

Bruno Menetti Coutinho

**ANÁLISE DOS FENÔMENOS DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E SERVITIZAÇÃO
COM BASE NO CASO LOJA DA LATA**

São Paulo

2020

Bruno Menetti Coutinho

**ANÁLISE DOS FENÔMENOS DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E SERVITIZAÇÃO
COM BASE NO CASO LOJA DA LATA**

Trabalho de Formatura apresentado à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo para
obtenção do diploma de Engenheiro de Produção.

São Paulo

2020

Bruno Menetti Coutinho

Análise dos fenômenos de Transformação Digital e Servitização a partir do caso Loja da Lata

Trabalho de Formatura apresentado à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo para
obtenção do diploma de Engenheiro de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Afonso Carlos Correa Fleury

São Paulo

2020

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Dedico este trabalho a meus avós e ao meu tio, sempre presentes no caminho.

The true mind can weather all the lies and illusions without being lost.

The true heart can touch the poison of hatred without being harmed.

Since beginningless time, darkness thrives in the void, but always yields to purifying light.

(Quote, Avatar: The Last Airbender)

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha família, sempre a base e a bússola em tudo que conquistei. Mais do que o porto seguro para todas as horas, são a vela e o timão do meu barco.

Agradeço ao Professor Doutor Afonso Fleury pela contínua orientação, dedicação e paciência. Concluir minha jornada na Escola Politécnica foi uma jornada em si, uma jornada impossível sem seus conselhos e direcionamento.

Agradeço a todos, alunos e professores da Poli, que de alguma forma estão presentes nesse trabalho através de seu apoio e imenso aprendizado.

RESUMO

Os processos de transformação digital e servitização estão revolucionando os mercados globais e remodelando indústrias tradicionais e como elas se relacionam entre si e com seus clientes. Empregar a tecnologia corretamente e desenvolver propostas de valor adequadas para esse novo ambiente é muito maior do que pesquisa e desenvolvimento ou aquisição de novas tecnologia. É um trabalho de reimaginar estratégias, organizações e culturas, aliando a experiência à revolução.

O presente trabalho, embasado por experiências catalogadas de transformação digital e servitização, buscou desenvolver um entendimento aprofundado da realidade da Loja da Lata, uma divisão de e-commerce dentro da Brasilata, uma empresa tradicional do setor de embalagens, que nos últimos anos vem desenvolvendo não só novas soluções tecnológicas, como toda uma nova cadeia de produção e um novo mercado para embalagens metálicas.

Com base nesse entendimento foi possível estabelecer um diagnóstico das principais lacunas e dificuldades no caminho da Loja da Lata atualmente, e então foi possível estabelecer estratégias para contornar esses obstáculos e estruturar uma proposta de valor mais robusta e uma organização mais capacitada a entregar essa proposta de valor.

Palavras chave: Transformação Digital, Servitização, Loja da Lata, E-commerce, Embalagens metálicas

SUMMARY

The processes of digital transformation and servitization are revolutionizing global markets and reshaping traditional industries and how they relate to each other and to their customers. Employing the right technology and developing value propositions obtained for this new environment is much greater than research and development or acquisition of new technologies. It is a job of reimagining strategies, opportunities and cultures, combining experience with revolution.

The present work, based on cataloged experiences of digital transformation and servitization, sought to develop a deep understanding of the reality of Loja da Lata, an e-commerce division within Brasilata, a traditional company in the packaging sector, which in recent years has been developing not only new technological solutions, but a whole new production chain and a new market for metal packaging.

Based on this understanding, it was possible to establish a diagnosis of the main gaps and difficulties in the path of Loja da Lata today, and then it was possible to establish objectives to circumvent these gaps and structure a more robust value proposition and an organization better able to deliver it.

Keywords: Digital Transformation, Servitization, Loja da Lata, E-commerce, Metal Packaging

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - Processo Interno de Atendimento da Loja da Lata.....	95
--	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 01- Principais Temas na Fase de Exploração.....	35
Tabela 02- Principais Temas na Fase de Engajamento.....	36
Tabela 03- Principais Temas na Fase de Expansão.....	37
Tabela 04- Principais Temas na Fase de Exploração.....	38
Tabela 05- Resumo de Forças,Oportunidades,Fraquezas e Ameaças.....	76
Tabela 06- Avaliação de Risco das Lacunas.....	84

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	20
1.1. Motivação.....	20
1.2. Contexto.....	20
1.3. Objetivo e Estrutura.....	23
2. REVISÃO DE LITERATURA.....	25
2.1. Transformação Digital: Estratégia de Dados.....	25
2.1.1. Estratégia de Dados.....	27
2.1.2. Ferramenta: Gerador de Valor de Dados.....	29
2.2. Servitização.....	30
2.2.1. Servitização: Motivação, Tendências e Desafios.....	30
2.2.2. Impacto do contexto (fatores externos e internos).....	33
nas etapas de servitização	
2.2.3. Estratégias de desenvolvimento de oferta e valor.....	32
3. METODOLOGIA.....	42
3.1. Estudos Organizacionais.....	42
3.1.1. Pesquisa de Campo.....	43
3.1.2. Levantamento de Campo (Survey).....	44
3.1.3. Estudo de Caso.....	45
3.2. Método de Coleta de Dados.....	47
3.2.1. Entrevistas.....	48
3.2.1.1. <u>Entrevistas Estruturadas</u>	48
3.2.1.2. <u>Entrevistas Informais</u>	49
3.2.1.3. <u>Entrevistas semi-estruturadas</u>	49
3.2.2. Observação Estruturada.....	50
3.3. Opção de Metodologia.....	51
4. O CASO BRASILATA E LOJA DA LATA.....	53
4.1. Brasilata: Estratégia e Organização.....	54
4.2. Loja da Lata: Estratégia e Organização.....	56
4.2.1. Loja da Lata como uma cliente da Brasilata.....	58

4.2.2.	Loja da Lata como uma fornecedora da Brasilata.....	59
4.2.3.	Loja da Lata como um laboratório.....	59
5.	DIAGNÓSTICO DA LOJA DA LATA.....	62
5.1.	Capacidade Organizacional.....	63
5.2.	Mercado.....	67
5.3.	Ecosistema.....	71
6.	PROGNÓSTICO DA LOJA DA LATA.....	82
6.1.	Lacunas Críticas.....	83
6.2.	Priorização e Agrupamento das Lacunas.....	93
6.3.	Processos.....	95
6.3.1.	O gargalo do TOTVS e a logística de pequenos volumes.....	96
6.3.2.	Integração do Sistema e Kanbans.....	97
6.4.	Desenvolvimento da Servitização.....	98
6.4.1.	Serviço de Frete.....	99
6.4.2.	Testes de Novas Ofertas e Implementação.....	100
6.5.	Separação da Brasilata.....	101
6.5.1.	Passagem das Competências.....	102
6.5.2.	Passagem da Responsabilidade.....	102
6.5.3.	Manutenção da Inovação.....	103
6.6.	Coleta e Análise de Dados.....	104
6.6.1.	1º Passo: Definir a área de atuação.....	105
6.6.2.	2º Passo: Paradigmas de Dados.....	106
6.6.3.	3º Passo: Geração de Conceito.....	108
6.6.4.	4º Passo: Auditoria dos Dados.....	109
6.6.5.	5º Passo: Execução	110
6.6.6.	Cultura dos Dados.....	111
6.7.	Funções.....	112
7.	CONCLUSÕES.....	115
8.	REFERÊNCIAS.....	117

1. INTRODUÇÃO

1.1. Motivação

O presente trabalho vem de um interesse de longa data com as profundas e cada vez mais rápidas transformações que o mundo vem sofrendo com a chegada de novas plataformas tecnológicas (digital, smartphone, inteligência artificial, entre muitas outras) e novas maneiras de se pensar as relações econômicas e de produção (e nos casos mais radicais o próprio conceito de propriedade) . Essas transformações, na qual minha geração está envolvida desde os primeiros passos, ainda são envoltas em incertezas e dúvidas e parecem não estarem dispostas a esperar por respostas e explicações.

Por um lado, é justamente a urgência e o desafio que me atraíram para o tema. Enfrentar esses problemas complexos e participar ativamente da transformação da tecnologia e da sociedade é para mim o que constitui a engenharia de alto nível.

Por outro lado, é também um trabalho que se situa em uma história de aprendizado dentro da Escola Politécnica, e que através da indicação e aconselhamento do Professor Fleury, encontrou uma proposta de aplicar tudo o que foi absorvido do curso de engenharia de produção em uma nova busca por aprendizado com o caso da Brasilata e a transformação digital na empresa. É, portanto, o fim de uma jornada e o começo de outra.

1.2. Contexto

Transformação digital, Quarta Revolução Industrial e Indústria 4.0 são termos que atualmente se revezam nas notícias e nas discussões de negócio sobre o que é o futuro das organizações. De maneira geral, esses termos fazem referência a uma miríade de fenômenos e mudanças profundas nas tecnologias de produção, dos quais podemos destacar algumas tecnologias principais.

Em primeiro lugar Big Data, englobando tudo que se refere a coleta em massa e constante de dados, geralmente associada a internet (cookies que rastreiam os usuários, registro de buscas no Google, etc), mas que pode também incluir smartphones, wearables (smartwatches e pulseiras biométricas), e IoT (linhas de produção automatizadas, veículos autônomos). Big Data implica

numa produção massiva de dados brutos que podem então ser analisados para produzir insights importantes para as organizações. Pelo volume de dados envolvidos, frequentemente essa tecnologia vem acompanhada de IoT (internet das coisas), para possibilitar a coleta de dados em massa, e inteligência artificial, para permitir a análise da massa de dados.

Em segundo lugar, Inteligência Artificial, provavelmente a em maior evidência no momento. Pode ser resumida como uma programação capaz de aprender por conta própria e que dessa forma consegue encontrar soluções para problemas ou realizar tarefas que a programação tradicional não conseguiria. O reconhecimento de imagem, algo desafiador para as máquinas, têm conseguido saltos impressionantes com o uso da inteligência artificial, conseguindo em alguns casos ultrapassar os humanos em precisão e velocidade, com potencial para impactar áreas como segurança e medicina.

Em terceiro lugar, a IoT (ou Internet of Things- Internet das coisas) que denomina a tecnologia embarcada que hoje surge até nos aparelhos mais simples como chaves ou guarda-chuvas. O barateamento da eletrônica permitiu espalhar sensores e microprocessadores por quase todas as ferramentas, oferecendo possibilidade de coleta de dados e controle em todas as etapas de um dado processo, constantemente e em tempo real.

Por último, poderíamos considerar também o conjunto internet e smartphone, que entrega a qualquer pessoa hoje a capacidade de um supercomputador de bolso, com acesso a todo o conhecimento humano produzido, capacidade de atualização quase instantânea sobre qualquer assunto em qualquer canto do planeta, além da capacidade de comunicação (direta ou através das redes sociais) de milhões de pessoas espalhadas pelo globo. Esse conjunto, que poderia ser considerado ficção científica a alguns anos, acompanha diariamente bilhões de pessoas ao redor do globo, podendo ser inclusive considerado uma extensão física e mental do ser humano (a internet já assumiu nossa memória, nosso senso de localização, nossa capacidade linguística - com corretores automáticos e tradutores).

Essas tecnologias já vem mudando os paradigmas da indústria a alguns anos. A IoT, por exemplo, fez com que controle de qualidade passasse de uma prática de amostragens periódicas para um acompanhamento de todos os produtos em tempo real. Os smartphones e a internet redefiniram o marketing, que passou de um mercado de massas nos jornais e na televisão para um mercado customizado e em rede, onde se torna cada vez mais difícil capturar a atenção e a preferência do cliente, mas onde também se torna milhares de vezes mais fácil customizar um

anúncio e segmentar em grupos cada vez mais específicos (através de análise comportamental ou rastreamento de padrões na internet).

Entretanto, é interessante notar que apesar das transformações ocorridas e da quase onipresença do tema nas discussões atuais, existe pouquíssimo conhecimento estruturado sobre o que é essa transformação digital, especialmente do ponto de vista das organizações. Muitos são os casos de fracasso em se adaptar a essa nova realidade: muitos jornais não sobreviveram ao advento das mídias sociais e da comunicação em massa, grandes veículos de televisão estão perdendo audiência para as plataformas de streaming cada vez mais rápido, a indústria musical sofreu primeiro perdas enormes para a pirataria para depois ser remodelada pelo iTunes e pelo streaming.

Juntamente dessa grande reestruturação do mercado se encaminha uma outra onde igualmente importante: a servitização. Seguindo a tendência mostrada pelos países desenvolvidos, o setor de serviços mundial cresce rapidamente e se torna cada vez mais o grande motor da economia e maior gerador de empregos, mesmo em países subdesenvolvidos. Países como a Índia por exemplo, encontraram no setor de TI (tecnologia da informação) uma oportunidade de aproveitar sua mão de obra barata e acesso a língua inglesa para se tornar a central de atendimento do mundo, mudando o tradicional paradigma de crescimento econômico através da base industrial.

Mesmo nas áreas mais tradicionais e onde menos se esperaria, como é o caso da indústria de latas no presente trabalho, a servitização, viabilizada através da transformação digital, vêm borrando as fronteiras entre produto e serviço, forçando organizações e processos a se adaptar a entregar uma nova entidade conjunta que desafia as estruturas tradicionais que dependiam de uma divisão clara entre os modelos. Empresas totalmente voltada para produção e base industrial tem se visto forçadas a desenvolver rapidamente conhecimentos e conexões com seus clientes (mesmo no varejo) e ofertantes de serviço tem buscado o expertise em produtos para fortalecer suas propostas de valor e fidelizar seus clientes utilizando produtos como plataformas próprias para os serviços.

Da mesma forma que a transformação digital, a servitização ainda apresenta um enorme leques de incertezas a serem entendidas conforme novas classificações e comportamentos são estabelecidos para abarcar essa nova fronteira do mercado. A mudança paradigmática é especialmente difícil. A invenção do smartphone se tornou praticamente um mito, mas a mesma

atenção não contempla o iTunes, uma das primeiras ofertas a empregar um produto como plataforma para o serviço. Hoje o ecossistema da Apple traz uma receita trimestral de mais de 11 bilhões de dólares.

A experiência mostra que existe tanto a se ganhar, quanto se tem a perder. Os sobreviventes dessas duas revoluções têm colhidos resultados assombrosos: das 10 maiores empresas do mundo em valor de ação, 5 são consideradas empresas de tecnologia e serviços (Apple, Google, Amazon, Facebook, Microsoft). Algumas startups que são simbólicas da era digital como Uber e AirBnB, também apresentam resultados impressionantes, se tornando, respectivamente, a maior companhia de táxi e a maior hotelaria do mundo, sem possuírem um único táxi ou um único hotel.

E mesmo assim, nem os casos de sucesso são absolutos nesse mundo de profundas e intensas transformações. A Google tem perdido espaço rapidamente para a Amazon, à medida que compras normalmente feitas a partir do mecanismo de busca, passam a ir diretamente através da gigante de varejo. A Uber tem questionado seu modelo atual de negócios e sua previsão de retorno no investimento, à medida que pressões por parte dos motoristas tem forçado-a a reduzir suas margens. Facebook tem recebido críticas de todos os lados com a proliferação de fake news e invasões de privacidade dos usuários.

Parece que nem mesmo quem veio a simbolizar a nova era digital está seguro nela e isso abre a pergunta: qual é o diferencial exigido das organizações pela transformação digital e pela servitização? Como empregar essas tendências e suas ferramentas e se adaptar ao panorama que elas construirão nos próximos anos não é só o desafio de programar aplicativos, ou instalar aparelhos eletrônicos em guarda-chuvas; é também o desafio de construir organizações e funções para os colaboradores que empreguem estrategicamente a tecnologia em propostas de valor e modelos de negócio completamente novos.

1.3. Objetivo e Estrutura

O objetivo do presente trabalho é apresentar uma análise do impacto da transformação digital e da servitização, na estratégia, estrutura organizacional e especificação de funções por trás da iniciativa da Loja da Lata, uma divisão de negócios inovadora da Brasilata, voltada para o e-commerce e venda de embalagens customizáveis em massa. O caso partirá de um pouco da

história da iniciativa (e alguns aspectos da história da Brasilata) passando por uma crítica dos desafios e transformações do mercado e a atuação da empresa no mesmo, buscando chegar em uma proposta para os próximos passos da Loja da Lata com o amadurecimento de sua proposta de valor e estabelecimento no mercado.

Para alcançar esse objetivo, o trabalho está organizado em sete capítulos. O primeiro capítulo consiste na introdução ao tema, com a motivação, uma apresentação do contexto e da Loja da Lata, e por fim uma apresentação da estrutura.

O segundo capítulo segue por uma revisão de literatura, com foco no livro Transformação Digital e na literatura de servitização, as principais referências no tema durante a fase de pesquisa. A revisão deverá oferecer insumos que situem e orientem a análise a ser realizada.

O terceiro capítulo consistirá no estabelecimento da metodologia de análise a ser realizada. Dado o tema, o trabalho seguirá por um caminho de análise predominantemente qualitativa, com quantificações pertinentes utilizadas para embasar as hipóteses desenvolvidas.

O quarto capítulo abordará a apresentação do caso, a motivação por trás da iniciativa Loja da Lata e as principais métricas e indicadores de estratégia e estrutura organizacional da divisão, de maneira a caracterizar detalhadamente a organização.

O quinto capítulo seguirá com a análise e apresentação dos principais resultados obtidos, compondo um diagnóstico da condição atual da Loja da Lata, suas forças e fraquezas. Logo em seguida, o sexto capítulo estabelecerá uma discussão e interpretação dos resultados obtidos, juntamente de propostas de atuação pertinentes que visem superar as principais lacunas que a organização hoje apresenta. A implementação se encaixa em um momento crítico em que a Loja da Lata busca expandir um modelo de negócios recém-estabelecido, revisar sua relação com a Brasilata e definir sua atuação e estrutura como empresa com forte base tecnológica para continuar crescendo.

Por fim, o sétimo capítulo concluirá o trabalho, apresentando as principais conclusões e comentando sobre próximos passos, resultados do aprendizado e outras considerações finais.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A revisão de literatura aqui apresentada atuará como uma apresentação e resumo das principais referências teóricas e de ferramental de análise que orientaram o desenvolvimento do trabalho, seguindo a ordenação de implementação na discussão, análise e proposta de implementação finais.

Para aprofundar mais a análise, foram utilizadas ferramentas teóricas do livro Transformação Digital, um dos principais insumos do trabalho em termos de base teórica. Também foram reunidas referências de servitização, em especial o ferramental de fases de servitização e temas recorrentes que impactam cada fase. A análise foi seguida de uma etapa transicional entre análise e proposta de implementação que foi orientada pela literatura de servitização. O processo de adição de serviços a uma tradicional proposta de produtos e uso desses serviços para ampliar a captura de valor é uma característica proeminente na iniciativa da Loja da Lata. Utilizaram-se, a base teórica de servitização para orientar uma análise mais aprofundada da proposta de valor atual e propostas de melhoria, tanto na própria proposta de valor como sua forma de operacionalização.

Por fim, a base teórica de transformação digital, com destaque para a implementação de estratégia e cultura de dados foi utilizada para delinear e propor modificações na proposta atual da Loja da Lata que possam enriquecer sua proposta de valor e operacionalizar sua estratégia competitiva. Essas modificações foram orientadas com base nos insumos das etapas anteriores (análise estratégica, ferramentas de transformação digital, proposta de servitização) e foram desenvolvidas em consonância com os outros temas que foram identificados como críticos.

2.1. Transformação Digital nas Organizações

A Transformação Digital é um termo abrangente que inclui uma variedade de fenômenos e transformações que tem levado a uma revisão do que eram consideradas as regras e práticas dos modelos tradicionais de negócios.

Rogers (2017) coloca que, de maneira contraintuitiva, a transformação digital não tem as mudanças tecnológicas, mas sim com as mudanças de pensamento e estratégia baseadas nas novas tecnologias. Portanto, adaptar-se à nova realidade não se trata de adquirir todas as novas

tecnologias ou criar startups, mas ser capaz de rever seus modelos de negócio e enxergar onde a tecnologia está abrindo novas e interessantes possibilidades.

Nesse âmbito, o trabalho da gerência de tecnologia passa a ser muito mais estratégico do que a tradicional otimização de processos e redução de riscos. E é a capacidade de responder a esse desafio de gestão estratégica o real fator determinante para o sucesso ou não da empresa na nova realidade da transformação digital.

Segundo Rogers (2017) o futuro também não está restrito aos novos pioneiros e startups, com as empresas anteriores a uma certa data fadadas à extinção. O autor se utiliza do exemplo da Encyclopedia Britannica, que embora frequentemente seja associada a superação do tradicional pelo digital, foi um caso de sucesso de adaptação, quando a organização da Britannica aceitou a nova presença virtual e agiu para integrar seu produto aos novos tempos, modificando seus canais de entrega e políticas até chegar a um modelo de assinatura on-line que mantém até hoje.

No contexto atual, é importante considerar cinco domínios que se destacam como os principais pólos da transformação digital: clientes, valor, inovação, dados e competição.

Em primeiro lugar, os clientes. Sendo inicialmente apenas os pontos finais de uma linha de produção em massa, que também incluía métodos de divulgação, distribuição e atendimento em massa; hoje os clientes existem como uma rede que se influencia continuamente e pode atuar como o melhor parceiro de inovação ou divulgação ou o pior crítico.

Em segundo lugar, a competição. Enquanto a competição tradicional tinha uma distinção clara dos competidores, a transformação digital abriu espaço para concorrências assimétricas, em que empresas completamente diferentes em formato, plataforma e estrutura concorrem pela disputa de suas propostas de valor para os mesmos clientes. As novas ameaças podem vir de outros setores, ou de aliados e fornecedores que busquem servir diretamente os clientes de uma determinada organização.

Da mesma forma, as parcerias também podem vir de qualquer lugar, com rivais tradicionais se descobrindo colaboradores em mercados chave e desenvolvendo plataformas conjuntas para potencializar seus negócios.

Em terceiro lugar, os dados. Com o crescimento exponencial da capacidade computacional, a geração e aquisição de informação passou de um processo custoso e deliberado para um fato do cotidiano como fazer a contabilidade. O desenvolvimento do ativo de dados hoje ocorre paralelo a qualquer mínimo evento ou processo da organização, mas embora a tecnologia

ofereça as possibilidades, redesenhar a estrutura para conseguir coletar e lidar com essa avalanche de informação ainda continua um desafio.

Mais do que isso, com o desenvolvimento de novas ferramentas de previsão e controle, o ativo de dados se torna um ativo com importância equivalente ao capital investido ou às patentes registradas. Coletar, analisar e aprender não é mais um diferencial, é um imperativo e extensas plataformas de serviço aparentemente gratuitas como a da Google têm seu valor medido inteiramente pelos dados que podem atrair.

O quarto pólo é a inovação. No modelo de negócios tradicional, a inovação era voltada para o produto finalizado e completo, e, principalmente pela dificuldade de realizar testes diretamente no mercado, as decisões eram baseadas na intuição. Com a transformação digital, a nova facilidade de testes de novos produtos permite soluções iterativas, baseadas na experimentação rápida e sucessiva de mínimos produtos viáveis baratos, que maximizam a capacidade de aprendizado. Nesse contexto, considerar a abertura para experimentação no produto se torna um requisito durante o desenvolvimento e para muitas áreas o termo “finalizado” se tornou quase obsoleto.

O quinto e último pólo é o valor entregue pelo modelo de negócios. De maneira semelhante à inovação, a transformação digital fez com que a entrega de valor passasse de uma base duradoura, para uma base rápida e iterativa, que precisa se adaptar constantemente à novas realidades e até a novos clientes. Não existe mais como assumir que uma proposta e um diferencial competitivo resultarão em uma estabilidade de anos para o modelo de negócios. Só pode ser visto como seguro o modelo de negócios que assume risco constante e evolui continuamente.

No desenvolvimento do presente trabalho foi dado destaque para o pólo de dados e para o ferramental de estratégia de dados associada, pela utilização desse ferramental na implementação de melhorias para a Loja da Lata.

2.1.1. Estratégia de Dados

Informação e dados não são exclusividades da era digital e já orientavam as empresas muito antes de sequer existirem computadores. A grande mudança com o advento da transformação digital é o crescimento desproporcional do volume de dados produzido e

armazenado e uma nova utilização estratégica dos dados para criação de valor por parte das organizações. Nesse âmbito, converter os dados em informação útil e distribuí-los dentro da organização, bem como garantir que sejam utilizados para informar decisões mais precisas e objetivas é o real desafio. Também é preciso empregar essa grande oferta de dados de maneira estratégica em iniciativas inovadoras, reduzindo o risco e orientando uma inovação mais direcionada e informada.

O ativo de dados se tornou um diferencial para muitos modelos de negócio, criando plataformas para serviços cada vez mais sofisticados e ferramentas cada vez mais poderosas. Serviços como localização e mapas ou programas de fidelidade, podem encontrar o sucesso ou fracasso no tamanho do seu ativo de dados e como esse ativo é utilizado pela organização para maximizar a satisfação dos clientes.

Para Rogers (2017) são três tipos de dados que se destacam como principais para a estratégia de negócios: dados de processos, de produtos ou serviços e dados sobre os clientes.

Os dados de processo compreendem dados como estoques e cadeia de fornecimento, vendas, faturamento, entre outros, que permitem otimizar as operações do cotidiano da organização e reduzir os riscos em atividades-chave desenvolvidas.

Os dados de produtos ou serviços incluem dados como os mapas para a plataforma do Google Maps, que tem o objetivo de sustentar a proposta de valor e os serviços agregados mantidos pela organização.

Os dados sobre os clientes são, por fim, aqueles que buscam aprofundar a relação com os clientes, aprofundando o conhecimento que a organização possui sobre seus principais compradores e orientando interações mais direcionadas e relevantes em atendimentos e serviços realizados.

Segundo Rogers(2017) dentro da expansão do mercado de dados na transformação digital se destaca a participação dos dados não estruturados para cada vez mais decisões sobre o modelo de negócios. Esses dados, tradicionalmente difíceis de gerar e coletar e mais difíceis ainda de agregar em análises precisas, hoje são produzidos continuamente por plataformas como redes sociais, serviços de localização e a tecnologia embarcada em cada vez mais aparelhos do cotidiano; e ainda possuem a disposição para seu processamento ferramentas cada vez mais robustas e capazes de extrair informações relevantes.

Essas novas ferramentas, que compõe a plataforma do que é comumente chamado de big data, utilizam a expansão da capacidade computacional e avanços em inteligência artificial e ciência dos dados para conseguir estabelecer e visualizar novas relações entre os dados a partir de múltiplas perspectivas e para segmentos cada vez mais diversos e específicos de clientes. Comportamentos, atitudes e vontades pela primeira vez podem ser rastreados quantitativamente e em tempo real, oferecendo novas opções para um marketing cada vez mais preciso e personalizado.

2.1.2. Ferramenta: Gerador de Valor dos Dados

Para melhor incorporar a utilização de dados no modelo de negócios da empresa, é preciso uma ferramenta que permita desenvolver uma estratégia de dados de maneira rápida e iterativa. (Rogers ,2017) O Gerador de Valor dos Dados é essa ferramenta, contando com cinco passos para gerar e estabelecer novos planos de ação voltados para a área de dados:

- 1º passo: definir a área de impacto e os indicadores-chave de performance
- 2º passo: selecionar os paradigmas de valor que orientarão o desenvolvimento
- 3º passo: gerar um conceito de estratégia de dados
- 4º passo: auditar o ativo de dados em busca dos dados necessários
- 5º passo: executar

O primeiro passo contempla definir da maneira mais específica possível a área que será focalizada pela nova iniciativa de dados. Isso inclui delinear divisões ou unidades específicas e objetivos específicos como melhoria do atendimento ou desenvolvimento de novas plataformas. Também é necessário nessa etapa determinar os indicadores chave de desempenho (KPI) que serão utilizados para avaliar o impacto da iniciativa.

No segundo passo, o objetivo é identificar o paradigma (ou conjunto de paradigmas) que mais se encaixa no objetivo delineado, de maneira a melhor orientar a ideação de novas estratégias. Segundo Rogers (2017) os 4 principais paradigmas são:

- Insight: foco em melhor conhecer e delinear os clientes, seus comportamentos e tendências
- Segmentação: foco em melhor entender grupos e classificações dentro dos clientes, bem como alcançá-los e atingi-los com ações e propostas direcionadas

- Personalização: foco em melhor personalizar o produto ou serviço, tornando a experiência do cliente mais rápida e relevante
- Contexto: foco em expandir as relações do cliente com a população mais abrangente, através dos dados

A partir da seleção da área, objetivos e paradigma é possível seguir com o terceiro passo: a idealização de novas estratégias, propostas e plataformas que utilizem os dados para gerar mais valor para os clientes e para o modelo de negócio. Alguns exemplos seriam a utilização de dados contextuais para influenciar os comportamentos em eleições, ou personalizar serviços em redes de hotéis.

O quarto passo é reunir os dados necessários para executar a estratégia ou proposta estabelecida. Em alguns casos os dados já podem estar disponíveis no ativo de dados da empresa, mas frequentemente é necessário recorrer a fontes externas para suprir lacunas identificadas. Essas fontes podem incluir expandir a interação e troca de dados com os clientes, compartilhamento com parceiros ou até conjuntos públicos de dados.

O quinto passo é focado na execução da estratégia, identificando obstáculos técnicos na operação da organização que possam impedir uma implementação eficaz das novas propostas de dados. Algumas questões abarcam capacidade de armazenamento e velocidade da plataforma de TI para sustentar o processamento necessário, mas também é frequente que haja resistência da organização para mudar suas decisões para decisões mais informadas por dados.

Nesse último passo, segundo Rogers (2017) existe o risco que os desafios organizacionais sejam subestimados e inviabilizem as melhorias almejadas através dos dados. A estratégia de dados envolve que cada funcionário se reorienta dentro de seus processos e cotidiano de trabalho para utilizar melhor as informações disponibilizadas. Também é preciso que essas informações importantes tenham livre circulação entre departamentos, com compartilhamento eficiente das descobertas dentro da organização. Esse alinhamento interno em torno da nova estratégia de dados é essencial para que o conhecimento adquirido não desapareça no departamento responsável.

2.2. Servitização

2.2.1. Servitização: Motivação, Tendências e Desafios

Servitização denomina um fenômeno recente no desenvolvimento industrial, onde, principalmente a partir da década de 1990, indústrias tradicionalmente focadas em produtos físicos passaram a oferecer também, e de maneira integrada a seus produtos, serviços variados

(manutenção, análise, consultoria de melhorias, entre outros). Essa nova oferta de serviços visa compor a proposta de valor dessas organizações, aumentando o valor ofertado e também o valor capturado; além de aumentar a eficiência de material, custos e tempo de toda a cadeia de valor, fortalecendo o relacionamento com os clientes impactados e aumentando a receita obtida com esses clientes a longo prazo (Neely, 2009).

A servitização não possui limitações em relação ao formato ou conteúdo do serviço, incluindo uma ampla diversidade de ofertas e combinações de ofertas. O que a caracteriza de forma geral é a inovação e integração de novos processos e capacidades operacionais em uma tradicional oferta de produto, de modo a criar e capturar mais valor com um sistema produto/serviço.

Por trás do fenômeno, estão algumas motivações econômicas, estratégicas e até ambientais.

Em primeiro lugar, economicamente existe a necessidade de manutenção de vantagem competitiva. Para as indústrias localizadas em países de economia desenvolvida se tornou inviável competir em custos contra indústrias de países em desenvolvimento (ex: China, Vietnã) que possuem ao seu dispor mão de obra barata. Seria necessária uma redução de 30% dos custos do produto para manter a competitividade (Wu et al, 2006), isso sem contar as novas exigências e complexidades dos mercados atuais, que tem expandido regulamentações e exigências de performance dos produtos (Neely, 2007).

Em segundo lugar, a servitização é vista como uma possibilidade de maior diferenciação da oferta, com capacidade de captar e manter melhor os consumidores e criar uma relação mais duradoura e resistente a tentativas da concorrência. Os próprios consumidores já estão exigindo o novo formato, como, por exemplo, na contratação de turbinas de avião pela capacidade (ou horas de voo disponíveis), com o fabricante assumindo parte no risco e na manutenção do equipamento.

Por último, para Neely (2007) também existe um fator socioambiental presente, relativo à capacidade de mitigação dos impactos causados pelas cadeias produtivas. Esse fator pode vir da integração da logística reversa na oferta de serviço, ou também de mudanças mais profundas no próprio conceito de propriedade dos produtos. Essa transformação, como é o caso da Uber, que transforma a necessidade de possuir um carro na necessidade de ter um carro disponível para a viagem, tem grandes implicações futuras no volume de carros vendidos, posse de carro por

pessoas, vagas de estacionamento. Logo, essa mudança de paradigma precisa ser considerada pelas empresas em sua avaliação da servitização e das mudanças necessárias em seu modelo de negócios.

Entretanto, a transformação não é isenta de obstáculos. As empresas servitizadas apresentam maior risco de falência, devido a necessidade de investimento no novo modelo de negócios e a mudança no perfil de risco (Neely, 2009). Nesse estudo específico, as empresas servitizadas representaram mais de 50% das falências, mesmo sendo menos de 30% da amostra total.

O maior risco e a demanda por recursos é um dos principais motivos para que a servitização se concentre nas maiores empresas em termos de tamanho e receita, já que estas possuem maior capacidade para absorver os custos. De modo geral, na amostragem, a servitização seguiu um padrão de concentrar-se nas maiores empresas em termos de tamanho e receita, provavelmente pela necessidade de recursos para enfrentar a transformação e os riscos.

A servitização não é uma característica uniforme globalmente, existindo grandes discrepâncias no estágio de servitização das indústrias entre diferentes países. Essas discrepâncias, entretanto, tem mostrado uma forte tendência de queda, conforme as economias em desenvolvimento amadurecem e as práticas de integração de serviços e produtos são difundidas.

2.2.2. Impacto do contexto (fatores externos e internos) nas etapas de servitização

Segundo Dmitrijiéva et al (2019), é possível agregar a literatura de fatores de impacto na servitização em cinco grandes temas principais, cada um com fatores componentes, que permitam se caracterizar e analisar o contexto de uma organização em processo de servitização. Essa abordagem também permite integrar as análises isoladas em cada fator que tem sido desenvolvidas, oferecendo uma visão mais holística, principalmente de como esses fatores interagem entre si.

Nesse âmbito, se destacam cinco temas principais:

Ecossistema

- Controle sobre cadeia produtiva e capacidade de reconfiguração

- Compartilhamento de dados e conhecimento e capacidade de trabalho colaborativo e desenvolvimento conjunto
- Proximidade e práticas colaborativas com stakeholders
- Plataformas industriais abrangentes, com estrutura para gerenciar cooperação e oferta de informação para aperfeiçoamentos
- Relacionamentos competitivos com parceiros da rede

Capacidade Organizacional

- Capacidade de design de serviços e interfaces com o consumidor
- Capacidade de operação de serviços
- Capacidade de gestão de redes colaborativas
- Capacidade de precificação (especialmente dos serviços)
- Oferta de recursos (fora ou dentro da organização)
- Treinamento e estímulos para entender as necessidades e benefícios do consumidor
- Capacidade de inovação em processos e modelos de negócio
- Estabelecimento transparente de objetivos e critérios de performance

Maturidade Organizacional

- Agilidade da liderança
- Expertise da liderança para definição de rotas e prioridades
- Cultura focada em serviços e na proximidade com os clientes
- Clima político interno e distribuição de poder a favor da servitização
- Disposição a operacionalizar novas estratégias
- Alinhamento e capacidade de passar de rotas e métricas para a prática
- Compromisso da alta gerência com o projeto e o investimento

Tecnologia

- Maturidade e maior alcance da infraestrutura de TI
- Tecnologia embarcada no produto

- Conectividade do consumidor (durante o uso do produto)
- Integração de sensores (capacidade de coleta de dados)
- Capacidade analítica e de visualização do volume de dados

Mercado

- Mudanças na orientação no mercado estimulam relações colaborativas
- Desejo ou necessidade de terceirizar manutenção e serviços
- Integração dos clientes na cadeia de criação de valor
- Alto grau de desenvolvimento econômico
- Satisfação, relação, lealdade e retenção do cliente
- Mudanças das exigências legais e regulatórias
- Existência de predecessores servitizados

Também devem ser consideradas as quatro fases do processo de servitização (Ziaee Bigdeli and Baines, 2017). Essas quatro etapas, definidas como exploração, engajamento, expansão e exploração ajudam a situar diferentes momentos do processo de transformação de uma organização e seu modelo de negócios. Essa mudança, no caso da servitização, é denominada como uma “mudança metamórfica” referindo-se às transformações da estrutura, processos e divisões internas para se realinhar com o ambiente externo (Meyer, 1990).

A exploração, nesse caso, seria o estágio de busca ou descoberta de uma possibilidade de servitização no modelo de negócio. É um momento inicial de aprendizado que busca de maneira geral concluir se a servitização é uma oportunidade viável para o negócio.

Avaliando inicialmente a exploração, foram identificados alguns fatores principais com grande impacto nessa fase inicial, principalmente nas dimensões de maturidade organizacional, capacidades e mercado.

Tabela 01 - Principais Temas na Fase de Exploração

Dimensões	Fatores	Impactos
Maturidade Organizacional	Estruturas internas de poder	Capacidade de garantir suporte e recursos pra iniciativa
	Mecanismos para feedback	Absorver e aprender com críticas, evitando resistência a melhorias
	Apoio e iniciativa da liderança	Abertura para reavaliar processos e o próprio modelo de negócios
	Cultura organizacional aberta a exploração	Motivação para desenvolver e melhor o negócio
Capacidade Organizacional	Habilidade de aprendizado e exploração de oportunidades	Facilidade e confiança para co-explorar (entre time de produto e de serviço) o valor da servitização
	Interações com o consumidor	Maior interação ajuda a compreender melhor cliente e necessidades latentes
	Experiência prévia com serviços	Capacidades específicas de serviços valiosas para a exploração e avaliação iniciais
Mercado	Conscientização e suporte dos clientes	Apoio ao desenvolvimento e justificação da iniciativa nos estágios iniciais, visualização dos benefícios da oferta produto-serviço

Fonte: Dmitrijeva et al, 2019

O engajamento seria o estágio de avaliação e comunicação do aprendizado da fase anterior, de maneira a engajar e estruturar apoios, objetivos e times dedicados para o desenvolvimento da proposta. Nesse estágio foram observados fatores de grande importância em todas as dimensões, descritos na tabela abaixo.

Tabela 02 - Principais Temas na Fase de Engajamento

Dimensões	Fatores	Impactos
Maturidade Organizacional	Estruturas internas de poder	Evitar a competição por recursos
	Apoio e iniciativa da liderança	Abertura para engajamento e críticas construtivas
	Organização motivada e aberta a argumentação com evidências	Motivação da equipe engajada e transparência de expectativas e resultados na organização
Capacidade Organizacional	Habilidade de entender e integrar requisitos do cliente e eficácia em demonstrar os benefícios	Motivação da equipe e justificação da iniciativa perante a organização
Mercado	Interesse dos clientes	Oportunidades de envolvimento dos clientes na co-criação de valor e envolvimento no processo
	Mudanças regulatórias	Abertura e receptividade do mercado
Tecnologia	Imaturidade da plataforma tecnológica	Confiança (interna e externa) na viabilidade da iniciativa

Fonte: Dmitrijeva et al, 2019

O estágio seguinte do processo é a expansão, compreendido pelo desenvolvimento de ofertas de serviço e mecanismos e processos que alinhem a geração e entrega de valor ao cliente. Para esse estágio, são destacados fatores de mercado, ecossistema, maturidade e capacidade organizacional como os principais para o desenvolvimento e sucesso da iniciativa. Esses fatores estão dispostos na tabela abaixo.

Tabela 03 - Principais Temas na Fase de Expansão

Dimensões	Fatores	Impactos
Maturidade Organizacional	Estruturas internas de poder	Capacidade de estruturar os processos e alocar recursos e equipes de maneira eficaz
	Manutenção da equipe e lideranças	Manutenção dos conhecimentos e competências críticos para a iniciativa
	Práticas de revisão da estratégia	Reavaliação do modelo de negócios e questionamento do status quo, com abertura para aprender e melhorar
Capacidade Organizacional	Capacidade de desenvolver ou adquirir conhecimentos de marketing de serviços	Estabelecimento dos canais necessários para entrada no mercado
	Habilidade de desenvolver um modelo de serviços que não canibalize o modelo atual	Evitar competição interna e atender aos clientes atuais do produto
Mercado	Reação e reconhecimento do mercado das ofertas desenvolvidas	Manutenção da força da iniciativa e fortalecimento da transformação organizacional
Ecosistema	Colaboração através da cadeia de valor	Compartilhamento de recursos e informação, para desenvolvimento das ofertas

Fonte: Dmitrijeva et al, 2019

A última fase é a denominada exploração, caracterizada pela contínua entrega (e melhoria) dos pacotes de produtos e serviços. Nesse estágio, são considerados críticos os fatores de mercado, ecossistema, maturidade e capacidade organizacionais.

Tabela 04 - Principais Temas na Fase de Exploração

Dimensões	Fatores	Impactos
Maturidade Organizacional	Ajuste da estrutura para o novo papel de serviços	Acomodação do novo modelo de negócios e manutenção da melhoria e exploração do modelo
	Estabilidade da gerência	Continuidade de planejamento e metas de operação
Capacidade Organizacional	Eficiência e confiabilidade de entrega	Escalabilidade da oferta e manutenção de metas razoáveis
	Comunicação interna (principalmente entre serviços e produto)	Alinhamento de processos e tarefas para manutenção do modelo de negócios
Mercado	Adaptação ao novo mercado	Manutenção da satisfação e fidelização dos clientes, com possível exploração de novos segmentos
Ecossistema	Entrada de novos competidores	Ameaça ao novo modelo de negócios recém adotado

Fonte: Dmitrijeva et al, 2019

Dmitrijeva et al (2019) apontam que ao contrário do que indicaria o senso comum, a tecnologia não é um dos desafios prioritários no desenvolvimento da servitização. A justificativa para esse fenômeno estaria na quase ubiquidade técnica das plataformas digitais e de comunicação: essas plataformas já estão integradas no cotidiano de funcionários e mesmo em muitos processos da empresa. Entretanto, alavancar essas plataformas de maneira a produzir transformações a nível de modelo de negócio é uma questão primariamente de mercado, organização e ecossistema que se tornam portanto os principais gargalos para muitas empresas,

tanto de implementação do programa de serviços, quanto sua difusão interna e externa e sua integração com a oferta de produtos.

Logicamente em alguns setores com plataformas tecnológicas mais sofisticadas (como fabricação de aviões), as incertezas técnicas podem despontar como obstáculos para servitização, dependendo das funções, informações e tarefas exigidas.

É possível afirmar que ao longo do processo de servitização de um modelo de negócios, serão críticas as incertezas de mercado e da organização (maturidade e capacidade). Em relação ao mercado, as incertezas estão principalmente relacionadas à aprovação da nova oferta e amadurecimento da nova relação com os clientes, que podem impactar o desenvolvimento da servitização mesmo nos estágios mais avançados. Em relação a organização, os principais fatores estão ligados a capacidade da liderança de apoiar a transformação e da equipe de colaborar em torno da nova oferta e integrar o novo modelo de negócios servitizado, com suas novas funções, características, métricas e fontes de receita ao funcionamento atual da empresa (Dmitrijeva et al, 2019).

2.2.3. Estratégias de desenvolvimento de oferta e valor

Esse tópico é baseado no estudo das estratégias de desenvolvimento de ofertas servitizadas por diferentes empresas. Toda a informação provém do estudo apresentado por Narus (1995).

Dados os estímulos para a servitização, diferentes empresas buscam recompor suas ofertas para melhor atender as novas exigências. Entretanto, esse processo apresenta alguns erros bastante comuns. Segundo Narus (1995) a maioria das empresas, em vez de adaptar sua oferta de serviços complementares à demanda e necessidade dos clientes, acaba ampliando a oferta com extras e complementos sem critério. Também existe a dificuldade de quantificar os custos do serviço e o valor que ele entrega ao cliente, o que impede uma avaliação e precificação precisa dos serviços. Nesse cenário, muitas empresas terminam ofertando pacotes que os clientes não utilizam, ou não cobram por serviços que os clientes pagariam extra, usando-os como diferencial para vender.

Para contornar o problema, recomenda-se uma atuação em quatro etapas (Narus,1995):

- Inventariar os serviços oferecidos
- Avaliar o valor entregue ao cliente pelo serviço
- Avaliar os custos de cada serviço
- Compôr uma oferta flexível de serviços

A etapa de inventário dos serviços é especialmente necessária para clarificar para a gerência e a organização quais são exatamente os serviços oferecidos e em que pacotes eles são oferecidos. Muitos gerentes acabam não sabendo o total escopo de serviços oferecidos, ou profissionais de vendas acabam oferecendo os serviços fora de seus pacotes para conseguir clientes (Narus, 1995).

Posteriormente, a etapa de quantificar o valor entregue é especialmente desafiadora, com o risco de se limitar à satisfação do cliente, uma métrica não muito transparente para se entender o quanto um cliente está disposto a pagar. Em alguns serviços é possível calcular a economia obtida pelo cliente, enquanto em outros é preciso uma avaliação específica. Algumas empresas incluem avaliações obrigatórias no contrato de prestação que permitam acompanhar qual é o valor que está sendo entregue pelos serviços. Outras definem conjuntamente com clientes métricas e objetivos para os serviços, que são então acompanhados na execução. Importante destacar que essa avaliação de valor não produz só material de acompanhamento interno, mas também fornecem exemplos de caso para vendedores apresentarem os pacotes de serviço.

Também é preciso avaliar os custos de oferecimento dos serviços embutidos. Tradicionalmente, a ampla variedade de serviços e seus diferentes níveis de complexidade tornam difícil atribuir custos (uma manutenção pode ser uma troca simples de peça, ou um trabalho de engenharia dedicado de semanas). Também existe o problema de custos sendo atribuídos aos custos fixos gerais de outros departamentos, sem um controle preciso. Nesse caso, a abordagem sugerida é estabelecer uma definição precisa de tipos e níveis de serviço oferecidos, que permita acompanhar os custos e usar o custeio por atividades para melhor acompanhar a composição de custos de serviços e o desempenho dos departamentos. Essa transparência também permite estabelecer métricas mais criteriosas para o departamento de vendas, que acompanhem o custo dos serviços vendidos.

Por último, munidas de informações mais precisas do portfólio de serviços, suas ofertas de valor e custos, as empresas podem melhor compor sua oferta. É recomendada uma oferta

principal, composta do produto e serviços mais básicos, que são o mínimo exigido ou os que mais agregam valor para o segmento de clientes considerado. Nessa oferta básica, o objetivo da empresa deve ser cortar custos, buscar ganho de escala e manter seu preço competitivo (como uma oferta de serviços em massa). Tudo que não se encaixar nesta oferta pode ser mantido e oferecido como um serviço opcional (desde que seja rentável, obviamente). Esses opcionais devem ser vendidos como um diferencial e devem ter preços mínimos e desempenho controlados.

Segundo Narus (1995), a etapa de transição entre a nova oferta deve ser manejada com cuidado para evitar desgastes com a equipe de vendas e com os clientes, que terão de lidar com a nova oferta remodelada. Também é preciso tomar cuidado com a recepção da nova oferta no mercado. Esse obstáculo pode ser contornado através de promoções, descontos na primeira compra ou outras medidas que cumpram o papel de amenizar a transição e testar a aceitação dos clientes. A longo prazo, o espaço de serviços opcionais pode ser utilizado para testar novas ofertas que sejam desenvolvidas. Se tais ofertas encontrarem grande adesão, elas podem então ser incorporadas à oferta básica.

3. METODOLOGIA

O caso da Loja da Lata implica em duas grandes incertezas principais: a incerteza associada ao novo produto e mercado e a incerteza que ronda a própria transformação digital (não tanto seu impacto, pois esse já é óbvio na prática e no cotidiano, mas nos caminhos que essa nova realidade de trabalho irá tomar). Assim, uma abordagem quantitativa teria dificuldade em encontrar dados e conhecimentos explícitos com os quais trabalhar. Foi por esse motivo que optou-se por um enfoque qualitativo para a análise, tentando trazer à tona e para a discussão do tema as considerações, hipóteses, pressupostos que circundam o desenvolvimento do caso.

Também se buscou aproveitar a oportunidade de estágio em consonância a realização do trabalho, o que permitiu uma observação direta do cotidiano da divisão através do trabalho conjunto e da abertura da diretoria e da equipe para discussão de hipóteses e discussões estratégicas e organizacionais que foram desenvolvidas ao longo do período.

3.1. Estudos Organizacionais

Estudo organizacional é a denominação de projetos de pesquisa que objetivem investigar e explorar hipóteses, correlações, comportamentos ou quaisquer outros focos que queiram ser esclarecidos dentro de uma organização. A necessidade de tais estudos se justifica por frequentemente as estruturas organizacionais, devido a sua complexidade, tamanho ou outros fatores, possuem informações que acabam permanecendo ocultas ou implícitas dentro da estrutura, às vezes mesmo para agentes diretamente ligados à operação.

Os estudos organizacionais possuem grande intersecção com as pesquisas sociais. Isso porque muitas vezes se utilizam desse formato de pesquisa para realizar suas análises. Os dois termos não podem, entretanto, ser tratados como sinônimos. Nem todas as pesquisas sociais tratam de estudos organizacionais e existem outros formatos de estudos organizacionais que podem não utilizar pesquisas sociais.

Além disso, estudos organizacionais frequentemente apresentam alguns obstáculos metodológicos de forma mais pronunciada quando comparados com outros estudos ou mesmo pesquisas sociais. Por um lado, a necessidade de penetrar na organização a ser estudada, conseguir autorização de acesso e acompanhamento, entre outras questões, oferecem resistência

ao processo de investigação e podem configurar uma barreira entre o pesquisador e objeto de estudo que se não invalida completamente a pesquisa, pode prejudicá-la e enviesá-la.

Por outro lado questões culturais, legais, éticas ou de confidencialidade exigem maior cautela por parte do pesquisador no tratamento das informações coletadas e analisadas, frequentemente exigindo procedimentos de anonimização ou até barrando a disponibilização dos dados coletados. Essa cautela extra a ser adotada passa necessariamente por uma clara definição e discussão entre pesquisador e a organização em relação aos termos, objetivos e condições da pesquisa, de maneira a esclarecer entre as partes o que é esperado de cada uma e quais são os limites de atuação do pesquisador dentro da organização. (BRYMAN, 1989)

Os estudos organizacionais também frequentemente correm o risco de esbarrar em questões políticas dentro da organização ou em conflitos entre níveis hierárquicos e departamentos. Nesse caso, o pesquisador deve ter o cuidado de não deixar que a pesquisa seja cooptada por um grupo de interesse dentro da organização para obter informação privilegiada ou outros tipos de vantagem. Também existe a dificuldade de que a pesquisa fique sob suspeita de outros grupos por pensarem que ela foi cooptada como forma de monitoramento. Nesse caso, a suspeita pode interferir no comportamento do grupo observado, ou até barrar o acesso do pesquisador ao grupo. As questões políticas não podem ser evitadas dentro de uma organização, mas com cuidado, comprometimento ético e transparência na realização da pesquisa, muitos dos problemas de cooptação e suspeita podem ser contornados. Inclusive as questões políticas e conflitos ou alianças são insumos essenciais para um entendimento mais profundo do funcionamento das organizações e indispensáveis para esclarecer os problemas (ou soluções) que uma organização possui.

3.1.1. A Pesquisa Experimental

Além do levantamento de campo, uma outra forma de pesquisa social é a pesquisa experimental. A pesquisa experimental é uma forma de pesquisa bastante utilizada em, e justamente por isso mais frequentemente associada a, pesquisas dentro do âmbito das ciências naturais. Isso se dá pelo seu foco no teste de hipóteses. Frequentemente, a pesquisa experimental atua determinando um objeto de estudo (no caso da pesquisa social, um grupo ou organização) e então observando o efeito que um conjunto de variáveis pré-selecionadas produzem no objeto,

dada condições de observação e controle apropriadas. Associadas a essas variáveis estão as hipóteses acerca do comportamento do objeto que desejam ser testadas e o objetivo propostos para o estudo. (Gil, 2009, p. 51)

Para o caso de pesquisas sociais, existem considerações importantes para garantir a validação interna do experimento. Para Bryman (1989) um dos parâmetros mais importantes é o grupo de controle. Nesse caso, o grupo de controle forneceria para o pesquisador uma base de observação sem a modificação das variáveis do experimento. Uma pesquisa pode ser inclusive desenvolvida com mais de um grupo de controle caso se tenha necessidade de uma dupla verificação para o experimento.

Ainda assim, pesquisas experimentais sociais podem apresentar limitações provenientes de interações do ambiente (cultura, história, entre outros fatores) que as tornem restritas ao contexto específico do experimento realizado. Sem essa possibilidade de generalização dos resultados e conclusões, tais resultados e conclusões podem acabar se tornando obsoletos ou no mínimo severamente limitados a condições semelhantes às do experimento, o que também limita a cientificidade e verificabilidade do experimento.

Por outro lado, não é só o contexto que pode influenciar nos resultados da pesquisa. A própria ação de observação e experimentação pode gerar o que alguns autores chamam de fenômeno reativo. Esse fenômeno consiste na consciência de estar sendo observado ou participando de um experimento acabar influenciando a resposta à observação ou ao experimento, impactando os resultados e prejudicando a generalização das conclusões obtidas.

No caso particular de estudos organizacionais, frequentemente a realização de uma pesquisa experimental envolve a participação consentida ou algum grau de consciência de participação, principalmente por questões éticas de pesquisa, mas também por questões de acesso à informação e outras restrições. Isso torna o fenômeno reativo especialmente importante nesse caso, e um fator que o pesquisador deve levar em conta no planejamento e também na análise e desenvolvimento dos resultados.

3.1.2. Levantamento de campo (Survey)

O levantamento de dados pode ser frequentemente entendido como aplicação de questionários ou enquetes. Entretanto, o levantamento de campo é efetivamente uma forma de

pesquisa mais abrangente, que pode incluir a utilização de enquetes ou questionários, mas não se limita ao uso destes.

De maneira geral o levantamento de dados pode descrever todo procedimento que explicita e coleta uma grande quantidade de informações (o “grande” varia muito relativamente ao tema ou objetivos da pesquisa) sobre um determinado objeto ou sujeito investigado em um dado momento. (Bryman, 1989)

Bell et al. (2003), de maneira mais específica, trata o levantamento de campo como uma forma de delineamento de pesquisa de corte transversal (traduzido do inglês Cross-Sectional). O tratamento por corte transversal pode ser definido como a coleta e mineração de dados sobre mais de um aspecto de um objeto de estudos em um determinado ponto do tempo. O corpo de informações coletado deve ser principalmente quantitativo ou quantificável, de maneira que possa ser comparado ou associado com o comportamento de variáveis pré-definidas para a obtenção de padrões de correlação e associação. Nesse âmbito, o levantamento de dados atua como uma coleta em grande escala de dados de natureza mais quantitativa sobre o foco do estudo, com especial ênfase para especificidade do momento temporal.

Se por um lado o levantamento de dados pode gerar dados superficiais e repetitivos e se limitar a uma visão estática e limitada para um momento do tempo do objeto de estudos; por outro a quantificação e grande volume de dados pode oferecer uma análise muito mais objetiva. (GIL 2009, p. 56). O mais importante é conseguir definir, a partir dos objetivos da pesquisa, quais são os parâmetros essenciais e se as limitações do levantamento de dados não prejudicam a contribuição que ele pode trazer para as conclusões.

3.1.3. Estudo de Caso

O terceiro dos principais formatos de pesquisa é o estudo de caso. Diferenciando-o dos outros formatos, o estudo de caso possui algumas características próprias: a dedicação à análise do contexto do objeto de estudo e o foco qualitativo das metodologias de coleta de dados.

Em relação às metodologias de coleta de dados, é importante notar que os estudos de caso não são limitados ao foco qualitativo, mas possuem flexibilidade para reunir o uso de informações quantitativas e qualitativas em consonância para elaborar suas conclusões. Essa flexibilidade é efetivamente uma das grandes vantagens do formato de estudo de caso, com a

união de inferências quantitativas e qualitativas oferecendo oportunidades de aprofundar o entendimento dos objetos de estudo onde outros formatos podem se encontrar limitados. Ainda assim, o uso de inferências qualitativas deve ser empregado com cuidado de maneira a não prejudicar a possibilidade de generalização das conclusões ou perder o referencial objetivo do estudo.

Em relação à análise contexto, é essencial para a realização efetiva do estudo de caso essa consciência do contexto e ambiente. O pesquisador deve conseguir delinear o contexto atuante no estudo e dentro desse contexto as principais influências que impactam nas condições do caso. Também precisa ser capaz de se colocar na perspectiva do objeto de estudo (grupo ou organização) de maneira a conseguir abordar e interpretar a posição deste dentro do contexto. (Bryman, 1989)

Por outro lado, existem dois grandes desafios para o formato de estudo de caso. O primeiro é delinear o caso e definir seu formato. O segundo é garantir a validação externa (ou possibilidade de generalização) garantindo a utilidade das conclusões obtidas.

Quanto ao primeiro desafio, a definição de formato abarca uma grande variedade de formatos possíveis aceitos. Agrupando essa variedade de formatos, Yin (2009) estabelece quatro grande modalidades de estudo de caso:

- Um escopo e um contexto singular
- Um escopo e vários contextos
- Vários escopos e um contexto
- Vários escopo e vários contextos

O que une esses formatos e modalidades é a própria definição de caso. Pode-se entender o “caso” de maneira genérica, como qualquer questão complexa tratada dentro de seu contexto real em um determinado momento do tempo. De forma mais específica, o caso pode ser entendido como um objeto de pesquisa em si, sobre o qual o pesquisador oferece elucidações a partir do exame intensivo do do objeto e do contexto desse objeto que são delimitados previamente pelos objetivos de pesquisa. Existe uma grande variedade de objetos possíveis, com os mais comuns sendo empresas e organizações em geral, ou iniciativas localizadas dessas organizações.

O desafio de garantir a validação externa é um dos pontos de maior debate em relação ao estudo de caso. O principal argumento em defesa do formato vêm no sentido da possibilidade de generalização analítica que ele oferece (frente o que seria a generalização estatística da pesquisa experimental ou do levantamento de dados por exemplo). A generalização analítica seria no sentido de utilizar a interpretação do caso e empregar essa interpretação com as devidas considerações em uma teoria mais geral, ou no desenvolvimento de uma teoria mais geral. Assim, o papel do estudo de caso na produção de conclusões embasadas seria a de oferecer interpretações, associações ou até exemplos para teorias mais abrangentes que possam ser generalizadas. (Yin,2009)

Ainda, segundo Yin (2009), o estudo de caso é especialmente adequado para perguntas do tipo “como” ou “porquê” . Isso porque essas formas de pergunta implicam em respostas que coloquem descrições e explicações sobre o assunto abordado e seu contexto e exigem um foco mais qualitativo, duas características favorecidas no formato do estudo de caso.

3.2. Procedimentos de coleta de dados

Enquanto o delineamento da pesquisa atua determinando o tipo de objeto que será abordado e o como se dará a análise; distintamente se situam os procedimentos de coleta de dados em seu papel no desenvolvimento da pesquisa.

Esses procedimentos se referem principalmente à metodologia utilizada para coleta de dados que serão colocados posteriormente para análise, representando assim, a fonte de insumos essenciais que alimentam o método de pesquisa. Enquanto alguns formatos de pesquisa se limitam a procedimentos específicos de coleta de dados, outros oferecem flexibilidade na gama de procedimentos passíveis de serem utilizados para coleta de dados, sem com isso modificarem seu formato essencial de tipo e forma de análise.

3.2.1. Entrevistas

A entrevista pode assumir muitas formas, mas de maneira geral todas compartilham o ponto comum de se configurar como uma interação entre investigador e investigado, onde o

primeiro se apresenta e estabelece perguntas colocadas com o objetivo primário de obtenção de dados relevantes para a pesquisa ou estudo que está sendo realizado.

A partir dessa definição, fica claro que o diferencial da entrevista em relação à outras metodologias é pela forte interação entre investigador e investigado. Essa forte interação é especialmente importante por implicar em condições subjetivas que são impostas na entrevista e resultam em vieses que precisam ser considerados por uma análise posterior do aprendizado obtido. Enquanto na observação, por exemplo, evita-se interagir para que o investigado se coloque e se comporte o mais naturalmente possível, prevenindo interferências; na entrevista a consciência do investigador é constante, tendo ele inclusive a oportunidade de guiar muito mais a discussão, orientando-a por seus propósitos e interesses de pesquisa.

A maior interação subjetiva obviamente não invalidam os dados obtidos, mas implicam em cuidados na estruturação da entrevista de forma a contornar os pontos fracos do formato e aproveitar suas vantagens da melhor maneira possível. Para Byrman (2012) um dos principais diferenciais é que na entrevista perguntas objetivas e direcionadas podem ser utilizadas para conseguir nas respostas o conteúdo e informação desejado pelo investigador. Gil (2009, p.110) afirma, por sua vez, que a entrevista é “adequada para a obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, creem (...) bem como explicações a respeito de coisas precedentes”.

3.2.1.1. Entrevistas estruturadas

Como já mencionado, a entrevista pode assumir múltiplos formatos, cada um com suas características próprias, vantagens e limitações para os objetivos de uma dada pesquisa. Entre esses formatos tem-se três principais: estruturadas, semi-estruturadas e informais.

De maneira análoga a observação estruturada, nas entrevistas estruturadas existe um planejamento prévio por parte do investigador/entrevistador, decidindo os tópicos da entrevista e principalmente a sequência de perguntas a serem realizadas durante a entrevista, bem como outros eventuais parâmetros relevantes (ambiente, tempo, etc).

Para uma utilização eficaz desse formato, o formato e sequência estabelecidos no planejamento devem ser utilizados para todo o grupo de entrevistados. Isso é um dos principais motivos pelos quais, segundo Byrman (2012) a entrevista estruturada é especialmente adequada

para análises quantitativas, dado que a padronização das respostas permite maior facilidade para aplicar métodos estatísticos a um grande volume de entrevistas realizadas.

3.2.1.2. Entrevistas informais

No que pode ser considerado o pólo oposto às entrevistas estruturadas, estão as denominadas entrevistas informais. Conforme pode ser esperado, estas não possuem um planejamento prévio que estabeleça um formato pré-definido.

Segundo Gil (2009) as entrevistas informais possuem grande utilidade para que o entrevistador consiga abordar contextos e situações ainda desconhecidas ou temas com pouco conhecimento explícito e estruturado. O autor também afirma, que a entrevista informal é valiosa na apreensão do contexto mais abrangente dos temas abordados, oferecendo um panorama aberto onde o entrevistador pode melhor definir seu caminho de exploração.

É recomendável, de maneira geral, que em uma entrevista informal uma liberdade para o entrevistado abordar os temas questionados, de maneira que a própria ordem de colocação ou a inclusão ou não de temas fornecem insumos importantes para o entrevistador, sobre o que é ou não considerado relevante para o tópico abordado. Também é recomendável respostas mais longas e menos objetivas, que ofereçam o máximo de conhecimento e nuances possíveis a serem extraídos e analisados pelo entrevistador (Byrman, 2012).

3.2.1.3. Entrevistas semiestruturadas

Entre os dois extremos de entrevistas estruturadas e entrevistas informais estão as entrevistas semiestruturadas. Esse formato também é conhecido como entrevista por pautas, em que as pautas da entrevista são estruturadas em um planejamento prévio, mas não existe uma ordem pré-definida e rígida que o entrevistador deve seguir em todas as entrevistas. As pautas existem principalmente para evitar que a entrevista saia dos tópicos pretendidos, divagando em outros temas ou deixando de abordar pontos que são considerados críticos para pesquisa.

Nesse âmbito, o grau de estruturação é dado pela estrutura de pontos de interesse que o entrevistador estabelece em seu planejamento e que devem ser abordados e explorados.

Recomenda-se deixar liberdade para o entrevistado responder livremente, com cuidado para retornar à discussão em caso de algum desvio ou divagação.

3.2.2. Observação estruturada

Observação estruturada (ou observação sistemática) pode ser definida como um procedimento de apreensão de informações a partir de anotações feitas pelo pesquisador sobre o sujeito ou objeto estudado dentro de seu ambiente. (Bryman , 1989)

A observação estruturada segue a partir de um planejamento e cronograma pré determinados que devem orientar o pesquisador no registro e coleta de observações. Por um lado, esse formato permite uma abordagem direta, sem materiais, estrutura ou intermediários, da qual podem ser interpretados e analisados as inferências mais pertinentes para os objetivos do estudo, com um guia estruturado e planejado que permite elucidar padrões e garantir a objetividade das observações.

Por outro, na observação estruturada também pode ocorrer o fenômeno reativo, em que a ciência de estar sendo observado leva o sujeito a modificar (até inconscientemente) suas ações. Isso e o risco do cronograma planejada não se encaixar na situação são os principais desafios para uma implementação eficaz da observação estruturada.

Enquanto alguns autores como Bryman limitam a observação estruturada a uma técnica de coleta de dados, outros oferecem delimitações muito mais abrangentes para a observação. Para Gil (2009) a observação estruturada é utilizada efetivamente em todo o processo de pesquisa, participando da coleta de dados de forma exclusiva ou em consonância com outras técnicas. De fato, os procedimentos de entrevista previamente descritos todos envolvem em grande grau a utilização de observação para melhor interpretar as respostas e considerações obtidas. Assim, pode-se considerar a observação estruturada como um procedimento que deve ser empregado em simultaneidade com os outros para uma coleta de dados eficaz.

3.3. Opção de Metodologia

A partir de uma análise prévia das metodologias frente aos problemas identificados e os objetivos do trabalho, foi possível decidir os métodos e técnicas de coletas de dados que melhor

se encaixam no contexto trabalhado. A opção foi em favor do estudo de caso, com o apoio da observação estruturada e entrevistas informais para a coleta de dados pertinentes aos objetivos.

Os principais motivos para a escolha do formato de estudo de caso em detrimento da pesquisa experimental ou levantamento de dados é a flexibilidade que o formato oferece para análises qualitativas, especialmente críticas para o tema e contexto estudados. O delineamento de funções dentro de uma organização é um processo de articulação complexo com múltiplas forças influenciando as abordagens adotadas.

Fatores como estratégia e a estrutura organizacional assumem grande importância nesse processo, mas não são fatores que podem ser quantificáveis rigidamente. Frequentemente uma estrutura organizacional está apoiada em pressupostos implícitos associados a cultura, a opções e preferências de gestores ou fundadores e até a modismos de administração que criam preferências por alguns modelos em relação a outros. A estratégia também frequentemente se orienta por pressupostos implícitos de seus desenvolvedores e configura-se muito mais por uma exploração de hipóteses de cenários possíveis para organização, do que por um teste efetivo das hipóteses colocadas.

Dessa forma, é possível concluir que de forma geral, pesquisa experimental e levantamento de dados por si só são procedimentos inadequados. A pesquisa experimental porque para explicitar hipóteses e construir testes apropriados para avaliá-las de maneira quantitativa seria necessário suprimir incertezas e fatores implícitos que tornariam os resultados enviesados e não representativos da realidade abordada. Além disso, não é o objetivo do trabalho desenvolver e testar uma série de hipóteses sobre a Loja da Lata, mas sim conhecer melhor o contexto, explicitar suas incertezas (principalmente em relação ao desenvolvimento de um novo mercado e ao papel da transformação digital), delineá-lo e caracterizá-lo melhor e a partir dessa visão mais estruturada propor soluções que são também hipóteses a serem testadas e caminhos de aprendizado para a organização frente às incertezas presentes.

O levantamento de dados, por outro lado, torna-se inadequado também pelas incertezas presentes. A condição de iniciativa inovadora entrando em um mercado ainda pouco explorado e sem competidores diretos que possam oferecer parâmetros de comparação, juntamente da inserção no contexto dinâmico de transformação digital e modificação radical da plataforma tecnológica de organização e produção (em relação à Brasilata), tornam os dados estruturados disponíveis atualmente inadequados para tentar propor previsões para os cenários futuros. Além

disso, o conhecimento estruturado sobre o que será a Loja da Lata como organização ainda está sendo construído, com muito ainda a ser explorado, analisado e amadurecido.

4. O CASO BRASILATA/ LOJA DA LATA

A trajetória da Brasilata se iniciou em São Paulo em 1955 com a fundação da então Indústria Comércio e Estamparia Brasung, que trabalhava com a produção de tampas metálicas (folhas-de-flandres) para embalagens cosméticas e alimentícias. O nome Brasilata surge com o início da produção de latas para tintas e produtos químicos, após ser adquirida pelo grupo Heleno & Fonseca em 1963 e ter incorporado a empresa Estampbrás (que se tornaria seu setor de Litografia) em 1965.

Nos anos seguintes a empresa seguiria com sua expansão, ampliando sua área fabril, adquirindo a Metalúrgica Brasilina em 1976, e, por fim, começando sua diversificação geográfica com a aquisição da Killing Reichert S/A Metalgráfica em 1981, que se tornaria sua unidade fabril em Estrela, Rio Grande do Sul.

A Brasilata seguiria para abrir, em 1992 outra unidade em Rio Verde, Goiás, e incluir latas para indústria alimentícia e latas para aerossóis em sua gama de produtos.

A empresa também tem sido continuamente um dos destaques do mercado, mantendo a liderança competitiva, ganhando consecutivamente prêmios de melhor empresa para se trabalhar (10 prêmios revista Exame e 5 prêmios revista Época), empresa mais inovadora (5 prêmios da Época Negócios), e de qualidade geral de gestão e serviços prestados (25 prêmios de fornecedor do ano pela SITIVESP). Também mantém um diferencial em relação ao mercado com iniciativas como o Projeto Simplificação (iniciativa para captar sugestões inovadoras - principalmente soluções incrementais de produtos e processos - de seus funcionários) que funciona desde 1987; um laboratório dedicado de pesquisa e desenvolvimento ligado à unidade de Estrela, Rio Grande do Sul, inaugurado em 2015; e a própria iniciativa da Loja da Lata, uma divisão de negócios inovadora que é o foco do estudo de caso e será desenvolvida na próxima seção.

A Loja da Lata foi uma divisão de negócios iniciada em 2016, que busca sair do mercado tradicional da Brasilata (grandes volumes padronizados, grandes indústrias como clientes) e se inserir em um novo mercado de lotes menores e mais variados, com customização em massa. Seu objetivo é atuar com clientes menores e clientes grandes que busquem soluções inovadoras, flexibilidade e customização dos produtos, com uma oferta muito mais flexível e especializada. A divisão conta com um sistema de e-commerce dedicado aberto ao público e uma linha de atuação B2B para grandes clientes corporativos. A Loja da Lata tem se destacado por explorar

um grande mercado potencial sem concorrência estabelecida no Brasil, e visa conseguir explorar uma maior margem em seus produtos. A título de comparação do volume: a Loja da Lata possui flexibilidade para vender desde latas individuais até grandes lotes (apesar de para grandes lotes seu custo deixar de ser competitivo), enquanto um mínimo teórico da Brasilata chega facilmente a pedidos de sete mil latas.

Por outro lado, a combinação de lotes variados, customização em massa e e-commerce ultrapassa o que poderia ser considerada uma modificação limitada ao produto. A modificação exige a reestruturação de todo o modelo de negócios (fontes de receita, precificação, clientes, canais, estruturação de custos, planejamento de produção, logística, entre outros) o que representa um desafio sem precedentes para uma empresa estabelecida a mais de 60 anos. O choque entre a cultura inovadora e digital da Loja da Lata e a cultura tradicional de produção em massa, é certamente motivo de grande aprendizado e de oportunidades chave para as duas divisões. Entretanto, é também talvez o maior obstáculo para a sobrevivência da iniciativa, conforme as duas culturas precisam aprender a conviver dentro da organização geral.

4.1. Brasilata: Estratégia e Organização

A Brasilata é uma empresa tradicional e bem estabelecida no setor de latas metálicas, detendo a liderança no mercado de latas para tintas imobiliárias e latas para aerossóis. Dentro do setor a empresa se diferencia pela liderança em tecnologia e qualidade, entregando aos clientes maior confiabilidade (tanto dos produtos quanto no tempo e serviço de entrega). A Brasilata é responsável pela impressão na chapa (litografia), corte e montagem das latas.

O mercado de latas é um mercado de massa (pedidos costumam girar em torno das centenas de milhares de unidades), com nível tecnológico baixo e baixo valor agregado no produto final. No Brasil, o mercado possui como principal fornecedor a Companhia Siderúrgica Nacional, responsável pelo fornecimento das chapas de aço e como principais clientes Sharyn-Williams, BASF, Eucatex e Coral, as maiores empresas do mercado de tintas imobiliárias brasileiro e, portanto, controladoras da maior parte do mercado.

Essas duas relações colocam a Brasilata e outras fabricantes de lata em uma posição estratégica difícil. De um lado a CSN como um monopólio fornecedor: a Siderúrgica Nacional é a única fornecedora brasileira e a importação das folhas é economicamente inviável para a maior

parte das fabricantes (a Brasilata foi a única que conseguiu manter com dificuldade a produção quando ocorreu uma manutenção no autoforno). Do outro um oligopólio de indústrias petroquímicas como clientes que pressionam por contratos de fornecimento com exigência do atendimento de pedidos em 48 ou até 24 horas. Além disso, o mercado conta com poucas barreiras tecnológicas para entrada de competidores no mercado e um produto de baixo valor agregado (só as folhas de aço constituem mais de 60% do custo final do produto).

As principais barreiras são o capital necessário para investimento em maquinário e desenvolvimento da produção e os contatos de venda nos grandes clientes. Como a produção envolve grandes custos fixos (maquinário de corte e estampagem, impressoras de litografia, fornos de secagem, etc) é preciso garantir que o volume de vendas cubra os custos operacionais elevados.

Nesse mercado competitivo e frente a grande pressão de clientes e fornecedores a Brasilata segue em boa parte do seu trabalho a estratégia estabelecida de busca constante pela redução dos custos de produção, aumento do volume de vendas e manutenção da qualidade mínima para garantir os clientes.

O que situa a empresa a parte do cenário geral do mercado é seu reconhecimento como referência em grandes investimentos de qualidade e inovação. Se destacam o projeto de qualidade SOLIA, uma abordagem estruturada de qualidade completa seguindo a linha do 6S; e o Projeto Simplificação, uma plataforma aberta para sugestões de inovação dos funcionários, que tem ajudado a encontrar melhorias incrementais para a produção e logística da empresa.

O SOLIA, apesar de ser baseado em uma metodologia de qualidade amplamente difundida e estabelecida na indústria, pode ser considerado um grande diferencial no setor específico. São muitos os casos de embalagens com problemas de litografia ou litografia feitas nas duas faces (a face com erros de impressão fica para dentro para evitar perder a chapa, mas o risco é altíssimo de contaminação do produto enlatado pela tinta). Com frequência funcionários buscam migrar de competidoras para a Brasilata, que é vista no setor como referência de boas práticas, tanto de qualidade como de eficiência do processo.

Junto da metodologia de qualidade, a Brasilata também se diferencia pela integração e investimento na formação dos funcionários, que ajuda a contratar, desenvolver e reter talentos. No setor de litografia, por exemplo, a grande experiência e capacidade técnica da equipe é quase uma necessidade para conseguir manter o ritmo de produção no principal gargalo da linha (os

tempos de setup das impressoras ultrapassam 2 horas e erros podem atrasar ou desperdiçar lotes inteiros).

A confiança dos funcionários na Brasilata e o investimento que esta coloca neles traz diferenciais chave quando considera-se o outro grande projeto diferenciador da Brasilata: o Projeto Simplificação. O Projeto Simplificação é uma plataforma de contribuição de ideias inovadoras por parte de funcionários, implantado em 1985, e que segue o padrão de administração participativa japonês, com abertura e estímulos para que a equipe traga ideias de melhoria na produção para serem implementadas. Mais recentemente, contando com investimento especial da diretoria e premiações (simbólicas) às melhores ideias, o Projeto Simplificação tem ganhado força e mantido uma média superior a 150 idéias por inventor por ano, número superior a média japonesa.

Do Projeto Simplificação nasceram ideias para economia de energia durante a época dos apagões, novos modelos de tampa que foram patenteados pela Brasilata e diferenciam suas latas até hoje, e até novos tamanhos de lotes que otimizaram o transporte e trouxeram economias nos fretes. A plataforma de ideias tem reforçado a posição de liderança da Brasilata e ajudado a manter vantagens competitivas sistemáticas no setor. Além disso, a cultura de inovação disseminada na empresa pode ser considerada a grande responsável por semear a ideia da Loja da Lata: não pode-se tratar a ideia como simples sorte, é preciso considerar o investimento e esforço sistemático realizados em prol da inovação, e também como a cultura fomentada pelo Projeto Simplificação ajuda cotidianamente a Loja da Lata a achar espaço para se desenvolver dentro da Brasilata.

4.2. Loja da Lata: Estratégia e Organização

A Loja da Lata atualmente ainda é uma divisão de negócios dentro da Brasilata, apesar de possuir elevada independência, que é sustentada tanto de maneira formal pela estrutura separada debaixo da diretoria de marketing da Brasilata, quanto de maneira informal pela liberdade de atuação que a gerência e a equipe possui para as decisões. A independência é um resultado direto de um esforço de evitar a contaminação da unidade pela cultura tradicional da empresa e também de agilizar as decisões e capacitar a equipe para solucionar as incertezas e resolver os desafios emergentes.

Assim, a Loja da Lata exige em sua atuação não atitudes tradicionais da indústria como projetos de mitigação de risco, padronização e sistemas de controle, mas novas abordagens de abertura ao risco, exploração de possibilidades de negócio. É um foco de longo prazo no aprendizado geral à medida que o modelo de negócios é amadurecido, e não somente o foco em resultados financeiros que orienta o restante da organização.

Embora a Brasilata possua políticas de qualidade e inovação incremental de longo prazo e tenha uma estrutura mais flexível do que a típica burocracia mecanizada, é certo que o desafio se encontrava em outro patamar de inovação que necessitaria de uma nova estrutura, com o máximo de independência possível da Brasilata original.

Obviamente, a separação também implica em sua própria série de desafios, principalmente na distribuição e uso de recursos. Como divisão de negócios de uma empresa estabelecida, o ideal seria que a Loja da Lata fosse capaz de utilizar recursos da Brasilata para sua vantagem de competitiva, desde estruturas como contabilidade, controle financeiro, assessoria jurídica; e até recursos materiais e humanos, como maquinário, funcionários e competências técnicas (ex: manutenção, canais de distribuição, contatos de vendas). Entretanto, a separação interna implica na criação de barreiras para a utilização de recursos. A Loja da Lata termina diante do dilema do que precisa “pegar emprestado” e do que precisa “esquecer” em relação à Brasilata.

O foco em aprendizado é especialmente interessante no caso da Loja da Lata por implicar em decisões de crescimento da empresa. Com o apoio da Brasilata, a divisão teria plena capacidade de já promover expansões na capacidade produtiva, aumentar a equipe de vendas, entre outros investimentos de maior porte. Entretanto, as incertezas presentes e o foco no amadurecimento da proposta de valor muitas vezes levaram a decisão de postergar a expansão e reter o crescimento rápido, seguindo um caminho de crescimento mais gradual e supervisionado, que permita à Loja da Lata acompanhar e aprender mais profundamente. Mesmo com recursos a experimentação e mitigação de incertezas suplanta até mesmo uma oportunidade de crescimento do negócio.

4.2.1. A Loja da Lata como cliente da Brasilata

Na atual visão atual da diretoria da Brasilata e da Loja da Lata, o melhor caminho a se tomar será a separação das empresas, com a Loja da Lata se tornando uma organização totalmente separada e focando principalmente no serviço comercial que hoje é desenvolvido. Nesse cenário, a Loja da Lata ficaria com as vendas (e-commerce, atendimento, distribuição, etc) e com uma parte industrial pequena composta da impressão de sleeves e rótulos a serem aplicados nas latas. A Brasilata, por sua vez, ficaria com a produção de latas e a litografia (tanto a tradicional quanto a digital), atuando como fornecedora.

Obviamente, trata-se de uma relação que ultrapassa as barreiras normais de cliente-fornecedor. O projeto atual de separação dos negócios inclui estruturas (equipes e sistemas) integradas de planejamento da produção, permitindo um atendimento mais eficaz e rápido das demandas da Loja da Lata.

Como já foi desenvolvido anteriormente nas especificações e requisitos do negócio da Loja da Lata, alguns parâmetros da iniciativa como qualidade, tempo, volume e variabilidade da produção são muito diferentes da realidade tradicional da Brasilata, o que só reforça a necessidade de uma equipe dedicada.

Por outro lado, a relação também inclui contrapartidas benéficas para a Brasilata. A relação incluirá condições especiais para a Brasilata em questão de preço das latas (objetivando uma maior margem de lucro) e oferecerá um cliente alternativo substancial em volume de vendas que permita diminuir a dependência da empresa nas vendas para os grandes clientes atuais.

As vendas para a Loja da Lata também exigirão uma capacidade de impressão digital, controle de qualidade de alto nível, PCP e distribuição customizáveis e com alta variabilidade que hoje, apesar de se apresentarem como um desafio para a empresa, devem se converter em ativos de extrema importância para a Brasilata. É essa nova infraestrutura tecnológica e organização capacitada para utilizá-la que serão o diferencial para a adaptação da empresa a nova realidade da Indústria 4.0, especialmente quando proporcionarem uma vantagem competitiva crítica frente a outras empresas.

Efetivamente, com a criação da Loja da Lata, a Brasilata cria um novo cliente, que além de melhorar seu poder de barganha em relação ao mercado comprador, financia o desenvolvimento de uma operação de alta tecnologia que será crítica no longo prazo.

4.2.2. A Loja da Lata como fornecedora da Brasilata

Além de sua atuação como cliente, a Loja da Lata oferece outras vantagens também como fornecedora. Como já foi mencionado, a Brasilata possui um gargalo crítico no processo de litografia, não só o procedimento de impressão como também sua preparação exigem uma série de procedimentos complexos e bastante custosos com a tecnologia atual. Um desses processos críticos é a impressão do chamado “prelo” que consiste em uma pré-impressão em partes, com orientações da sequência de aplicação da tinta a ser feita no processo de impressão, bem como os parâmetros de cor (com a cor especificada e o mínimo e o máximo de variação).

Atualmente esse processo não só consome chapa de metal, um material de custo elevado para a empresa, como também exige uma impressão manual pelo pouco volume. A impressão manual por sua vez exige maquinário já antigo, com alto custo de manutenção, mão de obra especializada; e oferece mais um gargalo para a litografia devido à demora do procedimento de impressão manual. Além disso, o processo torna toda a produção dependente de uma única máquina disponível, abrindo espaço para problemas e atrasos críticos.

Com a nova tecnologia de impressão digital desenvolvida para a Loja da Lata, a impressão do “prelo” pode ser feita muito mais rapidamente e de forma muito mais automatizada, cortando custos e aliviando um dos gargalos críticos da litografia, agilizando a produção. Além disso, o menor custo e maior agilidade facilitam a realização de testes de cor e impressão que podem servir para melhorar a qualidade da impressão final.

No âmbito de fornecedora, a Loja da Lata também pode se aproveitar das estruturas já estabelecidas de distribuição e comunicação com a Brasilata para organizar esse serviço de fornecimento facilitando a operação. Com a nova iniciativa, a Brasilata acaba criando não só um novo cliente, como também um novo fornecedor crítico para sua cadeia de valor.

4.2.3. A Loja da Lata como laboratório de cultura e tecnologias

Por último, mas não menos importante, na Loja da Lata a Brasilata teve e ainda terá a oportunidade de um grande aprendizado de novas práticas, novas abordagens organizacionais,

novas culturas organizacionais e todo o uso da emergente plataforma industrial digital que vem sido desenvolvida.

Esse é um ponto crítico pois o objetivo de aprendizado e adaptação não pode ser limitado somente a Loja da Lata. Obviamente, como nova iniciativa o aprendizado e a resolução de incertezas são fatores críticos de sucesso; mas há muito trabalho a ser feito pela Brasilata também.

Em primeiro lugar, existe o uso de tecnologia. A experiência da Loja da Lata fomenta não só o emprego no cotidiano da operação de novas tecnologias. Isso inclui os processos de impressão digital, customização em massa, edição de impressão; e também toda uma gama de processos auxiliares e de suporte como comunicação interna, recebimento de pedidos, acompanhamento de pedidos e prazos, controle de expedição e fretes, gestão de indicadores de desempenho, entre outros. Para essas operações de suporte, ferramentas de gestão de tarefas e de fretes se mostram essenciais para agilizar e facilitar os procedimentos internos e abrem a possibilidade de serem soluções também para a realidade da Brasilata se bem empregadas.

Em segundo lugar, existe a flexibilidade organizacional. Para se desenvolver dentro da Brasilata a Loja da Lata exigiu adaptação e rearticulação internas que permitissem utilizar os recursos da Brasilata em um cenário completamente novo e com parâmetros completamente diferentes dos que compunham o cotidiano tradicional. Resultado dessa adaptação é que a Brasilata desenvolveu, principalmente nos vários pontos que atuam como suporte da operação da Loja da Lata, uma ambidestria organizacional. Esses pontos exigiram uma flexibilização de muitos procedimentos, desenvolvimento de capacidade experimental e de aprendizado rápido e contínuo e maior proatividade no desenvolvimento de soluções. Além disso, a Brasilata experimentou com a Loja da Lata a modernização das suas práticas para a indústria 4.0, com uma relação comercial muito mais flexível (a Loja da Lata será cliente, fornecedora e competidora ao mesmo tempo). Também experimentou com uma nova abordagem comercial, de gestão e de processos mais ágeis, e com novas práticas e exigências de suporte técnico que estão cada vez mais se tornando o padrão da indústria atual.

Em terceiro, a renovação cultural. Mais do que as mudanças observáveis objetivamente de tecnologia e estrutura, a Loja da Lata tem um impacto enorme que deve ser considerado na cultura organizacional da Brasilata. Enquanto é justamente esse choque cultural entre as organizações que é um dos maiores desafios para o desenvolvimento da Loja da Lata, esse

também é justamente um dos maiores benefícios que a iniciativa pode trazer. Nesse aspecto, a Loja da Lata é uma iniciativa que atua abrindo caminho dentro da Brasilata para uma nova mentalidade e maneira de atuação, promovendo novos valores dentro da empresa. Frente a tradicional cultura burocrática, hierarquizada e mais rígida que orientava a Brasilata, a Loja da Lata busca trazer valores como agilidade e flexibilidade. Não se trata de suplantar a cultura atual e transformar a Brasilata em uma startup, mas sim de rever algumas premissas que poderiam estar engessando o desenvolvimento da empresa.

Nesse âmbito a Brasilata passa de uma empresa pressionada pelas desvantagens estratégicas a uma empresa que se vê capaz de criar um novo cliente e um novo fornecedor, se tornando agente atuante desse cenário. Passa também a ter flexibilidade para novas relações mais dinâmicas e ambíguas com outras organizações além de ser capaz de se integrar muito mais à cadeia de valor, diversificando suas produções e terceirizando trabalhos críticos para agilizar e facilitar sua operação. Passa a ser, dentro de uma indústria com intensa pressão para competição por custos, uma empresa exemplo em inovação, tecnologia e qualidade, construindo com a tecnologia novas oportunidades para seu negócio.

5. DIAGNÓSTICO DA LOJA DA LATA

Baseando-se no histórico e na experiência da Loja da Lata como unidade de negócios, é possível utilizar os tópicos principais de servitização levantados por Dmitrijeva et al (2019) para orientar um diagnóstico abrangente da situação da divisão, com a identificação do momento em que se encontra no processo de servitização, suas potencialidades e capacidades desenvolvidas e lacunas ainda pendentes. O objetivo é identificar forças e fraquezas do serviço na sua proposta de desenvolver uma oferta servitizada, e como organizar, empregando as forças e contornando as fraquezas estrategicamente; para chegar em uma organização servitizada madura, capaz de ofertar em conjunto com os modelos de lata, um portfólio robusto de serviços que agregue e capture mais valor nas relações com seus clientes.

Como apontado anteriormente no levantamento bibliográfico, as principais categorias levantadas por Dmitrijeva et al (2019) que representam o principal impacto sobre o processo de servitização são: Mercado, Capacidades Organizacionais, Tecnologia, Ecossistemas e Maturidade Organizacional. Cada categoria reúne um conjunto de tópicos relevantes que será abordado no desenvolvimento do diagnóstico.

Em primeiro lugar, é preciso identificar a fase do processo de servitização na qual a Loja da Lata se encontra. O formato atual se situaria principalmente na etapa de expansão: já com uma estrutura dedicada e relativamente independente da Brasilata, que busca operacionalizar a proposta de valor encontrada, desenvolvendo e alinhando os processos e recursos. Entretanto, é importante destacar que o projeto ainda possui partes, como o amadurecimento da solução web-to-print, a produção de tampinhas metálicas personalizadas e o posicionamento exclusivo como e-commerce, que ainda poderiam ser colocados na fase de engajamento. Isso porque essas partes ainda carecem de estrutura e recursos engajados com dedicação exclusiva, que permitam formalizar essas operações.

Embora a indefinição de uma etapa possa parecer um problema, é preciso considerar que é natural que um projeto real não se encaixe com perfeição nos parâmetros de um modelo, especialmente quando isso exigiria um amadurecimento uniforme e padronizado da organização. Com o modelo atual, onde a Loja da Lata ainda possui numerosas intersecções com a operação da Brasilata, ainda é necessário clarificar as responsabilidades e extensão tanto do poder quanto das funções de cada divisão. Em especial a transição para um modelo puro de e-commerce e todo

o alinhamento de recursos e processos necessários são pontos de atenção que precisam ser considerados para a estratégia de evolução da Loja da Lata.

Segundo Dmitrijeva et al (2019), na etapa de expansão os fatores chaves para a maioria das organizações são capacidade organizacional, mercado e ecossistema. Assim, o diagnóstico seguirá essa sequência de fatores prioritários, abrangendo também a tecnologia, já que a aquisição tecnológica é um desafio central para a execução da estratégia da Loja da Lata.

5.1. Capacidade Organizacional

A categoria de capacidade organizacional abrange as principais competências e recursos que a organização é capaz de reunir para suportar o processo de servitização. Para Dmitrijeva et al (2019) existem oito temas principais que constituem a capacidade organizacional: capacidade de design de serviços e interfaces com o consumidor, capacidade de operação de serviços, capacidade de gestão de redes colaborativas, capacidade de precificação (especialmente dos serviços), oferta de recursos (fora ou dentro da organização), treinamento e estímulos para entender as necessidades e benefícios do consumidor, capacidade de inovação em processos e modelos de negócio, estabelecimento transparente de objetivos e critérios de performance.

Primeiramente, em relação a capacidade de design de serviços e interfaces com o consumidor. Essa é uma lacuna chave que a Brasilata possui tendo em vista sua atuação tradicional. A oferta sempre foi focalizada na venda do produto, com baixo valor e tecnologia agregados, e, portanto, com pouco espaço para oferta conjunta de serviços. A interação com o cliente é focalizada em poucos clientes e principalmente na visão operacional (os grandes clientes emitem ordens de pedido diretamente ao controle da produção da Brasilata, que chega a atuar quase como uma extensão da produção) o que deixa a empresa com pouco espaço para formar experiência e tecnologia em interação comercial com o consumidor.

Mesmo a elevada integração do planejamento de produção que foi desenvolvido, e poderia ser alavancado como vantagem para a oferta de servitização, ainda não pode ser considerada totalmente uma iniciativa da Brasilata, já que apresenta grande influência do poder de barganha dos clientes e pressão por prazos de atendimento.

Entretanto, apesar do cenário pouco favorável, a Brasilata conseguiu explorar oportunidades pontuais e estabelecer um diferencial de qualidade e atendimento dentro de uma indústria onde pouco se espera diferenciação. Essa persistência, junto com uma capacidade de inovação que a empresa desenvolveu ao longo dos anos, podem ser vistas como as explicações para o surgimento do projeto da Loja da Lata dentro da empresa.

Em segundo lugar, outra lacuna importante é a falta de experiência em operação de serviços. A Loja da Lata é efetivamente o primeiro ensaio de serviços que a Brasilata possui no seu portfólio. Isso significa que o aprendizado na oferta e disponibilização dos serviços que a Loja da Lata oferece é um fator crítico de sucesso para o empreendimento. Inclui-se nesse aprendizado questões sobre recursos e processos necessários, integração de departamentos, bem como parâmetros de avaliação como tempo, disponibilidade de atendimento, agilidade de comunicação.

Toda a infraestrutura necessária para executar o serviço para o cliente também precisou (e ainda precisa) ser amadurecida pela Loja da Lata. Por outro lado, a infraestrutura pré-existente da Brasilata frequentemente gera incompatibilidades com o modelo da Loja da Lata, com choques que vão desde aprovação de clientes, valores e gastos; até questões de procedimentos e regulamentações internas que não estão adaptadas a uma oferta servitizada e para clientes de pequeno porte. Assim, a Loja da Lata precisa não só adquirir a capacidade de operação, mas também se proteger de forma que a operação e estrutura da Brasilata não atrapalhe a sua operação. Os sistemas da Brasilata tem dificuldade para gerir estoques e pedidos pequenos e com grande granularidade como os da Loja da Lota. Enquanto os pedidos tradicionais saem em paletes embarcados em caminhões, um pedido da Loja da Lata pode ser uma caixa levada no banco do passageiro.

Os processos também não oferecem a agilidade necessária para o volume de pedidos, exigindo cadastros completos, aprovação de crédito e até prazos de encaminhamento que não só sobrecarregam o atendimento como impedem agilidade nos pedidos.

De maneira similar, a capacidade de interface com o consumidor e de operação, a Loja da Lata ainda apresenta lacunas em relação a capacidade de precificar os serviços oferecidos. Atualmente, são três serviços principais: logística (frete), design (oferecido pontualmente devido a limitação de capacidade) e plataforma de customização de latas (ainda em fase de protótipo).

A logística é um serviço terceirizado pago a parte pelos clientes. Entretanto, pelo tempo de produção entre a cotação inicial cobrada do cliente e o preço real cobrado pela transportadora, muitas vezes há alterações que geram prejuízos e irregularidades no processo. A medida que o negócio escalar, será preciso estabelecer processos mais precisos de previsão e cobrança dos fretes que contornem essas irregularidades.

O design é um serviço pontual oferecido à parte pela equipe de design. O serviço é tratado a parte da negociação com a Loja da Lata, sendo que no momento a empresa não se responsabiliza pelo design. Entretanto, existem três pontos que fazem do design um serviço crítico.

Em primeiro lugar, é um serviço exigido com frequência pelos clientes, que não tem acesso ou não conhecem serviços de design. Atender essa demanda reduziria o atrito na compra para o cliente e permitiria capturar o valor de uma demanda latente do mercado que é um serviço de design em larga escala.

Em segundo lugar, é um serviço cuja qualidade impacta diretamente a agilidade e qualidade final do produto da Loja da Lata. Como a impressão na lata envolve um conjunto de especificações técnicas, medidas e parâmetros para imagem, podem ocorrer erros no desenvolvimento da imagem o que atrasa a produção e acrescenta trabalho para o cliente. Incorporar o serviço, nesse caso, reduziria os erros e aumentaria a fluidez do processo.

Em terceiro, a Loja da Lata, entendendo essa demanda e a importância da etapa de design no contexto do atendimento geral, agiu montando uma plataforma de diagramação incorporada ao site, que permite que o próprio cliente monte artes mais simples baseados em padrões e cores disponíveis. A plataforma por sua vez, garante que a arte saia nas especificações necessárias e agiliza o processo. Assim, o design já caminha para se tornar um serviço parcialmente automatizado, enquanto as artes mais complexas que exijam trabalho de um designer profissional podem também receber uma estrutura dedicada no futuro.

O último serviço a ser considerado é a plataforma de customização, um serviço protótipo que a Loja da Lata vêm desenvolvendo em conjunto com clientes maiores. A ideia é que os clientes possam disponibilizar em um site próprio ou em um site conjunto com a Loja da Lata, uma plataforma de vendas que permita que seus consumidores adquiram os produtos e já personalizem a embalagem, de acordo com padrões e imagens desenvolvidos pelo cliente. O serviço ainda está nos estágios iniciais, mas é um primeiro passo na transformação da Loja da

Lata em um serviço de web-to-print mais abrangente, que poderia até incorporar outras embalagens que não latas metálicas.

Por outro lado, a Brasilata deu um passo decisivo correto ao garantir a liberdade da Loja da Lata de buscar seus próprios sistemas e estabelecer uma equipe independente do modelo tradicional. Isso permite que a Loja da Lata desenvolva sua própria estrutura e equipe, adaptadas às suas necessidades específicas, considerando aqui a grande diferença nos mercados e modelos de negócio, e as dificuldades operacionais já citadas. Ainda assim, a integração dessa estrutura com a estrutura tradicional da Brasilata (especialmente nos processos de recebimento e emissão de pedidos) ainda é uma lacuna crítica para o amadurecimento da Loja da Lata.

A capacidade de inovação também é um ponto positivo da experiência da Loja da Lata e de experiências prévias da Brasilata com programas de inovação. Ao longo de seu desenvolvimento, a divisão trouxe avanços no formato de sistemas, processos e modificou profundamente seu modelo de negócios, aproximando-o das necessidades e demandas identificadas no mercado. Esse processo de contínua transformação e aprendizado contribuiu para o acúmulo de competências de inovação. Entretanto, ainda existem lacunas de inovação a serem trabalhadas, especialmente na operacionalização do modelo e o momento de escalar a produção que se aproxima. Sem a automatização completa das funções básicas, a equipe permanece restrita a manutenção manual da operação (atendimento de clientes e encaminhamento de pedidos) e não consegue dedicar recursos e tempo para desenvolver melhorias e inovações nesses processos. Assim, a maior limitação para inovação são os recursos dedicados à inovação, que no momento estão comprometidos com a operação normal.

Na situação atual a Loja da Lata não conta com treinamento estruturado para o atendimento aos clientes e entendimento das necessidades. As competências obtidas vêm do desenvolvimento do trabalho no cotidiano e da experiência prévia da equipe. Essa é uma lacuna crítica pois torna a divisão vulnerável a perda de competências com a saída de funcionários e é um limitante para a escalabilidade do modelo. Por outro lado, não existe um foco específico em estímulos para o entendimento de necessidades dos clientes, já que de maneira semelhante as capacidades de inovação todos os recursos estão comprometidos com o cumprimento do atendimento. O que existe é a experiência do contato com os clientes no cotidiano, que tem oferecido insights sobre as demandas presentes e latentes do mercado, mas que ainda carece de um aprendizado estruturado.

Por último, em relação às metas e critérios de performance, a Loja da Lata conta hoje principalmente com uma meta de receita mensal, que guia os esforços de venda. A meta considera o total de pedidos expedidos (evitando distorções de pedidos não atendidos ou com problemas) e conta com metas subsidiárias de controle de custos e contabilidade do balanço que são acompanhadas pela gerência a medida que a divisão deve se tornar um negócio independente.

Nesse aspecto, é interessante observar que apenas parte da equipe conta com bônus de performance, apesar de no momento quase a totalidade dela estar direcionada para vendas. Essa lacuna de direcionamento abre espaço para trabalhos de pouco valor estratégico para a empresa, com clientes pequenos consumindo recursos que poderiam ser direcionados para buscar e atender clientes grandes. Enquanto o atendimento não é automatizado pela plataforma, a falta de uma priorização clara e estratégica de clientes acaba fazendo com que a divisão aumente o trabalho sem aumentar a receita obtida.

5.2. Mercado

A categoria do mercado abarca transformações ou demandas desenvolvidas pelo ambiente externo (com ênfase na macroeconomia, competidores, regulação e clientes) que tem grande potencial para sustentar ou bloquear o desenvolvimento da servitização. Segundo Dmitrijeva et al (2019) , os principais temas que caracterizam a categoria do mercado são:

- Mudanças na orientação no mercado estimulam relações colaborativas
- Desejo ou necessidade de terceirizar manutenção e serviços
- Integração dos clientes na cadeia de criação de valor
- Alto grau de desenvolvimento econômico
- Satisfação, relação, lealdade e retenção do cliente
- Mudanças das exigências legais e regulatórias
- Existência de predecessores servitizados

O mercado brasileiro onde a Loja da Lata se insere, tem, como o mercado mundial nos últimos anos, se orientado para um maior foco em grandes e complexas cadeias de valor, e uma maior participação dos serviços no PIB. Hoje, o Brasil já possui mais de 52% da economia

representada pelo setor terciário (comércio e serviços) e grandes cadeias produtivas como a indústria automobilística já se transformaram em “organismos produtivos” onde um grande número de empresas especializadas em um serviço ou produto se articulam para reunir sua produção em um produto final que chega ao consumidor.

No caso específico do segmento de embalagens no qual a Loja da Lata atua, embora não exista a mesma complexidade colaborativa da cadeia automobilística, a produção já é altamente especializada, com fabricantes de embalagens fornecendo para produtores alimentícios que revendem seus produtos através de grandes distribuidores. Assim, o mercado já trabalha com a articulação contínua da logística e da produção para melhorar qualidade e eficiência. Especialmente para o marketing, a embalagem representa um papel essencial de valorização do produto que pode implicar em aumentos expressivos de margem com mudanças simples de design. Entretanto, ainda existe uma grande lacuna nessa articulação marketing-produção-fornecedores, que dificulta a geração de valor na cadeia produtiva.

Para o posicionamento que a Loja da Lata busca, essa comunicação marketing-produção é especialmente crítica, já que a lata possui especificações e potencialidades de uso, impressão e personalização altamente técnicas; ao mesmo tempo que oferece espaço para ganhos de marketing com posicionamento premium e customização em massa. Ainda assim, pela experiência de vendas é possível perceber que os clientes têm dificuldade em articular internamente esses dois aspectos, sendo que um tende a predominar sobre o outro. Isso tem exigido o desenvolvimento de material e canais de comunicação que busquem, nas parcerias da Loja da Lata, integrar melhor esses departamentos dos clientes no processo de decisão e compra.

Pelo que tem sido observado no mercado, é grande o desejo pela terceirização dos serviços que a Loja da Lata oferece. Retomando os três principais serviços oferecidos: frete, design e plataforma de customização.

O serviço de frete é demandado na maioria dos pedidos, já que a maioria dos clientes atuais são empresas de pequeno e médio porte (com forte presença de boutiques de produtos gourmet) e que não possui gestão logística própria. O principal problema é que o serviço de frete resulta em responsabilização conjunta da Loja da Lata por um serviço que é terceirizado, em casos de atrasos ou danificação de mercadoria. Justamente por serem empresas de pequeno e médio porte, os clientes buscam evitar o risco da operação logística, mas abrem um espaço para captura de valor.

O serviço de design é uma demanda bastante frequente dos clientes de pequeno e médio porte, para a qual, como já foi indicado, a Loja da Lata atualmente só responde com a indicação de terceiros. Entretanto, mesmo clientes mais maduros e empresas maiores ainda precisam do serviço para lotes especiais ou promocionais customizados, que utilizem a tecnologia de customização em massa por exemplo, e que precisam do acompanhamento da equipe de design da Loja da Lata. Inclusive clientes que possuem linhas de produção de embalagens próprias, também tem demandado os serviços para lotes menores, de embalagens promocionais ou sazonais, abrindo espaço para a terceirização das linhas de embalagens baseados nos diferenciais tecnológicos que a Loja da Lata oferece.

A plataforma de customização ainda não pode ser considerada uma demanda madura do mercado, já que ainda está em sua fase de protótipo, mas possui a seu favor casos de sucesso como os nomes nas latas de Coca Cola (2015) e as embalagens colecionáveis da Budweiser (2015) e da Nutella (2014). Em todos esses casos a customização em massa abriu espaço para campanhas de marketing de alto impacto que produziram ganhos excepcionais de vendas. As duas principais lacunas para a ampliação da demanda para essa tecnologia são a conscientização dos departamentos de marketing da viabilidade da nova tecnologia; e a falta de processos produtivos e um procedimento de controle de qualidade que otimizem esse novo formato de produção. Por exemplo, em um lote customizado uma perda na produção exige que se produza aquela lata com padrão, número, assinatura ou arte específica que foi perdida, e não é possível colocar uma margem de segurança, já que não é possível se prever qual lata customizada se irá perder.

A integração dos clientes na cadeia produtiva não é uma particularidade exigida pelos clientes da Loja da Lata, com exceção de clientes maiores que busquem acordos de fornecimento de longo prazo. Para os casos mais gerais, a integração é limitada à aprovação da arte, a partir de pré-visualizações digitais da lata impressa. Nos casos de acordos de fornecimento, já passam a ser exigidos indicadores de qualidade, higiene (para o caso de alimentos), capacidade produtiva e outros critérios que fazem parte do contrato de fornecimento. Esses acordos contemplam negociações de longo prazo e envolvem uma participação muito maior do cliente, já que se trata efetivamente da constituição de uma relação de fornecedor.

A perspectiva de desenvolvimento econômico brasileira é o maior obstáculo no que tange o mercado para a Loja da Lata. Por se tratar de uma economia ainda em desenvolvimento, com

baixo grau tecnológico agregado dos produtos existe dificuldade em incorporar a tecnologia na oferta e vender os serviços mais complexos, como customização em massa por exemplo, já que muitos clientes não possuem conhecimento e capacidade de utilizar o potencial dessas ofertas para seu marketing. Especialmente pequenas empresas, que compõem a maior parte dos clientes da Loja da Lata, não possuem a estrutura ou a experiência técnica para responder às especificações da lata e da impressão, o que frequentemente gera dificuldades no atendimento e nas vendas.

Também é preciso considerar que o Brasil ainda apresenta muitos obstáculos para o pequeno empreendedor, figurando em 124º no ranking de empreendimentos com um índice de 80% pequenas empresas fechando no primeiro ano. Isso limita o principal segmento de clientes da Loja da Lata, que apesar de não representarem a maioria do volume de vendas, são críticos para o desenvolvimento a longo prazo da empresa, configurando uma fonte importante de clientes fidelizados que cresceram com o apoio da Loja da Lata. Pela experiência da empresa, esses clientes fidelizados que passam de empreendimentos pequenos para negócios consolidados de médio ou até grande porte, possuem menor custo de atendimento, menos atrito e problemas na produção, garantia de pedidos periódicos e maior aproveitamento das ofertas de maior valor agregado que a Loja da Lata têm a oferecer (e, portanto, maior potencial para absorção desse valor).

Por outro lado, é preciso considerar que a economia brasileira possui uma grande e ainda crescente participação de serviços o que pode ser considerado um incentivo para o desenvolvimento de um e-commerce servitizado como a Loja da Lata, e que recentemente tem tido um grande desenvolvimento de serviços digitais e serviços logísticos, dois fornecedores críticos para a operação da LdL e que oferecem novas oportunidades tecnológicas e parcerias.

Em relação a retenção e lealdade dos clientes, a Loja da Lata possui uma posição bastante positiva. Sua oferta única de personalização integrada a produção e embalagens de qualidade permite explorar uma demanda com pouca ameaça de competidores. A principal ameaça vêm de outras opções de embalagem, mas que por sua vez falham em oferecer características como vedação, conserva de alimentos e imagem premium que a lata consegue oferecer. Além disso, a impressão integrada à produção deve permitir um prazo de entrega competitivo e difícil de reproduzir pela concorrência. Também é preciso considerar que a capacidade de impressão de pequenos lotes e dedicação a clientes pequenos porém em crescimento vem cultivando nos

últimos anos um portfólio de clientes fidelizados que confiam e dependem na relação com a Loja da Lata para obter embalagens de qualidade que diferenciam seus produtos.

Ainda existe espaço para o desenvolvimento do design como uma ferramenta de fidelização. O potencial de customização da lata pode ser desperdiçado com um serviço de design ruim que não entenda ou explore essas potencialidades técnicas. Por outro lado, um serviço de qualidade resulta em diferenciação e mais valor agregado ao produto final, o que por sua vez fideliza o cliente na proposta da lata.

A Loja da Lata não possui predecessores neste mercado. Ofertas servitizadas ainda são concentradas em produtos com alto nível de tecnologia agregada apesar de movimentos recentes de expansão da tecnologia embarcada. No segmento de web-to-print existem competidores como a Printi que desenvolveram soluções de impressão de rótulos customizados pelo cliente, mas que não possuem a integração com a produção da Loja da Lata, exigindo do cliente o trabalho de rotulação e oferecendo uma qualidade inferior de embalagem (a impressão direta é mais resistente e durável e possui maior amplitude de cor e definição de imagem). Esses competidores também não oferecem a plataforma de customização online que a Loja da Lata desenvolveu, deixando também o serviço de desenvolvimento da arte nas mãos do cliente.

A ausência de predecessores exige da Loja da Lata o desenvolvimento do mercado e um desenvolvimento e aprendizado por conta própria em relação a que solução oferecer e como operacionalizá-la. Entretanto, também é a grande oportunidade do negócio de se estabelecer em um nicho de mercado sem competição direta e usá-lo como base para expandir sua capacidade operacional e amadurecer sua oferta web-to-print, estendendo-a para outros tipos de embalagens e produtos. O desafio do aprendizado deve ser visto como uma oportunidade de não só viabilizar o projeto de latas personalizadas, mas como o caminho para construir um modelo de negócios diferenciado e sustentável para um mercado mais abrangente de embalagens, explorando o mercado específico de latas como laboratório a partir dos recursos e experiência da Brasilata.

5.3. Ecossistema

A categoria de ecossistema abrange a rede de empresas, parceiros, fornecedores e outros participantes chave que atuam de maneira coordenada para criação de valor através da oferta

produto/serviço. Para Dmitrijeva et al (2019) o impacto do ecossistema no processo de servitização gira em torno de 5 temas principais.

- Controle sobre cadeia produtiva e capacidade de reconfiguração
- Compartilhamento de dados e conhecimento e capacidade de trabalho colaborativo e desenvolvimento conjunto
- Proximidade e práticas colaborativas com stakeholders
- Plataformas industriais abrangentes, com estrutura para gerenciar cooperação e oferta de informação para aperfeiçoamentos
- Relacionamentos competitivos com parceiros da rede

A Loja da Lata possui uma posição delicada em relação ao seu controle sobre a cadeia produtiva. Apesar de colocar-se como uma divisão interna e ter liberdade de comunicação com os setores produtivos, bem como apoio da alta gerência para alocar recursos e estabelecer os processos necessários; a divisão ainda está restrita nas mudanças que consegue implementar e recursos que consegue requisitar. Em termos de expedição, controle financeiro e contábil e logística, por exemplo, a Loja da Lata ainda precisa se adaptar à estrutura da Brasilata mesmo que essa não esteja plenamente adequada às suas necessidades. As impressoras digitais atendem prioritariamente a LdL, mas outras etapas do processo de produção de latas como a passagem de verniz são comuns entre as divisões.

Também existem limitações na aquisição e alocação de tecnologia. Novos equipamentos precisam da aprovação da Brasilata e atualmente a empresa possui limitação de espaço, o que resultou nos equipamentos adquiridos nos últimos anos sendo alocados nas unidades do Sul (que concentra a impressão digital e a maioria das linhas de montagem de latas) e de Goiás (que possui as linhas de alguns modelos de latas e a linha de produção de tampas metálicas). Nesse quesito, a LdL precisa trabalhar em torno da logística entre essas três unidades para operar sua produção e a possibilidade de uma reconfiguração é bastante limitada, o que contribui para o aumento dos prazos de entregas e configura um obstáculo à adoção e desenvolvimento de novas tecnologias e processos.

A Brasilata possui uma gerência especializada na aquisição de tecnologia e que no contexto atual trabalha focalizada na Loja da Lata pela demanda de novas tecnologias que a

divisão representa. Essa gerência é responsável pela prospecção e aquisição de fornecedores de tecnologia, bem como a gestão das relações com esses fornecedores e manutenção dos equipamentos adquiridos. Dessa forma, o objetivo não é só a aquisição de equipamentos, mas o desenvolvimento e adaptação da plataforma tecnológica à realidade da Loja da Lata, de maneira a viabilizar e aperfeiçoar a operação.

A relação com os parceiros ainda não resultou em casos de desenvolvimento conjunto e a manutenção realizada é restrita ao serviço oferecido pelos fornecedores, mas conforme a LdL estrutura seu processo completo de atendimento e venda, será necessário integrar as diferentes plataformas adquiridas (site de vendas, módulo de customização online, gerenciador de pedidos e arquivos e impressoras digitais) de maneira a estabelecer uma linha produtiva unificada. Esse passo tem exigido a adaptação dos softwares de operação, utilizando das relações com os fornecedores para compreender as especificações técnicas e viabilizar a montagem da estrutura de comunicação entre os sistemas.

A principal dificuldade da Loja da Lata hoje em relação ao compartilhamento de dados é que não existe agregação de dados a ser analisada e compartilhada. Ao longo dos anos de aprendizado da divisão o conhecimento tem sido retido principalmente de maneira tácita, como experiência da equipe e refinamento dos processos da operação. Não existe ainda um controle centralizado dos dados sobre pedidos, clientes, volumes, problemas de produção, atrasos e outros fatores relevantes que permitam estabelecer um banco de dados históricos da experiência. Essa realidade se estende aos dados de equipamentos e plataformas utilizadas, que com exceção de acompanhamentos e relatórios automatizados como os de marketing do site, não são estruturados e acessados com frequência para análise.

O amadurecimento do negócio exigirá um maior cuidado com os dados, incorporando monitoramento e análise contínuos à operação da LdL. Agregar e comparar os principais bancos de dados e estabelecer um foco da gerência para utilizar esses dados estrategicamente e empregar esses dados para informar a estratégia é um passo crítico que precisa ser estabelecido pela divisão. Também é preciso aprofundar o uso e acompanhamento das plataformas e parceiros que estão gerando e agregando esses dados, não só melhorando a comunicação e aprofundando o relacionamento com esses parceiros, mas também empregando os dados para informar decisões conjuntas e aperfeiçoar e melhor adequar esses serviços às necessidades da Loja da Lata.

Os principais dados acompanhados hoje na LdL são os gerados pelo site, que rastreia acessos e buscas dos clientes e visa identificar segmentos de cliente e volumes de acessos para informar divulgações e ações de marketing, bem como análises de resultado do e-commerce. Ainda existe espaço para empregar esses dados utilizando plataformas de marketing e análise como as disponibilizadas por Google e Facebook, por exemplo, para criar um procedimento automatizado e abrangente de divulgação.

A experiência atual tem focado prioritariamente no uso do Instagram, que possui ferramentas de busca e divulgação agregadas por palavras-chave e que permitiu identificar palavras chaves e perfis de clientes potenciais para a Loja da Lata. Com esses perfis foi possível direcionar ações de prospecção de clientes focalizadas nos segmentos chave, aumentando a penetração e facilitando a aquisição desses clientes. Com as plataformas de marketing disponíveis atualmente essa experiência pode ser facilmente replicada para outras redes sociais, bem como também orientar o monitoramento, agregação e análise de dados internos baseados nos segmentos e perfis chave.

A outra principal plataforma utilizada pela LdL é o Frete Rápido, uma plataforma marketplace de fretes que reúne transportadoras cadastradas e clientes com demanda de fretes, permitindo cotações de múltiplas transportadoras para um pedido com facilidade. Essa plataforma também gera e agrega dados sobre pedidos e logística e oferece grande potencial de análise sobre a eficiência da expedição e agilidade logística que a Loja da Lata está oferecendo aos clientes. Especialmente no momento atual, em que a cotação é feita próxima a aprovação do pedido e a contratação do frete é realizada com o pedido pronto para ser enviado, o Frete Rápido pode servir como um indicador do tempo real de atendimento praticado, ajudando a monitorar a agilidade e identificar problemas.

Como o Frete Rápido faz parte de uma tendência recente de plataformas logísticas integradas que surgiram no mercado brasileiro (Loggi por exemplo) a Loja da Lata pode diversificar seu atendimento, considerando diferentes plataformas para diferentes regiões, segmentos de clientes ou tipos de pedidos. Em casos urgentes por exemplo, já é utilizado com frequência uma plataforma de entregas expressas e a Brasilata possui um acordo de distribuição com a Braspress, que é a principal transportadoras nas unidades fora de São Paulo. Assim, com a diversidade oferecida hoje nesse mercado, existe espaço para construir seu próprio serviço logístico a partir de múltiplas ofertas coordenadas.

O principal foco de competição entre parceiros e a Loja da Lata ou a Brasilata se encontra, no momento, fora das principais ofertas. A oferta do sleeve envolve um procedimento de preparação dos rótulos em luvas a serem encaixadas nas latas. Esse procedimento específico é realizado por um parceiro que possui o equipamento necessário, mas que também trabalha com outras cadeias produtivas de outras embalagens que são consideradas competidoras indiretas da Loja da Lata. É importante destacar que essa situação deve ser passageira, a medida que a Loja da Lata objetiva adquirir o equipamento e estabelecer uma linha produtiva própria, mas mesmo assim para produções em larga escala a parceria poderia se mostrar ainda necessária.

Na condição atual, atuando em um mercado de nicho com produtos bastante específicos a rede de fornecedores e parceiros, bem como o ambiente de competidores da Loja da Lata ainda é bastante simples (especialmente sem competidores diretos). Por outro lado, conforme a oferta se tornar mais diversificada e abrangente e a empresa expandir seu portfólio de produtos e serviços, essa realidade tende a tornar-se mais complexa.

Considerando os serviços é importante considerar a perspectiva do design ou da plataforma de customização. Em relação ao serviço de design, a Loja da Lata ainda não estabeleceu se pretende contratar designers e oferecer o serviço, competindo com freelancers e agências ao mesmo tempo que coopera com os mesmos no caso de clientes que os tenham preferido; ou irá deixar a busca para o cliente; ou ainda vai usar o volume do site para articular uma rede de designers parceiros em uma estrutura terceirizada ou de marketplace que absorva a demanda pelo serviço. Em relação à plataforma de customização, seu estágio de protótipo é importante para avaliar como esse espaço de vendas se desenvolverá e responder a questões como: “Será possível ofertar a plataforma para concorrentes?”, “Como vai ser a canibalização dessa plataforma em relação a oferta normal?”, “A presença como um e-commerce de produtos pode atrair competição de mercados ou grandes empresas como Amazon e MercadoLivre?”.

Considerar essas projeções é importante para que a Loja da Lata não trate a situação atual como a situação definitiva e perceba que não pode esperar uma rede e bem definida de parceiros e competidores como indicaria a experiência da Brasilata e sua experiência até aqui. Para melhor amadurecer sua oferta e manter sua posição no mercado, buscar antecipar os desdobramentos e novas possibilidades de interação com os parceiros e coopetição será importante para manter uma vantagem competitiva e usar o ecossistema a seu favor.

Tabela 05 - Resumo de Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameças

Temas	Forças/Oportunidades	Fraquezas/Ameças
Capacidade Organizacional		
Capacidade de Design de Serviços e Interfaces com o Consumidor	Práticas de PCP integrado com os clientes da Brasilata;	Ausência de outros serviços no portfólio da Brasilata; enfoque no modelo limitado ao produto
Capacidade de Operação de Serviços	-	Falta de experiência em serviços, atendimento e interação com o consumidor ao longo da cadeia produtiva; limitações impostas pela infraestrutura e processos da Brasilata
Capacidade de Gestão de Redes Colaborativas	Flexibilidade da gerência em relação a fornecedores e aquisição de soluções para operação e distribuição	Obstáculos burocráticos para aquisição e utilização de recursos; Resistência interna a terceirização e novas formas de colaboração
Capacidade de precificação	Experiência em design interna e ampla base de comparação externa; Variedade de novas soluções logísticas	Design não é considerado dentro da oferta; Frete apresenta irregularidades; inexistência de análises sobre o valor/preço dos serviços prestados
Oferta de Recursos	Suporte da Brasilata; Apoio e liberdade para adquirir infraestrutura necessária	Burocracia tira agilidade da alocação de recursos; Recursos comuns entre Brasilata e Loja da Lata são objetos de disputa ou são inadequados para o uso da Loja

		da Lata
Treinamento e estímulos para entender o consumidor	Foco da equipe no atendimento e vendas; Integração do cliente na produção	Ausência de treinamento estruturado (conhecimento permanece limitado à experiência de trabalho)
Capacidade de inovação em processos e modelos de negócio	Experiência de inovação acumulada; apoio da gerência a mudanças no modelo de negócio e objetivos estratégicos	Processos ainda manuais ou não completamente estabelecidos; obstáculos para modificar processos comuns entre as empresas
Estabelecimento transparente de objetivos e critérios de performance	Consolidação recente de um catálogo abrangente e uma oferta de volume flexível	Ausência de critérios e estímulos para toda a equipe; Ausência de objetivos estruturados de segmentos ou modelos buscados
Ecossistema		
Controle sobre cadeia produtiva e capacidade de reconfiguração	Inserção na Brasilata com abertura para comunicação e orientação interna	Estrutura compartilhada resistente a mudanças e com limitações críticas para o crescimento da empresa
Compartilhamento de dados e conhecimentos e capacidade de trabalho colaborativo	Gerência focalizada em aquisição e desenvolvimento tecnológico; Mobilidade de recursos para resolver a produção; Unidades produtivas tem poucos obstáculos para ajustar	-

desenvolvimento conjunto	processos	
Proximidade e práticas colaborativas de Stakeholders	-	Relações focadas em fornecimento e manutenção
Plataformas industriais abrangentes, com gerenciamento de cooperação e oferta de informação	Acordos de aquisição de equipamentos e tecnologia com acompanhamento da gerência e investimento em adaptação e melhorias	Limitação de fornecedores e de acesso à manutenção
Relacionamentos competitivos com parceiros da rede	Relação de fornecimento e competição com embaladora responsável por uma etapa de preparação dos rótulos (atividade já internalizada)	-
Mercado		
Mudanças na orientação no mercado para relações colaborativas	Novas tecnologias expandem a participação de serviços na economia e redes mais complexas de produção	-
Desejo ou necessidade de terceirizar	Necessidade dos clientes de terceirizar design e customização; Oferta na medida para	-

manutenção e serviços	pequenos negócios que dependem de fornecedores externos de embalagem	
Integração dos clientes na cadeia de valor	Alto nível de integração dos clientes no atendimento; acompanhamento completo da venda	Dificuldade de automatizar a integração do cliente, principalmente na compra personalizada (design online)
Alto grau de desenvolvimento econômico	-	Cenário macroeconômico de recessão no Brasil e no mundo; Turbulência financeira de longo prazo no Brasil
Satisfação, relação, lealdade e retenção do cliente	Relações de forte lealdade com clientes de longo prazo que cresceram com o fornecimento da Loja da Lata	Ausência de acompanhamento da retenção fora de um pequeno grupo de clientes já estabelecidos
Mudanças das exigências legais e regulatórias	Presença estabelecida no mercado de boutiques de produtos gourmet; Experiência com produtos de alto desgaste (adubo, terra, etc)	Necessidade de adequação da produção em larga escala para produtos alimentícios; Limitação da tampa metálica para alguns usos demandados (líquidos e óleos)
Existência de predecessores servitizados	-	Ausência de experiência de servitização no setor; desconhecimento das novas opções tecnológicas por parte dos clientes
Tecnologia		
Maturidade e maior alcance da infraestrutura de	TI integrado e estabelecido com o apoio da Brasilata	Dependência de estrutura e sistemas adaptados às necessidades da Brasilata que limitam a aceleração do

TI		negócio
Tecnologia embarcada no produto	-	Ausência de tecnologia embarcada e espaço para sistemas embarcados no geral
Conectividade do consumidor	Experiência em integração e conexão; acessibilidade de larga escala da infraestrutura de rede atual	Dependência da disposição do consumidor para interação e conexão de dados; Acompanhamento exige contato direto com o consumidor
Capacidade de coleta de dados	Disponibilidade de sistemas de coleta de dados; Ofertas de nuvem e sistemas de armazenamento	Coleta de dados ausente ou desestruturada; Ausência de histórico de clientes, vendas, volumes, entre outros dados
Capacidade analítica e de visualização do volume de dados	Plataforma de acompanhamento integrada ao site; Experiência com marketing direcionado em redes sociais	Ausência de acompanhamento de dados de maneira mais abrangente; Ausência de ferramentas estabelecidas para análise e visualização
Maturidade organizacional		
Agilidade da liderança	Acompanhamento contínuo da diretoria e alta gestão; liberdade de mobilização e recursos por conta própria	Separação entre Brasilata e Loja da Lata limita a influência da alta gestão; unidades fora de São Paulo ficam afastadas das decisões
Expertise da liderança para definição de rotas e prioridades	Experiência técnica de alto nível de gerência e alta diretoria com produção, design e operação de impressão; experiência adquirida de	Lacuna de experiência em relação a TI e análise de dados

	marketing de larga escala	
Cultura focada em serviços e na proximidade com os clientes	Independência da equipe em relação à Brasilata	Cultura focalizada em produtos e organização interna
Clima político interno e distribuição de poder a favor da servitização	Alinhamento da alta gestão favorável; Parcerias estabelecidas com a gerência de nível intermediário	Conflitos devido a foco de investimentos e trabalho; tensões de cultura e processos; distanciamento da unidade da parte industrial; desalinhamento com unidades fora de São Paulo
Disposição a operacionalizar novas estratégias	Força e liberdade da gerência da Loja da Lata para mobilizar e adquirir recursos; foco em ganho de escala	Inércia da estrutura e processos da Brasilata para se adaptar; dificuldade de justificar transformações mais profundas e drásticas
Alinhamento e capacidade de passar de rotas e métricas para a prática	-	Dificuldade em estabelecer e automatizar o processo de produção integrado com Brasilata
Compromisso da alta gerência com o projeto e o investimento	Apoio total e disponibilidade focada em atender as demandas da Loja da Lata	-

Fonte: Autoria Própria

6. PROGNÓSTICO LOJA DA LATA

Seguindo os insumos e direcionamentos estabelecidos na etapa de diagnóstico da Loja da Lata e da Brasilata, a etapa seguinte consistirá em um prognóstico levando em conta primeiramente fraquezas e vulnerabilidades que o projeto apresenta no momento e como contorná-las; e em um segundo momento considerando também as forças e oportunidades apresentadas e como obter máximo proveito dessas características.

Como foi exposto nas considerações iniciais do diagnóstico, a Loja da Lata se situa em um momento de expansão do negócio, organizando processos e alocando recursos. Entretanto, algumas partes do projeto como a produção de tampinhas metálicas personalizadas, amadurecimento da solução web-to-print e posicionamento como e-commerce, podem ser posicionadas ainda na fase de engajamento, carecendo de consenso, formalização de propostas de mercado e de estrutura dedicadas.

É natural que em um projeto de inovação como o da Loja da Lata ocorra discrepâncias no desenvolvimento das partes, conforme novas idéias e hipóteses surgem dentro da organização e outras amadurecem conforme são testadas na prática. Considerou-se nesse caso especialmente crítico focar no amadurecimento da solução web-to-print e na resolução do posicionamento como e-commerce, dois pontos fundamentais da estratégia e plataforma da Loja da Lata, que devem acompanhar a empresa nos seus próximos desenvolvimentos.

Também considerando o contexto de inovação e transformação digital que a empresa se insere, foram empregadas ferramentas de servitização, estratégia de dados, transformação digital e ambidestria, como opções em algumas das outras lacunas que a Loja da Lata precisa contornar. Seguindo o modelo de Dmitrijeva, o enfoque foi dado para a área de competência organizacional, considerada especialmente crítica para o desenvolvimento, mas outros pontos críticos em outros temas também foram considerados para compor a proposta de solução.

Por último, alguns pontos de aprendizado e desenvolvimento do ponto de vista da Brasilata foram incluídos, tendo em vista o investimento que a empresa mantém na Loja da Lata e ganhos que ela já vem tendo com a iniciativa. Embora o ponto de vista da Brasilata não tenha sido o enfoque do desenvolvimento do trabalho, esses pontos ressaltam a característica integrada

que Brasilata e Loja da Lata apresentam e ajudam a expor a complexidade e abrangência dos impactos que a transformação digital e a servitização tem nas organizações.

6.1. Lacunas críticas

As lacunas críticas foram estabelecidas a partir das fraquezas e ameaças identificadas na fase de diagnóstico. Foram priorizadas dentro da lista a partir de dois critérios: nível de risco acarretado e capacidade de resolução da Loja da Lata. O acompanhamento de dados por exemplo, é uma prática essencial para qualquer projeto hoje, ainda mais um e-commerce. Logo, a ausência de coleta e análise estratégica e estruturada de dados é um alto risco para a Loja da Lata. Por outro lado, a situação macroeconômica brasileira e da pandemia, apesar de compôr um cenário de grande risco para a empresa, está fora do alcance de qualquer intervenção, e não será considerada no prognóstico.

A priorização se deu através de um método de notas atribuídas qualitativamente para cada critério, com a nota final consistindo da multiplicação das duas notas parciais (uma adaptação do modelo de risco FMEA).

As notas parciais seriam então:

- Prejuízo ou risco acarretado: de 0 a 5 sendo 0 nenhum prejuízo ou risco e 5 prejuízo ou risco críticos
- Capacidade de intervenção: de 0 a 5 sendo 0 nenhuma e 5 intervenção fácil

As lacunas encontradas no diagnóstico puderam então ser priorizadas e lacunas com nota 0 (o prejuízo ou risco não é significativo ou não existe possibilidade de intervenção) foram descartadas do prognóstico. Também foram incluídas breves justificativas do raciocínio, de maneira a explicitar a lógica por trás da pontuação atribuída.

Tabela 06 - Avaliação de Risco das Lacunas

Fraquezas/Ameaças	Prejuízo ou Risco (0 a 5)	Capacidade de intervenção (0 a 5)	Nota final
Capacidade Organizacional			
Ausência de outros serviços no portfólio da Brasilata; enfoque no modelo limitado ao produto	3 (prejudica a servitização do negócio mas ainda oferece experiência para produtos no modelo tradicional)	0 (é uma lacuna histórica da experiência da Brasilata, intervenções na empresa mãe não foram consideradas)	0
Falta de experiência em serviços, atendimento e interação com o consumidor ao longo da cadeia produtiva; limitações impostas pela infraestrutura e processos da Brasilata	4 (o atendimento ao consumidor é parte crítica do modelo de negócios e o principal ponto de contato para execução da proposta de valor)	2 (a experiência pode ser adquirida através de contratações e treinamentos, mas as limitações da infraestrutura exigem articulação com a Brasilata)	8

<p>Obstáculos burocráticos para aquisição e utilização de recursos; Resistência interna a terceirização e novas formas de colaboração</p>	<p>3 (os obstáculos freiam o desenvolvimento, mas existe suporte da alta e média gerência e a Loja da Lata possui razoável flexibilidade)</p>	<p>4 (é possível aprofundar o alinhamento da organização e criar ferramentas para agilizar os procedimentos)</p>	<p>12</p>
<p>Design não é considerado dentro da oferta; Frete apresenta irregularidades; inexistência de análises sobre o valor/preço dos serviços prestados</p>	<p>4 (design pode ser um serviço complementar, mas o frete é um serviço essencial para oferta, e a precificação pode afetar o lucro e o desenvolvimento do negócio)</p>	<p>4 (oferta de ferramentas de design e frete para serem adquiridas, modelos de precificação podem ser desenvolvidos com faixas de preço)</p>	<p>16</p>
<p>Burocracia tira agilidade da alocação de recursos; Recursos comuns entre Brasilata e Loja da Lata são objetos de disputa ou são inadequados para o uso da Loja da Lata</p>	<p>4 (a disputa gera atrito e prejudica a colaboração entre divisões e os recursos inadequados tiram agilidade de inovação e implementação da Loja da Lata)</p>	<p>3 (é possível reestruturar a burocracia, mas a alocação de recursos pode prejudicar a rentabilidade e gerar ineficiências ou duplicações desnecessárias)</p>	<p>12</p>

Ausência de treinamento estruturado (conhecimento permanece limitado à experiência de trabalho)	4 (a ausência de treinamento ou de conhecimento explícito organizado gera desorganização em transições de equipe e transparência da evolução)	5 (catalogar ferramentas, métodos e processos de maneira simplificada já ajudaria a explicitar e organizar os fluxos de trabalho)	20
Processos ainda manuais ou não completamente estabelecidos; obstáculos para modificar processos comuns entre as empresas	5 (a falta de automatização consome recursos de inovação e melhoria da Loja da Lata e gera atrito para os clientes)	4 (automatizar exige recursos e modificar processos comuns exige negociações complexas ou até inviáveis com a Brasilata)	20
Ausência de critérios e estímulos para toda a equipe; Ausência de objetivos estruturados de segmentos ou modelos buscados	5 (clarificação do modelo de e-commerce, objetivos e segmentos de mercado a serem priorizados é essencial para dar um rumo estratégico à operação)	4 (definição estratégica deve ser prioritária mas envolve negociações; critérios e estímulos são um ponto muito sensível nas organizações)	20
Ecossistema			

Estrutura compartilhada resistente a mudanças e com limitações críticas para o crescimento da empresa	5 (procedimentos inadequados para a Loja da Lata obstruem a operação mais básica)	2 (modificar a Brasilata é altamente inviável e arriscado, mas a alternativa de separar é onerosa)	10
Relações focadas em fornecimento e manutenção	2 (apesar do desenvolvimento conjunto apoiar a inovação o modelo atual não tem limitado o desenvolvimento de soluções da Loja da Lata)	2 (o desenvolvimento do conhecimento técnico interno para acompanhar parcerias tecnológicas é limitado pelo tamanho da empresa)	4
Limitação de fornecedores e de acesso à manutenção	3 (a limitação torna a Loja da Lata vulnerável a tecnologias e plataformas de terceiros)	1 (nas principais plataformas utilizadas: frete, gerência de produção e expedição e site, desenvolvimento técnico não é estratégico)	3
Mercado			
Dificuldade de automatizar a integração do cliente, principalmente na	5 (conseguir automatizar e escalar a personalização é essencial no	5 (a empresa já vem investindo em soluções para operacionalizar a integração e	25

compra personalizada (design online)	modelo de negócios da Loja da Lata)	entende que é um ponto crítico do negócio)	
Cenário macroeconômico de recessão no Brasil e no mundo; Turbulência financeira de longo prazo no Brasil	5 (a recessão macroeconômica é sempre uma ameaça abrangente, especialmente considerando a parcela de clientes que são pequenos empreendedores)	0 (não há intervenção possível no cenário macroeconômico)	0
Ausência de acompanhamento da retenção fora de um pequeno grupo de clientes já estabelecidos	4 (investir na retenção dos clientes não é só crítico pela manutenção de vendas, mas pelo aprendizado que essas relações podem trazer)	4 (é possível investir no acompanhamento dos clientes e de análises estatísticas de problemas e vantagens que o negócio apresenta)	16
Necessidade de adequação da produção em larga escala para produtos alimentícios; Limitação da tampa metálica para alguns usos demandados (líquidos e	3 (entregar uma alternativa nesse segmento é essencial para conseguir clientes de grandes empresas e empreendedores gourmets, mas a lata já é adequada para uma ampla variedade de produtos e não limita o	2 (a adequação não é só da tecnologia da lata, mas da tecnologia e condições de higiene de toda a linha de montagem, dificultando a viabilização econômica dessa transição no curto prazo)	6

óleos)	crescimento atual)		
Ausência de experiência de servitização no setor; desconhecimento das novas opções tecnológicas por parte dos clientes	3 (o desconhecimento afeta principalmente as soluções mais avançadas como a customização em massa, mas ainda é um obstáculo para a geração e captura de valor pela Loja da Lata)	3 (a Loja da Lata fica dependente de parceiros e organizações setoriais que ajudem a divulgar as soluções, bem como o próprio esforço de vendas nas empresas)	9
Tecnologia			
Dependência de estrutura e sistemas adaptados às necessidades da Brasilata que limitam a aceleração do negócio	5 (os sistemas de registro, contabilidade e gerenciamento da produção obstruem o trabalho e roubam agilidade do atendimento)	3 (existe a possibilidade de adaptar plataformas disponíveis, mas isso depende de uma profunda reestruturação da interface com a Brasilata, e no caso de separação das divisões, integração entre os sistemas)	15
Ausência de tecnologia embarcada e espaço para sistemas embarcados no geral	0 (o caráter descartável das embalagens e o nível atual de tecnologia não exigem tecnologia	0 (não existem soluções no momento para tecnologia embarcada)	0

	embarcada em latas)		
Dependência da disposição do consumidor para interação e conexão de dados; Acompanhamento exige contato direto com o consumidor	2 (dado que o mercado mostrou aderência à proposta de valor da Loja da Lata não parece haver grande impacto pela dependência do consumidor)	3 (existem maneiras de automatizar o atendimento e acompanhamento, mas a Loja da Lata sempre precisará de um contato direto, principalmente para médias e grandes empresas que apresentem particularidades que fogem do procedimento padrão)	6
Coleta de dados ausente ou desestruturada; Ausência de histórico de clientes, vendas, volumes, entre outros dados	5 (não existe possibilidade de continuar ou crescer o negócio sem estabelecer a coleta de dados detalhada e abrangente, uma necessidade básica no ambiente de negócios de hoje)	4 (existem muitas opções e ferramentas de implementação, mas existem pontos sensíveis na integração com a Brasilata e acompanhar depende de um conjunto de processos estruturados implementados)	20
Ausência de acompanhamento de dados de maneira mais abrangente; Ausência de ferramentas estabelecidas para análise e	5 (a falta de acompanhamento deixa a Loja da Lata sem clareza de obstáculos operacionais e estratégicos)	4 (as ferramentas de visualização e acompanhamento precisam de um processo estruturado para serem perfeitamente implementadas)	20

visualização			
Maturidade Organizacional			
<p>Separação entre Brasilata e Loja da Lata limita a influência da alta gestão; unidades fora de São Paulo ficam afastadas das decisões</p>	<p>4 (sem o alinhamento da produção a operação fica comprometida e o desenvolvimento da solução web to print exigirá integração com as unidades produtivas)</p>	<p>3 (a distribuição imposta por restrições de recursos e espaço pode demorar anos até ser resolvida e mesmo com o comprometimento das equipes as dificuldades processuais geradas são um dilema para a Loja da Lata)</p>	12
<p>Lacuna de experiência em relação a TI e análise de dados</p>	<p>4 (como um e-commerce TI e análise de dados são necessidades básicas operacionalmente para a Loja da Lata)</p>	<p>5 (a experiência pode ser adquirida, como já foi, a partir de treinamentos e contratações)</p>	20
<p>Cultura focalizada em produtos e organização interna</p>	<p>3 (o foco da cultura não chega a limitar o crescimento da Loja da Lata no momento, mas pode colocar em risco a inovação a longo prazo)</p>	<p>2 (não é possível resistir a influência da experiência da Brasilata, resta disseminar o impulso de inovação e de servitização no longo prazo)</p>	6

<p>Conflitos devido a foco de investimentos e trabalho; tensões de cultura e processos; distanciamento da unidade da parte industrial; desalinhamento com unidades fora de São Paulo</p>	<p>3 (o alinhamento da alta gerência compensa muito dos riscos, mas o alinhamento dos processos de trabalho entre unidades e entre Loja da Lata e Brasilata é um ponto crítico)</p>	<p>5 (com o comprometimento da alta gestão os conflitos são parte do aprendizado que as duas empresas terão com a iniciativa)</p>	<p>15</p>
<p>Inércia da estrutura e processos da Brasilata para se adaptar; dificuldade de justificar transformações mais profundas e drásticas</p>	<p>5 (a Brasilata precisa adequar seu processo para se tornar uma fornecedora da Loja da Lata gerenciando com agilidade pequeno e variados volumes)</p>	<p>3 (a adequação traz riscos para a Brasilata e também vai contra pontos enraizados da cultura e da estrutura pelo próprio método de produção tradicional)</p>	<p>15</p>
<p>Dificuldade em estabelecer e automatizar o processo de produção integrado com Brasilata</p>	<p>5 (com a divisão das partes industrial e comercial, organizar a integração é essencial)</p>	<p>5 (enquanto as empresas estão unidas é preciso estabelecer canais para garantir que a Loja da Lata não perca agilidade na produção dos pedidos)</p>	<p>25</p>

Fonte: Autoria Própria

6.2. Priorização e Agrupamento das Lacunas

Considerando a pontuação atribuída e metodologia utilizada, foram priorizadas para o prognóstico as vulnerabilidades com nota superior a 15 (que indicam risco e capacidade de intervenção acima da média). Assim, obtém-se uma lista de prioridades para intervenção que se destacam pelo valor estratégico para o desenvolvimento do modelo de negócios da Loja da Lata.

Analisando-se a fundo pode-se perceber que entre si as ameaças e fraquezas possuem pontos em comum ou se encaixam numa sequência lógica de desenvolvimentos, com algumas podendo ser vistas como causa raiz de outras. A predominância de processos manuais e procedimentos que ainda não estão completamente estabelecidos, por exemplo, impacta a possibilidade de estabelecer um treinamento, bem como critérios de rendimento para a equipe. Na mesma linha, a ausência de coleta de dados acompanha e também causa a ausência de acompanhamentos e análises mais detalhadas dos dados gerados.

Dessa forma, com o intuito de organizar melhor o leque de vulnerabilidades, agrupou-se novamente as identificadas em 5 temas: Processos, Desenvolvimento da Servitização, Integração com a Brasilata, Coleta e Análise de Dados e Funções. Esses temas serão utilizados como tópicos de desenvolvimento para o prognóstico e ajudam a orientar a implementação, considerando as relações que muitas vulnerabilidades apresentam entre si.

Processos

- Processos ainda manuais ou não completamente estabelecidos; obstáculos para modificar processos comuns entre as empresas
- Dificuldade de automatizar a integração do cliente, principalmente na compra personalizada (design online)

Desenvolvimento da Servitização

- Design não é considerado dentro da oferta; Frete apresenta irregularidades; inexistência de análises sobre o valor/preço dos serviços prestados

Divisão com a Brasilata

- Ausência de acompanhamento da retenção fora de um pequeno grupo de clientes já estabelecidos
- Dependência de estrutura e sistemas adaptados às necessidades da Brasilata que limitam a aceleração do negócio
- Conflitos devido a foco de investimentos e trabalho; tensões de cultura e processos; distanciamento da unidade da parte industrial; desalinhamento com unidades fora de São Paulo
- Inércia da estrutura e processos da Brasilata para se adaptar; dificuldade de justificar transformações mais profundas e drásticas
- Dificuldade em estabelecer e automatizar o processo de produção integrado com Brasilata

Coleta e Análise de Dados

- Coleta de dados ausente ou desestruturada; Ausência de histórico de clientes, vendas, volumes, entre outros dados
- Ausência de acompanhamento de dados de maneira mais abrangente; Ausência de ferramentas estabelecidas para análise e visualização
- Lacuna de experiência em relação a TI e análise de dados

Funções

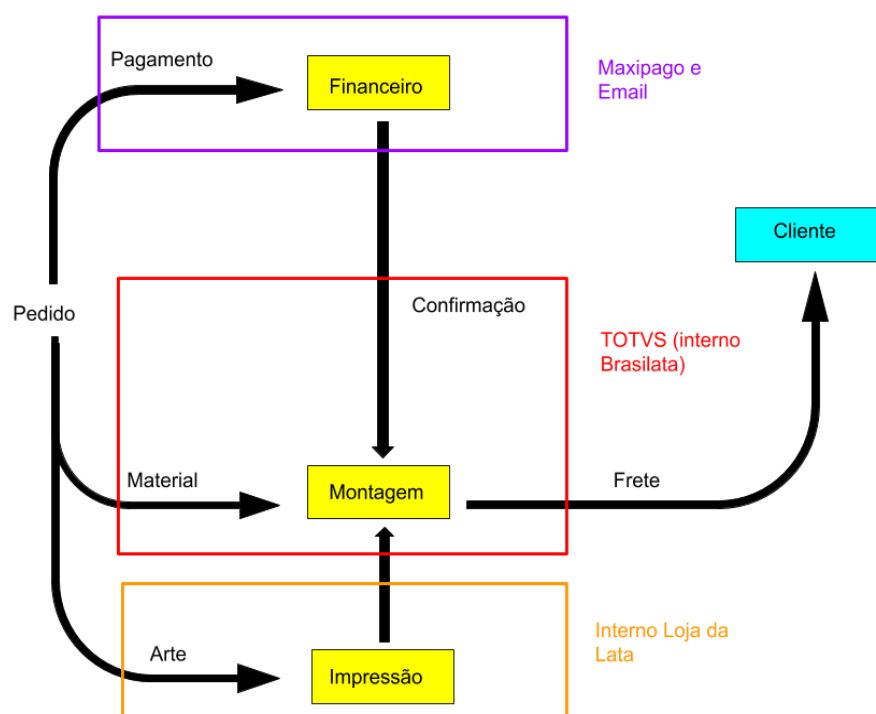
- Ausência de treinamento estruturado (conhecimento permanece limitado à experiência de trabalho)
- Ausência de critérios e estímulos para toda a equipe; Ausência de objetivos estruturados de segmentos ou modelos buscados

Para cada tema priorizado buscará-se então estabelecer uma metodologia e ferramentas de solução compatíveis que orientem a organização na melhoria operacional e estratégica. Outros pontos de menor prioridade, mas que foram considerados pela experiência de trabalho ou pelo valor de aprendizado para a Brasilata também serão abordados posteriormente, de maneira mais genérica.

6.3. Processos

Processos é uma área especialmente sensível para a Loja da Lata. Pela natureza inovadora do negócio a unidade precisa trabalhar de forma flexível e muitas vezes experimental, explorando novas oportunidades e mobilizando para adaptar-se a necessidade do momento. Entretanto, essa abordagem pode deixar lacunas de padronização e implementação, conforme soluções são desenvolvidas para atender rapidamente às demandas, mas podem falhar em ser estruturadas, padronizadas e integradas. A seguir, foi estruturada uma visão macro do processo genérico de atendimento da Loja da Lata.

Figura 01 - Processo Interno de Atendimento da Loja da Lata



Fonte: Própria Autoria

Importante observar três pontos importantes:

1 - O procedimento atual depende de numerosas interfaces operacionais com a Brasilata que também mudam de acordo com a localidade onde a lata será produzida (Unidade em Goiás é responsável pela estampagem de tampinhas e montagens das latas de 73 mm diâmetro, Unidade no Rio Grande do Sul faz a impressão das tampinhas e impressão e montagem do restante das latas, Unidade em São Paulo realiza a aplicação de verniz das chapas de tampinhas);

2 - Ocorrem repetições e conflito no fluxo de dados pela utilização da plataforma tradicional da Brasilata (TOTVS), onde é realizado a liberação de pedidos e material e a nova plataforma desenvolvida pela Loja da Lata (que foca no desenvolvimento, aprovação e transmissão da arte);

3 - Em cada etapa o ideal é que haja comunicação e verificação com o cliente, além de um acesso facilitado por parte do atendimento em caso de dúvidas. Isso tanto para transparência da operação, quanto para eventuais modificações que possam ser exigidas (mudanças na cor de lata/tampa, novo endereço de frete etc), flexibilizar o processo para essas interações do cliente é um grande desafio, mas tem alto impacto na satisfação e retenção de clientes.

Alguns procedimentos não estão totalmente estabilizados. Recentemente, o processo para tampinhas foi modificado quando a impressão passou a ser realizada na unidade Sul. Anteriormente a impressão também era em uma impressora tradicional em Goiás, mas a necessidade de atender e alinhar os grandes volumes necessários para a litografia implicava em procedimentos de planejamento da produção que inviabilizavam escalar o negócio. Por outro lado, a necessidade de grande volume para aplicação do verniz em São Paulo gerou um gargalo quando as vendas caíram durante a pandemia, resultando em atrasos e uma parada temporária nas vendas.

6.3.1. O gargalo do TOTVS e a logística de pequenos volumes

O primeiro passo é garantir que em cada etapa do processo os responsáveis tenham capacidade de lidar com o volume e variedade de pedidos da Loja da Lata. O financeiro precisa ser capaz de liberar com agilidade um grande volume de pequenos pedidos, a produção precisa garantir flexibilidade e controle de qualidade para pequenos volumes em todas as etapas, e a

expedição precisa transportar pequenas cargas entre unidades e até o cliente com agilidade e segurança, de maneira que etapas chave não se tornem gargalos para o processo.

A Loja da Lata conseguiu atender a boa parte dessas necessidades de maneira manual alocando os recursos e adaptando processos existentes através do esforço dos colaboradores, mas agora enfrenta o desafio do segundo passo, automatizar e escalar. Nessa etapa não basta a adaptação de ferramentas e processos da Brasilata, é preciso um processo estruturado próprio.

O procedimento financeiro, por exemplo, funciona bem para a Brasilata com grandes compras de grandes (e poucos) clientes. Os clientes são muitas vezes clientes tradicionais e a empresa já conta com experiência e confiança prévias. Além disso, o procedimento burocrático minimiza o risco para as grandes compras através de aprovação de crédito e outras verificações. A Loja da Lata por outro lado lida com um volume muito maior de pequenos clientes, com menos segurança financeira e sem experiência prévia, mas o financeiro adota o mesmo processo tradicional para eles, com cadastro e liberação de créditos e muitas etapas necessitando de aprovação manual. Com a escalada de pedidos, a aprovação manual se torna um gargalo no processo e inviabiliza a operação.

Esses processos próprios implicam em ferramentas próprias de gerenciamento. O TOTVS, sistema atualmente utilizado pela Brasilata está intrinsecamente ligado aos processos tradicionais e modificá-lo seria não só custoso como arriscado (não se pode sacrificar as ferramentas adequadas para a Brasilata que foram desenvolvidas nele). A Loja da Lata precisa estruturar uma plataforma de administração própria, que permita automatizar a gestão de pagamentos, pedidos e expedições que ela precisa. É importante que a plataforma seja o mais integrada possível, de maneira a evitar duplicação de fluxos como ocorre atualmente, e também agilizar procedimentos manuais recorrentes.

6.3.2. Integração do Sistema e Kanbans

A Loja da Lata já utiliza a plataforma kanban do Trello para a gestão do fluxo de artes. É interessante expandir a utilização dessa plataforma, integrando com a infraestrutura administrativa do site por exemplo. Nesse caso, não só se consegue centralizar o fluxo de trabalho e informação da equipe, aumentando a flexibilidade e a agilidade da operação, como também se estabelece um Kanban visual de toda a operação. Essa clareza visual ajuda a agilizar

respostas para gargalos e problemas e é um insumo essencial para decisões da gerência sobre alocação de recursos ou áreas de desenvolvimento interno estratégicas.

No outro lado, é preciso garantir a integração das plataformas com os sistemas da Brasilata. O cadastro de um cliente no site deve estar atrelado a um cadastro no TOTVS, um pagamento realizado já deve ser encaminhado automaticamente para o financeiro, e assim por diante. Enquanto a integração depender da inserção manual o processo estará muito mais vulnerável a erros e limitado em sua escalabilidade. É preciso um esforço conjunto nessa área já que a Brasilata tem que abrir e adaptar seu sistema e permitir uma integração. Além disso, a maior parte da equipe de TI disponível está atrelada a Brasilata e sua experiência com o sistema TOTVS deve ser considerada um recurso importante para mobilizar a integração.

6.4. Desenvolvimento da Servitização

Previamente no diagnóstico foram identificados 3 áreas de servitização principais da Loja da Lata: frete, design e o desenvolvimento de site em conjunto com alguns grandes clientes. Será dado foco ao frete e ao design por esses serem os serviços mais abrangentes oferecidos e que já possuem experiência prévia dentro do modelo de negócios da Loja da Lata. O desenvolvimento conjunto de sites ainda é uma oferta rodeada de incertezas, principalmente em relação ao interesse do mercado numa solução do tipo.

Primeiramente, abordando-se a precificação dos serviços complementares é recomendável uma estruturação de um portfólio de serviços para permitir uma melhor avaliação do valor entregue ao cliente por serviço e uma maior agilidade no processo de venda. Principalmente considerando a plataforma digital que a empresa está estabelecendo, um portfólio completo de serviços também ajuda a esclarecer dúvidas e entregar maior transparência para o cliente.

A Loja da Lata já possui um portfólio detalhado dos seus produtos, com as opções e tamanhos disponíveis. Poderia se seguir o mesmo modelo, ou complementar o mesmo portfólio com um tópico dedicado aos serviços prestados. Recomenda-se nesse caso, de acordo com as observações feitas por Narus (1995), que a empresa atue primeiramente inventariando em detalhes os custos de operação associados com um determinado serviço para depois poder

estruturar uma oferta flexível, seguindo o modelo de um pacote básico oferecido com pacotes extras opcionais que ajudam a adaptar a oferta às necessidades do cliente.

6.4.1. Serviço de Frete

O pacote básico nas condições atuais consistiria da lata impressa e do frete de entrega. Seria interessante, seguindo o modelo de algumas empresas atualmente, adotar diferentes valores de fretes de acordo com o tempo de entrega. Nesse formato, clientes que desejem prazos menores podem optar pelos fretes alternativos mais rápidos, de maneira transparente e formalizada. Nesse caso também se evitaria priorizar pedidos de maneira informal por pressão do cliente, o que gera atendimento desigual e prejudica não só o fluxo de produção como a prioridade da empresa. Certamente existe interesse em priorizar boas relações com clientes de grande potencial, mas seguindo esse modelo essas opções tornam-se mais transparentes para a própria equipe.

Importante considerar que embora seja possível estender o modelo de níveis de frete para todo o pedido (adiantando também a produção mediante valor extra) a prática não é bem vista e pode gerar problemas na produção, com clientes grandes abusando da prioridade enquanto um grande volume de pequenos é prejudicado.

Também é preciso garantir o máximo de transparência no valor do frete, dado que é um serviço prestado por terceiros mas que impacta diretamente na avaliação do serviço geral da Loja da Lata. Independentemente da responsabilidade legal de qualquer atraso, dano ou prejuízo poder ser atribuído a transportadora, o prejuízo de imagem e de relação com o cliente recai sobre a Loja da Lata e assim é preciso cuidado. No momento a Loja da Lata está atuando para mudar a plataforma de fretes justamente por problemas com as entregas.

Anteriormente, a plataforma utilizada era um marketplace de fretes, onde transportadoras automaticamente se ofereciam para o serviço e competiam em preços e prazos. Infelizmente, o modelo sofre com a dificuldade de comunicação e aplicação de responsabilidade com as transportadoras, dependendo de intermediação constante, o que prejudica a agilidade na resolução dos problemas e a transparência com o cliente.

Mediante essa experiência, é interessante considerar para essa nova fase um modelo de relação mais próxima com as transportadoras, com uma ou poucas transportadoras parceiras

realizando o serviço. Embora esse modelo possa limitar as áreas de atuação (tanto pelas cidades de operação das transportadoras quanto pela viabilidade econômica dos fretes para os clientes) a confiança e abertura para resolver eventuais problemas de forma rápida e eficiente com as parceiras é um passo essencial para que a Loja da Lata assegure a confiança dos clientes e fortaleça a sua reputação como e-commerce.

6.4.2. Teste de novas ofertas e Implementação

A longo prazo, a oferta flexível pode ser utilizada para experimentar com uma oferta conjunta de design. De maneira semelhante à descrita para os fretes, o design seria um opcional com diferentes valores de acordo com a complexidade (um valor para modelos padrões da Loja da Lata, outro para personalizado e outro para customização em massa, por exemplo).

A oferta opcional também ajudaria a testar qual modelo de operação de design melhor se adequa à realidade da Loja da Lata. Pode-se optar por manter o modelo atual e ter contatos de design recomendados pela experiência com as exigências técnicas a disposição dos clientes. Ou pode-se optar por oferecer um serviço interno de design, capturando maior valor do processo para a Loja da Lata e garantindo uma integração técnica do design, pensando na agilidade de alterações nas artes ou outras exigências dos clientes. Em último caso a opção de customização em massa certamente exigiria uma cobrança extra, não só pelos maiores custos envolvidos na produção (design, controle de qualidade, etc) como também pelo valor de embalagem diferenciada que está sendo entregue.

Para melhor transicionar da condição atual para a nova oferta flexibilizada é importante considerar a preservação das relações com clientes antigos e que podem se entender prejudicados por cobranças extras. Essa transição pode ser facilitada pelo uso de descontos iniciais ou especiais, que ajudem a diminuir o atrito inicial. Eventualmente deve-se investir na comunicação transparente com esses clientes quanto ao valor que está sendo entregue e a viabilidade econômica da operação.

Descontos também ajudam a contornar outros atritos da transição como a dependência que foi criada na atuação do atendimento, pelo modelo manual que estava sendo empregado até então. Com a plataforma online e a automação é preciso investir em preservar os clientes antigos na nova realidade.

Por último, nas vendas que incluam customização em massa o desconto pode até ser um mecanismo de divulgação da Loja da Lata, que tem pela frente o desafio de conscientizar as empresas do valor de diferenciação que pode ser conseguido em ações promocionais customizáveis (como foram os nomes na Coca Cola, por exemplo).

6.5. Separação da Brasilata

A Loja da Lata se situa em um momento delicado de sua relação com a Brasilata. Por um lado, a inércia da estrutura e processos da Brasilata limita os ajustes necessários para viabilizar o crescimento do negócio. A distribuição de atividades entre as unidades ainda não foi otimizada para agilizar a produção, com linhas como a de tampinhas apresentando sérios gargalos, especialmente para pequenos lotes. Também os sistemas internos não são adequados para o processo da Loja da Lata, mas a inviabilidade de modificá-los força a divisão a se adaptar manualmente e impede uma automação efetiva, por sua vez limitando o crescimento.

Por outro lado, no momento de expansão é crítica a necessidade de recursos organizacionais para estruturar e escalar a operação, recursos estes que ainda vem da Brasilata. Como a Loja da Lata, apesar de se apresentar com o foco no e-commerce, possui uma elevada dependência da parte industrial para garantir sua entrega de valor (tanto em prazo quanto em qualidade) pelas particularidades técnicas do produto, também é preciso considerar que a separação das empresas pode prejudicar o desenvolvimento dessa operação industrial voltada para pequenos lotes.

Esse dilema ocorre principalmente porque embora a Loja da Lata se posicione como um e-commerce, ela assumiu um papel de responsabilidade e liderança também da parte industrial que a serve. Separar continua sendo a alternativa mais viável para garantir a liberdade de estrutura e processos que a unidade precisa, mas é importante que antes de separar sejam colocadas algumas garantias em relação a operação industrial.

Primeiramente, a integração não pode ser só uma fachada. Com a Loja da Lata com uma nova posição de cliente em relação a Brasilata, existe a liberdade de se empregar novos sistemas mais ágeis e flexíveis para os pedidos e integrá-los como pedidos externos para a Brasilata. Isso, no entanto, não resolve a inadequação do procedimento interno da Brasilata para pequenos e variados volumes. Para que a nova relação como cliente funcione efetivamente, a Loja da Lata

precisa garantir que pelo menos a operação dedicada para atendê-la dentro da Brasilata tenha flexibilidade de processos para atender seu padrão de lotes e pedidos, do contrário logo virão atrasos e problemas. Essa transição passa por três pontos importantes: a passagem das competências, passagem da responsabilidade e a manutenção da inovação.

6.5.1. Passagem das Competências

A passagem das competências envolve garantir que a experiência que a equipe da Loja da Lata adquiriu em relação a processos e solução de problemas da parte industrial não seja perdida com a separação das empresas. Como já foi discutido, boa parte dessa experiência na Loja da Lata ainda não foi totalmente documentada e explicitada, logo estruturar ao máximo esses processos antes de começar a separação é essencial.

Por outro lado seria interessante considerar na passagem das competências a possibilidade de um período de convívio das equipes, com a Loja da Lata ainda dentro da Brasilata, de maneira a treinar a liderança da operação industrial da Brasilata no cotidiano das necessidades e demanda da Loja da Lata. Esse é um ponto dificultado pela distribuição regional das tarefas. Como a operação industrial de impressão e boa parte das operações de montagem se concentram na unidade em Estrela, Rio Grande do Sul, seria natural e até desejável que essa unidade lideraria a operação industrial dentro da Brasilata, mas a distância geográfica é obviamente um empecilho com a Loja da Lata operando em São Paulo.

Um ponto positivo é que a Loja da Lata já apresentou boa experiência e bons resultados com o trabalho remoto, coordenando as unidades do Rio Grande do Sul e de Goiás nos últimos anos. Também pesa a recente pandemia, com a operação totalmente remota sem maiores interrupções (as principais interrupções se deram pela redução da atividade econômica durante a pandemia e não problemas de coordenação internos).

6.5.2. Passagem da Responsabilidade

A passagem da responsabilidade é outro ponto delicado, considerando principalmente o alinhamento das unidades. Como os principais procedimentos da Loja da Lata são realizados na unidade do Rio Grande do Sul e na de Goiás, é importante que ambas tenham processos

alinhados e equipes dedicadas em cada uma para gerenciar a operação. Atualmente, ambas já possuem dedicação até o nível gerencial para atender a Loja da Lata, mas ainda ocorrem divergências nos processos e ferramentas utilizados (aprovações financeiras de crédito são concentradas em Goiás, por exemplo, e o procedimento e plataforma de fretes são separados entre unidades).

Nesse âmbito, ferramentas de KanBan digital como o Trello podem ser essenciais para facilitar a comunicação remota e permitir uma visualização rápida da operação distribuída entre as unidades, mas devem acompanhar integrações mais abrangentes:

- A plataforma de fretes precisa ser capaz de atender as várias unidades para agilizar e evitar erros.
- Os procedimentos e autorizações financeiros precisam ser integrados entre unidades para agilizar a liberação dos pedidos.
- A expedição interna (entre unidades) da Brasilata precisa ser melhor alinhada e flexibilizada para a operação de pequenos volumes da Loja da Lata para evitar problemas de comunicação entre as equipes, oferecer uma melhor previsão de entrega para os clientes e agilizar a entrega.
- A equipe envolvida precisa ser treinada e capacitada nas sequências e processos específicos da Loja da Lata, para facilitar o alinhamento e flexibilizar a solução de eventuais problemas (isso é facilitado quanto mais uniformes e padronizados sejam os processos).

Após garantir-se a transição das competências e responsabilidades, e com uma operação industrial estruturada dentro da Brasilata, a Loja da Lata pode prosseguir com a separação, aproveitando a independência para buscar as próprias soluções operacionais e recursos adequados para viabilizar e expandir sua operação.

6.5.3. Manutenção da Inovação

Por último é importante considerar o futuro da inovação da Loja da Lata diante da separação. Com a independência e o posicionamento como e-commerce, obviamente a Loja da Lata focará também seu esforço de inovação para os serviços agregados e para o comércio

virtual. Isso não pode resultar em um abandono do esforço de inovação dentro da área industrial. Na transição a Brasilata precisa garantir que a equipe dedicada manterá a mesma capacidade de liderança e inovação que ficaram sob a responsabilidade da Loja da Lata nos últimos anos.

Como já foi discutido a Brasilata possui experiência com programas de inovação como o Projeto SImplificação, mas o desafio de inovação atrelado a impressão digital não deve ser subestimado. A relativamente jovem operação ainda depende de inovação em múltiplos pontos do processo para alcançar seu desenvolvimento pleno e o trabalho dos envolvidos nessa operação possuirá um componente muito maior de inovação e adaptação do que o trabalho tradicional nas outras linhas industriais. Mais do que isso, o potencial da impressão digital que pode ser considerado o impulsionador da própria Loja da Lata, ainda pode oferecer outras e novas soluções e modelos de negócio alternativos para a Brasilata, a serem explorados no futuro. Assim, embora a operação industrial dedicada a Loja da Lata irá exigir uma atuação tradicional de escalar e otimizar, a plataforma tecnológica não pode ser vista como uma possibilidade já explorada, e sim como a semente de todo um ecossistema de iniciativas inovadoras.

6.6. Coleta e Análise de Dados

Investir na coleta e análise dos dados obtidos nas vendas, através de parcerias ou de outras plataformas (data brokers como facebook e instagram) é a nova prioridade das empresas e dos modelos de negócio no ambiente moderno. Com a capacidade de coletar, armazenar e analisar dados disponível a custos cada vez menores, torna-se obrigatório para garantir a competitividade estabelecer uma estratégia de dados que permita tomar e executar decisões estratégicas de maneira mais informada e precisa.

Nesse aspecto, a lacuna de coleta e análise de dados da Loja da Lata é especialmente crítica para o negócio. Não havendo acompanhamento do preço dos fretes, por exemplo, a empresa é incapaz de entender se está tendo prejuízo por variações no preço e se precisaria cobrar um percentual extra para se proteger dessa variação. Por outro lado, uma falta de acompanhamento da retenção dos clientes torna difícil visualizar se os clientes estão sendo fidelizados e porque eles estão ou não continuando a comprar.

Considerando não só o cenário atual, mas também a condição de e-commerce, investir no ativo de dados não é uma opção, é uma obrigação da Loja da Lata. A empresa se situa

perfeitamente na situação descrita por Rogers (2017) : está diante de um desafio estratégico e organizacional em relação a utilização dos dados. Assim, podemos usar a ferramenta de geração de valor dos dados para primeiramente estabelecer um caminho estratégico para a coleta e análise de dados, e depois estabelecemos algumas considerações em relação a responsabilidade da análise e uso de dados dentro da equipe.

6.6.1. 1º passo: Definir a área de atuação

Como descrito por Rogers (2017) o primeiro passo é definir a área a ser impactada dentro da divisão. No caso da Loja da Lata o momento de crescimento e aceleração do negócio e as condições atuais de utilização dos dados indicam uma prioridade na coleta de dados sobre aquisição, comportamento e retenção dos clientes, bem como a avaliação do portfólio de produtos e possíveis lacunas na oferta ou produtos que poderiam ser descontinuados. Atuando assim nos clientes e na proposta de valor em um primeiro momento, a Loja da Lata consegue fortalecer o núcleo do seu modelo de negócios para depois expandir a utilização de dados para outras áreas como melhorias operacionais, design e inovação.

A retenção dos clientes é especialmente um ponto crítico para a Loja da Lata como já foi considerado na apresentação inicial. Se grande parte da força estratégica da divisão é ser capaz de estabelecer relações comerciais valiosas e duradouras com clientes pequenos mas com grande potencial de crescimento (microempreendedores); e o próprio histórico de clientes da empresa reforça esse ponto; aprofundar e quantificar o entendimento dessas relações e quanta fidelidade a divisão está conseguindo construir é uma prioridade.

É importante também avaliar dentro das relações e retenção dos clientes os motivos por trás tanto das relações boas e fortalecidas, quanto de relações problemáticas que estão gerando insatisfação nos clientes. Nesse contexto, enquanto acompanhar as compras dos clientes oferece uma descrição transparente da situação da Loja da Lata em um dado momento, entender o porque um cliente parou de comprar ou aumentou seu pedido é a informação estratégica real que pode definir o futuro da empresa.

A motivação do cliente pode revelar problemas na operação ou nos produtos que direcionem as decisões da gerência para investir em soluções rapidamente, ou um elogio ou aumento de confiança do cliente pode indicar uma boa prática a ser incentivada e repetida, ou até

automatizada e incorporada ao processo. Esse feedback contínuo pode inclusive funcionar como incentivo e avaliação da equipe, mediante indicadores coletados em tempo real pela plataforma da Loja da Lata.

6.6.2. 2º Passo: Paradigmas de Dados

Tendo as prioridades de investimento podemos seguir para o próximo passo da geração de valor, utilizando os paradigmas estabelecidos por Rogers (2017) para melhor orientar nossa utilização de dados.

Como a Loja da Lata ainda se encontra em um momento bastante inicial de seu desenvolvimento de dados todos os paradigmas podem ser considerados como importantes, com grande potencial de impacto no desenvolvimento da operação.

O Insight é essencial para a Loja da Lata mensurar e aumentar o impacto de suas iniciativas, principalmente de marketing, mas também de novas linhas ou tamanhos, ou ainda de modelos promocionais ou sazonais (páscoa, natal, etc). Também é importante entender como os clientes visualizam e valorizam (até de maneira quantitativa se possível) a embalagem diferenciada que é a oferta principal da Loja da Lata, e qual seria o espaço para se negociar o preço. Por outro lado, entender os gatilhos que podem intensificar a disposição por buscar diferenciais como o de uma embalagem premium para empreendimento seria um meio de encontrar ações realizáveis por parte da Loja da Lata para conquistar não só um percentual maior do mercado de embalagens, mas uma posição psicológica diferenciada dentro da mente dos clientes, como artigo de qualidade (e portanto de maior valor).

A Segmentação também é crítica na situação atual. Em um primeiro momento, com a utilização do marketing a partir de mídias sociais, a segmentação desempenha o papel de maximizar o impacto de campanhas e impulsionamentos que a Loja da Lata estabelece. Segmentar melhor é aumentar o retorno desses investimentos de marketing ao conseguir melhor visualizar e atingir grupos de interesse. A definição desses grupos também fortalece a produção de conteúdo midiático próprio da Loja da Lata, orienta opções de canais a serem explorados (inclusive canais tradicionais como associações de empreendedores, feiras, etc) e também retroalimenta a formulação de novos produtos e tamanhos.

Com uma melhor noção dos segmentos, é possível escolher melhor os segmentos prioritários de maior valor e priorizar o desenvolvimento de produtos e serviços direcionados a atrair e atender esses segmentos.

Em um segundo momento a segmentação ajuda no processo de atendimento e retenção de novos clientes, produzindo padrões esperados de comportamento que ajudam a melhor direcionar soluções para os clientes, agilizando a operação e colocando mais recursos para atender clientes de maior valor. No caso de um cliente específico, uma entrega foi identificada como particularmente crítica pelo impacto midiático que ela teria: o produto seria disponibilizado em um aniversário com ampla cobertura nas redes sociais. Com uma segmentação mais específica dos clientes, a Loja da Lata poderia identificar mais facilmente clientes ou até pedidos individuais com maior alcance de divulgação, explorando um valor indireto a ser capturado, e oferecendo soluções diferenciadas para explorar ao máximo as oportunidades.

A personalização possui menos espaço na oferta atual, mas é importante para desenvolvimentos futuros na plataforma online e soluções e serviços que a Loja da Lata venha a oferecer. Personalizar vai desde agilizar o encontro de produtos adequados para o cliente, até customizar a oferta de serviços a partir do histórico do cliente (adiantando o cálculo do frete por exemplo, ou oferecendo sugestões sazonais de design para clientes com esse tipo de comportamento). Agilizar a jornada do cliente dentro da plataforma online e dentro do processo até a entrega é essencial para o sucesso como e-commerce da Loja da Lata, especialmente considerando a pressão por agilidade que o mercado de e-commerce exige.

O contexto, de maneira semelhante a personalização, ainda tem limitações no momento, mas pode ser uma ferramenta de grande potencial para expandir a divisão futuramente e desenvolver ofertas que ainda tem dificuldade de penetração no mercado. A Loja da Lata, pode, considerando sua forte presença como fornecedora de microempreendedores, atuar como ponte relacional entre os clientes, fomentando relações intermediadas por seus produtos. Grandes empresas buscando brindes para funcionários, por exemplo, podem encontrar na plataforma ofertas de microempreendedores que atendam suas demandas.

No momento, a divisão já faz uso da divulgação de produtos de clientes como forma de conteúdo próprio. É um método que ainda possui a vantagem de conscientizar o público sobre o potencial das embalagens premiadas em termos de qualidade e diferenciação, através de casos reais com empreendedores de sucesso o que fortalece tanto a marca Loja da Lata, quanto a

percepção do produto. Essas ações precisam ser fomentadas ao máximo, especialmente se a Loja da Lata quiser expandir a demanda por soluções mais premium como a customização em massa. A divulgação cruzada de casos de sucesso e o boca a boca entre empreendedores é o melhor estímulo para conseguir convencer os clientes a buscar soluções mais ousadas, e não requer nenhum investimento além da manutenção de uma presença forte e ativa nas redes sociais.

Como pode ser observado, os paradigmas de insight e segmentação possuem maior prioridade, enquanto personalização e contexto são possibilidades em aberto mais importantes para desenvolvimento futuro. A Loja da Lata precisa primeiro investir em consolidar seu ativo de dados e conhecer seus clientes, seus segmentos e demandas ao máximo, para então estabelecer saltos mais inovadores de divulgação e relacionamento com os clientes.

6.6.3. 3º passo: Geração de Conceito

O terceiro passo é a geração de conceito, que é efetivamente o como os dados serão transformados em uma proposta de valor dentro dos paradigmas que foram priorizados. Trabalhando com insight e segmentação podemos considerar que as principais interações são aquelas que permitem coleta de dados por parte da Loja da Lata. Assim, o objetivo é maximizar o compartilhamento de dados do cliente com a plataforma de forma a maximizar as possibilidades de entender e segmentar a demanda. Importante observar que considera-se entender e segmentar de maneira ampla, permitindo múltiplas segmentações simultâneas e um entendimento estendido a variáveis não estruturadas, como motivações, interesses compartilhados, entre outros.

O momento principal nesse contexto é o cadastro do cliente no site onde o maior número de dados é obtido e associado a compra. Nesse momento cabe facilitar e agilizar ao máximo o trabalho do cliente, de forma a reduzir o atrito associado. Opções de preenchimento automático do cadastro, através de plataformas integradas, ou acesso através da intermediação de redes sociais (como Google ou Facebook) são interessantes para facilitar ao máximo esse momento crítico de obtenção de dados. O acesso intermediado por redes também permite associar perfis em redes sociais ao cliente, o que é outra fonte importante de dados complementares, e estabelece a possibilidade de dados relacionais a partir de contatos, redes e comunidades do

cliente que são essenciais para a segmentar e encontrar oportunidades de demanda ainda inexploradas.

Obviamente, toda essa coleta exige especial preocupação com o manuseio das informações, privacidade do cliente, repercussões legais e transparência do contrato. Com a crescente preocupação com privacidade e mudanças no panorama legal da coleta de dados, é importante que a Loja da Lata não seja identificada com práticas abusivas, o que afastaria novos clientes e poderia atrair ataques ao ativo de dados que a empresa acumulasse, um alto risco para a segurança e a privacidade dos clientes.

Outros dados como valores, tamanhos e cores que já são registrados também podem ser coletados, de maneira a permitir uma visualização detalhada dos pedidos. Por último, acompanhamentos intermediários do atendimento e pós-venda são outra fonte crítica, principalmente pela flexibilidade e conteúdo qualitativo abrangido. Nesses acompanhamentos podem ser identificados insatisfações ou demandas não atendidas que muitas vezes são suprimidas pela automação da plataforma, mas que são inestimáveis para a melhoria do negócio.

6.6.4. 4º passo: Auditoria dos dados

O quarto passo é a auditoria dos dados, buscando entender quais são as lacunas na coleta e análise de dados que a Loja da Lata possui e que competências ou ferramentas a empresa precisa desenvolver para superar essas lacunas.

Em um primeiro momento, investir em ferramentas sofisticadas ou funcionários especializados em ciência de dados não é uma opção compatível com a realidade da empresa e a limitação de recursos. Muito mais prioritário é estabelecer uma estrutura básica de dados. Os dados já estão sendo gerados dentro da plataforma da Loja da Lata e das outras ferramentas que ela utiliza (Trello, TOTVS - o sistema integrado da Brasilata e redes sociais) mas não estão sendo agregados e estruturados de uma maneira que permita a visualização e análise.

Logo, é possível estabelecer que a prioridade é organizar um banco de dados, incluindo informações dos clientes e um acompanhamento agregado dos pedidos. Inicialmente esse banco pode ser estabelecido em ferramentas de computação na nuvem como Google Drive ou outras estruturas. Planilhas são a solução inicial ideal para os dados estruturados, com ferramentas mais complexas de análise de dados não estruturados sendo incorporadas conforme a evolução da

infraestrutura. Com o tempo essa estrutura pode migrar para um armazenamento próprio por questões de segurança e ser integrada aos dashboards mantidos dentro do site e do Trello. É importante que a estruturação dos dados permita visualizar o que foi considerado como o objetivo anteriormente, oferecendo insights em relação aos comportamentos e desejos dos clientes e em relação a segmentações pertinentes que a Loja da Lata possa utilizar. Ferramentas simples de planilhas já permitem agregar os pedidos e os clientes baseados em múltiplos indicadores e rapidamente podem revelar tendências de que parâmetros prevêm melhor os comportamentos desejados dos clientes e quais são os marcadores de clientes de alto valor (seja no lifetime value, ou no alcance de divulgação dos produtos, ou outros parâmetros de interesse que sejam estabelecidos).

Para fortalecer ainda mais a utilização de dados, é importante que a Loja da Lata invista em compor uma série de dados histórica agregada e de fácil acesso, que a equipe possa referenciar nas discussões estratégicas e em sugestões de melhoria operacional. Pelo menos na coleta, é importante agregar também os dados internos, como tempos de produção; indicadores de qualidade; valores de perdas, fretes, custos gerais e outros indicadores financeiros. Esses dados, embora não prioritários para a área inicial de atuação, são importantes para uso posterior em melhorias de processo e ferramentas, e já podem ser armazenados e agregados para evitar a perda de uma valiosa evolução histórica. No limite, todos os dados gerados pelo processo deveriam ser armazenados, agregados, estruturados e disponibilizados, de forma a maximizar os insights e estabelecer uma visão mais informada e quantificada do negócio para toda a equipe.

6.6.5. 5º passo: Execução

O quinto passo contempla a execução da estratégia delineada. Nesse ponto, será importante investir no armazenamento e na integração das redes de dados entre as plataformas. Considerando que a visualização se concentraria no site por exemplo, a Loja da Lata poderia aproveitar a flexibilidade e o controle que possui sobre a plataforma própria para maximizar as opções de visualização disponíveis. Essa etapa exige um acompanhamento especial da gerência, a principal responsável por definir os objetivos da estratégia de dados e pode seguir como uma evolução natural da recente consolidação do site e da contratação de uma equipe de TI própria.

Nesse âmbito, aproveita-se a iniciativa do site e sua implementação dentro da rotina da empresa, como uma oportunidade para divulgar e estabelecer internamente a plataforma de dados. A equipe de TI segue o trabalho de modificações e manutenção do site com a expansão das ferramentas de dados e o restante da equipe, que já precisará se adequar a rotina de utilização da plataforma seria encaminhada a incluir nessa transformação uma rotina voltada para a estratégia de dados. A Loja da Lata pode se aproveitar de sua equipe enxuta para incentivar a participação e inovação na nova plataforma, absorvendo insights das diferentes áreas para melhoria da visualização dos dados, possibilidades de segmentação e principalmente o uso da experiência de trabalho para um entendimento mais profundo dos dados. O atendimento, por exemplo, que possui contato direto e constante com os clientes, pode ajudar a compreender melhor informações críticas ou discrepantes que surjam baseada na sua experiência e enriquecem a utilização quantitativa dos dados com insights qualitativos.

6.6.6. Cultura de Dados

Dados esses cinco passos estratégicos é preciso considerar o desafio de tornar a Loja da Lata uma organização baseada em dados. Como foi mostrado anteriormente, em múltiplos momentos da estratégia de dados é preciso uma integração entre as ações e os insights da equipe e um uso rigoroso e estruturado do ativo de dados disponível, o que não é um comportamento trivial nas organizações, que muitas vezes ainda seguem modelos tradicionais em que decisões informadas e com rigor científico não eram uma opção para muitas empresas. Com a tecnologia colocando ativos de dados gigantescos e ferramentas de análise altamente sofisticadas ao alcance de médias e pequenas empresas ainda resta garantir que exista iniciativa para mudar e integrar essa tecnologia ao negócio.

Felizmente, a Loja da Lata possui grande potencial nesse sentido. A empresa já mostrou experiência com iniciativas de dados nas mídias sociais e com uma atuação técnica e analítica de marketing, utilizando segmentação de clientes e empregando experimentos rápidos com novos segmentos e oportunidades de negócio. Seu tamanho enxuto também permite uma comunicação ágil com a equipe e permite que os dados e os insights fluam mais livremente dentro da estrutura, o que ajuda a fomentar a inovação e a utilização dos dados na rotina de trabalho.

Ainda assim é importante que a divisão invista em expandir suas capacidades e ferramentas de dados. A gerência deve continuar utilizando a abordagem de experimentos embasados por dados para suas iniciativas no mercado e deve expandir tanto a base de dados quanto o alcance dessas iniciativas, contemplando também melhorias internas e na plataforma digital. Também a equipe precisa integrar o raciocínio analítico rigoroso à rotina.

Muitas vezes problemas na operação podem tomar proporções exageradas devido a pressão dos clientes ou do trabalho. Embora um problema nunca possa ser ignorado, a perspectiva rigorosamente objetiva dos dados ajuda a identificar o que são problemas recorrentes e críticos e o que são eventuais acidentes, e ajudam a expandir a visão limitada a rotina de trabalho para uma visão mais abrangente do negócio. A equipe precisa se adaptar a utilizar essa perspectiva de dados constantemente e por conta própria, filtrando o ruído e priorizando as ações estratégicas estabelecidas, o que ajuda a evitar sobrecarga com tarefas que não agregam valor.

Por outro lado, não se deve contar com o tamanho reduzido para garantir a comunicação de dados. O ativo de dados deve ser desde a sua concepção, um ativo interdepartamental e integrado, garantindo que mesmo com o crescimento que a Loja da Lata objetiva, a comunicação dos dados não será bloqueada por divisões internas. A estrutura de dados deve contar com ferramentas de visualização que facilite o manuseio e a análise por parte de toda a equipe e as reuniões de acompanhamento devem estimular o compartilhamento de insights baseados nos dados coletados. A longo prazo a Loja da Lata pode inclusive contemplar um projeto de sugestões e inovação similar ao da Brasilata (que a Brasilata pode também copiar) incentivando e premiando contribuições da equipe baseadas na plataforma de dados compartilhada.

6.7. Funções

Em um contexto de amadurecimento do modelo de negócios, estabilização dos processos e guinada no posicionamento da própria Loja da Lata como organização (de uma divisão interna da Brasilata, para um e-commerce independente) a definição de funções também se torna ambígua. Em um dia de trabalho gerentes podem ajudar no trabalho manual da expedição, a equipe de atendimento pode fazer um serviço de venda completo para o cliente e o design pode ter que ajudar a despachar um frete emergencial.

A ambiguidade das funções não é e não pode ser vista como algo caótico ou fruto de desorganização. Ela é uma atribuição direta da natureza do negócio e é importante que a Loja da Lata mantenha essa ambiguidade no atual momento para garantir a flexibilidade que ela precisa para inovar. O único detalhamento de função possível é que a equipe precisa fazer a Loja da Lata funcionar de acordo com o que indiquem os objetivos estratégicos estabelecidos.

Por outro lado, é importante que a Loja da Lata busque formas de se estruturar e se planejar, especialmente considerando pontos que já foram definidos dentro do horizonte estratégico. Com sua experiência acumulada a Loja da Lata já conseguiu responder a algumas incertezas como o mercado e a viabilidade da operação. A gerência atual deve portanto agir para estruturar e padronizar essas áreas, de preferência automatizando ao máximo, de maneira a liberar recursos para explorar outras oportunidades e soluções que vem desenvolvendo. É um momento extremamente sensível para a divisão, em que é preciso ambidestria organizacional, optando por um modelo de gestão e operação mais tradicional ou inovador dependendo da situação.

Para concretizar essa ambidestria é importante antes de tudo considerar dois desafios: pensar processos como ferramentas e conseguir optar por qual modelo utilizar em uma determinada situação.

Primeiramente, considerar processos como ferramentas consiste simplesmente em conciliar a flexibilidade das funções que a Loja da Lata precisa manter com a estrutura que ela precisa começar a desenvolver. Isso pode ser feito ao reimaginar o procedimento tradicional de outro ponto de vista.

Em um modelo tradicional, como o da própria Brasilata, tem-se a equipe atuando como partes de um processo que visa atender a um objetivo (a gestão da empresa ou a entrega ao cliente). Os funcionários são especializados nessas etapas e realmente atuam como engrenagens do mecanismo.

Para a Loja da Lata, sem poder limitar a equipe a funções tão específicas que engessam a agilidade e a inovação, o mais interessante é colocar os processos estruturados a disposição de equipe de maneira que um integrante pode executar o processo de maneira facilitada, conforme a necessidade.

Essa modalidade é facilitada pelo movimento de intensa transformação digital dos negócios, com ferramentas cada vez mais tecnologicamente sofisticadas e automatizadas que

permitem colocar procedimentos inteiros a disposição de um único funcionário. Em um momento mais avançado, com a automação das funções mais aprofundada, a equipe pode passar de executora a desenvolvedora, atuando o máximo de tempo na automatização e melhoria contínua dos processos, produtos e serviços.

Por outro lado, considerando o modelo servitizado com a qual a Loja da Lata atua, colocar os processos como ferramentas poderia muito bem ser considerada uma exigência do negócio. Com os processos estruturados como ferramentas e disponibilizados para a equipe a partir de plataformas virtuais e do treinamento, busca-se capacitar qualquer integrante a atender um cliente e resolver seu problema, o que por sua vez minimiza atrito, aumenta a agilidade e a satisfação final dos clientes. Obviamente que um funcionário que esteja mais envolvido numa determinada etapa terá um conhecimento mais aprofundado, mas com ferramentas de visualização do fluxo de atendimento adequadas e um processo estruturado, qualquer um da equipe pode intervir com mais facilidade e resolver problemas simples, fortalecendo a capacidade da divisão.

7. CONCLUSÃO

Com o objetivo de entender o posicionamento da Loja da Lata sob a ótica dos movimentos de transformação digital e servitização, além de oferecer insumos e propostas de melhoria para a organização, o presente trabalho se baseou fortemente na base teórica presente na área e estabeleceu um plano de prioridades das lacunas que a empresa apresenta hoje, buscando a estabilização e estruturação dos processos, a reformulação eficaz das relações com a empresa-mãe (Brasilata), o fortalecimento da proposta de servitização através de melhor precificação e novos serviços, e uma estratégia abrangente de dados, com destaque para investimentos no ativo de dados e análises de segmentação e retenção dos clientes.

Foi um trabalho altamente impactado pela discussão contínua com a equipe realizada durante o estágio e que não só foi dependente da experiência de trabalho como também orientou ela, fomentando discussões e oferecendo novas perspectivas e argumentos sobre a atuação da Loja da Lata. É um trabalho que reforça a importância da aliança entre teoria e prática e trouxe aprendizados inestimáveis sobre como os conceitos se desdobram no cotidiano das organizações.

Também foi de especial valor poder conhecer a experiência da Loja da Lata por dentro: como apresentar ideias inovadoras; como negociar, dentro de ambientes tradicionais, essas profundas transformações que o mercado e a sociedade vêm assistindo; acima de tudo, como grandes transformações não são exclusividade de startups e como a experiência e trabalho de décadas de empresas tradicionais pode trazer as inovações mais profundas.

Com a estabilização e estruturação dos processos a Loja da Lata hoje se encaminha para melhor atender sua demanda em rápida ascensão e se encaminha para automatizar seus serviços, trazendo seu nível de serviços para um novo patamar. O fortalecimento da precificação, principalmente dos fretes, se encaminha para eliminar problemas operacionais do modelo tradicional e aumentar a transparência interna e externa. A independência da Brasilata abrirá mais espaço para que a Loja da Lata desenvolva suas próprias ferramentas e busque sua própria trajetória, especialmente no modelo operacional. Por último o embasamento dos dados dará para a empresa uma nova visão do seu negócio, mais quantitativa e aprofundada e capaz de orientar com maior precisão as políticas necessárias para manter o avanço em frente.

O resultado é uma Loja da Lata melhor capacitada para crescer e continuar a entregar continuamente a sua proposta de valor, fortalecendo sua marca e seu reconhecimento no

mercado. Também resulta uma evolução exemplar para empresas que encaram como ameaçadoras a transformação digital e a servitização, mostrando que se adaptar e prosperar não só é possível como vantajoso.

A Brasilata têm na Loja da Lata não só uma enorme fonte de aprendizado, mas também uma enorme fonte de orgulho e uma justificativa totalmente pautada em resultados de seu esforço e dedicação por inovação e melhoria contínua.

8. REFERÊNCIAS

BELL et al. **Business Research Methods**. 1 ed. Canadá: Oxford University Press, 2003. 510 p.

BRYMAN, A. **Research Methods and Organizational Studies**. 1 ed. New York: Unwin Hyman Ltd, 1989. 212 p.

DMITRIJIEVA, J. & SCHROEDER, A. & ZIAEE BIGDELI, A. & BAINES, T. (2019). **Context matters: how internal and external factors impact servitization**. Production Planning & Control. 1-21. 10.1080/09537287.2019.1699195.

GIL, A. C. (2008) **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008. 199 p.

MEYER, A. D., BROOKS, G. R. & GOES, J. B. 1990. **Environmental jolts and industry revolutions : Organizational responses to discontinuous change**. Strategic Management Journal, 11, 93-110.

NARUS, JAMES A. (1995) **Capturing the value of supplementary services**. Harvard Business Review. Disponível em: <<https://hbr.org/1995/01/capturing-the-value-of-supplementary-services>>

NEELY, A.D. (2009) **“Exploring the Financial Consequences of the Servitization of Manufacturing”**, accepted for publication in Operations Management Research.

ROGERS, D (2017) **“Transformação Digital: Repensando seu negócio para a Era Digital”**. 2017, 336 p.

WU, L., YUE, X. and SIM, T. (2006) **Supply Chain Clusters: A Key to China's Cost Advantage**. Supply Chain Management Review

YIN, K. R. **Case Study Research: Design and Methods.** 4 ed. California: SAGE Publications, 2009. 219 p.

ZIAEE BIGDELI, A. & BAINES, T. 2017. **Organisational change towards servitization: A theoretical framework.** Proceedings of the Spring Servitization Conference: Internationalisation through Servitization.