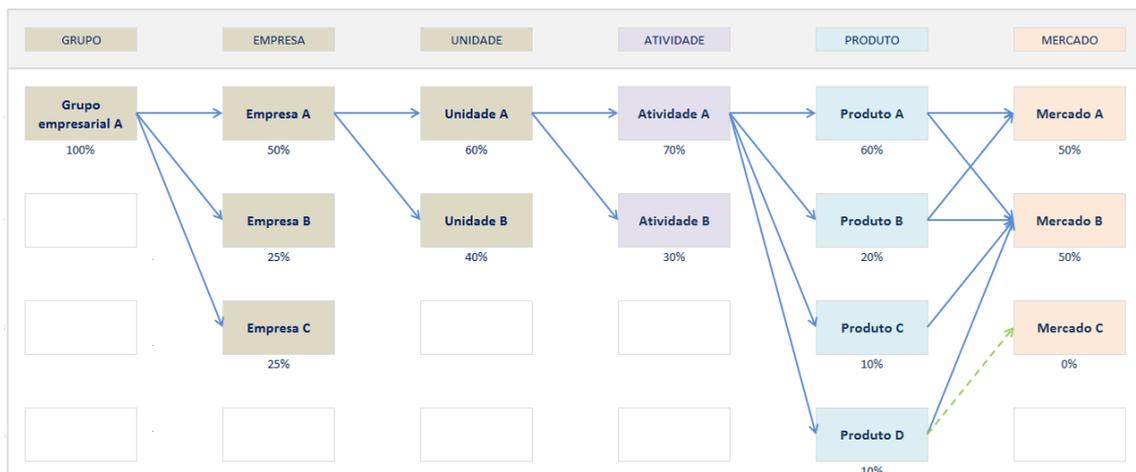


EAN

Estrutura Analítica de Negócio



*Como elaborar uma
representação visual dos
negócios da organização*

Nédson Antônio Campos

Nédson Antônio Campos

EAN

Estrutura Analítica de Negócio

Como elaborar uma representação visual dos
negócios da organização

1ª Edição

Viçosa

Edição do autor

2018

Referência para citação

Campos, Nédson Antônio. EAN - Estrutura Analítica de Negócio: como elaborar uma representação visual dos negócios da organização. Viçosa, MG: O Autor, 2018. 59 p.

Departamento de Engenharia de Produção e Mecânica
Universidade Federal de Viçosa
Avenida PH Rolfs - s/n - Centro
36570-000 - Viçosa - MG - Brasil
www.ufv.br
Tel.: +55 31 3612 6457
E'mail: nedson.campos@ufv.br

As imagens da EAN usadas neste texto foram elaboradas utilizando um aplicativo desenvolvido no editor de planilha *Microsoft Office Excel*®. O sistema facilita o trabalho de diagramação e padronização da EAN e está disponível gratuitamente em <http://www.ntg.ufv.br/>.

Prefácio

Este livro foi escrito para aqueles interessados na gestão de negócios. Ele apresenta a EAN (Estrutura Analítica de Negócio), uma ferramenta que permite retratar, de modo sistemático, todos os negócios presentes em uma organização. Com ela, seus variados negócios podem ser representados graficamente, mostrando a relação entre eles e facilitando a análise dos resultados de cada um individualmente. Facilita ainda o processo de idealização de mudanças nos negócios atuais e a idealização de novos negócios, sejam eles inovadores ou não.

A EAN é o resultado de um longo trabalho de desenvolvimento em colaboração com várias pessoas. A ideia fundamental surgiu durante a tese de doutorado do autor¹, na qual se analisou a atividade de empreendedores de *startups* residentes em incubadora de empresa de base tecnológica. Os resultados da tese indicaram que os empreendedores usam uma representação cognitiva para pensar os negócios da empresa que pode ser representada por meio de uma rede de relações. Esta rede liga várias entidades heterogêneas² envolvidas no negócio como produto, parceiros, sócios, funcionários, fornecedores, investidores, apoiadores e outros. Circulam nesta rede vários objetos intermediários³, cujo rastreamento permite mapeá-la com suficiente objetividade. A partir desses resultados, o autor propôs uma representação em rede para representar os negócios de uma empresa.

A representação em rede proposta na tese foi posteriormente simplificada de modo obter uma representação minimalista dos negócios da empresa, dando origem a EAN. Isto aconteceu no ano de 2013, no âmbito do Programa FAZ – Inovações para Resultados, programa de apoio à gestão da inovação em empresas de pequeno e médio porte. Este Programa foi realizado pela Gerência de Apoio à Inovação do Instituto Euvaldo Lodi (IEL) da Federação das Indústrias de Minas Gerais (FIEMG), com recursos do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), em parceria com Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e a Universidade Federal de Viçosa (UFV). O autor foi um dos representantes desta última instituição. Este Programa teve por objetivo desenvolver e implantar um sistema estruturado de gestão

¹ Campos, 2010; Campos e Duarte, 2013.

² O sistema formado pela interação entre o empreendedor e os objetos constitui uma rede sociotécnica, também denominada rede técnico-social (CALLON, 1991; CALLON, 2017).

³ Objetos Intermediários conforme definiram Jeantet (1998) e Vinck (1999) para as situações de projeto.

da inovação nas empresas de modo a permitir que elas inovassem de forma sistemática e regular (FIEMG, 2016).

No decorrer do Programa, percebeu-se que o negócio de uma empresa poderia ser representado de modo simplificado ao combinar apenas as entidades que representassem a organização, a atividade produtiva, o produto e o mercado de cada negócio. Esta representação é a EAN que foi incorporada ao sistema de gestão desenvolvido⁴. O sistema foi implantado em 40 empresas e contribuiu para que os dirigentes compreendessem os negócios atuais de suas empresas e desenvolvessem ideias de negócios inovadores. Por meio de pesquisa de opinião junto aos dirigentes participantes do programa, constatou-se a EAN como uma ferramenta válida para representar os negócios da empresa e útil como auxílio ao pensamento estratégico.

Por ser uma representação sintética, lógica e de fácil entendimento, a EAN procura facilitar o trabalho coletivo que envolve a gestão dos negócios da organização. Um meio eficiente de análise e de comunicação dos negócios da empresa.

⁴ O sistema de gestão desenvolvido recebeu a denominação de “O Modelo das Duas Rodas” (BAGNO e FARIA, 2017).

Sumário

| | |
|--|----|
| Prefácio..... | 5 |
| Sumário..... | 7 |
| Lista de Figuras | 8 |
| Lista de Quadros..... | 9 |
| Introdução..... | 10 |
| Capítulo 1. O negócio da empresa..... | 12 |
| Capítulo 2. Uma empresa, vários negócios | 18 |
| Capítulo 3. O Diagrama de Negócio da organização | 23 |
| 3.1 Atividade organizacional | 24 |
| 3.2 Produto..... | 26 |
| 3.2.1 O serviço como produto no negócio..... | 28 |
| 3.3 Mercado | 29 |
| Capítulo 4. O Diagrama da Superestrutura da organização | 32 |
| 4.1 Padrão do Diagrama da Superestrutura da organização | 33 |
| 4.2 Padrão de elaboração do Diagrama da Superestrutura organização | 34 |
| Capítulo 5. A ferramenta EAN..... | 36 |
| 5.1 Indicador da EAN | 37 |
| 5.2 Representando novos negócios na EAN..... | 38 |
| Capítulo 6. Elaborando uma EAN..... | 40 |
| 6.1 O processo de elaboração da EAN pelos membros da organização | 40 |
| 6.2 O processo de elaboração da EAN por analista externo..... | 43 |
| Capítulo 7. Exemplos comentados da EAN | 47 |
| Referências bibliográficas | 58 |

Lista de Figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1.1 - Representação gráfica de negócios comerciais..... | 14 |
| Figura 1.2 - Forma gráfica para indicação de um negócio que envolve produção..... | 15 |
| Figura 1.3 - Negócio principal de uma empresa cujo produto é vacinas especiais. | 16 |
| Figura 1.4 - Fórmula analítica para descrição do negócio de uma organização..... | 17 |
| Figura 1.5 - Modelo de representação gráfica do negócio de uma organização. | 17 |
| Figura 2.1 - Diagrama de Negócio representando os diversos negócios de uma panificadora. | 19 |
| Figura 3.1 - Representação genérica do Diagrama de Negócio de uma organização que possui duas Atividades organizacionais, dois Produtos e dois Mercados. | 23 |
| Figura 3.2 - Exemplo do Diagrama de Negócio de uma empresa de tecnologia de medição..... | 24 |
| Figura 3.3 - Termos utilizados para designar a Atividade organizacional e suas características..... | 25 |
| Figura 3.4 - Descrição de um negócio de uma empresa fictícia que tem Atividade organizacional verticalizada. | 26 |
| Figura 3.5 - Diagrama de Negócio de uma empresa que produz softwares de prateleira e ainda desenvolve softwares por encomenda..... | 26 |
| Figura 3.6 - Representação gráfica de um negócio que tem como produto um serviço. | 29 |
| Figura 4.1 - Exemplo genérico do Diagrama da Superestrutura da organização. | 33 |
| Figura 4.2 - Diagrama da Superestrutura de uma empresa que possui apenas uma unidade. | 34 |
| Figura 5.1 - EAN e suas duas partes com informações genéricas para efeito de demonstração. | 36 |
| Figura 5.2 - Exemplo de uma EAN genérica com indicador de faturamento | 38 |
| Figura 5.3 - EAN genérica contendo um novo negócio. | 39 |

Lista de Quadros

| | |
|---|----|
| Quadro 6.1 - Procedimentos para a elaboração da EAN quando o processo é liderado por um membro da organização. | 41 |
| Quadro 6.2 - Passos para a elaboração da EAN por analista externo..... | 44 |
| Quadro 7.1 - EAN comentada de uma empresa de projeto e instalação de equipamentos de fluidos industriais pertencente a um grupo empresarial. | 48 |
| Quadro 7.2 - EAN comentada de uma empresa de desenvolvimento de software..... | 49 |
| Quadro 7.3 - EAN comentada de uma empresa de softwares e equipamentos. | 50 |
| Quadro 7.4 - EAN comentada de uma empresa de pesquisa e desenvolvimento..... | 51 |
| Quadro 7.5 - EAN comentada de uma empresa de biotecnologia..... | 52 |
| Quadro 7.6 - EAN comentada de uma empresa de tecnologia da informação..... | 53 |
| Quadro 7.7 - EAN comentada de uma empresa fabricante de equipamentos de medição. | 54 |
| Quadro 7.8 - EAN comentada de uma empresa fabricante de equipamentos eletrônicos. | 55 |
| Quadro 7.9 - EAN comentada de uma empresa iniciante de desenvolvimento de sistemas de informação..... | 56 |
| Quadro 7.10 - EAN comentada de uma empresa fabricante de equipamentos de automação industrial..... | 57 |

Introdução

A Estrutura Analítica de Negócio (EAN) é uma ferramenta que procura representar de forma sintética todos os negócios existentes, idealizados ou em implantação em uma organização. Esta representação auxilia seus dirigentes na tarefa de interessar pessoas e tomar decisões estratégicas coletivas que envolvam criação de novos negócios, modificação ou extinção dos negócios existentes. Dessa forma, a EAN permite aos dirigentes da organização a:

- Visualizar como os diferentes negócios da organização se relacionam;
- Visualizar a importância de cada negócio da organização em termos de faturamento ou outro indicador;
- Analisar e definir a estratégia de negócio a ser adotado pela organização;
- Idealizar modificações e inovações nos negócios existentes.
- Idealizar negócios inovadores

Este texto se destina a estabelecer padrões para a elaboração de uma EAN. Ele contém conceitos úteis para o entendimento da ferramenta EAN, descreve seus componentes, instrui a respeito de procedimentos práticos para elaborá-la e apresenta alguns exemplos de casos reais para inspirar o leitor.

Uma vez que o termo negócio é utilizado cotidianamente em variados contextos, no Capítulo 1, ele é analisado e especificado de modo a tornar seu emprego mais preciso e ajustado ao contexto deste texto. O entendimento deste conceito é central para o uso correto da ferramenta EAN.

No Capítulo 2, procura-se demonstrar que as organizações em geral possuem mais um de negócio ativo ao mesmo tempo. Assim, o maior desafio dos dirigentes da organização e seus apoiadores é gerir esses vários negócios simultaneamente, e a EAN é uma ferramenta para auxiliá-los nesta tarefa.

O Capítulo 3 apresenta o Diagrama de Negócio da organização, uma das duas partes que compõe a EAN. Nele são apresentados os principais componentes de um negócio (Atividade, Produto, Mercado) e o modo como devem ser representados. No mesmo capítulo são estabelecidos conceitos e termos padrões, além de regras para a determinação dos elementos que compõem a Diagrama de Negócio.

No Capítulo 4 é apresentado o Diagrama da Superestrutura da organização, segunda parte da EAN que representa a hierarquia formada pela organização, suas unidades estratégicas de negócio e/ou grupo empresarial ao qual pertence.

O Capítulo 5 apresenta a ferramenta EAN propriamente dita. Ela é, basicamente, a junção do Diagrama da Superestrutura com o Diagrama de Negócio. O Capítulo apresenta ainda o indicador a ser inserido na EAN, de modo a qualificar os diferentes negócios nela representados, e finalmente apresenta a maneira de representar novos negócios.

O Capítulo 6 descreve os procedimentos que precisam ser realizados para que uma EAN seja adequadamente elaborada. Eles são descritos para duas situações distintas, sendo elas: quando o processo é conduzido pelos membros da organização e quando o processo é conduzido por membros externos à organização.

Finalmente, no Capítulo 7 são apresentados exemplos de EAN reais que podem servir de inspiração aos leitores e de modelo para o entendimento das regras de elaboração preenchimento.

O Apêndice A traz um *check-list* que deve ser usado para verificar se as regras de elaboração da EAN foram contempladas. Ele é um resumo dos principais procedimentos descritos neste texto.

Capítulo 1. O negócio da empresa

A EAN é uma representação visual dos negócios de uma organização. Ela auxilia seus dirigentes a pensar e agir estrategicamente sobre eles. Antes de iniciar a apresentação da ferramenta EAN, é preciso esclarecer a que se refere, neste texto, o termo negócio. Negócio é um conceito central para o entendimento e uso da EAN.

No contexto organizacional, o uso corrente da palavra negócio (*business*) indica:

- 1) uma atividade de comprar e vender bens e serviços;
- 2) uma empresa em particular que compra e vende bens e serviços;
- 3) quantidade de trabalho realizado ou o número de bens ou serviços vendidos por uma empresa ou organização⁵.

Depreende-se da análise do uso corrente da palavra negócio no contexto organizacional que ela se refere primordialmente à atividade comercial, ou seja, à atividade de comprar e vender produtos (bens e serviços).

Em função dos produtos ou do volume comercializado, os negócios podem adquirir as mais diversas características: pode envolver altos valores financeiros como o comércio de minério de ferro realizado por uma grande empresa exportadora ou ser pequeno como a comercialização de sapatos em uma pequena loja.

Esta representação minimalista de negócio vinda do senso comum possui a característica principal de não se referir ao mercado. Também não há referência a qualquer outra informação da empresa como estratégia, recursos, mercado, fornecedores ou cadeia de valor. No entanto, as análises da prática de dirigentes de organização e da prática empreendedora mostraram⁶ que os dirigentes das organizações utilizam uma representação um pouco mais detalhada. Eles agregam à representação minimalista de negócio a entidade Mercado para se referenciar a um negócio específico. Nos exemplos citados, portanto, os dirigentes tenderiam a se referir aos negócios como “comercialização de minério de ferro para o mercado exterior” e “comercialização de sapatos para o público feminino”. Desta forma, a descrição do negócio torna-se mais

⁵ Essas definições de negócio foram retiradas do site Cambridge Dictionary utilizando o termo *business* como argumento de pesquisa <<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/business>>. Acessado em: 11/06/2018).

⁶ ANSOFF e McDONNEL, 1993; MINTEZBERG, 1994; CAMPOS (2010).

específica. A referência ao mercado revela a área estratégica de negócio⁷ ou a estratégia de posição do negócio⁸. A referência ao mercado pode indicar a escolha estratégica da organização por um mercado amplo ou segmentado. Um negócio cujo mercado é formado por usuários pessoas físicas é diferente de um negócio cujo mercado é formado por empresas, mesmo que os produtos seja semelhantes.

Dadas essas considerações sobre a definição de negócio, no caso de negócios comerciais, eles podem ser descritos genericamente utilizando a seguinte fórmula: <Comercialização> de <Produto> para <Mercado>. Portanto, para descrever um negócio basta citar a atividade realizada pela organização (no caso, Comercialização), seguida da preposição “de”, em seguida o produto da atividade, seguida da preposição “para” e, por final, o mercado para o qual o produto é direcionado. Por exemplo, aplicando esta fórmula aos exemplos de negócio citados anteriormente, tem-se respectivamente: <Comercialização> de <Minério de ferro> para <Empresas da Ásia> e <Comercialização> de < Sapato> para <Público feminino>.

Esta forma de descrever o negócio possibilita representá-lo graficamente como indicado na Figura 1.1. Este é um recurso básico da ferramenta EAN. Para representar graficamente um negócio, a Atividade organizacional, o Produto e o Mercado são inseridos em retângulos localizados em colunas sequenciais que são ligados por setas representando a relação entre eles. Para identificar um negócio, deve-se ler os elementos ligados por setas, da esquerda para a direita, inserindo a preposição “de”, em substituição à seta que liga a Atividade ao Produto, e a preposição “para”, em substituição à seta que liga o Produto ao Mercado.

Os dois exemplos citados se referem a negócio comercial, ou seja, a atividade organizacional é a comercialização. Este tipo de atividade se refere à simples compra e venda do produto, ou seja, não há atividade produtiva ou ela é mínima. O produto é praticamente vendido no mesmo estado em que é comprado, não havendo, portanto

⁷ Igor Ansoff, com seus trabalhos iniciados na década de 60, foi um dos principais precursores na formalização da visão da empresa como uma coleção de negócios. Para ele, uma empresa atua ou pode atuar em várias áreas estratégicas de negócio (AEN), as quais correspondem a um segmento distinto do ambiente organizacional (ANSOFF e McDONNEL, 1993, p. 77). De acordo com eles, uma AEN é formada por uma relação produto/mercado e cada uma delas “oferece oportunidades diferentes em termos de crescimento e rentabilidade e/ou exige enfoques competitivos distintos” (ANSOFF, 1990, p. 100). Para eles, cada AEN representa um negócio diferente da empresa. No entanto, neste texto, a AEN é apenas a indicação da estratégia de posicionamento de um negócio de uma empresa, e não um negócio em si, como afirmam os autores.

⁸ Estratégia como posição do produto no mercado (ANSOFF e McDONNEL, 1993; MINTEZBERG, 1994).

atividade significativa de transformação. Em uma atividade comercial típica, o comerciante de sapato, por exemplo, não realiza praticamente trabalho algum para modificá-lo, apenas o retira da caixa, mostra-o ao cliente e o vende do mesmo modo que o comprou. Pode ocorrer no máximo o trabalho de lustrá-lo ou encordoá-lo que representa pouco em comparação ao trabalho realizado para produzi-lo. Portanto, o trabalho produtivo mínimo é a característica principal da atividade de comercialização.

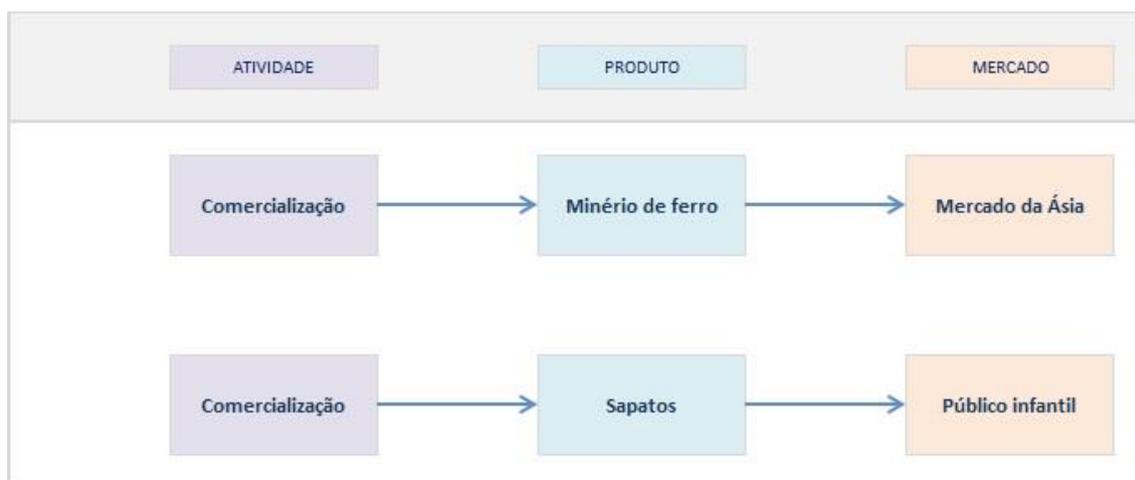


Figura 1.1 - Representação gráfica de negócios comerciais.

Como a atividade produtiva no negócio comercial é pouco significativa em termos de quantidade de trabalho, ele é possível somente porque o produto existe pronto no mercado. No entanto, quando um novo negócio comercial é idealizado, nem sempre o produto existe no mercado pronto para ser comprado. Por exemplo, o dirigente de uma empresa que pretendia iniciar um novo negócio de comercialização de cogumelos comestíveis para supermercados da região, descobriu que este produto não existia no mercado local para ser comprado. Para resolver o problema, ele incentivou a formação de uma rede de pequenos produtores locais com a promessa de adquirir a produção de todos eles. Assim ele pode estabelecer seu negócio de <Comercialização> de <Cogumelos comestíveis> para <Supermercados da região>. Nota-se que, apesar da parceria, a atividade da empresa continuou sendo apenas a comercialização. Dessa forma, quando o produto é inexistente no mercado, o dirigente da organização precisa fazer com que o produto passe a existir se quiser tornar seu negócio possível. Neste caso, o dirigente incentivou a produção por terceiros.

Como alternativa, o dirigente da empresa de cogumelos comestíveis poderia ter tomado a decisão de produzir internamente o produto. Neste caso, seu status iria mudar de comerciante para produtor de cogumelos comestíveis. É evidente que uma decisão como

essa envolve análises de viabilidade e depende da disponibilidade de capital, mas caso ela fosse tomada, o negócio da empresa se tornaria <Produção> de <Cogumelos comestíveis> para <Supermercados da região>, como representado graficamente na Figura 1.2. A atividade Produção, neste caso, representa toda a cadeia de valor que envolve o cultivo e o processamento de cogumelos comestíveis. É importante destacar que a atividade Comercialização continua presente no negócio. No entanto, por uma questão de simplificação, ela foi suprimida e deverá ser sempre suprimida quando o negócio envolver qualquer outra atividade organizacional. Esta simplificação não traz confusão ao entendimento do negócio, uma vez que a Comercialização é uma atividade organizacional sempre presente no final da cadeia de valor e, portanto, sua presença está implícita. Assim, o negócio que tem como atividade organizacional a Produção, como é o exemplo citado, deverá ser sempre descrito pela forma genérica <Produção> de <Produto> para <Mercado>.



Figura 1.2 - Forma gráfica para indicação de um negócio que envolve produção.

Repetindo o raciocínio anterior, pode-se afirmar que o negócio que tem como Atividade organizacional a Produção, parte do pressuposto de que o produto está suficientemente desenvolvido para ser produzido. O negócio <Produção> de <Cogumelos comestíveis> para <Supermercados da região>, por exemplo, para existir como tal, precisa da existência de espécies de cogumelo comercialmente viáveis já desenvolvidos para serem produzidos, neste caso, reproduzidos. Quando não é este o caso, ou seja, quando o produto não está devidamente desenvolvido, é preciso desenvolvê-lo para tornar o negócio possível. De modo análogo à situação descrita anteriormente, este problema pode ser solucionado terceirizando-se a atividade de desenvolvimento previamente ao estabelecimento do negócio. Outra solução é incorporar a atividade de desenvolvimento à Atividade organizacional. Genericamente, o negócio se torna, portanto <Desenvolvimento e Produção> de <Produto> para <Mercado>. Este tipo de negócio é comum em empresas de base tecnológica que atuam por demanda. Por exemplo, o negócio de uma empresa cujo produto seja vacina animal desenvolvida por demanda

para prevenir doenças específicas precisa conter o desenvolvimento da vacina na Atividade organizacional. Esta atividade pode ser entregue a terceiros ou pode ser incorporado ao negócio. Quando incorporado ao negócio, ele passa a ser designado como <Desenvolvimento e Produção> de <Vacina especiais> para <Gado leiteiro>. A Figura 1.3 indica a forma gráfica desse negócio.



Figura 1.3 - Negócio principal de uma empresa cujo produto é vacinas especiais.

A Atividade organizacional <Desenvolvimento e Produção> pode se tornar ainda mais integralizada, dependendo do negócio a ser representado. A ela, pode ser incorporada, por exemplo, a atividade “Pesquisa”, tornando a Atividade organizacional a seguinte cadeia de atividades: <Pesquisa, Desenvolvimento e Produção>. A integralização da Atividade organizacional é resultado da estratégia de verticalização da empresa.

Em sentido contrário, a Atividade organizacional de um negócio pode ser entregue a outras empresas, resultando no processo de terceirização ou formação de parcerias estratégicas. Alguns estrategistas orientam a organização a manter apenas a atividade que contém o seu *core business*⁹, tendendo a uma estrutura organizacional completamente horizontalizada. Todas essas decisões dependem da estratégia adotada para a empresa.

Em resumo, um negócio de uma organização pode ser descrito na forma genérica mostrada na Figura 1.4 e representado graficamente como indicado na Figura 1.5. Um negócio é identificado nesta Figura lendo-se as células da esquerda para a direita, inserindo a preposição “de”, ao substituir a seta que liga a Atividade Produtiva ao Produto, e inserindo a preposição “para”, ao substituir a seta que liga o Produto ao Mercado. O Capítulo 3 descreve de modo detalhado cada um desses elementos do negócio.

⁹ Prahalad, Hamel e June, 1990.

<Atividade> de <Produto> para <Mercado>

Figura 1.4 - Fórmula analítica para descrição do negócio de uma organização.

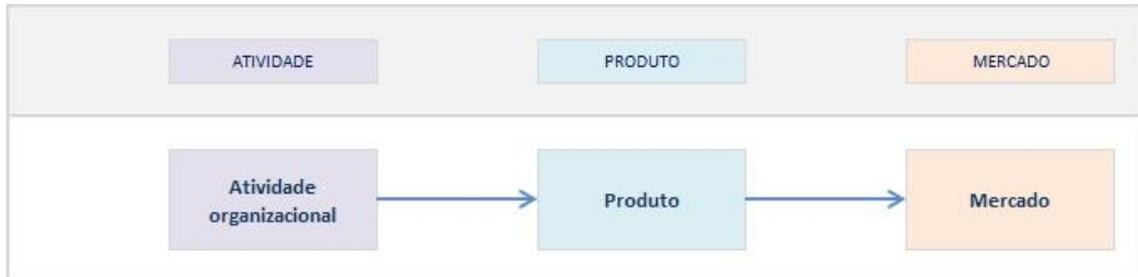


Figura 1.5 - Modelo de representação gráfica do negócio de uma organização.

Capítulo 2. Uma empresa, vários negócios

No capítulo anterior, definiu-se negócio como uma combinação entre uma Atividade organizacional, um Produto e um Mercado que pode ser expresso genericamente pela fórmula <Atividade> de <Produto> para <Mercado>. A Atividade organizacional pode ser única, como a comercialização, pode envolver a produção e pode ser verticalizada envolvendo desenvolvimento e produção, por exemplo.

O negócio, tal como definido neste texto, está inserido dentro de um contexto organizacional, ou seja, ele pertence a uma organização. O negócio pode até mesmo identificar a organização: a fábrica de cimento ou a empresa de manutenção automotiva. No entanto, o fato de uma organização ser identificada por ele, pode levar a crer que ela possui apenas aquele negócio, mesmo que isso raramente seja verdade. A organização, iniciante ou madura, geralmente possui vários negócios ativos simultaneamente.

Uma empresa tradicional como uma panificadora, por exemplo, pode ter como negócio principal a <Fabricação> de <Pães> para <Moradores do bairro>. No entanto, ela também pode ter como negócio a revenda de produtos lácteos, *bombonière*, salgados e outros tipos de pães que ela não fabrica. É, portanto um negócio cuja atividade é a simples comercialização. Ela pode ter, ainda, uma pequena lanchonete com um espaço reservado para isso, possuindo, portanto um negócio cuja atividade é a produção ou preparo de sanduíches. Esta panificadora pode ser ainda fornecedora de salgados para organizadores de eventos como casamentos e festas de aniversário. Portanto, podem ser identificados nesta panificadora quatro negócios distintos: <Fabricação> de <Pães> para <Moradores do bairro>; <Comercialização> de <Bombons> para <Moradores do bairro>; <Preparação> de <Lanches> para <Moradores do bairro> e <Fornecimento> de <Salgados> para <Organizadores de evento>. Cada um dos negócios tem suas características próprias como rentabilidade, investimento, quantidade de produto vendido e faturamento. A Figura 2.1 indica graficamente esses diversos negócios que uma panificadora pode ter.

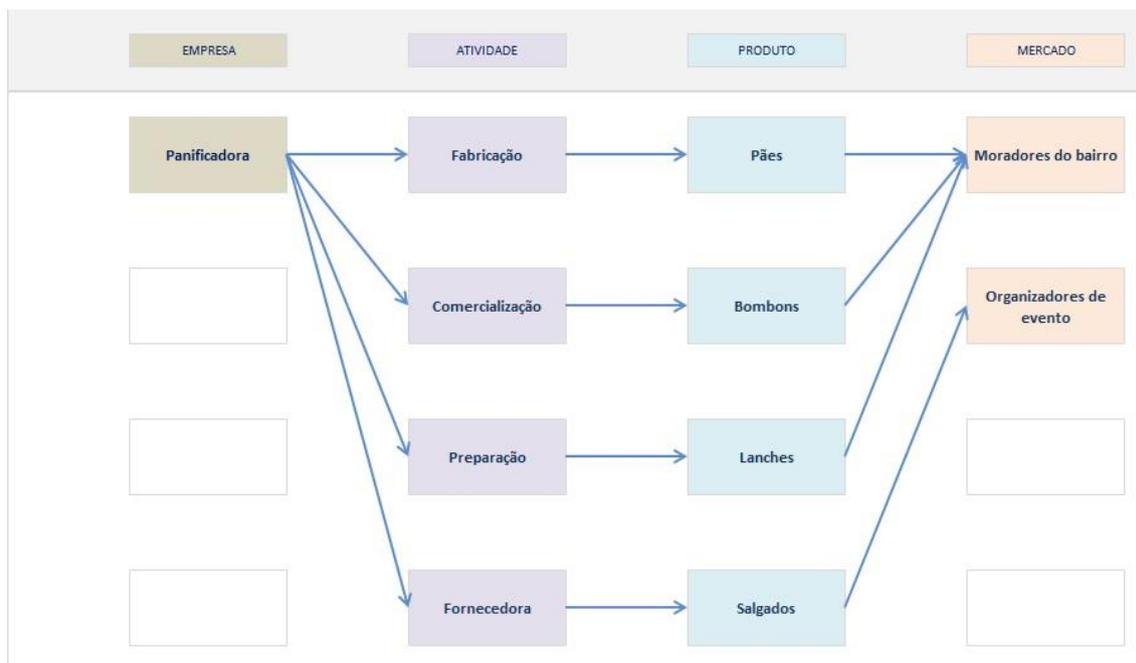


Figura 2.1 - Diagrama de Negócio representando os diversos negócios de uma panificadora.

O modo de representação dos negócios indicado na Figura 2.1 forma o agora denominado Diagrama de Negócio da organização. Ele representa o portfólio de negócio da organização e é a parte central da EAN, como será detalhado no Capítulo 5.

A existência de vários negócios é uma característica de organizações dos mais variadas ramos de atuação. Uma empresa de biotecnologia, por exemplo, pode ter como negócio principal a produção de uma vacina anti-carrapato¹⁰. No entanto, ela pode ter ainda como negócio o desenvolvimento de vacinas sob encomenda ou ainda a transferência de tecnologia. Esses são diferentes negócios que podem estar ativos ou sendo implantados na empresa ao mesmo tempo.

A existência de múltiplos negócios ativos simultaneamente em uma empresa pode ser resultado da estratégia usada pelos dirigentes da organização, às vezes implicitamente, para lidar com a incerteza. Devido às variações não previsíveis do ambiente organizacional, normalmente é inviável manter apenas um negócio na empresa. Mudanças no mercado, entrada de um concorrente ou produto substituto podem rapidamente inviabilizar um negócio. Quando um negócio se torna inviável, é preciso haver outros sustentáveis e, assim a empresa se torna viável no longo prazo.

Os múltiplos negócios existentes na empresa podem ser também reflexos da estratégia que busca a complementaridade ou a sinergia entre os negócios. Por exemplo, uma

¹⁰ Exemplo baseado em casos reais de trabalhos de pesquisa realizados pelo autor.

empresa que fabrica equipamentos de medição, pode decidir variar seu negócio e vender serviços de manutenção em equipamentos de medição. Este outro negócio tem atividade e produto diferentes, no entanto complementares ao primeiro.

Em geral, o que ocorre inicialmente é a adição de um negócio ao portfólio atual e não a substituição de um negócio pelo outro, assim todos os negócios permanecem ativos simultaneamente. Com o tempo, o negócio menos adaptado pode desaparecer como em um processo de seleção natural.

Os dirigentes da organização podem ainda querer manter variados negócios ativos na empresa como estratégia para diluir o risco do investimento. Assim, um negócio menos rentável em um determinado período pode ser compensado pelo retorno de outros mais rentáveis. É a estratégia semelhante à de investidores financeiros que costumam variar seus investimentos (ações, renda fixa, imóveis) para mitigar o risco inerente a cada investimento. O ganho de um compensa a perda de outro e, assim o ganho da carteira de investimentos como um todo se mantém.

A existência de vários negócios ativos simultaneamente na empresa é uma realidade também nas iniciantes, incluindo *startups*¹¹. Nestes casos, tal fenômeno é um reflexo das dificuldades que este tipo de empresa tem de levar a êxito seu novo negócio no curto prazo, principalmente quando ele tem características inovadoras. A dificuldade em conseguir rapidamente um fluxo de caixa positivo do negócio inovador leva o dirigente da organização iniciante a tentar resolver o problema abrindo outros negócios. Esses outros negócios tendem a ser mais tradicionais e menos complexos, para garantir a sobrevivência no curto prazo. Uma empresa iniciante, por exemplo, se propõe a implantar um negócio de fabricação de produtos de controle biológico de pragas que ameaçam vegetais. No entanto, o licenciamento para este tipo de produto pode levar anos e, para sobreviver no curto prazo, a empresa abre outro negócio baseado em consultoria técnica para produtores rurais. Enquanto esse negócio mais tradicional gera fluxo de caixa, mesmo que baixo, o negócio original, mais complexo, inovador e com maior potencial de crescimento, vai sendo desenvolvido simultaneamente. Assim, ao contrário do que normalmente se pressupõe, mesmo as empresas iniciantes, em geral, possuem vários negócios ativos ao mesmo tempo. Quando ela é identificada por um negócio específico, em geral, está-se referindo ao seu negócio principal.

¹¹ CAMPOS, 2010.

Em algumas organizações, os negócios podem ser visualmente identificados quando se realiza uma visita, pois eles tendem a estar espacialmente separados. Uma empresa de manutenção automotiva, por exemplo, pode possuir a atividade “Serviços” (de manutenção mecânica) em um espaço nitidamente separado da atividade “Comercialização” (de autopeças). A primeira Atividade Organizacional pode estar situada nos fundos da oficina, em espaço amplo e reservado; a segunda, à frente, de fácil acesso e indicado por um balcão existente no espaço.

A existência de vários negócios na empresa pode também ser resultado da estratégia de expansão por meio da aquisição de novos negócios. Uma empresa, por exemplo, fabricante de refrigerante, pode pressupor que este negócio não será sustentável no longo prazo devido à diminuição da aceitação do produto. Como estratégia para lidar com esta ameaça, ela pode adquirir um novo negócio como, por exemplo, engarrafamento de água mineral por meio da compra de uma empresa atuante no mercado. Enquanto o primeiro for sustentável, os dois negócios irão coexistir na empresa.

Os exemplos citados são validados por Ansoff (1990) que afirma que os novos negócios das organizações surgem como estratégia de crescimento e sustentabilidade no longo prazo e também por Mintzberg (2004) que afirma que os negócios podem surgir de estratégias deliberadas e outras de estratégias emergentes. Os diversos negócios da empresa podem e devem estar em diferentes estágios evolutivos como sugere os preceitos da Matriz BCG¹².

Lidar com os vários negócios da organização simultaneamente é sempre um desafio para os seus dirigentes. Manter o portfólio de negócio rentável gera uma complexidade na sua atividade cotidiana, pois eles precisam atuar intensamente para convencer¹³ os interessados a colaborarem na viabilização dos diferentes negócios. Os dirigentes precisam saber lidar com uma elevada quantidade de informações pouco estruturadas para tomar decisões em situação de incerteza¹⁴.

¹² A Matriz BCG é uma ferramenta de análise de negócios desenvolvida em 1970 por Bruce Henderson para a empresa de consultoria empresarial americana *Boston Consulting Group* (MINTZBERG, 2004). Ela agrupa e dispõe graficamente os negócios da empresa de acordo com o estágio em que se encontra no seu ciclo de vida.

¹³ O ato de ‘convencer’ significa neste texto o ato de ‘combinar interesses’. Esta definição vem da interpretação da Sociologia da Tradução de Akrich, Callon & Latour (2006)⁴, Latour (2005)⁵, Latour e Woolgar, 1997⁶ e outros.

¹⁴ CAMPOS, 2010.

A ferramenta EAN é uma ferramenta que auxilia os dirigentes nesta tarefa de gerenciar o portfólio de negócios de sua organização. Ela permite criar uma representação do conjunto formado por todos os negócios, sejam eles existentes, idealizados ou em implantação na organização. Especificamente, a EAN permite aos dirigentes da organização:

- Visualizar como os diferentes negócios da organização se relacionam;
- Visualizar a importância de cada negócio da organização em termos de faturamento ou outro indicador;
- Analisar e definir a estratégia de negócio a ser adotada pela organização;
- Idealizar modificações e inovações nos negócios da organização;
- Idealizar novos negócios.

Enfim, com a EAN, os dirigentes da organização ficam munidos de uma ferramenta capaz de auxiliá-los na gestão dos negócios atuais e no processo de idealização de novos negócios. Estruturalmente, a EAN é baseada no Diagrama de Negócio e no Diagrama da Superestrutura da organização, mencionados anteriormente e apresentados detalhadamente nos capítulos seguintes.

Capítulo 3. O Diagrama de Negócio da organização

O portfólio de negócio da organização é representado pelo Diagrama de Negócio como mencionado anteriormente. Ele é um diagrama formado por quatro colunas de elementos unidos por setas como indica a Figura 3.1. A primeira coluna contém o elemento que identifica a organização ou a unidade em análise, a segunda, por sua vez, contém os elementos que representam as Atividades organizacionais, a terceira contém os Produtos de cada Atividade organizacional e a quarta os Mercados dos Produtos.

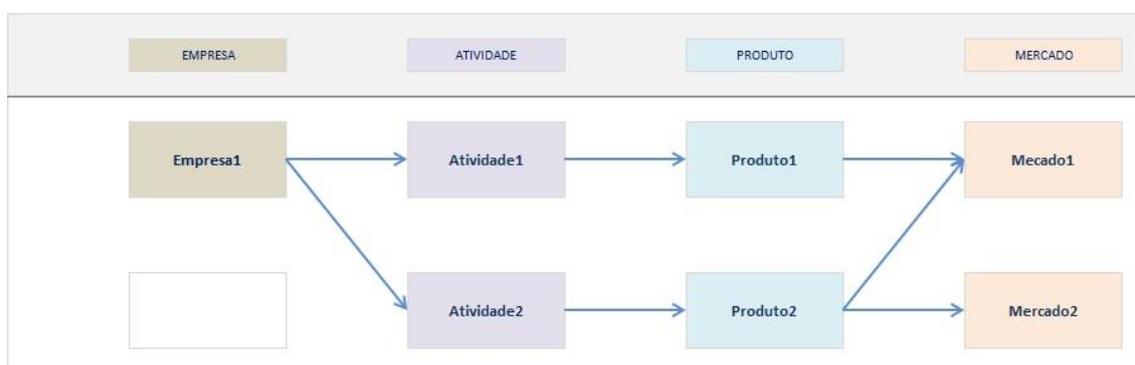


Figura 3.1 - Representação genérica do Diagrama de Negócio de uma organização que possui duas Atividades organizacionais, dois Produtos e dois Mercados.

Como descrito no Capítulo 1, cada negócio representado no Diagrama de Negócio pode ser descrito pela expressão <Atividade> de <Produto> para <Mercado> e pode ser representado graficamente na forma padrão indicada na Figura 1.5. Os três elementos que compõem um negócio específico são definidos da seguinte forma:

Atividade organizacional – indica, de modo genérico, o tipo de atividade realizado pela organização para criar, produzir e entregar o produto do negócio. Ela é representada por um nome que sintetiza toda a atividade como, por exemplo, comercialização, produção, fabricação ou serviço. Mais detalhes sobre a Atividade organizacional estão no Item 3.1.

Produto - descreve a família de produtos (bens ou serviços) que resultam da Atividade organizacional. O uso da família de produto, ao invés do produto, se deve à simplificação que este artifício acarreta ao elaborar uma EAN, como será visto no Item 3.2.

Mercado - significa o grupo de consumidores ou clientes que consomem ou adquirem o produto do negócio. Mais detalhes sobre o elemento Mercado estão no Item 3.3.

Um exemplo de Diagrama de Negócio de uma empresa¹⁵ está indicado na Figura 3.2. Neste caso, a empresa possui apenas uma Atividade organizacional que é a fabricação, atividade típica de uma empresa industrial. Como Produto desta Atividade, tem-se duas famílias de produtos: Equipamentos de medição e Softwares de análise. Os dois produtos são vendidos para um mesmo Mercado que é formado por hidrelétricas. A empresa possui, portanto dois negócios distintos, mas complementares. Ela produz equipamentos de medição de fluxo de fluidos e simultaneamente produz um software que analisa os dados gerados pelos equipamentos.

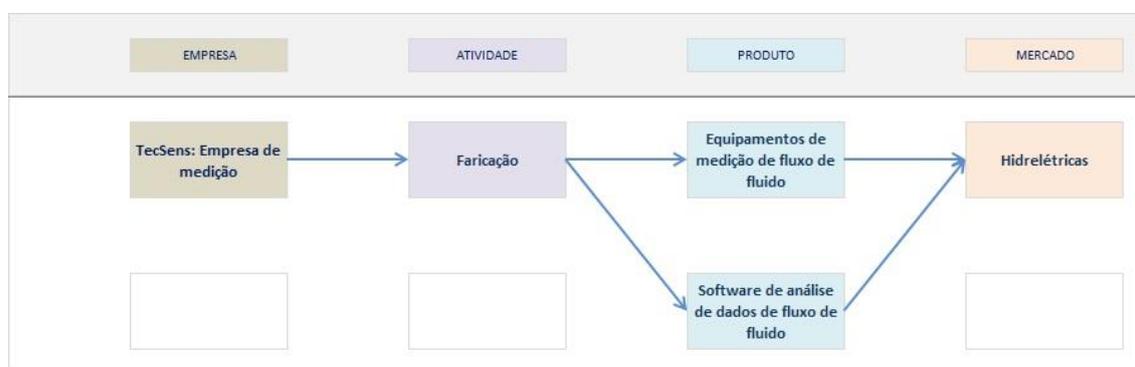


Figura 3.2 - Exemplo do Diagrama de Negócio de uma empresa de tecnologia de medição.

Os itens seguintes descrevem detalhadamente cada um dos três elementos que compõem um negócio e, conseqüentemente, um Diagrama de Negócio: Atividade organizacional, Produto e Mercado. Em cada item serão apresentadas regras de denominação dos elementos e de entrada de dados no Diagrama de Negócio.

3.1 Atividade organizacional

A Atividade organizacional se refere à síntese daquilo que a organização faz internamente para produzir e entregar o produto de um negócio específico, como relatado detalhadamente no capítulo inicial deste texto. Refere-se, portanto à cadeia de valor¹⁶ da empresa. Para denominar uma Atividade organizacional, deve-se utilizar um termo sucinto e genérico que resume toda a atividade. A Figura 3.3 apresenta os principais termos utilizados para designar a Atividade organizacional. Sempre que possível, por motivos de padronização, esses termos devem ser empregados.

¹⁵ Dados fictícios baseado em casos reais analisados pelo autor.

¹⁶ PORTER, 1992.

Para o negócio cuja Atividade organizacional se relaciona a comércio ou serviço, por padrão, devem ser utilizados os termos Comercialização e Serviço, respectivamente. Quando a atividade se refere à produção industrial, deve-se utilizar o termo normalmente empregado para descrevê-lo, como fabricação, preparação ou outros indicados na Figura 3.3.

| Atividade organizacional | Atividade Econômica | Característica da produção | Tipo de empresa |
|---|---------------------|---|--|
| Comercialização | Comércio | Atividade de produção é pouco intensa e a cadeia de valor é focada na logística e distribuição. Simples compra e venda de produtos. | Empresas de comércio em geral. |
| Fabricação Produção Preparação Beneficiamento Cultivo Extração | Indústria | Foco na (re)produção de produtos do tipo bens. | Fábricas, empresas de <i>software</i> de prateleira, empresas de alimento, empresas de agricultura e pecuária, empresas extrativistas, como mineradoras. |
| Serviço | Serviço | Falta de limite claro entre produção e consumo; consumidor participa do processo produtivo. | Empresas prestadoras de serviço em geral, incluindo empresas desenvolvedoras de softwares por encomenda, empresas de projeto e de P&D. |

Figura 3.3 - Termos utilizados para designar a Atividade organizacional e suas características.

A utilização dos termos padrões para designar a Atividade organizacional é recomendada para facilitar a interpretação, a comparação e o intercâmbio de informações entre um negócio e outro. É importante não adicionar outras palavras ao termo usado para denominar uma Atividade, incluindo aquelas que se referem ao produto ou ao mercado.

O termo **Comercialização** deve ser empregado quando a Atividade organizacional envolver a compra e venda de produto sem que ele sofra transformação significativa.

Quando a Atividade organizacional é relacionada à **Indústria**, devem ser utilizados termos de uso corrente como Fabricação, Produção, Preparação, Beneficiamento, Cultivo e Extração.

A Atividade organizacional relacionada a **Serviço** possui características específicas e sua forma de representação no Diagrama de Negócio está apresentada no Item 3.2.1.

Quando a **Atividade organizacional é verticalizada**¹⁷, toda a sequência de Atividades deve ser designada. Por exemplo, se uma empresa tem como Atividade organizacional a fabricação e instalação de móveis, elas deverão ser citadas como mostra a Figura 3.4.

¹⁷ O Capítulo 1 descreve a Atividade organizacional verticalizada.

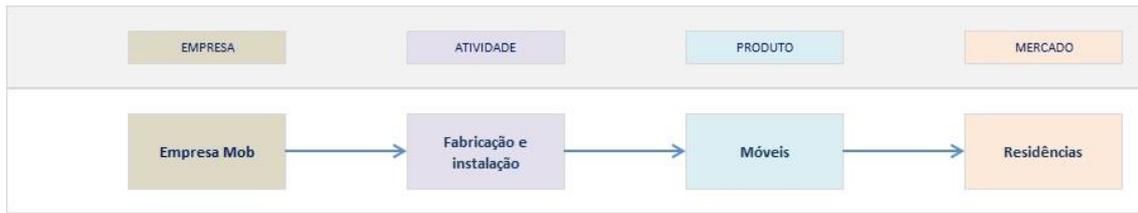


Figura 3.4 - Descrição de um negócio de uma empresa fictícia que tem Atividade organizacional verticalizada.

A **Atividade organizacional envolvendo *software*** também tem especificidade. Ela possui duas naturezas diferentes: ela pode envolver a produção de *softwares* que deverão ser vendidos em série (*software* de prateleira) ou pode envolver o desenvolvimento de software por encomenda direta do adquirente/consumidor. Quando envolver a produção de *softwares* de prateleira, a Atividade organizacional deverá ser designada como Produção e quando envolver o desenvolvimento de *software* a partir de encomenda, ela deverá ser designada como Serviço. A Figura 3.5 ilustra o Diagrama de Negócio de uma empresa que produz *softwares* de prateleira e também desenvolve *softwares* por encomenda.

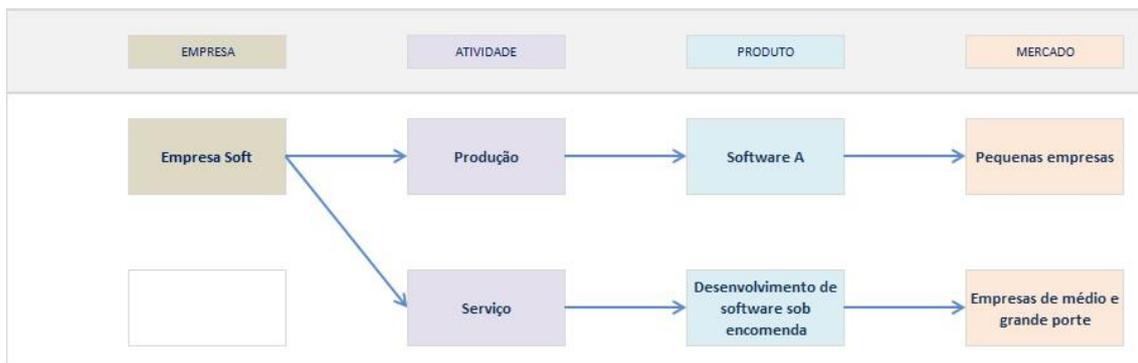


Figura 3.5 - Diagrama de Negócio de uma empresa que produz softwares de prateleira e ainda desenvolve softwares por encomenda.

Como mostrado na Figura 3.5, quando se tratar de serviço, é recomendável reforçar a informação de que o produto é desenvolvido “sob encomenda”, como justificado no item 3.2.1.

3.2 Produto

Como discutido no Capítulo 1, o produto designa bens ou serviços resultantes de uma Atividade organizacional. Como regra geral, o produto deve ser designado no campo Produto do Diagrama de Negócio genericamente, evitando-se o uso do nome comercial. Nos casos de produto comuns (como as *commodities*), a menção do seu nome usual é suficiente para designá-lo. Por exemplo, no negócio de “produção de milho” ou “extração de minério de ferro”, a menção dos nomes “Milho” e “Minério de ferro” é

suficiente para designar o produto, pois são produtos comuns e seu conceito é livremente difundido. Nos casos de produtos com características específicas, torna-se necessário o uso de complementos nominais que designam esta especificidade.

A característica específica do produto pode estar relacionada a sua estrutura interna. Por exemplo, “Milho híbrido” é um produto mais específico que “Milho” e indica diferenças em sua constituição interna. O exemplo de um negócio de <Fabricação> de <Móveis de madeira> o produto “Móveis” pode não ser suficiente para designar o produto de modo preciso, sendo necessário empregar o complemento “de madeira”, que especifica sua estrutura interna. “Móveis de plástico”, por exemplo, indicaria um produto diferente do primeiro.

A característica específica do produto pode estar relacionada à sua funcionalidade. Por exemplo, o produto “Medidor de vibração em tubulações” se refere a um equipamento cuja função é medir a vibração em tubulações. Este modo de descrever o produto é comum em empresas de base tecnológica. Por padrão, sempre que possível, a descrição de produtos a partir de sua funcionalidade deve seguir a regra de iniciar com o substantivo formado a partir do verbo que designa a sua função específica acrescida do sufixo “-or” ou “-ora”. Como exemplo, “Indicador de volume de gás”, “Reparador de superfície”, “Controlador de sistema de iluminação”, “Testador de energia”, etc.

É preciso ter o cuidado nos casos em que a organização utiliza a descrição do usuário do produto para especificá-lo. Por exemplo, as expressões “Roupas infantis”, “Roupas esportivas”, “Ração animal” e “Máquinas industriais” contêm os complementos “infantis”, “esportivas”, “animal” e “industrial” que especificam o produto ao indicar o seu usuário final. Nesses casos, por questão de padronização, deve-se buscar desprezar o complemento que indica o usuário que deverá estar presente no campo Mercado. Nos exemplos citados, o negócio que envolve esses produtos deve ser expresso da seguinte forma: <Confecção> de <Roupas> para <Crianças>; <Comercialização> de <Roupas> para <Esportistas>; <Fabricação> de <Ração> para <Animais> e <Fabricação> de <Equipamentos> para <Indústria>.

É frequente que os produtos sejam diversificados para atender diferentes necessidades, mas são elaborados a partir de uma plataforma comum (produto plataforma) sobre a qual são dispostos elementos diferenciadores. Este é um recurso importante para atender necessidades específicas do consumidor sem um aumento expressivo dos custos de

customização ou personalização. Assim, os produtos são frequentemente dispostos reunidos em famílias ou linhas. Por uma questão de simplificação, nestes casos, apenas o nome da família ou linha de produto deve ser empregado no Diagrama de Negócio, evitando designar cada um dos produtos. Normalmente, o trabalho de sintetizá-los em famílias ou linhas de produtos já é realizado pela organização. No entanto, há casos em que este trabalho não foi feito adequadamente e, dessa forma, no momento da elaboração do Diagrama de Negócio, é preciso um esforço adicional para melhor dispor os produtos em linha ou família. No entanto, é preciso ter o cuidado de utilizar nomes e critérios que façam sentido para os membros da empresa. Caso contrário, a sintetização poderá resultar em um Diagrama de Negócio que faça sentido para quem o estiver elaborado, porém sem representatividade para os membros da organização.

Mesmo utilizando o recurso da família ou linha de produto, dependendo da organização, o campo Produto do Diagrama de Negócio pode conter numerosas entradas. Nesse caso, será inevitável o trabalho maçante de representá-las no Diagrama de Negócio, o que faz da EAN informatizada uma ferramenta interessante.

3.2.1 O serviço como produto no negócio

Até o momento, foram apresentados casos de negócio envolvendo produto do tipo bens, ou seja, produtos tangíveis. No entanto, devido à sua importância econômica e particularidade, é preciso apresentar e definir o produto do tipo serviço.

O serviço possui características específicas¹⁸:

- Intransferibilidade: não há transferência de propriedade de produto (característica fundamental);
- Intangibilidade: ao contrário do bem, o serviço não é palpável ou pode ser tocado;
- Heterogeneidade: não há uniformidade no resultado do serviço devido à variabilidade na atividade de trabalho;
- Inseparabilidade: não há um limite claro entre produção e consumo do serviço;
- Perecibilidade: o serviço não pode ser guardado ou estocado para ser utilizado posteriormente.

¹⁸ Informações sobre características do serviço baseadas em Lovelock e Gummesson (2004).

No negócio que envolve serviço, não há um limite claro entre produção e consumo. Portanto, faria sentido representá-lo tanto como Atividade organizacional quanto Produto no Diagrama de Negócio. As duas possibilidades possuem lógica aceitável.

Por padrão, para representar o negócio envolvendo serviço no Diagrama de Negócio, deve-se simplesmente utilizar o termo “Serviço” como Atividade organizacional. A descrição do serviço deve vir no campo Produto. Sempre que possível, a descrição do serviço no campo Produto deve ser iniciada pelo substantivo que indica a natureza da atividade realizada durante a prestação do serviço, seguida da preposição “de”. Alguns exemplos podem ser: “Instalação de”, “Manutenção de”, “Reparação de”, “Projeto de”, “Consultoria de”, “Treinamento de” ou “Ensaio de”. No caso de desenvolvimento de softwares por encomenda, deve-se iniciar utilizando a expressão “Desenvolvimento de”, finalizando com a expressão “por encomenda”, para reforçar a informação de que não se trata de softwares de prateleira, como mencionado no final do item anterior.

Para demonstrar, pode-se citar o negócio de serviço de segurança patrimonial em que uma empresa presta o serviço de vigilância para agências bancárias. Neste negócio podem ser observadas todas as características do produto tipo serviço: não há transferência da propriedade do produto durante sua realização, não é possível tocá-lo, o resultado é variável, é difícil separar sua realização do seu consumo e não é possível estocá-lo.

Este serviço pode ser expresso na fórmula geral como <Serviço> de <Segurança patrimonial> para <Agências bancárias> e graficamente como mostra a Figura 3.6.



Figura 3.6 - Representação gráfica de um negócio que tem como produto um serviço.

3.3 Mercado

A descrição do mercado fornece uma visão invertida do negócio, pois ele passa a ser visto de fora para dentro. Ao passo que a descrição da Atividade organizacional permite uma visão interna do negócio, a descrição do usuário, consumidor ou cliente fornece uma visão externa.

Mercado, no contexto do Diagrama de Negócio, significa grupo de usuários, consumidores ou clientes do Produto do negócio. Trata-se de pessoa física ou jurídica que usa, consome ou adquire o produto (bens ou serviço). Designar o mercado é, portanto agrupar os usuários, consumidores ou clientes em categorias.

Os mercados são categorizados usando diversos critérios como necessidades e preferências semelhantes, localização geográfica, posição socioeconômica, personalidade, estilo de vida, grau de exigência, etc. Em muitos casos, mais de um critério pode ser usado. No entanto, é preciso atentar para o princípio de que o Diagrama Negócio parte da representação dos membros da organização, de modo que os critérios a serem utilizados devem ser aqueles que fazem sentido para seus membros.

Diferentes mercados podem estar relacionados a um mesmo produto do Diagrama de Negócio, o que não significa que ele seja exatamente o mesmo. Um determinado produto pode ter variações em suas configurações para atender as especificidades de cada uma das categorias de mercado.

Ao se analisar as informações de uma empresa, no processo de elaboração do Diagrama de Negócio, as informações sobre o mercado, em geral, podem estar mescladas com outras informações como funcionalidade dos produtos. A citação do mercado pode até mesmo ser utilizadas para classifica-los: “perfumes para homens” é um exemplo de expressão empregada para discriminar um produto e ao mesmo tempo diz para qual mercado ele é direcionado. Portanto, identificar o mercado normalmente requer este trabalho de discernimento entre produto e mercado que nem sempre está escrito de forma clara. Neste caso, o mercado é o “Público masculino”.

Há situações em que mais de um critério é utilizado para categorizar o mercado. Por exemplo, uma determinada empresa cita que seu mercado é formado em parte por clientes jovens e em parte por clientes mais velhos, mas que é formado também em parte por moradores do bairro onde a empresa se localiza e em parte por moradores de outros bairros. Neste caso, pode-se utilizar cada uma das categorias de mercado ou uma combinação entre elas, formando quatro categorias possíveis: moradores jovens do bairro; moradores mais velhos do bairro; moradores jovens de outros bairros; e moradores mais velhos de outros bairros. Usar uma ou todas as categorias possíveis dependerá do que os membros da empresa consideram relevantes.

Em diversos casos, o mercado pode ser designado pelo usuário, comprador ou cliente final ou por meio dos intermediadores que fazem o produto chegar até eles. Por exemplo, uma empresa de equipamentos hidráulicos pode definir seu negócio como <Fabricação> de <Equipamentos hidráulicos> para <Oficinas mecânicas> ou <Fabricação> de <Equipamentos hidráulicos> para <Lojistas>. Essas são duas possibilidades válidas para descrever o negócio. De modo geral, a existência de uma cadeia comercial que pode ser formada por representantes de vendas, distribuidores, comerciantes, compradores e consumidores finais amplia as possibilidades de categorizar o mercado. Por regra, o que deve constar no campo Mercado do Diagrama de Negócio é a categoria que faz sentido para os membros da organização analisada.

Há, finalmente, situações em que o canal de distribuição ou venda é utilizado como critério para categorizar o mercado. Uma empresa de cosméticos pode categorizar seus clientes como, por exemplo, aqueles que compram diretamente com representantes, aqueles que compram em lojas e aqueles que compram via Internet. De mesma forma, esta categorização deve ser utilizada se fizer sentido para os membros da organização analisada.

Capítulo 4. O Diagrama da Superestrutura da organização

Muitas organizações de pequeno, e algumas de médio porte, possuem apenas uma unidade que abriga todas suas Atividades organizacionais. À medida que cresce o porte dos negócios ou à medida que seus negócios vão se tornando estrategicamente independentes, cresce também a complexidade de seu gerenciamento. A quantidade de recursos de um ou outro negócio torna complexa sua administração por uma equipe administrativa centralizada.

Assim, para lidar com esta complexidade, uma importante estratégia utilizada é o agrupamento dos negócios em unidades de negócio independentes¹⁹. Cada unidade de negócio toma relativa autonomia estratégica e tornam-se necessários dirigentes especialmente designados para dirigi-la.

Outra estratégia normalmente utilizada para lidar com a complexidade de negócios independentes ou mais robustos é a divisão da organização em duas ou mais partes, todas subordinadas a uma terceira organização criada especialmente para administrá-las. Formam-se, assim, os Grupos organizacionais que também podem ser formados quando ocorre a compra de uma organização por outra.

O arranjo formado pela organização, pelas unidades organizacionais e pelos grupos organizacionais forma uma relação hierárquica representada pelo Diagrama da Superestrutura da organização. A Figura 4.1 exemplifica a representação genérica do Diagrama da Superestrutura de uma empresa que pertence a uma unidade de negócio que, por sua vez, pertence a um grupo empresarial. As relações hierárquicas são indicadas por meio das setas.

¹⁹ Unidades empresariais que possui relativa autonomia estratégica formam as Unidades Estratégicas de Negócio (UEN). Segundo Ansoff e McDonnell (1993, p. 78), este conceito foi desenvolvido pela General Electric Company. Cada UEN é uma unidade de uma empresa responsável pelo desenvolvimento de uma posição estratégica específica da empresa.

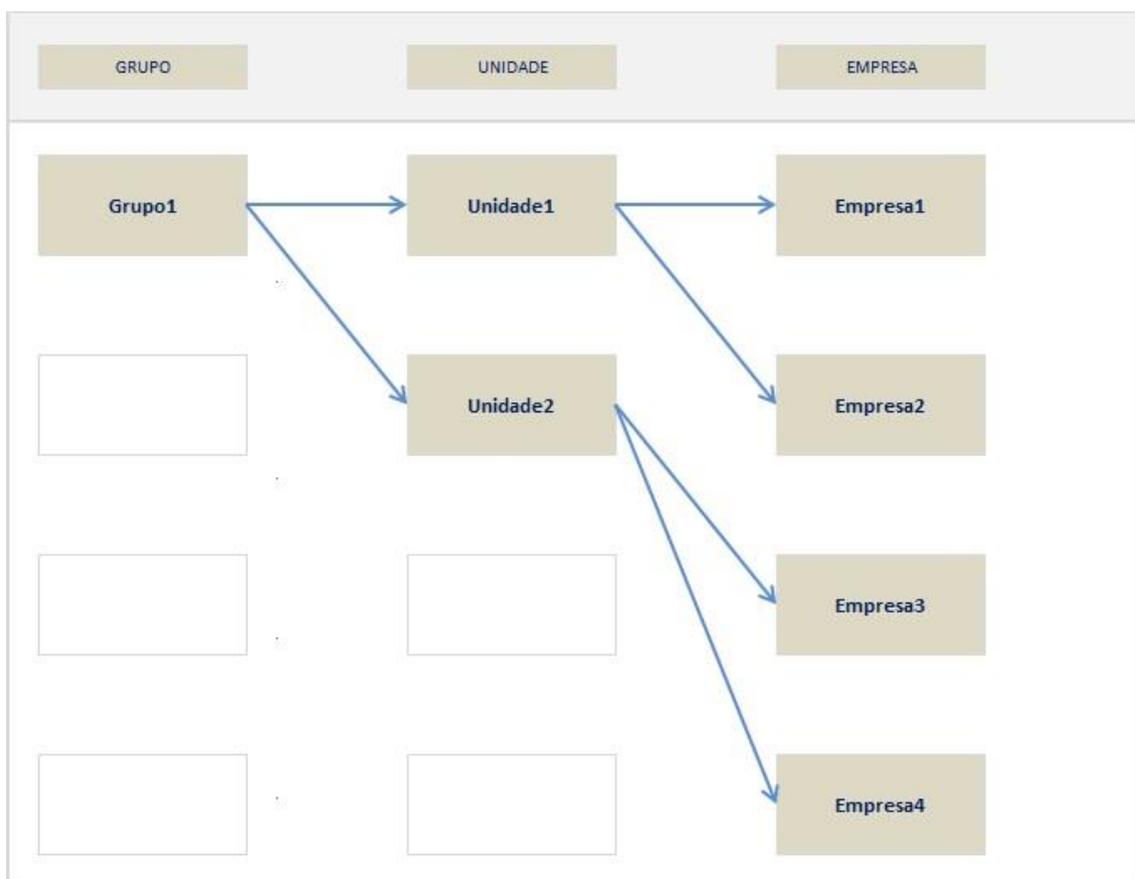


Figura 4.1 - Exemplo genérico do Diagrama da Superestrutura da organização.

O Diagrama da Superestrutura da organização pode tomar variadas formas dependendo do arranjo organizacional da empresa ou do grupo empresarial. As unidades organizacionais podem tomar várias denominações como filial, diretoria ou mesmo departamento quando se entende que este possui negócios próprios.

4.1 Padrão do Diagrama da Superestrutura da organização

O Diagrama da Superestrutura da organização representa a hierarquia de um arranjo organizacional. Por padrão, ele deve ser desenhado a partir do modelo mostrado na Figura 4.1²⁰. Este é o caso mais complexo, com a primeira coluna indicado o grupo empresarial, a segunda as empresas pertencentes ao grupo e a terceira as unidades pertencentes a cada empresa.

No caso mais simples, em que a organização não é dividida em unidades de negócio e nem pertence a um grupo empresarial, o Diagrama da Estrutura Organizacional terá apenas um elemento localizado na parte direita do diagrama, como indica a Figura 4.2.

²⁰ Por uma questão de simplicidade, a atual versão do Diagrama da Estrutura Organizacional está limitada a três níveis de hierarquia organizacional.

Nota-se que, neste caso, os títulos da coluna são retirados ou modificados para adaptar ao caso particular. Uma vez que cada caso representado pelo Diagrama da Superestrutura da organização possui hierarquia particular, o título das colunas deve ser personalizado. Isso deve ser feito logo ao iniciar a elaboração do Diagrama. Quando não houver necessidade de se utilizar todas as colunas, seu título deve permanecer em branco.



Figura 4.2 - Diagrama da Superestrutura de uma empresa que possui apenas uma unidade.

4.2 Padrão de elaboração do Diagrama da Superestrutura organização

Com o objetivo de padronizar a representação utilizada no Diagrama da Superestrutura da organização, abaixo estão descritos conceitos e regras de exibição e de preenchimento:

Grupo – Quando usado, o campo Grupo contém o nome do grupo empresarial ao qual a empresa analisada pertence. Naturalmente esta informação está presente somente quando a empresa analisada faz parte de um grupo empresarial. Ao contrário, o campo deverá ter seu título ocultado. O nome do grupo a ser utilizado deve ser aquele mais conhecido pelos membros da empresa.

Empresa – O campo Empresa contém o nome das empresas pertencentes a um grupo ou uma UEN. Caso a empresa não pertença a grupos empresariais e nem possua UEN, apenas a primeira célula desta coluna será preenchida (com o nome da empresa). As outras duas colunas, além de estarem vazias, deverão ter seus títulos ocultados. O nome da empresa a ser empregado deve ser aquele mais conhecido. É comum empresas terem nomes oficiais, às vezes pouco conhecidos, de modo que seja preferível empregar o “nome fantasia” em seu lugar. Em todo caso, o importante é procurar utilizar o nome mais divulgado da empresa. Para facilitar a identificação da empresa, recomenda-se inserir após o nome (separado por hífen) o conceito da organização. O conceito é, em geral, uma expressão que tenta resumir os negócios da empresa e, de certa forma, mostra a sua identidade. Por exemplo: Empresa 3A - Equipamentos industriais. Ele

remete normalmente ao produto principal ou à competência essencial da empresa²¹. O conceito da organização é um recurso inevitavelmente utilizado pelos membros da empresa quando desejam se referir a ela de modo sucinto e rápido. Ele está presente na maioria dos materiais utilizados para comunicar sua identidade (*folders*, cartões, etc) e, em frequentes casos, está disposto de forma complementar ao nome da organização.

Unidade – Quando usado, o campo Unidade deve estar à direita do campo Empresa. É comum denominar a Unidade pelo nome da empresa seguido do nome que a identifica. Por exemplo: Empresa A Sul e Empresa A Nordeste podem ser duas unidades da Empresa A. Em muitos casos, a identificação da unidade se refere à localização, ao produto ou à atividade de negócio principal. Em todos os casos, deve-se utilizar o nome comumente empregado pelos membros da empresa.

²¹ *Core competence* segundo Prahalad, Hamel e June, 1990.

Capítulo 5. A ferramenta EAN

A Estrutura Analítica de Negócio (EAN) é a junção do **Diagrama da Superestrutura** com o **Diagrama de Negócio** de uma organização cujos negócios estão sendo representados. A organização em questão fica sempre representada na célula da primeira linha da terceira coluna do diagrama. A Figura 5.1 ilustra as partes da EAN de uma unidade de negócio que pertence a um grupo empresarial.

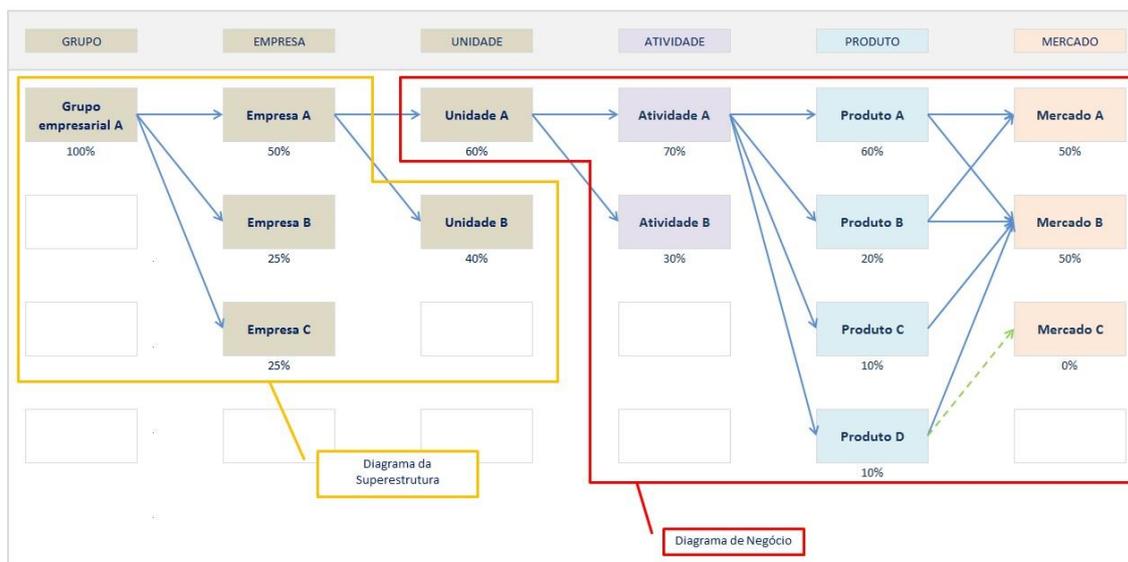


Figura 5.1 - EAN e suas duas partes com informações genéricas para efeito de demonstração.

O **Diagrama da Superestrutura** é a parte da EAN que indica o arranjo organizacional onde a empresa ou unidade a ser analisada está inserida, como apresentado no Capítulo 4. No caso hipotético representado na Figura 5.1, a EAN indica que há um grupo empresarial (denominado Grupo empresarial A) que possui 3 empresas (Empresa A, Empresa B e Empresa C). A Empresa A possui duas unidades independentes (Unidade A e Unidade B). Das duas unidades, apenas os negócios da Unidade A estão sendo representados.

O **Diagrama de Negócio** representa todos os negócios da organização que está sendo analisada, como apresentado no Capítulo 3. No caso hipotético da Figura 5.1, a EAN está mostrando a existência de vários negócios na Unidade, indicados pelas setas que ligam os elementos da quarta, quinta e sexta colunas (campos Atividades, Produto e Mercado).

5.1 Indicador da EAN

Tal como ilustra a Figura 5.1, a EAN possui um indicador abaixo de cada elemento. No caso exemplificado, ele mostra, em termos de faturamento, quais dos produtos são mais vendidos ou quais dos mercados compram mais. O indicador mostra a importância relativa de cada elemento de negócio e, por consequência, a importância relativa de cada negócio. Sem este indicador, ao se interpretar uma EAN, pode-se concluir que todos os negócios da empresa possuem a mesma importância em termos de faturamento. Esta situação praticamente não existe nas empresas, pois seus negócios são quase sempre diferentes entre si em termos qualitativos e de resultados. Os dirigentes da organização têm plena consciência deste fato, tanto que utilizam termos para qualificar e diferenciar os negócios de sua empresa. O negócio principal, que dá o maior faturamento, é o “carro chefe” da empresa. O outro que não é tão lucrativo, mas serve para complementar o negócio principal, pode ser o “negócio de apoio”.

Outros indicadores, como o lucro, poderiam ser utilizados para qualificar os elementos de negócio na EAN. No entanto, o faturamento é o indicador mais conveniente, pela facilidade de ser calculado e por, frequentemente, estar disponível na organização. O volume de venda poderia também ser utilizado, no entanto ao ser relativizado perderia o sentido. Por exemplo, comparar o volume de venda de um produto com outro pode fazer pouco sentido quando a diferença do preço de venda é considerável. A lucratividade também poderia ser um indicador significativo para ser utilizada na EAN, no entanto, o cálculo relativo de cada elemento da EAN não é trivial. Mesmo as empresas com um rígido sistema de controle financeiro costumam não possuir dados disponíveis neste formato. Finalmente, a prática indica que os dirigentes da organização compreendem e utilizam o faturamento como critério para qualificar os negócios da sua empresa. Esta constatação embasa definitivamente a escolha do uso deste indicador na EAN.

O indicador de faturamento é inserido na forma percentual. A relativização do indicador significa que ele deve ser calculado em relação ao faturamento de todas as células de um mesmo campo (coluna) da EAN. Como exemplo, quando o indicador de um produto for 30%, significa que de todo o faturamento vindo das vendas dos produtos, 30% vem daquela família de produto. Ou, quando há a indicação de 100% em um mercado específico, significa que todo o faturamento da empresa vem deste mercado. Enfim, heurísticamente, para definir o indicador de faturamento de um elemento da EAN é

preciso fazer a seguinte pergunta: “Em termos percentuais, qual a participação deste elemento no faturamento total dos elementos desta coluna”?

Por consequência do uso do indicador relativo, a soma de todos os indicadores de uma determinada coluna na EAN deve resultar necessariamente em 100%. É conveniente verificar esta soma durante e ao final do processo de elaboração da EAN para garantir a coerência dos dados.

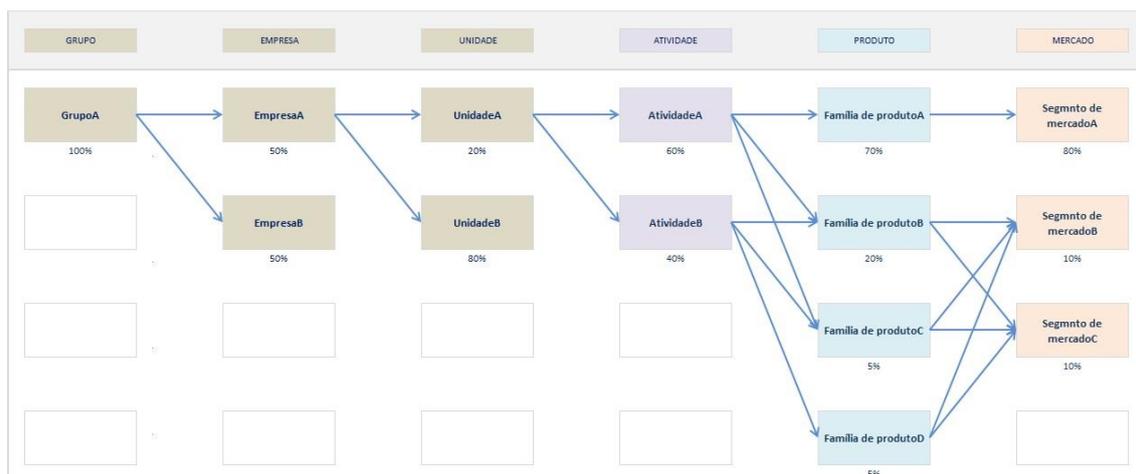


Figura 5.2 - Exemplo de uma EAN genérica com indicador de faturamento

A Figura 5.2 expõe uma EAN para permitir a demonstração do potencial do indicador no entendimento dos negócios de uma determinada empresa. Os dados são hipotéticos, servem apenas como ilustração²². Esta EAN indica, por exemplo, que o negócio de maior faturamento desta organização é a <AtividadeA> de <Família de produtoA> para <MercadoA>. No entanto, este negócio pertence a uma unidade de negócio que detém apenas 20% do faturamento geral da EmpresaA. A EmpresaA por sua vez é responsável por 50% do faturamento total do Grupo empresarialA.

5.2 Representando novos negócios na EAN

Durante o processo de elaboração de uma EAN, é frequente a necessidade de representar negócios que ainda não existem. Esta situação ocorre quando o negócio ainda é apenas uma ideia, uma proposta de um novo negócio ou um negócio inovador. Um novo negócio ocorre quando há a inserção de uma nova Atividade organizacional, um novo Produto, um novo Mercado ou uma nova combinação entre eles.

Para designar um novo negócio na EAN empregam-se setas com linhas pontilhadas, como indica a Figura 5.3. O portfólio de negócio representado nesta EAN é formado

²² EAN's de situações reais podem ser encontradas no Apêndice A

por um negócio existente e um novo negócio caracterizado por uma nova Atividade organizacional, um novo Produto, mas destinado para um mercado em que a organização já atua.

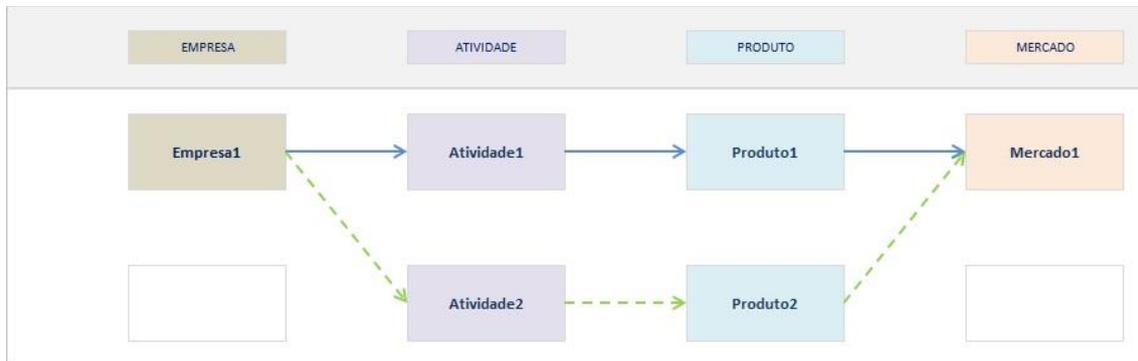


Figura 5.3 - EAN genérica contendo um novo negócio.

Capítulo 6. Elaborando uma EAN

A elaboração de uma EAN requer procedimentos padrões para que se tenham resultados comparáveis em diferentes situações. Como princípio fundamental é preciso ter sempre em mente que ela é elaborada para apoiar os dirigentes da organização na tomada de decisões estratégicas de negócio, portanto, deve ser uma representação que eles têm de seu negócio, e não uma representação de alguém externo à empresa.

Embora as ideias de novos negócios ou mudança nos negócios atuais possam vir de todos da organização, e ainda de fora dela, a decisão pela adoção da ideia é uma função última de seus dirigentes. Assim, por ser uma ferramenta de decisão estratégica de negócio, a elaboração da EAN deve ser de responsabilidade dos dirigentes da organização.

O processo de elaboração da EAN pode se dar de dois modos distintos: ela pode ser elaborada pelos próprios dirigentes, com a ajuda de um facilitador, ou pode ser elaborada por um analista externo à organização, cabendo aos dirigentes a sua validação.

O primeiro modo de elaboração da EAN, pelos dirigentes da organização, tem a vantagem de contribuir para o desenvolvimento do pensamento estratégico. No entanto, essa pode não ser uma prioridade. O segundo modo, elaboração da EAN por um analista externo, pode ser útil em situações em que se deseja a simples análise dos negócios da empresa, seja para fins de diagnóstico ou de pesquisa. Neste capítulo serão indicados procedimentos padrões para a elaboração da EAN nos dois modos.

6.1 O processo de elaboração da EAN pelos membros da organização

Quando a EAN é elaborada pelos dirigentes da organização, ela deve ser apoiada por um facilitador. O facilitador pode ser tanto uma pessoa da empresa quanto consultores externos. Ele deve ser um profissional com habilidades necessárias a todo facilitador (organizado, comunicativo, saber lidar com conflitos, etc.). O facilitador precisa também ser alguém que tenha acesso fácil aos dirigentes da organização.

Uma vez definido o facilitador responsável pelo processo de elaboração da EAN, caberá a ele conduzir os procedimentos. Para tanto, é necessário que ele tenha conhecimento sobre a ferramenta EAN, caso contrário, uma formação preliminar se fará necessária.

O papel fundamental do facilitador é criar as condições necessárias para que os dirigentes da organização se reúnam e criem coletivamente a EAN. Os dirigentes são normalmente os proprietários, sócios, assessores e membros do nível superior da hierarquia. Em geral, esta equipe já possui como *modus operandis* a discussão coletiva para tomada de decisão, portanto não será novidade, e, com exceção dos problemas de agenda, não haverá grandes dificuldades de incumbi-los desta tarefa de elaborar a EAN. Aliás, esta tarefa trará satisfação à equipe por, ao final, poder compartilhar uma visão única dos negócios da empresa. Esta visão compartilhada facilita a comunicação entre eles e favorece a tomada coletiva de decisão. Estas são as principais funções da EAN.

O processo de elaboração da EAN consiste basicamente em fazer com que os dirigentes externalizem suas representações mentais pessoais dos negócios da empresa. Esta externalização se dá coletivamente por meio de uma reunião. Ao externalizar, as representações mentais pessoais vão sendo confrontadas umas com as outras. As diferenças entre as representações vão sendo evidenciadas e uma negociação deve ser iniciada para que se chegue a uma representação comum da EAN ao final do processo.

Os procedimentos básicos necessários ao processo de elaboração da EAN, quando liderados por um facilitador membro da organização, estão indicados no Quadro 6.1.

| Fase | Passo | Procedimento |
|-----------------------|-------|---|
| Pré-reunião | 1 | Preparação do material para a construção da EAN |
| | 2 | Preparação da reunião de construção da EAN |
| Reunião de elaboração | 3 | Esclarecimento sobre a ferramenta EAN |
| | 4 | Expressão livre da representação individual |
| | 5 | Expressão coletiva das representações individuais |
| | 6 | Fechamento do conceito |
| Pós-reunião | 7 | Arranjo final da EAN |

Quadro 6.1 - Procedimentos para a elaboração da EAN quando o processo é liderado por um membro da organização.

Antes da reunião de elaboração da EAN, o facilitador do processo deverá (**Passo 1**) preparar o material para a construção da EAN e, em seguida, (**Passo 2**) preparar a reunião de elaboração da EAN . Esses são os dois passos da fase denominada Pré-reunião. O material necessário para a reunião se constitui de papéis em branco e lápis para elaboração de esboços individuais da EAN; quadro, canetas e cartões autoadesivos para elaboração coletiva da EAN, além de projetores e computadores com aplicativos

informatizados da EAN para sua finalização. A preparação da reunião constitui-se de ações de agendamento e organização do ambiente físico para a fase de Reunião de elaboração da EAN.

Ao iniciar a reunião de elaboração da EAN, o facilitador do processo deve (**Passo 3**) apresentar a ferramenta EAN a todos os participantes, seus conceitos e sua finalidade. Podem-se usar exemplos de EAN prontas para melhor compreensão.

Em seguida (**Passo 4**), o facilitador deve dar as condições para que cada participante se sinta à vontade para expressar livremente sua interpretação pessoal dos negócios da organização. Neste momento, os participantes podem fazer uso de papeis e lápis para descrever suas representações pessoais.

Após o momento de expressão individual dos negócios da empresa, inicia-se (**Passo 5**) o processo de unificação das representações. Neste momento, o facilitador deve colocar-se à disposição para registrar todas as ideias. Ele pode fazer isso iniciando um esboço da EAN utilizando desenhos livres em um quadro, utilizando cartões adesivos ou mesmo softwares específicos. Em geral, os membros da empresa expressam sua representação mental dos negócios da organização por partes, ou seja, negócio a negócio. Assim a EAN vai sendo formada gradativamente. É de se esperar um momento de caos, quando as representações dos negócios vão sendo expressas e as relações entre elas parecem não ter uma lógica compreensível. Neste momento, é preciso deixar as ideias expressas no quadro e permitir um momento de reflexão para que os membros encontrem a coerência entre as ideias de negócio. Talvez, por exemplo, um negócio que já esteja expresso de uma determinada forma seja fundido em outro, um conceito novo que englobe outros seja criado, o que se entendia como família de produto na verdade passa a ser considerado um produto específico, etc. Devido a esta característica iterativa do processo de elaboração da EAN, torna necessária a utilização de objetos de registro flexíveis, que possam ser facilmente editados ou substituídos (como referidos desenho em quadro, cartões adesivos ou softwares especialmente preparados para esta função).

O momento de divergência segue até que (**Passo 6**) os membros da equipe sintam que o resultado final representa satisfatoriamente os negócios da empresa. Isto é ocorre quando as discussões cessam. Após esse momento, é preciso um (**Passo 7**) trabalho de rearranjar a EAN para que ela possa ser interpretada mais facilmente. É um trabalho apenas de diagramação, em que nenhuma ideia é inserida ou retirada, e que pode ser

feito após a reunião. O ideal é que a EAN tome a forma padrão descrita neste texto, portanto o uso do modelo padrão disponibilizado em aplicativo informatizado se faz necessário. Esta é uma função de responsabilidade do facilitador.

6.2 O processo de elaboração da EAN por analista externo

A EAN pode ser elaborada por um analista externo à organização como, por exemplo, um pesquisador ou consultor que pretende realizar uma avaliação ou um diagnóstico dos negócios da organização. Neste caso, o papel dos dirigentes será apenas o de verificar se a EAN elaborada de fato representa os negócios da organização. Este processo tem a vantagem de demandar pouco tempo de dedicação dos dirigentes e dispensa a necessidade do facilitador. Porém tem a desvantagem de não propiciar a oportunidade dos dirigentes da organização desenvolverem o pensamento estratégico. Este modo de desenvolvimento da EAN pode ser útil como ferramenta de análise dos negócios por parte de analistas ou pesquisadores.

Como já amplamente discutido neste texto, a EAN deve ser uma representação que os membros da organização têm dos negócios, e não uma visão de alguém externo. Portanto, o processo de elaboração da EAN conduzido por um analista externo requer procedimentos especiais para evitar o viés de se criar uma representação do analista, e não dos membros da organização. Saber evitar o viés de se fazer uma interpretação pessoal é uma das principais habilidades que o analista externo precisa para construir uma representação que se aproxime da representação que os membros da organização têm de seu negócio.

Uma importante estratégia do analista externo para evitar esse viés é iniciar o processo utilizando técnicas de investigação baseada em análise de dados concretos da empresa. Este procedimento se baseia no fato dos dirigentes da organização sempre expressarem suas representações dos negócios da organização em diversos objetos informacionais criados e manipulados por eles e por demais membros da organização. Os membros da organização geralmente precisam expressar os negócios da empresa, seja para promover seus produtos, seja para convencer pessoas a apoiarem os seus negócios. Eles expressam os negócios na forma escrita e simbólica construindo textos e imagens explicitados em relatórios, projetos, plano de negócio, planos estratégicos e material de divulgação (páginas da Internet, *folders*, cartões de visita, etc.). Portanto, o acesso e a análise adequada desses objetos permitem ao analista externo conhecer as

representações mentais que os membros da organização, em especial seus dirigentes, têm dos negócios de sua organização.

A elaboração da EAN pelo analista externo é um trabalho de investigação que inicialmente não envolve os membros internos. O Quadro 6.2 resume os procedimentos necessários para que o analista externo elabore uma EAN adequadamente, evitando o viés da visão pessoal.

| Fase | Passo | Procedimento |
|-----------------------------------|-------|--|
| Elaboração preliminar da EAN | 1 | Recolhimento material escrito sobre a empresa |
| | 2 | Análise do material recolhido |
| | 3 | Elaboração da EAN preliminar |
| Reunião de confrontação | 4 | Convocação dos participantes |
| | 5 | Preparação dos participantes |
| | 6 | Confrontação da EAN preliminar com os membros da organização |
| Elaboração da versão final da EAN | 7 | Arranjo final da EAN |

Quadro 6.2 - Passos para a elaboração da EAN por analista externo.

Para elaborar a EAN, inicialmente o analista externo deve (**Passo 1**) identificar e recolher todo o material no qual possam estar descritas informações sobre os negócios da organização. Podem ser, por exemplo, material de divulgação, folders, cartões de visita, páginas da internet, plano de negócio, modelização de negócio, projetos tecnológicos, noticiários da mídia, planejamento estratégico, etc. O recolhimento deste material pode ser feito por meio de visitas à organização, acesso ao seu site na Internet e buscas de informações publicadas.

Uma vez recolhidos os materiais da organização, o analista externo passa a analisá-los para identificar os negócios (**Passo 2**). Neste momento, ele inicia o processo individual de elaboração da primeira versão EAN. Os produtos, por exemplo, costumam ser facilmente identificados, pois estão listados em catálogos, *sites* e *folders* de divulgação da empresa.

Semelhante ao processo realizado pelos membros da organização descrito no item anterior, o procedimento de identificação dos negócios passa inicialmente por um período de divergência, no qual as informações reunidas formam um todo caótico. Num

esforço individual de síntese e combinação, o analista passa por um processo convergente em que a EAN começa a tomar uma forma mais coerente. Para facilitar esse processo de elaboração da versão preliminar da EAN (**Passo 3**), que se caracteriza pela iteratividade, é recomendável o uso de aplicativo informatizado específico para tal fim.

É comum, ainda, o analista se deparar com situações em que um determinado negócio está presente em um material e ausente em outro. Isso quase sempre é reflexo, ou de uma hesitação da empresa em formalizar ou divulgar aquele negócio ou mesmo do cancelamento de um negócio outrora existente. Nesta situação, o analista precisa registrar o negócio em sua EAN para, no passo seguinte, confrontar o resultado com os membros da organização. Eles é que devem decidir sobre a permanência ou não do negócio da EAN.

Mesmo que o analista tenha elaborado uma EAN baseado em dados concretos colhidos da empresa, ainda assim, é possível que sua representação tenha sido influenciada por interpretações enviesadas, por preconceitos que levaram a uma representação diferente daquela compartilhada pelos membros da organização. Para alinhar a representação preliminar da EAN com a representação dos membros da organização, o analista precisa realizar a confrontação. Esse procedimento consiste em expor a versão EAN preliminar aos membros da organização, de modo sistemático, para que eles possam validá-la. É importante destacar que a confrontação não é a exposição do resultado final, mas um processo de construção coletiva da EAN. Este procedimento permite que a versão preliminar seja confrontada com a representação mental que os membros da organização têm de seus negócios. Assim as discrepâncias são identificadas e corrigidas.

Para que a confrontação ocorra de modo eficiente, precisam ser realizados alguns procedimentos especiais. Ela deve ser feita em uma reunião específica e devem ser convocados os principais dirigentes e seu *staff* (**Passo 4**). Para que a participação seja efetiva, o analista externo deve esclarecer (**Passo 5**), desde o início da reunião, o método que ele utilizou para elaborar a versão preliminar da EAN. Ele deve esclarecer, ainda, que pode ter havido equívocos de interpretação e que a representação final da EAN será aquela que o grupo decidir ao final da reunião. Esses procedimentos deixam os participantes mais à vontade para exporem suas opiniões.

Para iniciar o processo de confrontação (**Passo 6**), o analista externo pode projetar a imagem da EAN, anotando as sugestões ou ainda inserindo as modificações no próprio aplicativo informatizado no momento em que são expressas. Ele pode ainda entregar uma versão impressa da EAN para cada participante, de modo a permitir-lhes analisar mais detalhadamente e anotar suas observações. O analista externo pode também usar recurso de gravação de áudio, desde que haja autorização para fazê-lo. Ao final da reunião de confrontação, o analista recolhe todas as anotações e gravações.

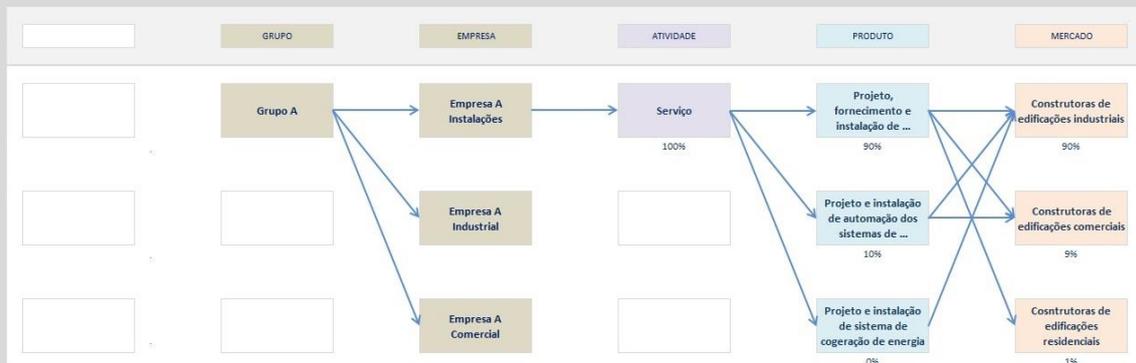
Após a reunião e de posse de todo o material recolhido durante a reunião de confrontação, o analista externo passa a analisá-lo (**Passo 7**) para, enfim, elaborar a versão final da EAN. Após sua elaboração, a EAN é enviada para todos os participantes do processo. É preciso esclarecer que a EAN permanece em aberto para permitir modificações caso haja manifestação de algum participante para aperfeiçoar a representação. Para evitar confusões, é preciso criar um mecanismo de controle de versão da EAN.

Capítulo 7. Exemplos comentados da EAN

Este capítulo apresenta dez exemplos comentados de EAN que têm por objetivo fornecer modelos que auxiliem o entendimento da ferramenta, além de servir como ponto inicial para construção de novas representações. Esses exemplos são baseados em casos reais de consultorias prestadas. Procurou-se reproduzir as informações das empresas o mais fielmente possível para passar ao leitor experiência de trabalhos reais. No entanto, algumas informações foram modificadas ou ocultadas, de forma a evitar a identificação das empresas e aperfeiçoar as representações de modo a estarem em conformidade com os padrões estabelecidos neste texto.

EMPRESA A

Empresa de projeto e instalação de equipamentos de fluidos industriais

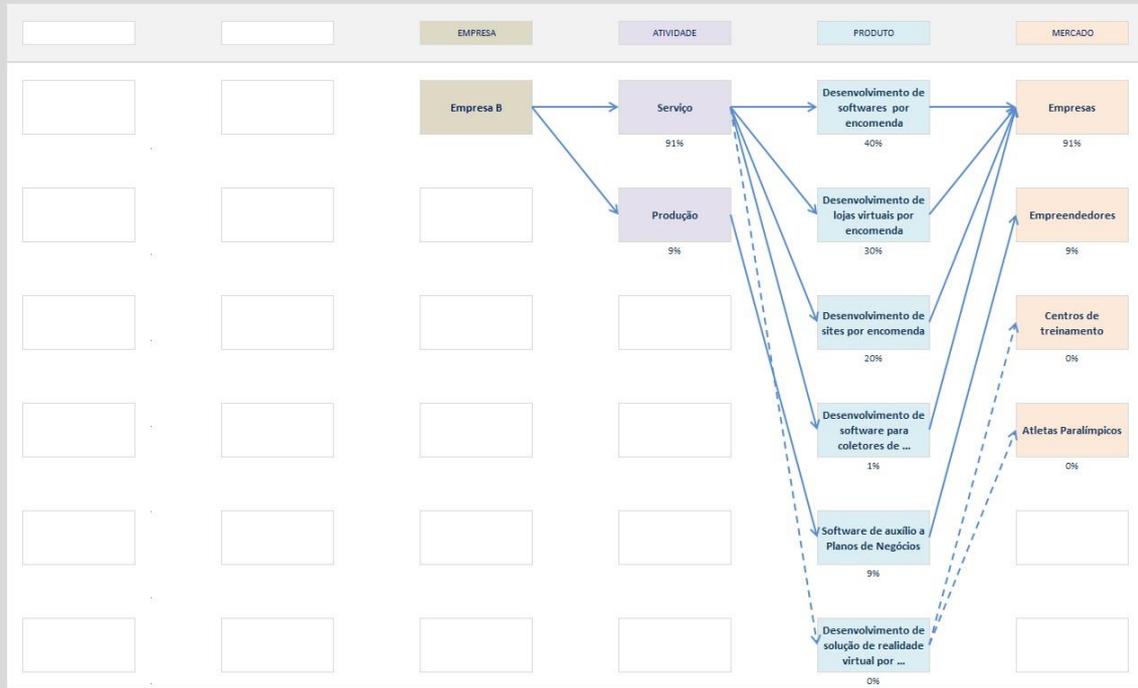


Como indica esta EAN, trata-se de empresa que presta serviço de projeto e instalações para edificações industriais, comerciais e residenciais. A empresa em análise pertence a um grupo empresarial que reúne outras duas empresas. A EAN indica uma sinergia entre seus negócios uma vez que seus produtos são comercializados para os mesmos mercados.

Quadro 7.1 - EAN comentada de uma empresa de projeto e instalação de equipamentos de fluidos industriais pertencente a um grupo empresarial.

EMPRESA B

Empresa de desenvolvimento de softwares

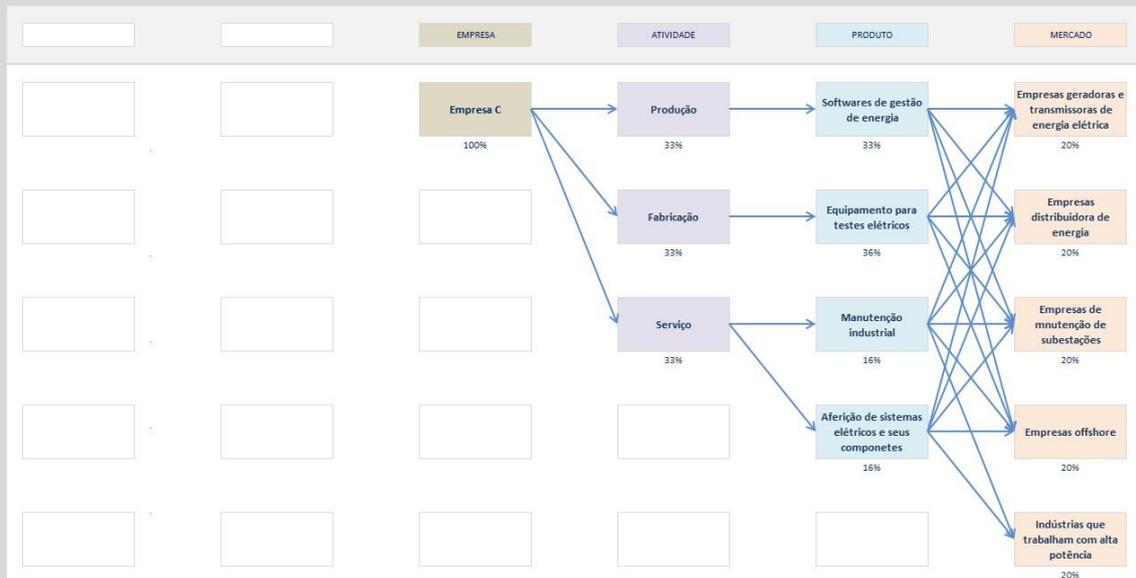


Esta EAN indica uma alta concentração no mercado formado por empresas. Isso pode explicar uma tendência, como mostrada na EAN, desta empresa em buscar novos mercados de atuação. É uma estratégia interessante para diminuir a dependência de um segmento de mercado restrito.

Quadro 7.2 - EAN comentada de uma empresa de desenvolvimento de software.

EMPRESA C

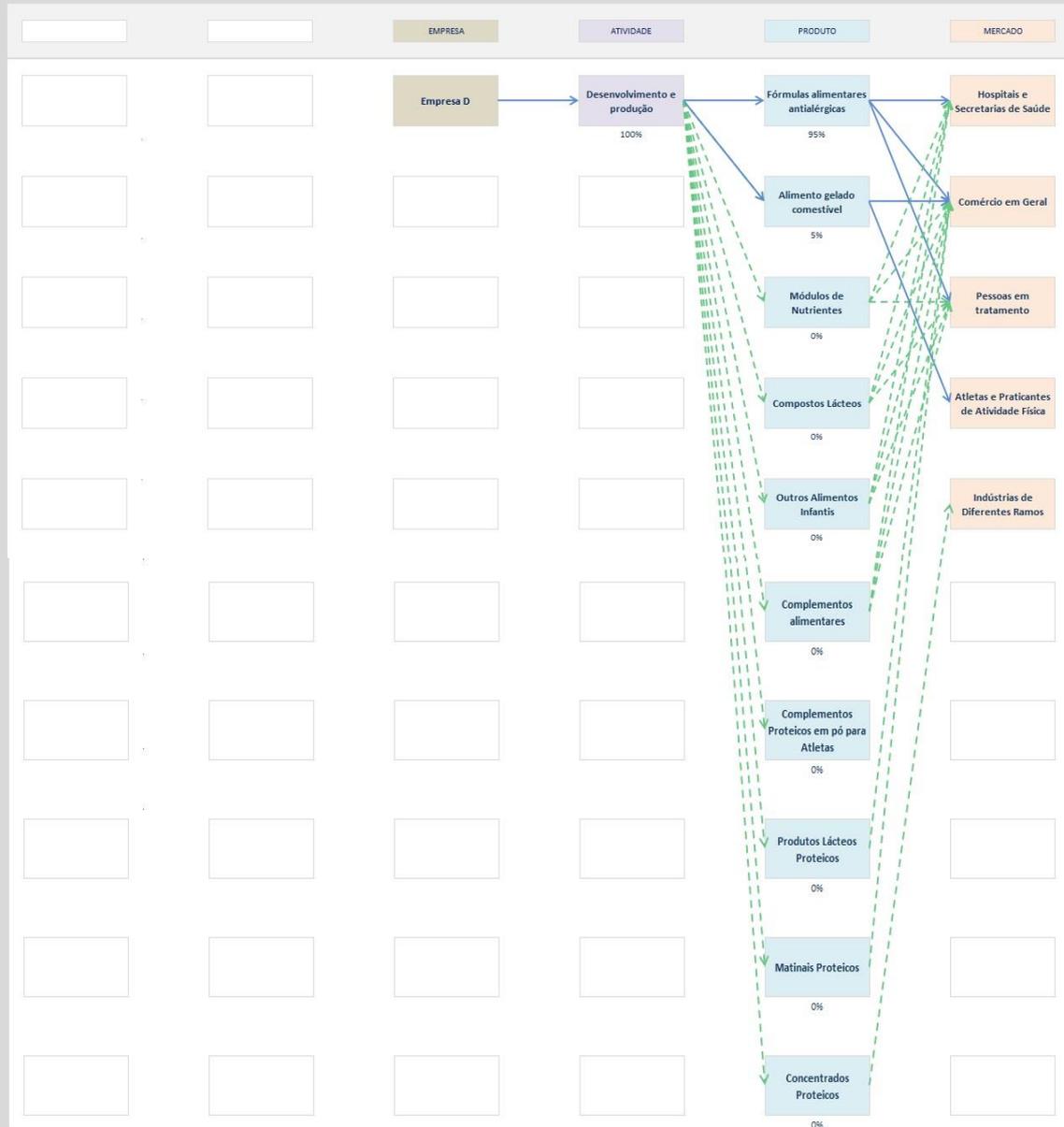
Empresa de desenvolvimento e fabricação de software e equipamentos



Chama a atenção o fato desta empresa cujos negócios estão representados nesta EAN a alta sinergia de suas áreas de negócio, no sentido que seus produtos são comercializados nos mesmos segmentos de mercado. A empresa possui negócios diferentes, atuando no desenvolvimento de softwares, fabricação de equipamentos de teste e passando pela manutenção industrial. Todas estas atividades têm importância equivalente considerando seus faturamentos relativos.

Quadro 7.3 - EAN comentada de uma empresa de softwares e equipamentos.

EMPRESA D Empresa de pesquisa e desenvolvimento



Esta empresa tem seu negócio baseado em desenvolvimento e produção e destaca-se nela a intenção de se adicionar uma longa lista de famílias de produtos em seu portfólio. Isto se explica pela estratégia empregada pela sua administração que visa explorar ao máximo a sua competência essencial em P&D e empregá-la em uma grande variedade de produtos alimentícios. Importante observar que, apesar das diversas propostas de novos produtos, apenas dois foram efetivamente comercializados, sendo que um deles responde por 95% do faturamento da empresa. Isto se explica pelo fato de ser uma empresa iniciante que está na fase de experimentar o mercado.

Quadro 7.4 - EAN comentada de uma empresa de pesquisa e desenvolvimento.

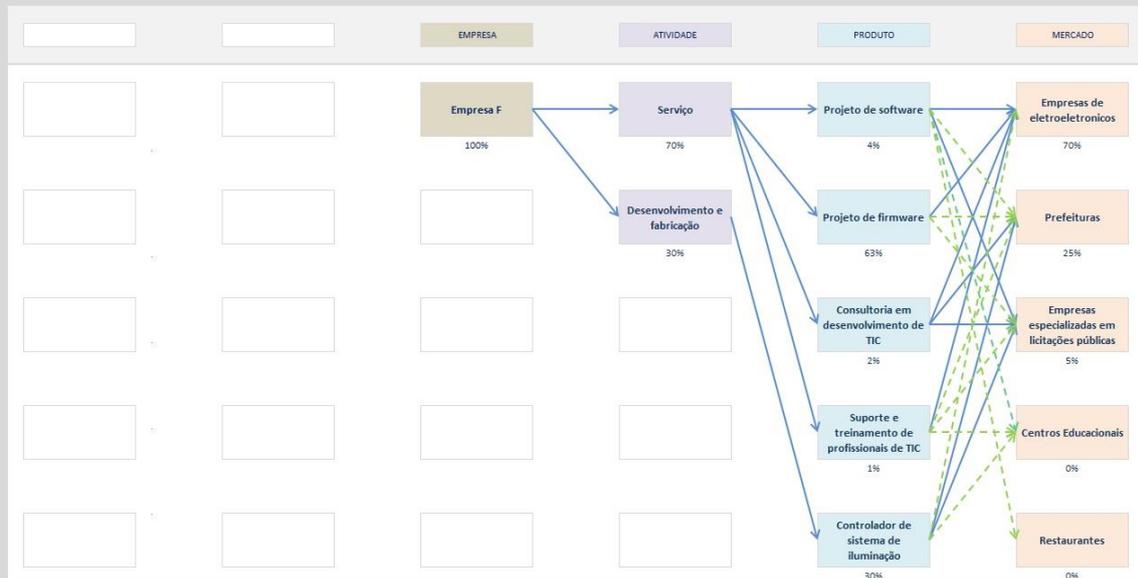
EMPRESA E Empresa de biotecnologia



Esta EAN indica que a empresa mantém três atividades organizacionais, sendo que seu faturamento vem principalmente da produção e comercialização de sementes e seu mercado é formado por empresas. Como se optou por segmentá-lo por setores de atuação, o resultado é bem restrito. Caso se optasse, por exemplo, em segmentar o mercado por região, poderia ser possível uma análise mais ampla.

Quadro 7.5 - EAN comentada de uma empresa de biotecnologia.

EMPRESA F Empresa de tecnologia da informação

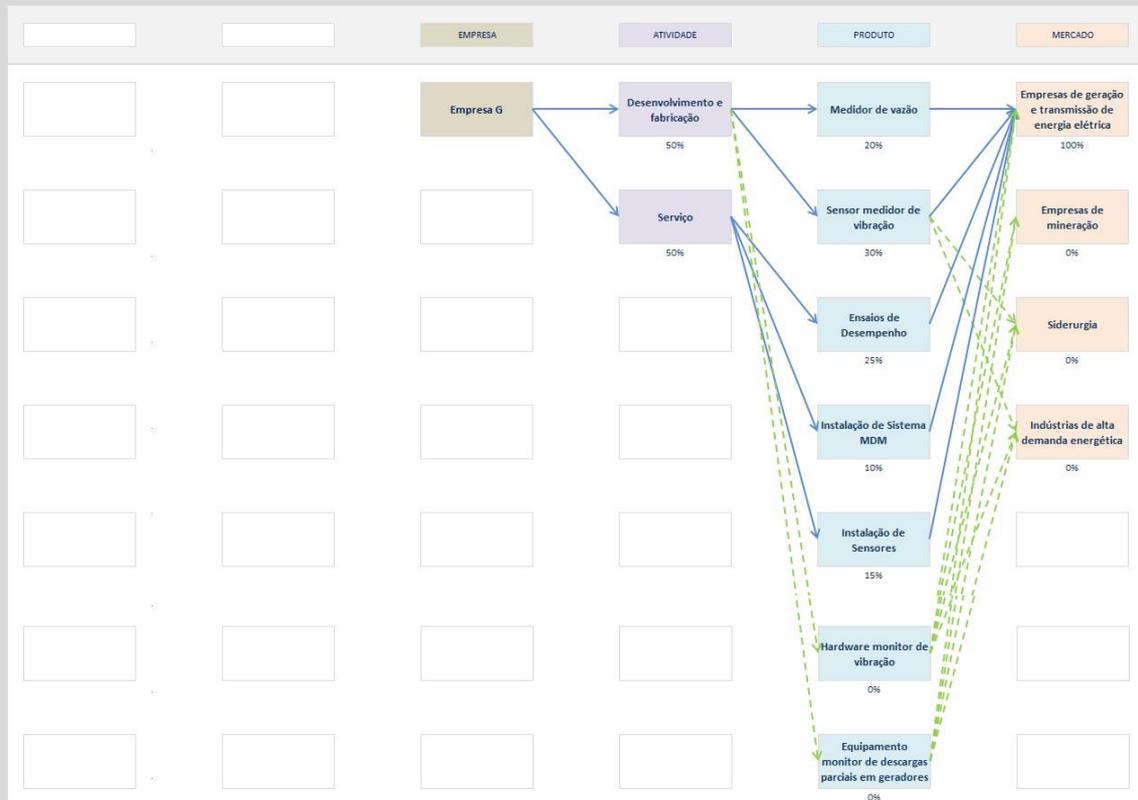


Esta EAN indica que a empresa possui negócios diversificados e sinérgicos. Indica ainda o objetivo estratégico de atuar no mercado formado por centros educacionais e restaurantes, diminuindo sua dependência do mercado de empresas de eletroeletrônicos.

Quadro 7.6 - EAN comentada de uma empresa de tecnologia da informação.

EMPRESA G

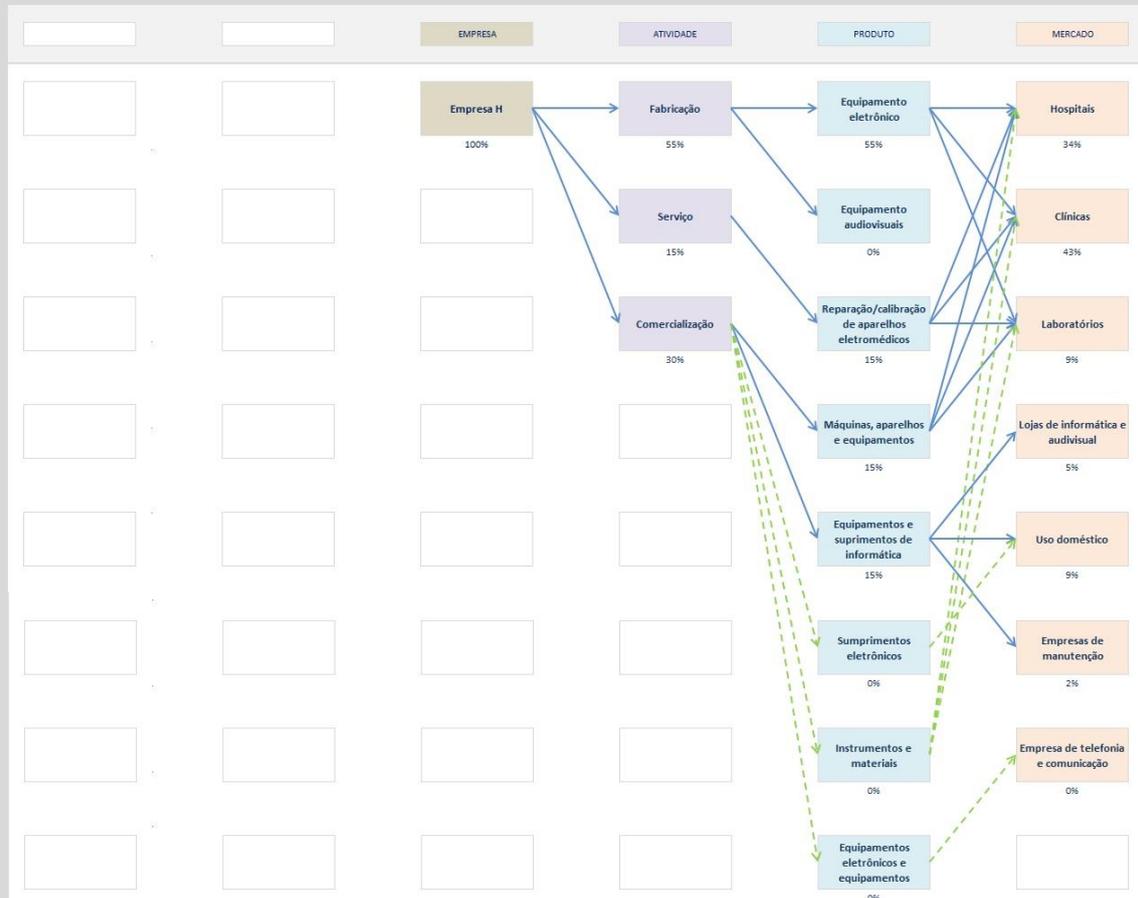
Empresa fabricante de equipamentos de medição.



Esta EAN indica uma empresa que busca atuar no sentido de diminuir sua dependência do mercado de empresas de geração e transmissão de energia. Apesar de o faturamento estar relativamente bem distribuído entre seu portfólio de produtos, todos estão direcionados para o mesmo mercado. Sua estratégia é, portanto encontrar novos mercados para os produtos existentes e criar novos produtos que os atendam.

Quadro 7.7 - EAN comentada de uma empresa fabricante de equipamentos de medição.

EMPRESA H Empresa fabricante de equipamentos eletrônicos



Esta EAN indica que o negócio da empresa se constitui de três diferentes atividades organizacionais importantes, considerando suas participações no faturamento. Essa empresa foca no mercado de consumidores de equipamentos médico-hospitalares. No entanto, é possível identificar sua estratégia de diversificação, ao tentar desenvolver novos produtos e penetrar em novos mercados.

Quadro 7.8 - EAN comentada de uma empresa fabricante de equipamentos eletrônicos.

EMPRESA I

Empresa desenvolvedora de sistema informático para agricultura de precisão

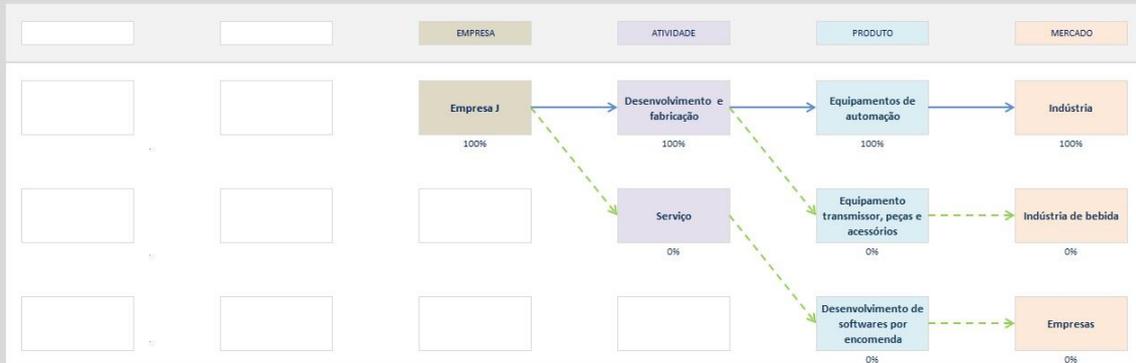


A EAN indica uma *startup* típica em seu estágio inicial. Ela se propõe a desenvolver um negócio único, mas o indicador de faturamento indica que ainda não conseguiu realizá-lo. A falta de precisão na indicação de seu produto e do segmento de mercado também indica de seu estágio inicial.

Quadro 7.9 - EAN comentada de uma empresa iniciante de desenvolvimento de sistemas de informação.

EMPRESA J

Empresa fabricante de equipamentos de automação industrial



A EAN indica uma empresa focada no negócio de desenvolvimento e fabricação de equipamentos de automação para a indústria. No entanto, ela tomou a iniciativa de diversificar seu negócio partindo para novos produtos (equipamentos transmissores) para indústria de bebidas além de investir no negócio de desenvolvimento de softwares. Nenhum desses negócios ainda teve retorno em termos de faturamento.

Quadro 7.10 - EAN comentada de uma empresa fabricante de equipamentos de automação industrial.

Referências bibliográficas

- AKRICH, M.; CALLON, M.; LATOUR, B. **Sociologie de la traduction: textes fondateurs**. Paris: Mines Paris, 2006.
- ANSOFF, H. I.; McDONNELL, E. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.
- BAGNO, R. B., FARIA, A. F. (Ed). **O modelo das duas rodas: uma referência para o sistema de gestão da inovação em pequenas e médias empresas**. Viçosa: Ed. UFV, 2017.
- CALLON, M. **Réseaux technico-économiques et irréversibilités**. In: LAW, J. **Sociology of Monsters**. N.Y . : Routledge. p.132-161, 1991.
- CALLON, M. **L'emprise des marches: comprendre leur fonctionnement pour pouvoir les changer**. Paris: La Découverte, 2017.
- CAMPOS, N. A. **A transferência de tecnologia em incubadora de empresa universitária: a influência da rede precedente dos empreendedores**. Rio de Janeiro, 2010. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.
- CAMPOS, N. A., DUARTE, F. J. C. M. A dimensão social da atividade empreendedora. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, 2013.
- FEDERAÇÃO DAS INDUSTRIAS DE MINAS GERAIS. Instituto Euvaldo Lodi. Gerência de Apoio à Inovação. **FAZ: Inovação para resultados**, 2016.
- JEANTET, A. Les objets intermédiaires dans la conception. Eléments pour une sociologie des processus de conception. **Sociologie du travail**, n°3, pp. 291-316, 1998.
- LATOUR, B. **La science en action: introduction à la sociologie des sciences**. Paris: La découverte, 2005.
- LATOUR, B; WOOLGAR, S. **A vida de laboratório: a produção de fatos científicos**. Trad. Angela Ramalho Vianna. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 1997.
- LOVELOCK, C., GUMMESSON, E. Whither Services Marketing? In search of a new paradigm and fresh perspectives. **Journal of Service Research**, Vol. 7. N°1, August 2004 20-41.
- MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- PRAHALAD, C., HAMMEL, M., JUNE, M. A. Y. The core competence of the Corporation. **Havard Business Review**, v. 68, n. 3, pp. 79-91, 1990.
- SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Cultura, 1961.
- VINCK, D. et al. **Ingénieurs au quotidien: Ethnographie de l'activité de conception et d'innovation**. Grenoble: Presses Universitaires, 1999.

Check-list para elaboração da EAN

| Diagrama da Superestrutura | |
|--|--|
| 1. A organização em análise tem unidades de negócio independentes ou pertença a grupos empresariais? | Representar a estrutura na EAN. |
| Atividade organizacional | |
| 2. A Atividade organizacional é puramente compra e venda ? | Utilizar o termo Comercialização. |
| 3. A Atividade organizacional envolve outra além da Comercialização ? | Suprimir o termo Comercialização |
| 4. É uma atividade Organizacional é do tipo industrial ? | Utilizar os termos: Fabricação, Produção, Preparação, Beneficiamento, Cultivo, Extração. |
| 5. É uma Atividade organizacional do tipo serviço ? | Utilizar somente o termo Serviço |
| 6. A Atividade organizacional é verticalizada e não envolve serviço? | Mencionar sequencialmente toda a cadeia de atividade, com exceção da Comercialização. |
| 7. A Atividade organizacional é verticalizada e envolve serviço? | Mencionar a cadeia de atividade no campo Produto. |
| 8. A Atividade organizacional envolve software de prateleira ? | Mencionar a atividade como Produção e descrever o <i>software</i> no campo Produto. |
| 9. A Atividade organizacional envolva software sob encomenda ? | Mencionar a atividade como Serviço e descrever o produto como serviço no campo Produto. |
| Produto | |
| 10. É necessário especificar o produto para além de seu nome usual? | Utilizar como argumento: 1) Propriedades internas do produto (uso da preposição “de”); 2) Funcionalidades (uso da preposição “de”); 3) Finalidade do produto (evitar uso da preposição “para”). |
| 11. O produto está especificado a partir de sua funcionalidade ? | Iniciar com o substantivo formado a partir do verbo que designa a função acrescida do sufixo “-or” ou “-ora”. |
| 12. O produto é do tipo serviço ? | Iniciar com a expressão como “Instalação de”, “Manutenção de”, “Reparação de”, “Projeto de”, “Consultoria de”, “Treinamento de” ou “Ensaio de”. |
| 13. É o caso de desenvolvimento de softwares por encomenda ? | Iniciar com a expressão “Desenvolvimento de”, finalizando com a expressão “por encomenda” |
| Mercado | |
| 14. Para todos os casos. | As categorias de mercado devem se referenciar a grupos de pessoas físicas ou jurídicas (pessoas ou organizações). |