

**MESG**  
**MESTRADO EM ENGENHARIA**  
**DE SERVIÇOS E GESTÃO**

**A UTILIZAÇÃO DE UMA LINGUAGEM DE MODELAÇÃO DE NARRATIVA DE**  
**NEGÓCIO NO PROCESSO DE CONSULTORIA ESTRATÉGICA**

**(Caso de estudo na DIAFRESH)**

*Inês Isabel de Sousa Almeida*

**Dissertação - Projecto de Dissertação**

Orientador na FEUP: Professor Doutor José Manuel Araújo Baptista Mendonça

Co-orientador na FEUP: Professor Doutor João José da Cunha e Silva Pinto Ferreira



Universidade do Porto

Faculdade de Engenharia

**FEUP**

**Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto**

**Setembro de 2010**

*Àqueles que sempre me apoiaram,  
o meu Bem-haja.*

## Resumo

O trabalho realizado neste projecto de Dissertação utiliza uma linguagem de modelação de narrativa - Business Narrative Modelling Language (BNML), de Oliveira e Ferreira, (2010b, c, d), através da qual se estabelece uma relação entre a Narrativa da Empresa e a forma como os bens tangíveis e intangíveis, são transaccionados, usados e criados.

A narrativa é assim utilizada como um fio condutor de papéis que se desenrolam em determinados cenários, através da linguagem de padrões de narrativa e da instanciação da rede de valor associada. Para este efeito o método de pesquisa abordado baseia-se num estudo qualitativo (entrevista e observação), que segundo Neuman (1994) tende a entender quais as atitudes, actos, comportamentos e formas de pensar dos actores envolvidos no estudo de caso apresentado neste trabalho.

Neste trabalho, a BNML é utilizada para construir um modelo que descreve a interacção e a rede de valor que emerge, entre o proprietário e gestor de uma PME (pequena e média empresa) e o seu consultor estratégico. O resultado do trabalho desenvolvido traduz-se num modelo que explicita uma sequência de padrões de narrativa. Estes padrões emergiram da análise das histórias contadas por cada um dos envolvidos e da análise de valor entre o CEO (gestor) da empresa e o seu consultor estratégico.

Os resultados do estudo realizado são finalmente avaliados.

Assim, o estudo apresentado permitiu concluir que através da modelação, usando a BNML, é possível ter uma maior objectividade na análise da narrativa e explicitar a relação entre esta e a criação de valor. Essa maior objectividade é conseguida em função da delimitação dos padrões utilizados e das combinações de termos de uma ontologia de negócio (Uschold *et al.* 1998). Estas combinações dos termos de ontologia, agrupadas pelo promotor do modelo, são então classificadas sob a forma de um padrão recorrendo à terminologia proposta para os padrões de jogos (Bjork e Holopainen, 2005).

## Palavras-Chave:

Narrativa, Redes de Valor, Conversão de Valor, *Game patterns*, Serviços e *Business Narrative Modelling Language*

## **USING A BUSINESS NARRATIVE MODELLING LANGUAGE IN THE STRATEGIC CONSULTING PROCESS (Case study of DIAFRESH)**

### **Abstract**

The study undertaken for this Dissertation Project uses a narrative modelling language – the Business Narrative Modelling Language (BNML) of Oliveira and Ferreira, (2010b, c, d), through which a relationship is established between the Corporate Narrative and the way that tangible and intangible assets are exchanged, used and created.

The narrative is thus used as a conducting wire of roles which unfold in certain scenarios, via the narrative pattern language and the instantiation of the value network associated to it. For this effect the research methodology used is based on a qualitative study (interview and observation) which, according to Neuman (1994) tends to comprehend which are the attitudes, actions, behaviours and ways of thinking of the actors involved in the case study presented in this dissertation.

In this study BNML is used to construct a model which describes the interaction, and the value network which emerges, between the owner and manager of a SME (small and medium enterprise) and his strategic consultant. The result of the study undertaken is translated into a model which explains a sequence of narrative patterns. These patterns emerged from the analysis of the stories told by each of the individuals involved and from the analysis of the value occurring between the CEO (manager) of the enterprise and his strategic consultant.

At the end, the results of the study undertaken are evaluated.

Thus, the study presented herein allowed the author to conclude that through modelling, using BNML, it is possible to achieve greater objectivity in the analysis of the narrative and to explain the relationship between the narrative and the creation of value. This greater objectivity is attained due to the delimitation of the patterns used and the combination of terms of an Enterprise Ontology (Ushold *et al.*, 1998). These combinations of the ontology terms, grouped by the promoter of the model, are then classified under the form of a pattern using the proposed terminology for the game patterns (Bjork and Holopainen, 2005).

### **Keywords:**

Narrative, Value Networks, Value Conversion, Game Patterns, Services and Business Narrative Modelling Language.

## **Agradecimentos**

A dissertação pela sua finalidade académica corresponde a um trabalho individual. Contudo existem contributos diferenciados que não podem e nem devem deixar de ser realçados. Por essa razão, é minha vontade tornar expresso os meus sinceros agradecimentos e o meu profundo bem-haja:

Ao Senhor Professor Doutor José Manuel Araújo Baptista Mendonça, meu orientador, pela mestria doutra, pela disponibilidade e magnificência mostrada ao longo do desenvolvimento do trabalho, bem como pelas críticas, correcções e sugestões relevantes para a obtenção do resultado final.

Ao Senhor Professor Doutor João José da Cunha e Silva Pinto Ferreira, investigador da área abordada e co-orientador neste projecto, pela magnífica e inestimável cooperação, pela constante disponibilidade na apreciação manifestada ao logo da elaboração da dissertação, no que concerne à valiosa partilha do saber, especialmente no seu pelouro de investigação.

Ao Senhor Mestre Manuel Luís Au-Yong Oliveira, investigador da área abordada, pelo excelente apoio, constante colaboração e óptima disponibilidade demonstradas, em todos os momentos, pela sua grandiosa contribuição na partilha do conhecimento científico e do seu pelouro de investigação.

Ao Senhor João Miguel Cunha Pinto, CEO da Diafresh, pela confiança depositada no estudo, disponibilidade e abertura em relação à obtenção de informação fundamental para o desenvolvimento da Dissertação.

À Dona Lucília Fernandes, secretária do Senhor Professor Doutor José Mendonça, pela constante atenção às solicitações inerentes ao projecto de dissertação.

Aos colegas do Mestrado em Engenharia de Serviços e Gestão, pela entreaajuda e colaboração ao longo da realização do mesmo.

A todos que directa e indirectamente contribuíram e me apoiaram incessantemente, fundamentalmente a minha família, em especial aos meus pais e marido.

## **Índice de Conteúdos**

1	Introdução .....	1
1.1	Contextualização do estudo e sua motivação.....	1
1.2	Disposição estrutural do trabalho.....	2
2	Apresentação do estado da arte.....	3
2.1	Narrativa e Construção de Valor.....	3
2.2	Narrativas de negócio.....	6
2.3	Redes de Valor (Value Networks) .....	7
2.4	Padrões de Jogo (Game Patterns).....	10
2.5	Business Narrative Modelling Language (BNML).....	11
2.6	Conclusões .....	14
3	Apresentação do caso de estudo .....	15
3.1	Objectivo do estudo .....	15
3.2	A prestação do Serviço de Consultoria.....	21
3.3	Apresentação da metodologia utilizada .....	27
3.4	Conclusões .....	28
4	Análise do caso de estudo.....	29
4.1	A entrevista .....	29
4.2	Análise da entrevista - História e Enredo.....	30
4.3	BNML aplicado ao estudo .....	36
4.4	Resultado do BNML .....	43
4.5	Avaliação de resultados .....	44
4.6	Conclusões .....	45
5	Conclusões e perspectivas de trabalho futuro.....	46
	Referências e Bibliografia .....	48
	ANEXO A .....	52
	ANEXO B .....	57

## **Índice de Figuras**

Figura 1 – Rede de valor.....	8
Figura 2 – Modelo de Representação Visual.....	13
Figura 3 – Caso de Uso: Efectuar Consultoria Estratégica na Diafresh.....	18
Figura 4 – Modelo estratégico de conversão de valor.....	20
Figura 5 – Serviço de Consultoria em Gestão Estratégica na Diafresh.....	21
Figura 6 – Estratégia para a Diafresh, segundo BNML.....	24
Figura 7 – Fluxo do processo: Construir soluções.....	26
Figura 8 – Troca de valor entre o CE e o CEO.....	38
Figura 9– Modelação do Processo de consultoria, segundo BNML.....	39
Figura 10 – Relação de Padrões de interacção e Sequência de Padrões.....	42
Figura 11 – Comparação dos modelos.....	43

## **1 Introdução**

“A narrativa é a nossa forma de entender e interpretar o mundo.”

(Bruner, 1986 citado por Pentland, 1999)

### **1.1 Contextualização do estudo e sua motivação**

Actualmente o sector dos serviços domina as economias do mundo desenvolvido. Na última década assistiu-se ao crescimento das indústrias de serviços, o que justifica o crescente interesse, essencialmente, por serviços de ciência e inovação (McLaughlin e Paton, 2008).

O conhecimento, as economias, as sociedades e as empresas representam no seu conjunto o futuro (segundo OECD, 2006 citado por Paton e McLaughlin, 2008). Estes autores ainda referem que a essência das economias ocidentais é serem baseadas em serviços (no que concerne à criação, desenvolvimento e gestão) e na inovação (relativamente à aquisição de conhecimento e desenvolvimento).

Desta forma, a permanência de um passo à frente em relação ao conhecimento promove, necessariamente, uma liderança económica e é sinónimo de vantagem competitiva (Bell, 1999; Tidd e Hull, 2003; Karmarkar, 2004, referidos por McLaughlin e Paton, 2008).

Neste contexto, o conhecimento e a informação são considerados bens intangíveis, existentes principalmente no sector dos serviços (Miozzo e Miles, 2003; David e Foray, 1995 citados por Grupp e Hipp, 2005).

Também para Allee (2008) o conhecimento é o activo intangível com maior expressão em termos de intercâmbio, e por isso de permutas e trocas, na sociedade.

Decorrente de uma abordagem da agência Deloitte Touche Tohmatsu (2006, 2010), a importância da valorização dos activos intangíveis, tanto mediante uma perspectiva contabilística como comercial, sendo o valor de mercado derivado, em grande parte, de bens que não aparecem no balanço das empresas. Revelando o crescimento da importância dos activos intangíveis e considerando-os ao mesmo tempo, como activos não monetários e recursos controlados pela entidade em função do resultado de acontecimentos passados e de benefícios económicos futuros que são esperados.

Nesta linha de abordagem, deve indicar-se que o valor total de uma empresa “engloba os activos tangíveis e intangíveis” (Baron e Amstrong, 2007, p23), o que permite identificar o valor da empresa como a conjugação de sinergias entre activos tangíveis e intangíveis, os quais traduzem enorme relevância em contexto estratégico.

De igual modo, como as empresas são, naturalmente, orientadas para o lucro, geridas em função de uma determinada política de negócios e relacionam-se com outras organizações (Teixeira, 1998) emergem as denominadas redes de valor. Nestas redes, são transaccionados activos (tangíveis e intangíveis) e convertidos sob outras formas de valor, mediante o intuito da troca efectuada (Allee, 2008).

Precisamente, com base nestas trocas e no consequente relacionamento organizacional e em função de uma nova linguagem de modelação da narrativa decidiu-se, perante o contexto evidenciado, posteriormente, analisar e identificar os activos tangíveis e intangíveis resultantes da interacção em meio empresarial, em função da criação de valor e das redes a ele associadas, mais precisamente de que forma se imprimem resultados no desenvolvimento de novos serviços nas empresas.

Em razão de todo o contexto exposto, o estudo apresentado foi desenvolvido no âmbito dos serviços, mais particularmente numa abordagem ao serviço de consultoria de gestão estratégica.

## **1.2 Disposição estrutural do trabalho**

O presente trabalho de investigação apresenta-se estruturado em cinco capítulos. No primeiro capítulo, proporciona-se uma contextualização ao estudo, referindo também a motivação associada ao mesmo. Um segundo capítulo auxilia na estruturação de todo o trabalho, apresentando-se assim a revisão da literatura, onde são abordadas temáticas desde a narrativa, à criação de valor, às redes de valor e à linguagem de modelação da narrativa de negócio. Seguidamente e através do terceiro capítulo, apresenta-se o objectivo do estudo, os resultados inerentes e detalha-se o método de investigação empregue. O quarto capítulo manifesta a solução proposta através da aplicação da nova linguagem de modelação (Oliveira e Ferreira, 2010a, b, c, d) ao caso de consultoria da empresa e a sua comparação com a mesma linguagem aplicada a toda a organização. É ainda efectuada uma avaliação e interpretação dos resultados obtidos e finalmente, no capítulo cinco, apresentam-se e as considerações finais em termos conclusivos assim como a perspectiva de futuros trabalhos de investigação.

## 2 Apresentação do estado da arte

*"As pessoas podem usar a sua competência para criar valor em dois sentidos: por transferência e por conversão do conhecimento interno ou externo à organização à qual pertencem. Quando os gestores das empresas direccionam o esforço dos seus colaboradores, para o seu meio interno, estão a criar bens tangíveis e estruturas intangíveis, aperfeiçoando os processos e desenvolvendo novos desenhos de produtos e serviços. Quando essas empresas direccionam a sua atenção para o ambiente externo, vão para além da troca de bens (incluindo capital), criando assim estruturas intangíveis, tais como o relacionamento com o cliente, o conhecimento da marca, a reputação e novas experiências para os clientes."*

(tradução adaptada da citação de Sveiby 2001).

Este capítulo evidencia, primeiramente, o conceito de narrativa e a construção de valor, pelo que se acredita que será este o ponto de partida na criação de redes de valor, através das diversas narrativas vividas pelas pessoas dentro de uma organização. No entanto e com base num conceito de maior proximidade e compreensão, apresenta-se uma linguagem própria dos jogos, o que aparentemente permite facilitar o entendimento por grande parte das pessoas. Dessa linguagem surgem padrões associados aos jogos que serão aplicados através de uma ferramenta de modelação, denominada Business Narrative Modelling Language (BNML) (Oliveira e Ferreira, 2010a, b, c, d), explanada neste capítulo.

### 2.1 Narrativa e Construção de Valor

A narrativa, ao longo dos tempos, tem sido empregue como forma de comunicação no seio das organizações, onde as pessoas contam histórias umas às outras, tendo como objectivo descrever e avaliar eventos do passado e influenciar os futuros (Jones, 1990; Boje, 1991b, citados por Rhodes e Brown, 2005).

A comunicação na narrativa é, assim, reformulada e identificada como uma forma simbólica de acção (Weick e Browning, 1986, citados por Rhodes e Brown, 2005), que por sua vez proporciona uma sequência, estrutura e significado àqueles que participam da história (Fisher, 1984, 1985, Browning, 1992, citados por Rhodes e Brown, 2005).

Mais se refere que a narrativa incorpora atitudes e crenças de cada indivíduo (Buskirk e McGrath, 1992). Menciona-se, assim, o facto das histórias transmitirem um imenso significado das próprias pessoas, através da explicação da natureza da realidade de cada uma (Stephens e Eizen 1984).

Tal como Roland, (1977, p 79), observou, "narrativa é simplesmente ali, como a própria vida". E também Weick (1995, p 127), refere que "a maioria das realidades organizacionais baseiam-se na narrativa", o que, ainda para o mesmo autor, traduz um contexto recheado de histórias do que aconteceu e do que poderá acontecer.

Embora Kearney (2002), (citado em Rhodes and Brown, 2005) refira que a história não é uma lista de eventos por ordem de data, como uma simples cronologia, compara-a a uma redescritção do mundo, criativa, onde os padrões de significado estão ocultos e mesmo que inexplorada, pode ser revelada. Desta forma, e decorrente desta observação um conjunto de eventos pode ser introduzido em inúmeras histórias diferentes, susceptível de diversas interpretações (Rhodes, 2001a, citado em Rhodes and Brown, 2005). Este é um dos problemas no campo de investigação da narrativa (Rhodes and Brown, 2005).

Os mesmos autores apontam a inquietude dos investigadores quando lhes é sugerida uma estratégia em formato de história, pois como Lieblich *et al.* (1998) afirmaram, o estudo da narrativa tem sido criticado como sendo mais arte do que propriamente investigação. Consideram também que, uma vez que a arte não tem valor como o conhecimento é mais frequentemente assumida que questionada, o que implica questionar suposições de forma a analisar e avaliar o impacte do conceito, associando as teorias da narrativa aos estudos da organização.

Reissman (1993) (citado por Pentland, 1999) aponta inúmeras definições e polémicas manifestadas acerca do que é ou não a narrativa. Por exemplo, Labov, 1972, 1982 (citado pelo mesmo autor) identifica funcionalmente as partes constituintes de uma narrativa através da necessidade de existência de um resumo, de orientação (para a cena, personagens, etc.), de um factor de complicação da acção (sequência de eventos), de avaliação do sentido ou significado da acção, de resolução do que finalmente aconteceu e uma ligação que traga a história de volta para perspectiva actual.

Um outro exemplo de Pentland, 1999 (citando Bruner, 1990 p.77) menciona a possibilidade de identificar quatro características indicativas, de um determinado texto, se tratar de uma narrativa. Sendo elas primeiramente a *Sequência no Tempo*, onde a narrativa deve compreender um início bem definido, manifestando que o factor cronológico é crucial na organização da sequência dos eventos ou acções. A segunda característica é o *Actor* ou *Actores*, uma vez que toda e qualquer história possui personagens que desencadeiam a sequência de eventos. A terceira característica consagra a *Identificação da Voz na Narrativa*, pelo que a narrativa é algo que determinada pessoa verbaliza (Bal, 1985, citado por Pentland, 1999 e por Pentland e Feldman, 2007), podendo ser um actor ou não do enredo. A quarta e última característica implica um *Quadro de Avaliação de Referência*, visto as narrativas acarretarem um significado e valor cultural.

Contudo, Barthes, 1977 (citado por Pentland, 1999) ainda acrescenta uma quinta característica designada por *Outros Indicadores de Conteúdo e Contexto*, referindo-se ao facto dos textos narrativos compreenderem uma diversidade de indicadores (tais como, hora, local, atributos dos actores ou personagens, atributos do contexto, entre outros) que, embora

não interfiram directamente no enredo, são fundamentais para interpretação dos eventos manifestados na narrativa descrita.

Czarniawska (1997, p 712) também argumenta o facto da “narrativa ser muito mais que um espelho social do mundo. É um tipo de éter cognitivo e cultural que permeia e energiza tudo o que acontece”.

Igualmente Pentland (1999) refere-se às histórias como trilhos numa estrada que todos seguem, embora recriando os seus caminhos. Considerando assim a narrativa como uma ótima fonte de conhecimento nas organizações.

A narrativa poderia, deste modo, ser considerada uma boa solução para o problema de como traduzir conhecimento em palavras, tal como indica Pentland (1999) quando se refere a Barthes (1977) e expressa a narrativa como sendo "...traduzível sem danos fundamentais", forma essa que um poema ou um discurso filosófico, não assume. É possível não ter a capacidade de compreender plenamente os padrões de pensamento específico de outra cultura, mas no entanto essa percepção é bem plausível quando se trata de uma história.

O conceito de redes de narrativa permite, desta forma, a compreensão da relação entre as acções específicas e padrões abstractos, como factor fundamental para a compreensão da simultaneidade de mudança e estabilidade (Pentland, 1999).

Para Tomaél *et al.* (2005) uma rede é uma estrutura não-linear, descentralizada, flexível, dinâmica, sem limites demarcados e auto organizável, caracterizando-se por relações horizontais de cooperação. A autora ainda refere que tendo como sustentáculo o seu dinamismo, as redes, dentro do ambiente organizacional, operam como locais privilegiados de partilha de informação e do conhecimento. Estes mesmos locais podem assumir configurações presenciais ou virtuais, em que pessoas com objectivos similares permutam experiências, criando bases em função das informações trocadas, que são valiosas para os seus contextos, permitindo, deste modo, criar valor na organização.

Em virtude de Tomaél *et al.*, 2005 (citando Fanchinelli, Marcon, Moinet, 2004) considerar que a rede é um instrumento que capta informações e sendo essa formação de redes nas organizações uma ocorrência em função de contactos formais ou informais, sempre com o intuito de alcançar resultados específicos, obtém-se desta forma o conhecimento fomentado pela partilha e o uso da informação através da interacção entre as pessoas. O que promove a existência de redes que permitam essa partilha de valor (Tomaél *et al.*, 2005).

Contudo, apenas é possível partilhar o valor, dado o próprio conceito de criação de valor, que segundo a perspectiva de Allee (2000) é fruto da conjugação de três vectores sob a forma de moeda de troca de valor. Primeiramente, surgem os *bens*, *serviços* e *receitas*, que compreendem formalizações tais como: contratos, facturas e pagamentos; como segunda moeda, a autora, aponta para o *conhecimento*, como por exemplo: troca de informações estratégicas, *know-how* técnico e tudo aquilo que suporte a cadeia de valor mediante os serviços ou produtos centrais, para uma organização; e por último aponta para os *benefícios intangíveis*, que estão para além do serviço e não são contabilizados nas apreciações

financeiras, tais como o sentido de comunidade e de lealdade do cliente, valorização da imagem, entre outras.

Desta forma, as trocas de valor estão no cerne de uma rede de valor, constituindo a base para a interacção organizacional e as bases dos modelos de negócios bem sucedidos (Allee, 2008).

## **2.2 Narrativas de negócio**

A constante evolução do mercado e da economia a que assistimos actualmente, implica uma adaptação veemente por parte das organizações, tal como argumenta Drucker (1980, p. 33) “uma empresa deve manter-se ágil, forte e sem gordura, capaz também de se movimentar rapidamente para aproveitar as oportunidades”.

Contudo, é necessário entender que uma “organização é composta por duas ou mais pessoas, que interagem entre si, através de relações recíprocas, para atingirem objectivos comuns.” (Teixeira, 1998, p. 21). Pertencer a uma organização torna-se assim a forma mais eficiente de satisfazer inúmeras necessidades do homem, que por si só é considerado um ser com extrema necessidade de contacto e de viver em grupo, sendo também o motivo pelo qual se organiza (Teixeira, 1998).

O sucesso das organizações é então fruto da liderança existente nas mesmas, quando definida como “a capacidade de um indivíduo influenciar e motivar, permitindo aos outros o contributo para a eficácia e sucesso das organizações onde são membros” (House et al., 2004, p.15; Schein, 1992; Kotter, 1996).

As constantes e impetuosas alterações no mercado impõem porém uma “descrição vivida de ideias, crenças, experiências pessoais e lições de vida através das histórias ou narrativas que reproduzem emoções fortes e *insights*” (Serrat, 2008, p. 1). Assim, a narrativa torna-se extremamente importante, enquanto perspectiva dos processos presentes numa organização, pelo que se considera que as “pessoas não contam simplesmente histórias, mas interagem com elas” (Pentland, 1999, p 711).

Consequentemente, a narrativa é cada vez mais entendida como forma de interpretar e compreender as organizações, uma vez que permite “dar sentido aos acontecimentos vividos no trabalho” (Czarniawska, 1999; Brown e Currie, 2003, p. 1; Brown, 2006; Landrum, 2008).

Solicitando a um grupo de pessoas numa organização, que contem as suas histórias e atendendo ao facto que a essa narrativa estarão associadas questões que se vão colocando às pessoas, para melhor interpretar o conteúdo narrado, e analisando posteriormente essas histórias em conjunto, observar-se-ão situações padrão (Kurtz, 2008).

Assim, acredita-se que as histórias e narrativas provindas do natural relacionamento entre as pessoas, também consideradas como actores, têm implicações nas suas conseqüentes acções

(Bal, 1985), revelando que "as histórias podem provocar a mudança" (Brown et al., 2009, p.323).

Andrade (2000) refere que em certa medida o insucesso na criação de uma identidade empresarial advém das narrativas que a sustentam. O mesmo autor refere ainda que as narrativas estabelecidas nas empresas traduzem-se em comunicação e troca de informação, induzindo a construção, pelos seus intervenientes, de um conjunto de experiências, permitindo simultaneamente avaliar o grau de envolvimento em relação às mesmas, nomeadamente os contornos das interacções.

Kamara, Anumba e Carillo (2002) sugerem um formato de gestão do conhecimento no qual a narrativa é indicada como uma das formas de transferência desse conhecimento. Esta ideia também é sustentada por Brusamolín e Moresi, (2008) citando Burkhard e Meier, (2005); Whyte *et al.*, (2008), que referem a narrativa como uma técnica de grande poder no que concerne à partilha de ideias revelando-se muito eficiente. Brusamolín e Moresi, (2008) aconselham a utilização de técnicas de narrativas na elaboração de histórias de aprendizagem de projectos.

A narrativa e a história agregam, assim, diversas oportunidades de utilização em meio organizacional, sendo corroborado o seu valor pela literatura (Brusamolín e Moresi, 2008).

### **2.3 Redes de Valor (Value Networks)**

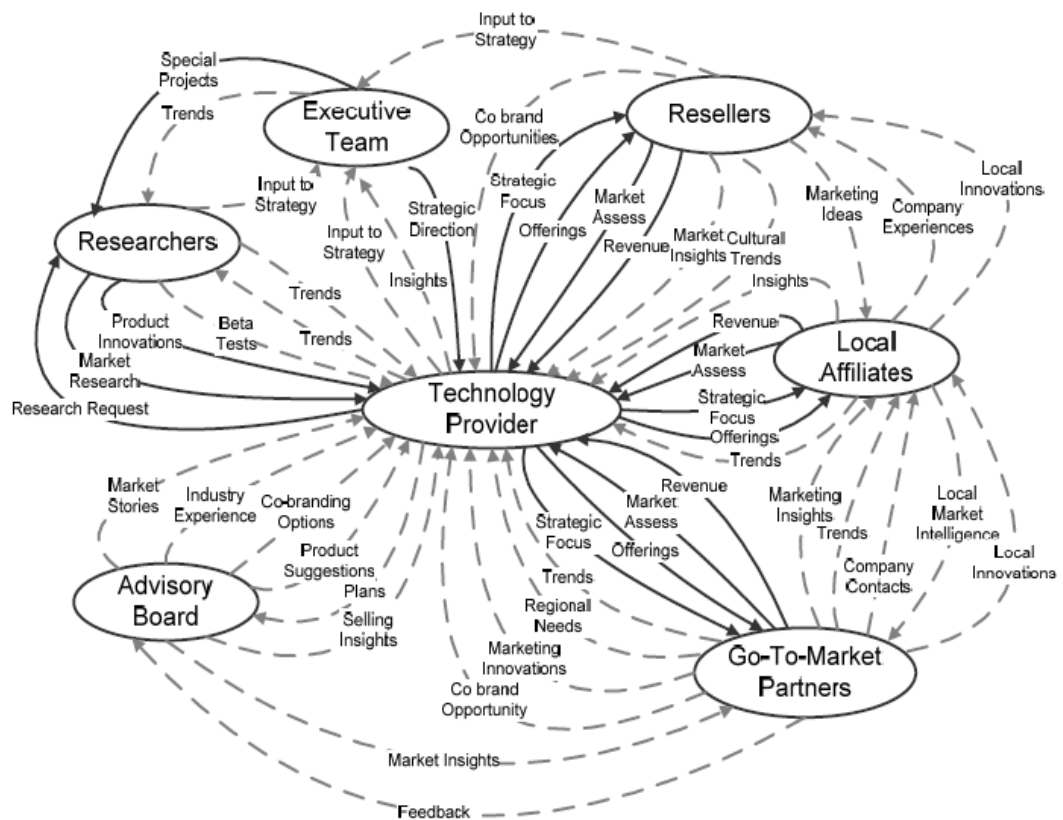
Uma rede de valor numa organização é exemplificadamente uma teia de negócios, através da qual se efectuam transacções de diversas naturezas entre pessoas (Allee, 2002).

Assim, as pessoas desempenham determinados papéis dentro das organizações utilizando os activos disponíveis e sendo, conseqüentemente, responsáveis pelo controlo de trocas sob a forma de transacção de qualquer tipo de valor, seja ele financeiro ou não-financeiro (Alle, 2008).

Alle (2008) vai ainda mais longe quando refere que a aceitação de uma oferta de valor é contextual, o que significa que pode assumir valor em determinado contexto e noutro não, dependendo do funcionamento da rede de valor na qual está inserida essa transacção.

Considera-se assim, o valor como uma "propriedade emergente da rede", pelo que para compreender o funcionamento da rede é necessário que se conheça primeiramente como e porquê o valor é criado. Desta forma, refere-se ainda que os efeitos emergentes e os valores da rede revelam-se em função do padrão de papéis e troca de valores, presentes na organização (Alle, 2008, p 8).

O desenvolvimento de uma estratégia de rede de valor, segundo Allee (2008, p 9) depende de três elementos: papéis ("roles"), transacções ("transactions") e os bens tangíveis e intangíveis ("deliverables"), conforme representação na Figura 1.



**Figura 1 – Rede de valor**

(reprodução de Allee, 2008, com permissão)

Os papéis são interpretados por pessoas reais ou actores da rede que desempenham funções. Por sua vez, esses actores podem ser indivíduos, pequenos grupos ou equipas, unidades de negócio ou toda a organização e gozam do poder de iniciar a acção, estando envolvidos nas interacções, e sendo-lhes permitido acrescentar valor e tomada de decisão. As transacções ou actividades partem de um actor e terminam noutro. São representadas através de ligações que indicam a direcção entre os dois papéis. Deste modo, as linhas sólidas caracterizam trocas sob forma de contrato formal, enquanto as linhas tracejadas representam os fluxos imateriais de informação e consequentes benefícios. Os bens tangíveis e intangíveis movimentam-se de um papel para outro, podendo uma transacção ser material ou imaterial. Assim, o que é transaccionado pode assumir a forma de documentos ou um de determinado tipo de conhecimento ou informação.

## O Capital Humano

Abordar uma temática acerca de valor implica necessariamente mencionar o contributo das pessoas, sendo que Baron e Armstrong (2007) conceptualizam o capital humano como correspondência ao valor acrescentado que as pessoas proporcionam às organizações.

Também Chatzkel (citado por Baron e Armstrong, 2007, p15) menciona que “é no capital humano que reside o elemento de diferenciação das organizações e a verdadeira base da vantagem competitiva”.

As capacidades individuais, o conhecimento, as aptidões, a experiência e habilidades de resolução de problemas em pessoas que existem numa organização, são factores que para Allee, (1998, 1999) representam o capital humano. Desta forma o activo mais valioso é sem dúvida o conhecimento humano e a sua produtividade (Druker, 1999, p. 56).

Lepak e Snell, 1999 (citados também por Baron e Armstrong, 2007, p 23) indicam que “o valor do capital humano está inerentemente dependente do seu potencial para contribuir para a vantagem competitiva ou as competências nucleares da empresa”. Assim, ainda referem que o capital humano é um factor primordial no que concerne ao valor da empresa, abrangendo necessariamente os activos tangíveis e intangíveis.

### **O valor nas redes**

Segundo Allee (2008), as organizações são então percebidas como “padrões de intercâmbio”. O que, por sua vez, implica pensar em redes de valor quando a perspectiva são organizações. Igualmente, a autora refere também que qualquer organização está comprometida com transacções tangíveis e intangíveis e que devem ser consideradas como rede de valor.

A capacidade de uma empresa para criar valor depende da sua aptidão para implementar estratégias que respondam ao mercado, mediante oportunidades para explorar os seus recursos internos e capacidades (Penrose, 1959).

Assim, os gestores necessitam de compreender quais são os principais recursos internos e também quais os condutores do desempenho nas suas organizações (Carlucci e Schiuma, 2007).

Habitualmente, os recursos considerados fundamentais nas organizações eram tangíveis, como máquinas, equipamentos e capital financeiro. No entanto, na situação actual, esses tangíveis tradicionais surgem de uma forma cada vez mais transitória, acrescentando raramente uma verdadeira vantagem competitiva de longo prazo (Carlucci e Schiuma, 2007).

Assim, as mesmas autoras explanam o facto da inúmeras empresas de sucesso se basearem nas suas estratégias em função do desenvolvimento dos activos intangíveis, tais como as competências e o *Know-how* das pessoas nelas existentes.

Também Daum H. (2002) refere que o sucesso das empresas de hoje não se baseia em instalações de produção e em capital financeiro, mas em valores invisíveis - activos intangíveis - que incluem clientes e relacionamentos com parceiros de negócio, marcas, ideias e processos de negócio, bem como a cultura de uma empresa, capital intelectual e inovação.

De igual modo, há cerca de vinte anos atrás, Karl-Erik Sveiby (citado em Allee, 2008) apelava para que a gestão dos activos intangíveis fosse realizada da mesma forma que os tangíveis. Também para Kariya (2006) os activos intangíveis são a fonte fundamental de criação de valor da empresa, que por sua vez depende do contexto. Esta dependência do contexto não pode ser ignorada mediante a contribuição dos activos intangíveis para a criação de valor, nem perante a abrangência do processo de gestão, que é também um activo intangível. Aqui, o factor humano torna-se tanto o sujeito como o objecto do processo de gestão, no qual deve ser incorporada a compreensão dos activos intangíveis.

Desta forma, e dentro de uma organização continua-se a considerar com elevada relevância o capital humano frequentemente como principal activo, neste caso intangível (Hand e Lev, 2003 e Baron e Armstrong, 2007).

Não obstante, “cada organização possui um poder considerável e relações de comunicação que não é possível transcrever para o papel” (Mintzberg, 1995 p 56), sendo assim necessário procurar demonstrar essa possibilidade.

## **2.4 Padrões de Jogo (Game Patterns)**

Os padrões de jogo apoiam a estrutura e organização da narrativa, na medida em que são um conjunto de escolhas, uma inspiração para as ideias e fornecem uma estrutura de interacção dentro da organização (Bjork e Holopainen, 2005).

Cada padrão deve ser capaz de descrever uma perspectiva, mediante as interacções que ocorrem durante a interpretação dos diferentes papéis, existentes numa rede de valor (Allee, 2000, 2002, 2008). Concomitantemente, o resultado do desempenho dos papéis depende das pessoas que os desenvolvem, conforme a narrativa depende do seu autor (Oliveira e Ferreira, 2010a).

Tal como as narrativas são potenciadas pelo factor cultural (Brown e Currie, 2003) e esse factor por sua vez sofre alterações em função de cada pessoa, pelo que a cultura é um “comportamento aprendido” (Geertz, 1973, p.5), os papéis também não são realizados sempre pela mesma pessoa, o que implica uma variação no resultado do desempenho desses mesmos papéis (Oliveira e Ferreira, 2010a).

O recurso à utilização de padrões é, assim, considerado uma solução para um determinado problema recorrente num determinado contexto (Goodyear, 2004), sendo que um "padrão descreve um problema que ocorre repetidamente no nosso ambiente e assim descreve o núcleo da solução para esse problema, de tal forma que se pode usar esta solução um milhão de vezes, sem nunca o fazer da mesma forma duas vezes" (Alexander *et al.*, 1977, p. x).

Estes padrões de jogo permitem abordar a essência das organizações com grande detalhe, sob a forma de uma linguagem dinâmica (Oliveira e Ferreira, 2010a).

E é por este facto que se pretende utilizar uma linguagem de padrões de jogo (“game design patterns”, Bjork e Holopainen, 2005), na análise qualitativa efectuada, em capítulo posterior.

A solução oferecida pelos *game patterns* traduz-se numa terminologia associada aos jogos (Bjork e Holopainen, 2005) e que seja, por isso, mais perceptível nas organizações.

Portanto, a cada padrão faz-se corresponder uma parte da interacção presente nos jogos, sendo que o conjunto dos vários padrões corresponderá às jogadas do próprio jogo (Bjork e Holopainen, 2005). Como exemplo de padrões de jogo e segundo os mesmos autores, podem abordar-se os padrões designados por *New Abilities* e *Varied Gameplay*.

Assim, e mediante um significado directo, o padrão *New Abilities* equivale ao ganho de novas habilidades ou capacidades durante a jogada. Neste contexto, proporciona ao jogador capacidades adicionais, embora temporárias, mesmo depois de estar em jogo, o que lhe permite uma maior liberdade e um acréscimo de poder nas suas jogadas, alargando a área das suas competências. Essas capacidades adicionais podem ser a causa de recompensa ou resultado de investimento (Bjork e Holopainen, 2005). Igualmente e caracterizando este padrão numa organização pode-se mencionar o facto de, apesar dos actores já estarem a interpretar os seus papéis, ser possível um incremento das suas capacidades que lhes permitirá operar na rede mediante esse novo domínio. Estas novas capacidades são ainda consideradas formas de desenvolvimento no carácter de cada actor envolvido.

No que concerne ao padrão *Varied Gameplay*, este corresponde à existência de jogadas variadas, quer numa sessão individual de jogo, quer entre sessões diferentes do jogo. Os jogos devem ainda ser capazes de proporcionar diferentes níveis de interesse, consoante as jogadas. Assim, existem jogos que admitem diferentes tipos de acções, em conformidade com os desafios apresentados, ou possibilitam mesmo aos jogadores a criação de personagens com diferentes capacidades. Pelo que o intuito é proporcionar uma maior variedade de jogadas que, concomitantemente, afectam a configuração do jogo e da própria experiência dos jogadores (Bjork e Holopainen, 2005). Dentro de uma organização, a variedade nas actividades pode chegar ao facto de possibilitar a escolha de diversos objectivos, a cada actor, facultando a sua liberdade de escolha.

Estes padrões de jogo, todavia, não são estanques, relacionam-se entre si. Como é o caso, por exemplo, dos padrões abordados anteriormente, em que o *New Abilities* pode fornecer um meio de suporte ao *Varied Gameplay*, perante uma determinada sessão de jogo.

## **2.5 Business Narrative Modelling Language (BNML)**

A Business Narrative Modelling Language (designada posteriormente por BNML, sempre que se entenda oportuno) surgiu como linguagem de modelação na metodologia de investigação, em virtude da insatisfação encontrada com as vigentes abordagens desse mesmo tipo de pesquisa (Oliveira e Ferreira, 2010a, b, c, d). Porém, os mesmos autores

referem que o objectivo na proposta desta linguagem de modelação tem como sustentáculo um “processo de melhoria da comunicação dos eventos, que podem ser descritos usando a narrativa, na discussão do processo de criação de valor” (Oliveira e Ferreira, 2010a, p 1). A BNML tem ainda como intuito paralelo a redução da complexidade da pesquisa qualitativa associando-lhe, para esse efeito, uma vertente esquemática e até “pictórica” que, no entender dos autores, facilitará a compreensão das pessoas, mesmo que as suas formações académicas não sejam adequadas à sua interpretação (Oliveira e Ferreira, 2010a, p 3).

Segundo os seus criadores, Ferreira e Oliveira (2010a, b, c, d), a pretensão com esta linguagem de modelação será uma amplificação da "criatividade limitada" e, neste caso específico, na formulação da estratégia através do uso de padrões de jogo, “uma ferramenta para a compreensão e criação de jogos” (Bjork e Holopainen, 2005, p.3), também citado pelos referidos autores, que são reinterpretados para produzir narrativas de negócio.

Concomitantemente, a BNML caracteriza-se pelo facto de ser um instrumento de modelação de narrativas de negócio, que auxilia a comunicação e a informação, transmitindo maior segurança e confiança nos dados extraídos de uma investigação qualitativa, utiliza *argumentos* (Inpoint, 2010), a *narrativa* (Czarniawska, 1999; Brown e Currie, 2003; Denning, 2004; Brown, 2006; Landrum, 2008), *padrões* (Chang e Aaker, 2009), “*game patterns*” (Bjork et al. 2003; Bjork e Holopainen, 2005) e *ontologias* (Uschold et al. 1998; Osterwalder, 2004) para reduzir o tempo necessário a fim de realizar análises de pesquisa qualitativa, enquanto aumenta, ao mesmo tempo, a coerência entre os estudos de caso qualitativo (citados por Oliveira e Ferreira, 2010a, c, d).

Esta linguagem de modelação tem assim, como grande suporte os modelos narrativos de Bjork e Holopainen (2005) e combinações dos termos da *Enterprise Ontology* (Uschold et al., 1998).

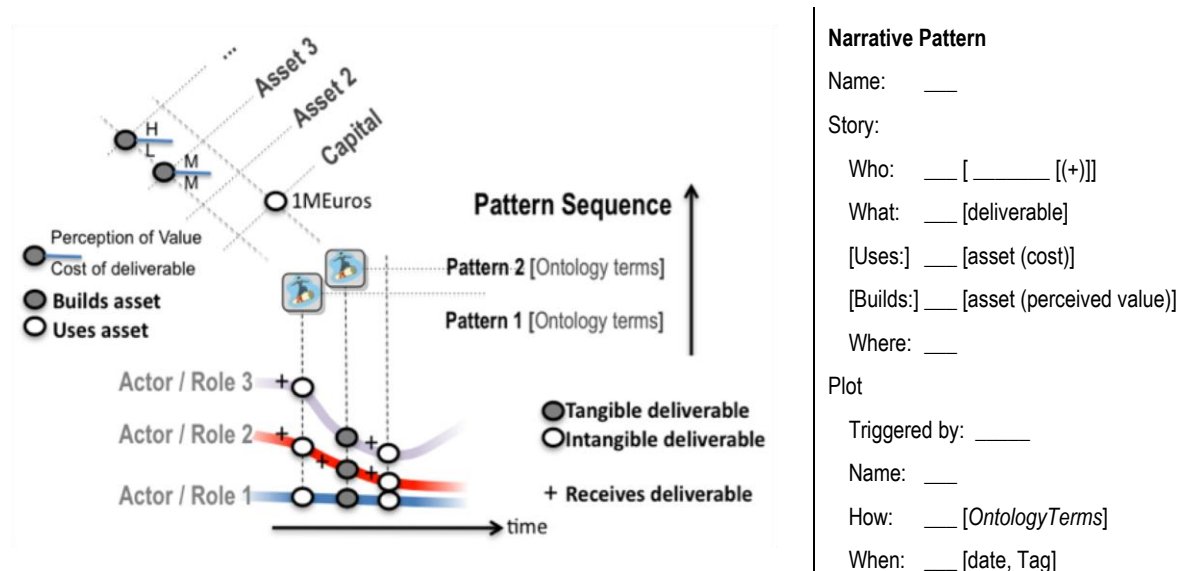
Desta forma, a Business Narrative Modeling Language, proposta por Oliveira e Ferreira (2010b, c, d), é uma primitiva básica, derivada de uma estrutura narrativa padrão, que compreende dois elementos principais, ou seja, uma *história* e um *enredo*. Esses elementos são definidos ao longo de determinadas dimensões e podem ser comunicadas através das seguintes questões. As dimensões são, assim, a história e o enredo e, por inerência, as questões são respectivamente, ["Quem?", "O quê?" e "Onde?"] e ["Como?" e "Quando?"].

Consequentemente, descrevendo a história, "Quem?" é relativo ao personagem que fornece ou recebe a prestação e utilização, e que constrói os activos da empresa, "O quê?" é um produto, corpóreo ou incorpóreo, e "Onde?" identifica o local no qual a história se desenvolve. Igualmente e descrevendo o enredo, "Como?" significa de que forma a história se desenrola, enquanto sequência de padrão e "Quando?" traduz a linha do tempo através do qual se configura a história.

Particularmente, o "Como?" é modelado em função dos modelos narrativos construídos através da combinação dos termos da *Enterprise Ontology* de Uschold et al. (1998).

A representação gráfica da narrativa de negócio desenvolve-se, portanto, ao longo de três eixos: no primeiro manifesta-se a história que se desenrola ao longo da linha do tempo, onde se pode ver a troca de resultados tangíveis e intangíveis, no sinal indicando que está na extremidade de recepção; no segundo eixo apresenta-se a narrativa padrão de sequência com o nome de modelo e os termos da ontologia - algumas parametrizações podem ser adicionadas na figura para melhorar a compreensão; e no terceiro, a utilização de activos e a sua relação com cada padrão, simultaneamente com o custo correspondente e o valor percebido (visível na Figura 2).

O nome para os modelos narrativos tem por base o trabalho desenvolvido nos Game Patterns de Bjork e Holopainen (2005).



**Figura 2 – Modelo de Representação Visual**  
(reprodução de Oliveira e Ferreira, 2010b, com permissão)

Esta representação será posteriormente apresentada no caso prático estudado da empresa Diafresh, mediante interpretação do relacionamento do CEO (designado na literatura por Chief Executive Officer) e do seu Consultor na área de Gestão Estratégica.

Será uma representação adaptada ao conceito de serviço de consultoria que abordará as todas as interacções existentes entre os actores em estudo.

## **2.6 Conclusões**

As interacções entre as pessoas são características do próprio ser humano e as suas vivências influenciam as suas inerentes acções, construindo redes de valor com características distintas, em função das organizações onde estão inseridas.

Assim, e a fim de estudar mais aprofundadamente o relacionamento organizacional e as suas redes de valor, apresenta-se uma investigação sob a forma de ferramenta de modelação esquemática, a *Business Narrative Modelling Language*, fruto da congregação de padrões de jogo apresentados na estrutura da narrativa, em consonância com as redes de valor presentes numa organização, com o intuito de identificar os atributos do comportamento organizacional.

### **3 Apresentação do caso de estudo**

O presente capítulo descreve o objectivo que deu origem ao actual estudo e a metodologia aplicada. Neste estudo pretendeu-se aplicar uma linguagem de modelação da narrativa denominada “Business Narrative Modelling Language” – BNML, pelo que se aborda a análise da relação entre Empresa e o Consultor no decorrer de uma actividade de consultoria.

Através da análise da interacção entre o consultor e a Diafresh (empresa), pretende-se demonstrar a forma como essa interacção poderá traduzir-se na criação de valor e na implementação de serviços inovadores. Neste capítulo ainda será apresentado o método utilizado no decorrer da investigação.

#### **3.1 Objectivo do estudo**

O objectivo deste trabalho consiste em determinar, mediante a aplicabilidade de estudos qualitativos, a possibilidade de extrair informação padronizada que, por sua vez, permita realizar estudos comparativos, nomeadamente em relação ao processo de criação de valor. Perante este objectivo foi possível aplicar a Linguagem de Modelação da Narrativa de Negócio – BNML. Esta linguagem, apresentada em Oliveira e Ferreira (2010b, c, d), tende a ser também um facilitador da comunicação e entendimento entre os intervenientes e da transparência e confiança na informação gerada.

No âmbito deste trabalho, procedeu-se à análise, com base na BNML, do relacionamento em contexto organizacional, entre um CEO, a empresa e o seu Consultor Estratégico.

Neste sentido, a escolha da empresa na qual foi realizado o estudo recaiu sobre a Diafresh, por possuir características que se pensam ser comuns a uma grande parte do tecido empresarial em Portugal, no que concerne a PME (micro, pequenas e médias empresas) na área dos serviços.

Neste contexto e segundo dados do INE (Instituto Nacional de Estatística) em 2008 (últimos dados estatísticos revelados), existiam 349 756 micro, pequenas e médias empresas em Portugal, pertencendo 99,7% ao sector não financeiro.

De igual modo e segundo a Recomendação da Comissão (2003/361/CE) relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas, de 6 de Maio de 2003 (em Coelho, 2007), aponta-se que “a categoria das micro, pequenas e médias empresas (PME) é constituída por empresas que empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não excede 43 milhões de euros”. Consequentemente as microempresas, detinham uma posição importante, representando cerca de 85,6% no total do panorama de sociedades, espelhando um tecido empresarial constituído em grande parte por empresas com menos de 10 trabalhadores e uma facturação anual não superior a 2 milhões de euros.

A pertinência da análise do processo de criação de valor, mediante esta tipologia empresarial, tornou-se assim evidente.

### **A Diafresh**

A empresa em análise neste projecto posiciona-se no sector de actividade dos serviços, num mercado que oferece Serviços de Apoio à Restauração. Situada na zona norte de Portugal, em Matosinhos, conta com uma estrutura organizacional de pequena dimensão. A Diafresh, foi fundada em Janeiro de 2002, conta com um grupo de trabalho de 7 colaboradores e tem como missão, segundo a definição de missão de Collis e Rukstad (2008) e por isso razão da sua existência, “vender uma solução (de distribuição alimentar), satisfazendo um nicho de mercado na restauração, contribuindo para a eficiente gestão dos stocks de frescos dos seus clientes diariamente, eliminando as suas quebras” (segundo indicação da Diafresh). Neste contexto, a empresa considera pertinente para seu equilíbrio e sustentabilidade a conjugação de três vectores fundamentais: Qualidade, Serviço e Preço.

Em consonância, a Diafresh perspectiva para o futuro "tornar-se uma referência no Grande Porto no que concerne o fornecimento de soluções alimentares saudáveis, tanto a particulares como a empresas. Pretende-se que seja associado à sua imagem de marca um posicionamento de qualidade e inovação relativo à sua oferta cada vez mais próxima, conveniente e diferenciada" (segundo indicação da Diafresh).

Entre 2009-2010, a empresa em estudo registou um total de 180 clientes activos, sendo que cada cliente efectivou pelo menos uma encomenda neste período. Tem, assim, como afirmação de estratégia (conforme definição de Collis e Rukstad, 2008), a pretensão de crescimento no horizonte temporal até 2015 num total de €1.000.000 de vendas anuais aos seus clientes. Para isso a empresa pretende ter uma equipa cada vez mais qualificada, apostando num serviço de excelência, produtos de qualidade e com preços extremamente competitivos.

É neste contexto que surge a presença de um consultor na área de gestão estratégica, cuja actuação é descrita a seguir.

### **O processo de consultoria e conversão de valor**

O entrevistado, Sr. João Miguel Cunha Pinto, CEO da Diafresh (posteriormente designado por CEO), afirma ter por princípio assegurar um sistema de entregas eficaz, para a plena satisfação dos seus clientes. Procura promover a compra de produção nacional, recorrendo ao mercado externo (importação) quando não existem produtos nacionais capazes de satisfazer as necessidades dos seus clientes.

Visionando e já presenciando o início de uma fase de crescimento económico, a Diafresh, segundo o seu CEO, sentiu necessidade de procurar consultoria na área de marketing e gestão estratégica, a fim de colmatar a carência nas referidas áreas, o que lhe permitiria,

mediante os seus objectivos, preparar a empresa para novos desafios, novos segmentos de mercado, estabelecendo sempre como objectivo fulcral a criação de vantagem competitiva.

Em virtude da existência de uma relação informal e não profissional entre o CEO da Diafresh e o seu amigo pessoal Dr. Manuel Oliveira (posteriormente designado por CE – consultor estratégico), profissional na área desejada, proporcionou-se a realização do tão necessário processo de consultoria.

Assim, e segundo o entrevistado CE, os objectivos concretos a alcançar, através do projecto de consultoria passariam por aumentar o volume do negócio, alargando o leque a potenciais clientes, suportados na implementação de um plano de marketing e gestão estratégica, envolvendo a criação de um website, de contas de e-mail para os recursos humanos, a presença da empresa nas redes sociais e o alargamento a novos mercados, com recurso às TIC.

A aposta da empresa, segundo o seu CEO (conforme entrevista), é de extrema importância e passa obrigatoriamente por uma etapa de recurso e adaptação às novas tecnologias, nomeadamente à internet, desenvolvendo assim uma vantagem competitiva importante. O posicionamento da empresa corrobora assim, Ribault *et al.* (1995, p 233) quando referem que as “melhores estratégias são aquelas que se podem exprimir sob uma forma simples e que estão integradas num processo de gestão permanente”.

Paralelamente, Goodman & Lawness (1994, p. 25-27), citado por Passos (2003), referem que “estratégia é a criação de vantagem competitiva defensável”. Embora simples e genérica, a definição reforça a ideia de comunicar e orientar a acção, ou seja, sugere que as organizações estão, ou deveriam estar, sempre em adaptação para criar vantagens competitivas defensáveis.

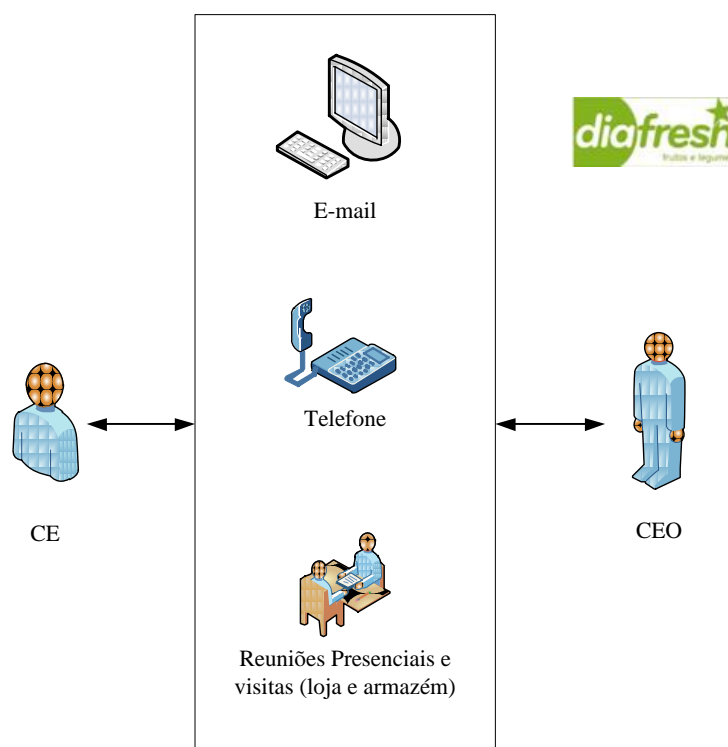
Esta intervenção, segundo o CE (entrevistado), tem como alicerces as capacidades empreendedoras do CEO da Diafresh e resulta na captação de novos clientes para a empresa. O investimento nas TIC, conforme referido, irá dotar os recursos humanos da empresa de novas capacidades e melhorar as existentes, sendo consideradas um agente facilitador para tomada de decisões.

Todo o processo de consultoria, até à data da entrevista realizada para o presente estudo, foi efectuado com base em quatro vectores de comunicação: e-mail, telefone, visitas (à loja e ao armazém) e reuniões presenciais. A forma como se desenrolaram os contactos é ilustrada no caso de uso apresentado na Figura 3, tendo decorridos até então 33 contactos formais (conforme registo em suporte digital do CE).

Todos estes contactos pressupõem naturais trocas de valor. Neste contexto, sempre que um interveniente oferece algo, em determinada acção, esta pode ser percebida pelo seu destinatário, como tendo um valor positivo ou negativo. Também ao longo dessas interacções e trocas o próprio valor muda de forma, pelo que se pode considerar a existência de uma conversão de valor (Allee, 2008).

Para uma melhor percepção desta conversão imagine-se um simples exemplo, considerando uma troca comercial na qual o factor competência é convertido em serviços de marketing e relatórios. Seria uma troca de activos intangíveis e tangíveis e da sua conversão de valor. Contudo, esta conversão será considerada completa se existir a validação e aceitação entre os intervenientes que desempenham o seu papel na rede (Allee, 2008).

Todavia, e considerando o conceito de rede de valor, deve pressupor-se um conjunto de papéis inerentes às interacções dos intervenientes, com trocas tangíveis e intangíveis, sendo que qualquer sistema vivo é considerado padrão natural para a designada rede (Allee, 2002).



**Figura 3 – Caso de Uso: Efectuar Consultoria Estratégica na Diafresh**  
(Elaboração da autora)

As organizações, conforme anteriormente abordado, são constituídas por redes de pessoas que desempenham os seus papéis e que procuram orientar o seu valor na realização de uma determinada tarefa ou actividade. Contudo, e em virtude do valor ser considerado uma propriedade emergente da rede, embora se pudesse agregar um valor financeiro a cada transacção, tal não traria grande benefício, uma vez que o valor percebido pelos intervenientes é manifestamente subjectivo.

Tal como Sveiby (2001) e Allee (2008) referem, os verdadeiros agentes da criação de valor são as pessoas, pois em vez de serem consideradas simples engrenagens de intercâmbio, convertem-se em formas de criação de valor em si mesmas.

A Figura 4 ilustra o modelo de conversão de valor (Allee, 2008), a forma como as entradas fornecidas e recebidas são utilizadas como activos no processo de consultoria da Diafresh, e a sua conversão em valor realizado ou adquirido, por cada um dos intervenientes, em estudo, na rede, proporcionando ao próprio processo, e concomitantemente à empresa, a criação de valor.

Explicando o modelo estratégico de conversão apresentado, verifica-se que os intervenientes: CE e CEO, em função dos seus papéis, desempenham actividades entre si, recorrendo à transacção de activos tangíveis e intangíveis e convertendo-os em valor realizado. Como por exemplo o activo Capital Financeiro poderá ser convertido no activo de Tecnologia e Processos (através de investimento em material tecnológico e adaptação dos processos).

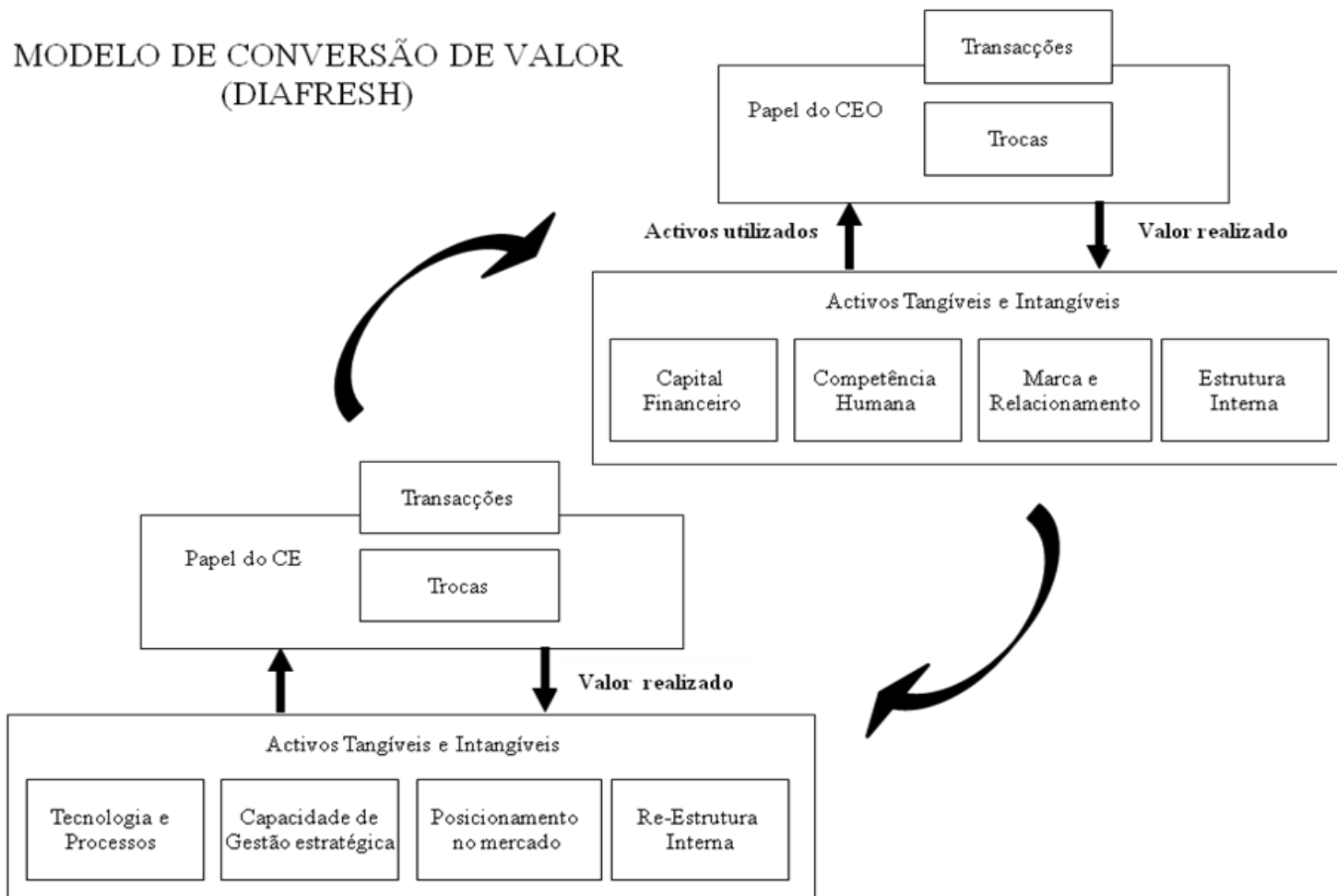


Figura 4 – Modelo estratégico de conversão de valor  
(adaptado de Allee, 2008, com permissão)

### 3.2 A prestação do Serviço de Consultoria

O consultor tem por norma assumir o papel de colaborador no relacionamento com a empresa, pelo que tem plena percepção do nível de entrosamento do seu conhecimento, com o conhecimento da própria empresa, neste caso com o CEO da Diafresh. Nesta linha de abordagem, o CE e o CEO produzem e desenvolvem resultados simultaneamente (Bitner, *et al.*, 2008).

Desta forma a solução dos problemas existentes acaba por se transformar numa tarefa conjunta, evidenciando, também, os aspectos técnicos da empresa e as interacções humanas envolvidas no processo.

Tendo o CEO solicitado o serviço de consultoria em gestão estratégica, cabe ao CE actuar como um conselheiro, recorrendo a uma actuação discreta, concisa, eficiente e eficaz, características que definem uma actuação orientadora.

Normalmente, as actividades do CE consistem em avaliar a funcionalidade dos processos da organização, aludir um leque de escolha em termos de tecnologia, instrumentos e ferramentas, organizar a informação e prestar apoio ao CEO nos momentos de tomada de decisão (Porter, 1980; Chiavenato, 1983; Ansoff, 1988; Contador, 1995).

A fim de colocar em evidência uma melhor percepção do serviço nuclear da consultoria de gestão estratégica e dos serviços suplementares que lhe são inerentes, na Figura 5, o conceito é apresentado recorrendo ao modelo *Flower of Service* de Lovelock e Yip (1996).

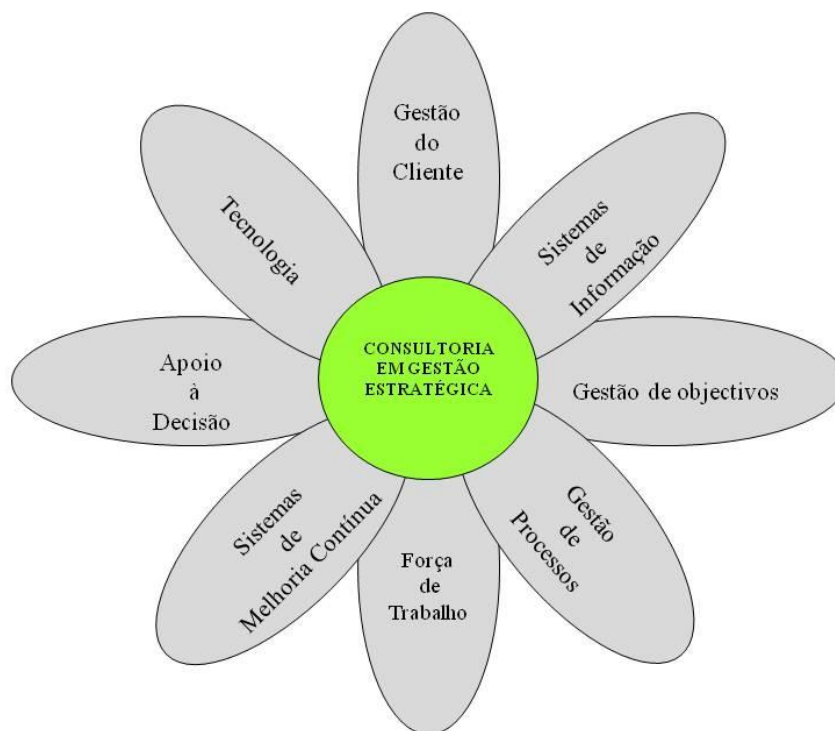


Figura 5 – Serviço de Consultoria em Gestão Estratégica na Diafresh  
(Elaboração da autora)

Neste âmbito e explanando melhor os serviços suplementares em que a Gestão Estratégica opera neste caso concreto, pode-se identificar inicialmente a recolha e análise de informação existente, no que concerne aos sistemas de informação e a proposta de métodos para posterior utilização. Igualmente, a gestão de objectivos é importante no garante do próprio serviço ou conjunto de serviços propostos pela Diafresh ao mercado e a gestão de necessidades e expectativas face aos objectivos propostos. Também se considera importante como serviço suplementar a gestão dos seus processos, pelo que é relevante a separação do *back-office* do *front-office* (operações e actividades que não são visíveis para o cliente da empresa e o que se mostra efectivamente ao cliente), não descuidando a capacidade e flexibilidade das operações. Não menos importante é a força de trabalho em relação às políticas de investimento em formação e qualificação dos recursos humanos. Deverá considerar-se sempre um serviço complementar de sistemas de melhoria que assegurem essa melhoria contínua no sistema de operações. Inevitavelmente, presencia-se outra complementaridade com o serviço de apoio à decisão, mantendo a autonomia de decisão do lado da Diafresh. Apresentar propostas de base tecnológica como política de investimento em TIC. E não obstante a todos os serviços suplementares já referidos a gestão do cliente como linha contínua de comunicação com o mesmo e a gestão das suas expectativas.

Por conseguinte, cada empresa decide qual a melhor estratégia a seguir, de acordo com o tipo de vantagem competitiva que possui, como irá crescer e que estratégia competitiva deverá adoptar.

No caso da Diafresh os factores inerentes ao plano estratégico foram devidamente identificados através da sua missão e visão, a fim de desenvolver uma lógica proactiva que permitisse criar a vantagem competitiva, sobre os seus concorrentes.

## **O resultado da Consultoria na Diafresh**

Teve início, há cerca de um ano (Verão de 2009) o processo de consultoria em gestão estratégica na Diafresh.

Todo o desenvolvimento numa lógica de criação de valor e vantagem competitiva no mercado foi base para os estudos apresentados nos documentos de Oliveira e Ferreira (2010a, b, c), aplicado também à Diafresh e cujo resultado é apresentado através do modelo da Figura 6.

Neste estudo foi utilizada a BNML como suporte de diálogo entre o CE e o CEO da empresa.

Assim, podem-se verificar cinco personagens (identificados com termos retirados da Enterprise Ontology de Uschold *et al.* (1998)), que interagem ao longo do tempo com o intuito de produzir uma mudança estratégica na empresa. Esse programa de mudança envolve três fases: A, B e C. As linhas onduladas significam o enredo das personagens ou actores que aparecem juntos, mas separam-se à medida que a narrativa organizacional progride. O eixo horizontal representa a evolução ao longo do tempo.

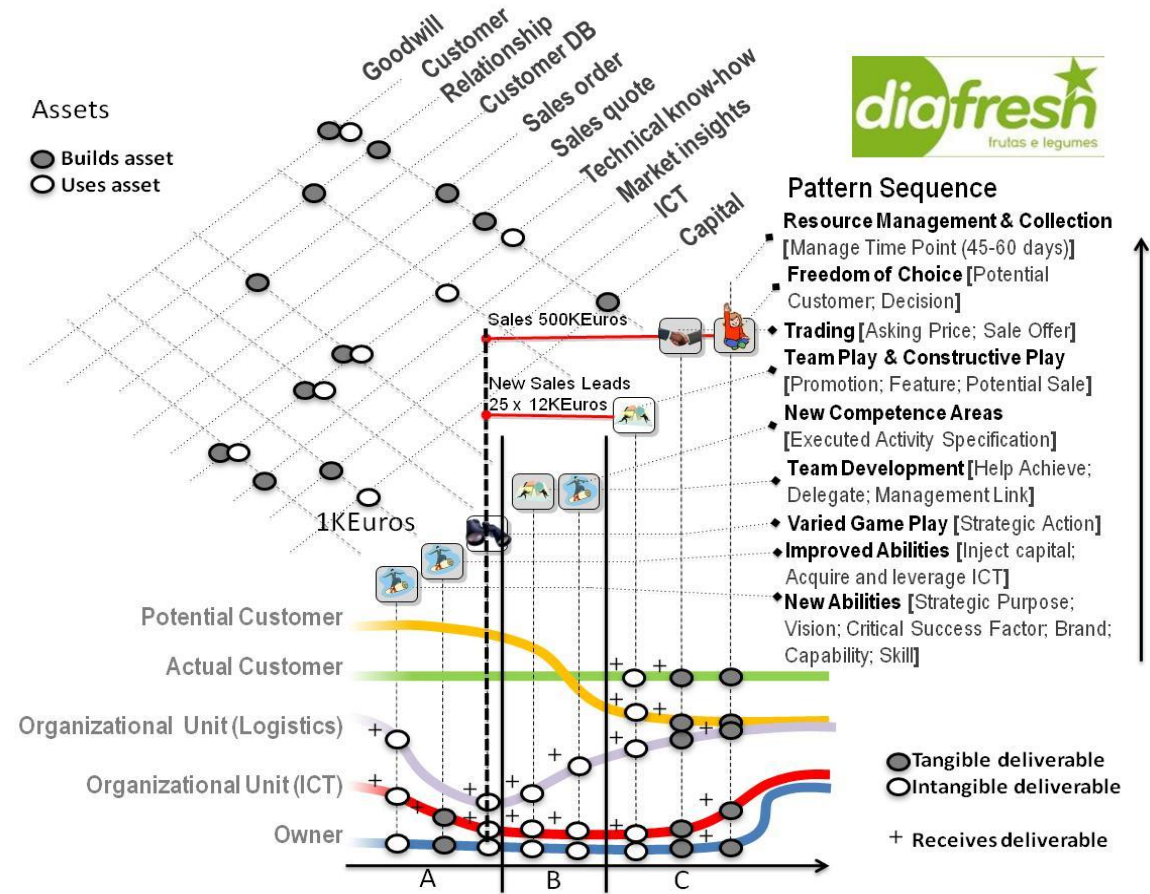
O objectivo geral da estratégia delineada foi conduzir os potenciais clientes a adquirir um serviço personalizado, proporcionando margens mais elevadas à empresa.

Foram identificadas algumas metas, como o desenvolvimento de Indicadores de Desempenho (KPIs - “Key Performance Indicators”), com o intuito de medir o cumprimento dos objectivos traçados. Os principais indicadores da acção estratégica (linha tracejada forte na figura 6) foram fixados num determinado valor de vendas para clientes e potenciais clientes.

Os actores intervenientes juntam-se e afastam-se num determinado momento, por exemplo (juntam-se), quando a Logística procede a entregas a reais ou potenciais clientes (na fase C do programa de mudança). Contudo, antes que isso aconteça o proprietário da empresa deverá ter possibilitado a preparação a duas unidades organizacionais (TIC e Logística, na fase A do programa de mudança), tendo reflectidas as trocas tangíveis e intangíveis (activos, tais como *Market Insights* e *know-how* técnico), a fim de melhorar o desempenho futuro da organização.

Ainda com base na Figura 6, a história desenvolve-se mediante uma sequência de padrões (à direita). *New Abilities* (Novas habilidades) devem ser desenvolvidas na equipa (precisam adquirir um objectivo estratégico, uma visão, conhecendo o factor crítico de sucesso - por exemplo, tempo de entrega de produtos de qualidade a um preço razoável, conveniente para o cliente - através da criação de uma marca com capacidades e habilidades). *Improved Abilities* (Habilidades melhoradas), em resultado da injeção de capital e da aquisição e aproveitamento das TIC. *Varied Game Played* (Jogo diversificado) e *Team Development* (equipa de desenvolvimento) estarão em linha de conformidade. *New Competence Areas* (Novas áreas de competência) serão postas em prática. *Team Play* e *Constructive Play* (jogo equipas e de terreno construtivos) conduzirão ao *Trading* (negociação), a fim de exercer *Freedom of Choice* (Liberdade de escolha) nas decisões de venda. Finalmente, *Resource Management and Collection* (Gestão de Recursos e Cobranças) indica que o dinheiro tem de ser recebido de clientes (por exemplo, em 45 dias) para libertar o fluxo de caixa a fim de pagar aos fornecedores (por exemplo, em 60 dias). Deve assim, considerar-se que esta é a história inerente à criação de um projecto de futuro para a empresa em questão.

Desta forma o BNML propõe uma solução que facilite a compreensão da sequência padrão, em função da sua interpretação, que servirá como um roteiro estratégico para o programa de mudança, necessário e desejado pela empresa.



**Figura 6 – Estratégia para a Diafresh, segundo BNML**  
(reprodução de Oliveira e Ferreira, 2010b, com permissão)

Ainda com base na Figura 6, pode-se constatar também a construção e utilização de recursos na Diafresh (no lado superior esquerdo da figura 6). Estes ocorrem a cada nível de interacção dinâmica entre os actores, como representa a linha tracejada, que se conecta às interacções do enredo. As designações de activos como *Goodwill*, *Customer Relationship* e *Customer Database*, foram baseadas em publicações de Allee (Allee, 2000a, b, 2002b, 2008, segundo os autores Oliveira e Ferreira da metodologia), acerca de redes de valor e particularmente dos seus estudos sobre activos intangíveis.

Ainda como resultado do processo de consultoria é possível verificar a existência de construção e proposta de soluções capazes de fortalecer a empresa, como é o caso da proposta da criação de um blog, da presença da empresa no Facebook, de uma maior e melhor utilização do telefone e telemóvel e da criação de um Website, enfatizando assim o recurso às TIC, que permite uma ligação entre o cliente e a Diafresh, benéfica especialmente no que concerne à rapidez e economia de contacto, à disponibilização de conteúdos relevantes para o cliente e conseqüente exportação de informação inerente, quer ao sistema de gestão de clientes (em formato de base de dados), quer a relatórios estatísticos de dados, entre outras vantagens, se assim for desejado. A Figura 7 apresenta um diagrama que procura ilustrar, de forma simplificada, esta tipologia de resultados do processo de consultoria.

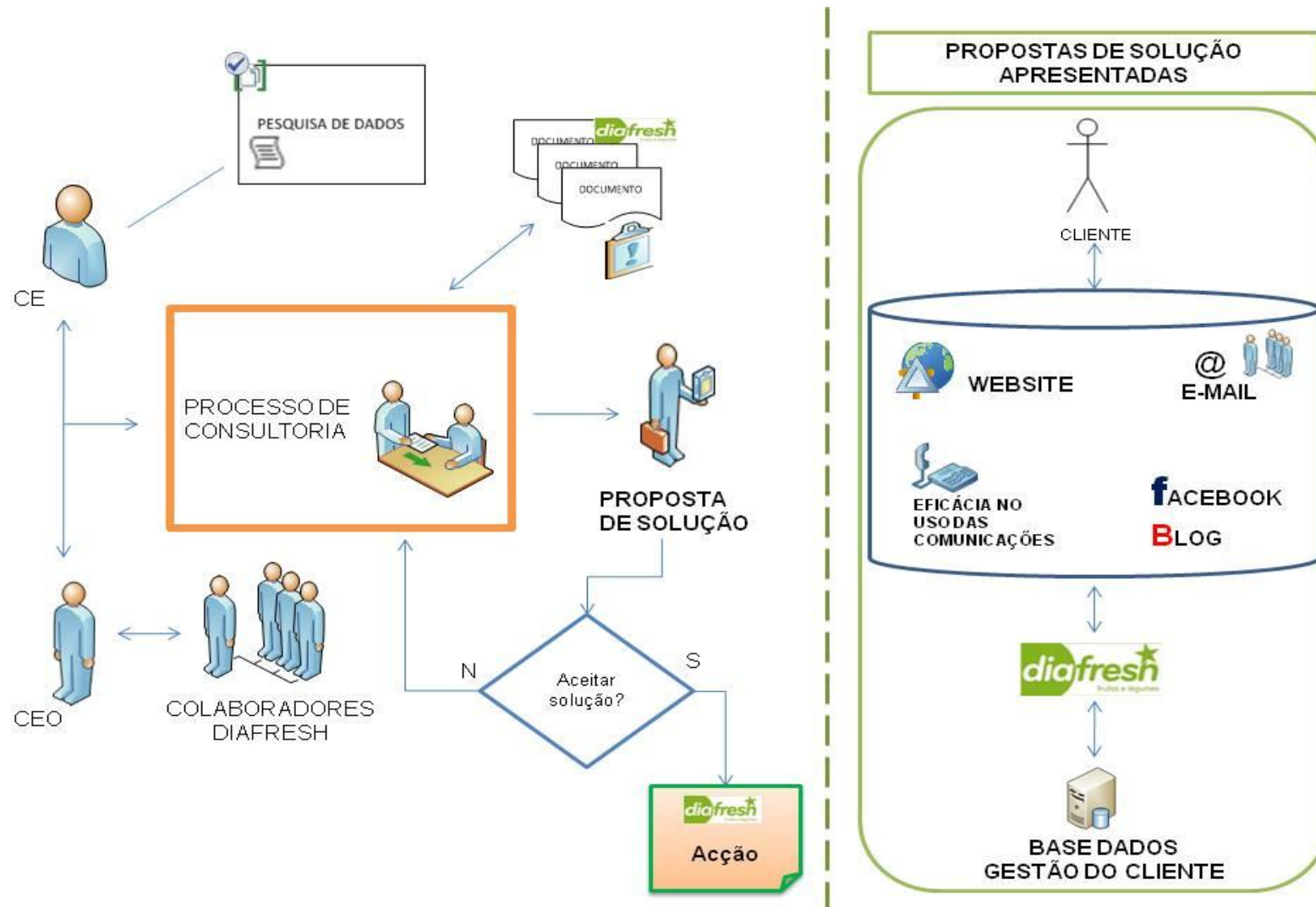


Figura 7 – Fluxo do processo: Construir soluções  
(Elaboração da autora)

### **3.3 Apresentação da metodologia utilizada**

A investigação que deu origem ao presente trabalho destina-se exclusivamente à análise do processo de consultoria e não tem por objecto o processo de análise estratégica da empresa em questão. Como tal, o estudo incide na avaliação da relação entre o CE e o CEO, não contemplando uma análise global da Diafresh.

Neste contexto, importa referir que a base do estudo é uma investigação exploratória, pelo que uma nova ferramenta de modelação será aplicada e analisada, optando-se pela realização de uma entrevista não estruturada e da observação. A entrevista não-estruturada tende a possuir um carácter mais informal, pelo que as atitudes e respostas obtidas possuem maior liberdade, tornando a entrevista numa conversa aberta e espontânea (Pardal, 1995).

A utilização deste tipo de entrevista poderá ter como consequência o afastamento do âmbito da mesma em virtude do seu carácter, podendo limitar também, o tratamento da informação obtida. Contudo, optou-se correr esse risco, em prol da liberdade de acção entre os actores em estudo.

Conforme referido, o objectivo deste estudo consistiu em analisar a possibilidade de extrair da narrativa, que descreve a interacção entre o CE e o CEO da empresa, informação padronizada, que, por sua vez facilite a sua comparação com a forma como processos semelhantes se desenrolam em outras organizações.

Assim, sendo pretende-se no final do estudo responder às seguintes questões:

1. Presenciaram-se trocas de activos tangíveis e intangíveis?
2. Existiu criação de valor? Qual e como se processou?
3. A BNML facilitou a realização da análise?
4. Foram encontradas lacunas na linguagem de modelação da narrativa - BNML?
5. O valor criado influenciou no desenvolvimento dos serviços da Diafresh?

#### **O método utilizado**

Após algumas sessões de trabalho com o CE, com o objectivo de obter toda a informação de contexto necessária à realização do projecto, no dia 27 de Abril de 2010, foi realizada uma entrevista, também designada posteriormente por reunião, com a participação do CEO da Diafresh e com o CE. Posteriormente, foram ainda realizadas diversas sessões de trabalho entre a autora e o CE, com o intuito de obter algumas informações de carácter adicional e complementares ao estudo.

A reunião foi gravada em áudio (cerca de 73 minutos) e foi posteriormente transcrita para análise e aplicação da BNML.

Durante esta reunião a autora do trabalho teve uma intervenção muito reduzida, com o objectivo de obter dos dois intervenientes uma narrativa fluida e de como todo o processo de interacção entre ambos se realizou. Essa intervenção teve lugar apenas pontualmente e unicamente para clarificação de determinados aspectos, para que o desenrolar da história não fosse perturbada pela sua presença.

Posteriormente, existiram outros contactos com o CE, com o objectivo de obter mais alguns esclarecimentos complementares.

Seguiu-se a transcrição da gravação, processo que demorou cerca de 320 minutos, e a respectiva construção do modelo da narrativa da interacção entre o CE e o CEO.

### **3.4 Conclusões**

No caso de estudo em análise foi possível perceber, durante a reunião realizada, que o sucesso de uma organização, como um todo, depende de quão eficiente é a conversão dos seus valores (Allee, 2008).

Assim, da narrativa decorrente da interacção entre o CE e o CEO da empresa e antes de construir a BNML, entende-se que inúmeras transacções foram movimentadas, com conseqüente conversão de valores adquiridos.

Em seguida, é construída e apresentada a BNML aplicada ao serviço em estudo.

## **4 Análise do caso de estudo**

Considerando a abordagem anterior, o projecto de investigação apresentado visa a percepção intrínseca, através da linguagem de modelação da narrativa - BNML, da relação entre CEO e CE, de forma a compreender o valor transaccionado entre eles, bem como os activos tangíveis e intangíveis advindos dessa relação.

É precisamente esta a abordagem efectuada neste capítulo, sendo que as considerações acerca da aplicabilidade da linguagem de modelação serão referidas e explanadas seguidamente.

Para o efeito, são inicialmente descritas pequenas histórias, extractos da entrevista, evidenciando situações relevantes da interacção observada, denominadas por “Padrões de Interação”, que são devidamente identificados pela transcrição do momento em que ocorreram na reunião. No entanto, deve considerar-se que a interpretação mencionada também advém da interacção das reuniões que existiram entre a autora e o CE. Seguidamente, realiza-se a sua análise no que concerne ao enredo e finalmente a aplicação da BNML, com a respectiva comparação entre a estratégia desenhada para Diafresh, e o serviço de consultoria de gestão estratégica em estudo, e consequente avaliação de resultados.

### **4.1 A entrevista**

A entrevista assumiu um papel preponderante na percepção das ideias chave inerentes ao delinear de estratégias de intervenção entre o CE e o CEO da empresa.

Apesar do seu formato pouco clássico, a entrevista caracterizou-se por uma conversa intencional, em jeito de reunião de trabalho, cujo objectivo foi a obtenção de informação (Morgan, 1988) e a consequente observação da interacção dos actores em estudo. A deslocação à empresa, na presença dos intervenientes do processo em análise, possibilitou analisar de perto a interacção intrínseca aos mesmos.

Desta forma e no decurso das fases de entrevista e observação presenciaram-se momentos, de relacionamento pessoal e profissional. De destacar que para além da relação profissional entre os actores, existe também uma forte amizade de infância, traduzida em enorme confiança depositada reciprocamente, sendo este um factor relevante para um dos padrões referidos posteriormente.

Conforme anteriormente abordado, a entrevista ocorreu nas instalações da Diafresh, tendo como participantes o CEO, o CE e a autora. Porém, durante a entrevista assistiu-se à intervenção de um outro consultor na área financeira e da troca de informação intangível deste, com o CE e o CEO em estudo, o que tornou ainda mais enriquecedora a análise.

No decorrer da entrevista verificou-se inicialmente uma contextualização, por parte dos participantes, do início do trabalho de consultoria e do seu desenvolvimento até ao

momento. Foram colocados em evidência os vários formatos de comunicação passíveis de serem interpretados como interacção no serviço prestado. O CE indicou ainda que o diagrama relativo à futura estratégia da Diafresh (Figura 6) e o processo de validação de soluções requereram sempre o aval do CEO (conforme Figura 7).

Seguidamente, assistiram-se a momentos verdadeiramente representativos de uma reunião de trabalho e conseqüentemente às inerentes interacções que originaram soluções conducentes à criação de valor.

#### 4.2 Análise da entrevista - História e Enredo

Em vários momentos, durante a entrevista, foram observados cenários e conseqüentemente encontrados padrões de interacção registando-se, de facto, troca de activos tangíveis (como por exemplo a entrega de um mapa de gestão orçamental do CEO ao CE) e de activos intangíveis (como por exemplo a discussão da vantagem competitiva da empresa face aos seus concorrentes).

Assim, os momentos de interacção mais relevantes são descritos seguidamente com a denominação “Padrão de Interacção”, anteriormente indicada. Estes “Padrões de Interacção” são fundamentados através da respectiva transcrição da entrevista.

##### Padrão de interacção – 0

Num primeiro momento foi manifestada a necessidade que o CEO teve de solicitar o serviço de consultoria na área de gestão estratégica.

Transcrição verificada e validada com os intervenientes

CE	“Eu e o João Miguel já nos conhecemos há alguns anos, tanto de envolventes profissionais como pessoais... O João Miguel falou-me para dar uma assessoria de marketing estratégico na sua empresa, pedido esse que já aconteceu há um ano.”
CEO	“Foi, já foi no ano passado.”
CE	“Foi no Verão... o João Miguel tem algum interesse em fazer avançar a empresa em determinadas áreas, por isso é que começámos a trabalhar.”

##### Padrão de interacção – 1

Esta interacção aconteceu naturalmente quando CE e CEO debateram o ponto de situação da implementação referente à proposta de criação de um Website (uma das componentes da estratégia a seguir, nomeadamente fazendo parte da estratégia digital), na qual o CEO explicava que estaria com o processo em curso, recorrendo a serviços externos, mas que ainda teriam que debater uma estratégia de marketing e comunicação, para a divulgação desse interlocutor digital junto dos seus clientes. Todo este processo necessitaria de

investimento, mas tinha consciência que lhe iria trazer o devido retorno. No seu papel, o CE manifestava a importância no desenvolvimento do Website, mas também de outras ferramentas, como por exemplo o Facebook, uma vez são veículos dinâmicos de comunicação com os clientes.

Transcrição verificada e validada com os intervenientes

CE:	“...Queremos que o João Miguel tenha mais ferramentas, incluindo um Website, que já está a ser desenvolvido com um parceiro especializado na área...”
CEO:	“ Está a ser tratado...estou agora à espera dos textos e que a empresa parceira me apresente a primeira versão...mas depois de certeza que vai ter que haver muitas rectificações.”
CE:	“ Esse texto no Website interessa que seja dinâmico, e não estático, para que o possas mudar cá internamente na Diafresh. Poderás até ser tu a mudar o texto, João Miguel, caso necessário...”
CEO:	“ Há uma página principal onde vamos ter logo aí que escolher se somos orientados a negócios com profissionais ou particulares, e depois uma segunda página ... toda a informação textual irá ser passível de alteração por nós...serão as páginas das notícias, dos novos produtos e serviços oferecidos pela Diafresh, entre outros.”
CE:	“O que interessa...é fazer evoluir a empresa em termos de vendas e margens, usando Website, Facebook, e-mail, e telefone, sendo portanto mais dinâmico e proactivo e apostando-se fortemente nas novas tecnologias...”
CEO:	“Sim, isso é uma ferramenta que neste momento achamos que se enquadra muito no tipo negócio em que nós estamos...”
CE:	“A Diafresh já conta com mais de 450 amigos e contactos no Facebook, muitos são chefes de cozinha de restaurantes de renome, pode haver troca de informação...e portanto gerar-se aqui uma comunidade...”
CEO:	“Eu para já vou fazer um investimento inicial, vou colocar uma pessoa praticamente só a tratar do Website internamente... pois ter um Website e não o divulgar é prejudicial para a nossa imagem, é a mesma coisa (ou até pior) que não o ter, por isso vamos ter que fazer um estudo, e vamos divulgar o site.... Neste momento a primeira fase, após a produção criativa, será a divulgação junto dos nossos clientes na nossa base de dados, queremos que comecem a interagir com o site. Depois, na fase seguinte, iremos encetar esforços por arranjar clientes novos... claro que todos os investimentos têm que trazer retorno, nem que seja no médio prazo.”

### Padrão de interacção – 2

Perante a questão colocada pelo CE – se seria normal e corrente elaborar um orçamento anual por escrito – o CEO manifestou-se negativamente, apesar de indicar que seria uma

situação pontual e que em todos os anos transactos o teria feito, mas em virtude de contingências momentâneas da empresa este ano não teria sido possível a sua realização. Ao que o CE interpôs que a existência de um orçamento por escrito em tudo beneficiaria a empresa, nomeadamente no factor de descentralização, mas principalmente por ter presente em qualquer momento, se está a ultrapassar o previsto ou se está muito aquém do esperado.

Transcrição verificada e validada com os intervenientes

CE:	“...nós falamos da última vez, falámos ao telefone, sobre orçamentos, ter um orçamento previsional, ter a previsão sobre aquilo que vai ser da empresa e se deve ser escrito ou não, por isso sempre foi enfatizada a questão do orçamento; que este ano ainda não foi feito na Diafresh, dada a urgência de outras questões consideradas mais estratégicas pelo CEO na altura...”
CEO:	“...todos os anos faço orçamento, mas este ano não fiz porque houve uma reestruturação na empresa.....claro que temos os nossos custos controlados, analisamos todos os números, mas dizer se vou acima do orçado ou se vou abaixo, isso não...”
CE:	“Quando tu costumavas fazer o orçamento, costuma ser escrito?”
CEO:	“Sim, mas este ano [2010] não, pois com a crise tem sido caótico com sucessivas mudanças no mercado. Mas temos as vendas controladas agora, com a tua ajuda, e estão muito promissoras em relação ao ano passado [na realidade, em finais de Setembro de 2010, estão 20% acima de 2009 para o mesmo período]...”
CE:	“Se o João Miguel não o fizer por escrito, essa previsão, os seus resultados vão ser piores, é um pouco como “andar às escuras”. Por outro lado, se esse orçamento não for ajustado à realidade, ou seja por haver projecções demasiado optimistas... esse orçamento, se muito por cima, poderá ser muito enganador e prejudicial para a empresa... Costumavas fazer por escrito a previsão para o ano todo, para o ano fiscal, este ano ainda não o fizeste e eu quero te alertar que é mau sinal, porque... não quer dizer que não consigas, mas o facto de ele estar escrito já seria um sinal também de descentralização. Porque se ele está escrito podes partilhá-lo com alguém, se ele só está na tua cabeça... tu és aquela peça fundamental que, se falhar, poderá ter consequências muito negativas para a empresa...”
CEO:	“ Mas, isso da descentralização é o problema que eu tenho, porque como estou aqui desde o inicio, tudo passa por mim...tudo passa pela minha cabeça, e é difícil às vezes uma pessoa transmitir aquilo que quer sem se envolver directamente. É essa fase, esse salto que eu preciso saber dar, em termos de organização...”

Padrão de interacção – 3

O CEO questiona o factor de incerteza relativamente à estabilidade ou instabilidade do ambiente do mercado, no qual opera a empresa. E conseqüentemente o CEO intervém

indicando que, por si só, o mercado é tendencialmente crítico e mais ainda em momentos de crise, como aquele que o país está a atravessar. Mais se discutiu a vantagem competitiva, em termos de customização do serviço prestado pela empresa e identificaram concorrentes e potenciais concorrentes no mercado.

Transcrição verificada e validada com os intervenientes

CE:	“...tu achas que o ambiente, neste momento, dos frescos tem muita incerteza ou não?”
CEO:	“...a crise também chegou à restauração... os clientes são capazes de nos trocar por 1 cêntimo ou 2 cêntimos, por vezes não há grande lealdade, e se calhar um concorrente não tem o serviço que nós prestamos...mas chega lá um fornecedor e apresenta-lhes uma tabela mais barata e eles, alguns clientes, mudam.  Por isso com este tipo de clientes, que não são fiéis, não é possível crescer de forma sustentada. E por isso é que nós tentamos fazer as nossas próprias lojas para construir um alicerce, uma base para, depois, podermos crescer. Clientes particulares (e que vão às lojas comprar) são menos sensíveis ao preço, e são um bom ponto de partida. Mas vamos atacar novamente a restauração em força também.”
CE:	“Qual é a vantagem competitiva que tu tens...?”
CEO:	“Nós temos um serviço personalizado. Por exemplo algum produto que não vai ser entregue, nós telefonamos para ver se eles querem mudar, se querem outra coisa...nós fazemos entregas diárias, porque muitos clientes (restaurantes) fazem as ementas no dia anterior...”  “...se eles não gostarem do que lhes estou a entregar, volta para trás e passado meia hora estou a por lá novamente o produto que eles acham mais conveniente. Este serviço é muito valorizado pelos nossos clientes.”
CE:	“Aquilo que estamos a tentar projectar, é uma realidade alternativa, ou seja o futuro da empresa...”

#### Padrão de interacção – 4

Em consonância com o cenário de interacção 2, o CEO mostra fisicamente, mediante a visualização do programa de Excel ao CE a elaboração dos orçamentos dos anos anteriores, bem como lhe entrega em formato digital a cópia desses mesmos documentos.

Transcrição verificada e validada com os intervenientes

CEO:	“O que nós fazíamos era em Excel, em Janeiro. Calculávamos as vendas, as margens, as cobranças, pagamentos a fornecedores, cash-flow operacional, cobranças menos vendas...fazíamos sempre isto, que era a análise, e depois
------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	acompanhávamos mensalmente. Este era o orçamento que nós fazíamos mensalmente, com as vendas, acumulado, custos, pessoal, para o escritório e armazém.”
CE:	“Esses documentos que tens no histórico, assim como os números do corrente ano, são confidenciais? Gostava de os ver. Podes passar-me por favor?”
CEO:	“Posso.”

#### Padrão de interacção – 5

O CE propõe ao CEO elaborar um orçamento, embora não fossem definidas as configurações da execução deste procedimento.

Por outro lado, também se assiste à necessidade que o CEO demonstra em saber se a empresa terá viabilidade e qual será a sua realidade alternativa, registando-se a sua consciencialização relativamente às melhorias existentes na empresa, em termos de organização, pelo facto de ter recorrido ao serviço de consultoria de gestão estratégica.

#### Transcrição verificada e validada com os intervenientes

CE:	“Se quiseres ajudo-te a fazer as projecções anuais e até um horizonte de cinco anos...”
CEO:	“Isso seria bom, pretendo saber exactamente qual é a viabilidade da minha empresa...se é sustentável... e o que poderá ser o factor crítico de sucesso, onde devo investir o meu tempo e recursos.”
CE:	“...pretendemos ter uma realidade alternativa...”
CEO:	“...o Manuel tem-me chamado a atenção para vários pontos que eu tenho estado a analisar pois acho que ele tem uma posição ponderada nos negócios que eu valorizo. Por isso vem de encontro às minhas necessidades, sinto-me mais organizado, já vejo isto não como uma perda de tempo. Eu não dava importância a este tipo de estudos, que via como muito académicos. Mas agora estou alertado para o facto de que uma pessoa não pode andar sempre a correr (“inundado” com as tarefas aparentemente urgentes do dia-a-dia) sem “olhar para o lado” e tem que estruturar bem as coisas, incluindo de forma formal (no papel).”
CE:	“...tu passaste-me os orçamentos de todos os anos anteriores e agora vou ver isto em detalhe, porque se não estás a medir o teu progresso, não vais melhorar...porque assim não há a noção das metas possíveis, que têm que ser traçadas de forma ponderada e dentro do que podemos investir no dado ano em análise...”

### Padrão de interação – 6

Outro registo foi configurado aquando da presença do consultor financeiro, que também prestava serviço à empresa e que naquele contexto forneceu respostas às questões inerentes à gestão financeira, colocadas pelo CE e pelo CEO.

Transcrição verificada e validada com os intervenientes

CE:	“...os problemas que tem encontrado aqui, são iguais aos das outras empresas?”
Consultor Financeiro:	“São, em empresas desta dimensão os problemas são transversais a todas as empresas.”
CE:	“ E orçamento escrito, costumam ter? Têm um sistema de controlo de gestão?”
Consultor Financeiro:	“ É muito raro existirem orçamentos escritos, só a partir dos 30 funcionários...”
CE:	“Mas acha que há um benefício concreto e imediato em ter um orçamento?”
Consultor Financeiro:	“Evidentemente, que sim. Aqui (na Diafresh) não tem, neste momento.”
CEO:	“...agora não, mas tivemos em anos anteriores ...este ano não houve essa prioridade...”
Consultor Financeiro:	“...os orçamentos hoje, são uma ferramenta que tem um valor reduzido...deverá ser feito um acompanhamento do negócio...hoje, é muito difícil fazer um orçamento e cumpri-lo...”
CE:	“...mas as empresas que fazem orçamento tendem a ter melhores resultados.”
Consultor Financeiro:	“...sim, porque não navegam à vista...mas hoje, dada a envolvente económica, ninguém faz previsões a um ano, é impossível fazer...das cerca de trezentas empresas que conheço, se dez ou quinze fizerem um orçamento, já é muito.”
CE:	“...acha que esta empresa, a Diafresh, segundo a sua experiência com micro empresas e PMEs no Norte do país, tem uma boa perspectiva de ter um crescimento sustentado futuro, alicerçado em competências internas?”
Consultor Financeiro:	“Tem...não vejo porque não...o grande problema das PMEs é que não fazem ideia como estão...não fazem controlo nenhum. A grande parte das empresas só sabe como está <i>no ano seguinte</i> ... Aqui (na Diafresh) conseguem-me fornecer informação relativa ao ano de 2010 mas deverá demorar a coligar essa informação, neste momento pelo menos...”
CEO:	“Isso é verdade, preciso de juntar alguns documentos...”

Consultor Financeiro:	“ Pois este é o problema...estamos em Abril e vai demorar a juntar informação relativa a este ano...”
-----------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------

### Padrão de interacção – 7

Presencia-se a mais-valia que o processo de consultoria estratégia ofereceu à Diafresh, quando o seu CEO manifesta que agora é possível pensar a longo prazo.

Transcrição verificada e validada com os intervenientes

CEO:	“Eu achei que precisava de assessoria especializada pois percebi que o que estava a fazer não iria produzir os resultados que pretendia. Eu precisava de alguém que tivesse formação específica e avançada e que soubesse o que uma empresa como a Diafresh precisaria. Agora eu cheguei ao ponto de poder ver, daqui a 5 anos, o que quero para o futuro...e essa evolução tem que acontecer.”
CE:	“É muito bom perceber que é preciso mudar e assumir essa posição nos negócios...”

Estes foram os principais padrões de interacção interpretados em função da análise mencionada. Desta forma e em consonância com os mesmos, podem ser identificadas facilmente trocas tangíveis e intangíveis, capazes de acrescentar valor ao processo, abordadas na etapa seguinte.

### **4.3 BNML aplicado ao estudo**

Em consonância com o abordado ao longo do trabalho, a linguagem de modelação apresentada seguidamente, tem como suporte os modelos narrativos (designados nesta análise por Padrões, sempre que se entenda) de Bjork e Holopainen (2005) e as combinações dos termos da *Enterprise Ontology* (designada nesta análise por Ontologia) de Uschold *et al.* (1998), aplicadas aos “Padrões de Interacção” anteriormente identificados (tal como sugerido por Oliveira e Ferreira, 2010a, b, c, d). Os modelos e os termos serão apresentados sem tradução, de forma a preservar o sentido do conceito original (consultar Anexos A e B) inerente.

Deste modo e de acordo com a descrição do processo de consultoria apresentado neste trabalho, a Figura 8 traduz as trocas de activos tangíveis e intangíveis existentes na interacção entre o CE e o CEO, traduzindo assim uma rede de valor entre ambos.

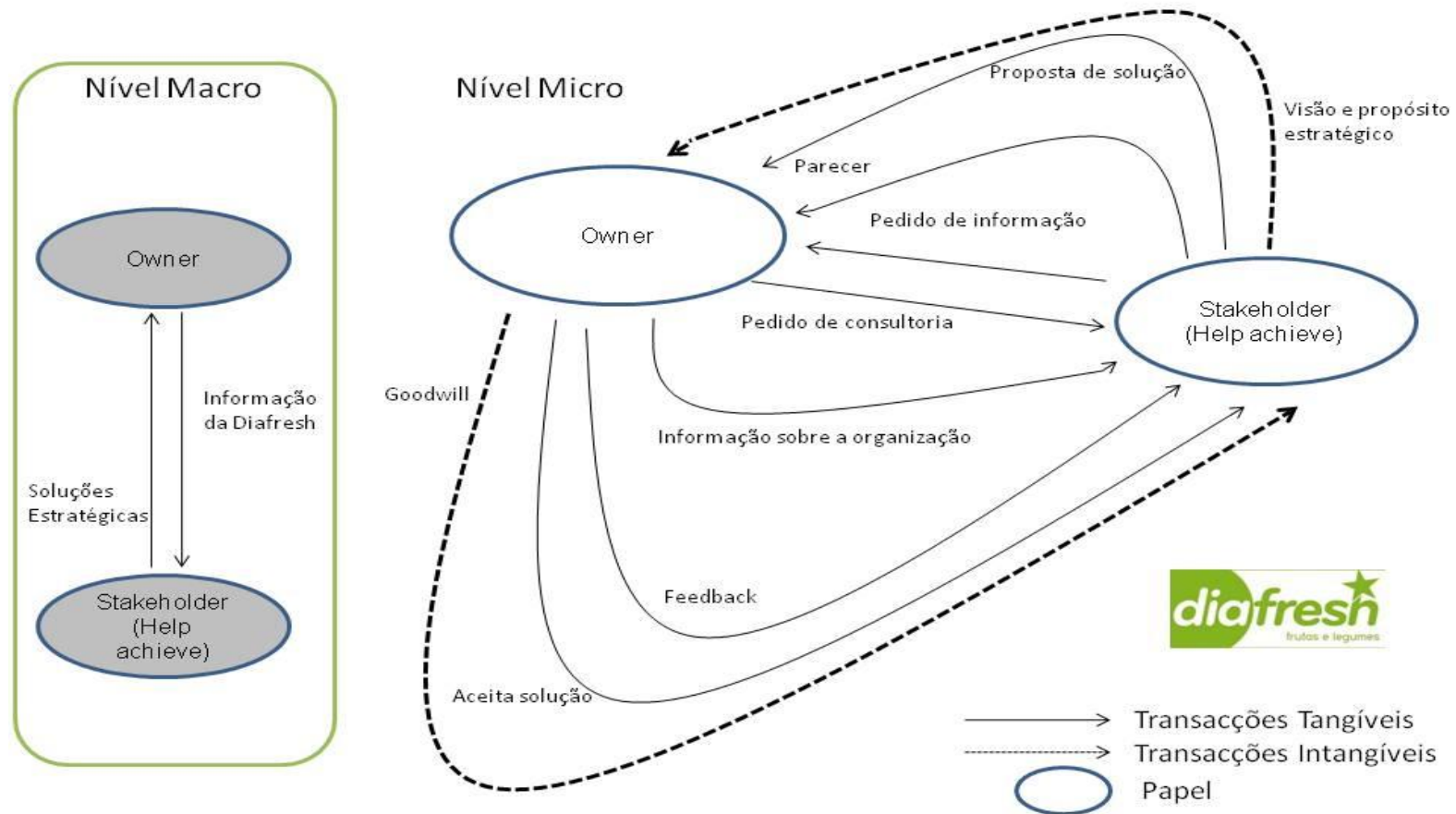
Os termos *Owner* e *Stakeholder (Help Achieve)* são provenientes da *Enterprise Ontology* de Uschold *et al.* (1998) e correspondem ao CEO e CE, respectivamente. As trocas de valor

entre os intervenientes estão devidamente identificadas na Figura 8 e equivalem a transacções de bens tangíveis (linhas a cheio) e transacções de bens intangíveis (linhas a tracejado), com as respectivas direcções de transacção.

Nesta figura, apresenta-se inicialmente uma abordagem macro à troca de valor, sendo que as respectivas trocas designam-se apenas por soluções estratégicas e informação da Diafresh. No lado direito da figura pode ser observada esta troca de valor com maior detalhe, identificando por inerência o processo em estudo.

Assim, partindo da Figura 8 e com base na identificação desses modelos narrativos é possível descrever sequencialmente os padrões encontrados associando a cada um deles termos da Ontologia, cujo resultado está presente na BNML apresentada na Figura 9, indicada como Sequência de Padrões. Acrescenta-se ainda a linha do tempo, para que se entenda melhor como as transacções foram efectuadas e em que período decorreu essa transacção no processo em análise (uma melhoria em relação aos modelos da Verna Allee, segundo Oliveira e Ferreira, modelos esses que são no entanto um excelente ponto de partida para a BNML, ponto referido por estes autores).

### Troca de Valor entre o CEO (Owner) e o CE (Stakeholder – Help achieve)



**Figura 8 – Troca de valor entre o CE e o CEO**

(Elaborado pela autora com base em Allee, 2002 e Oliveira e Ferreira, 2010b, c, d)

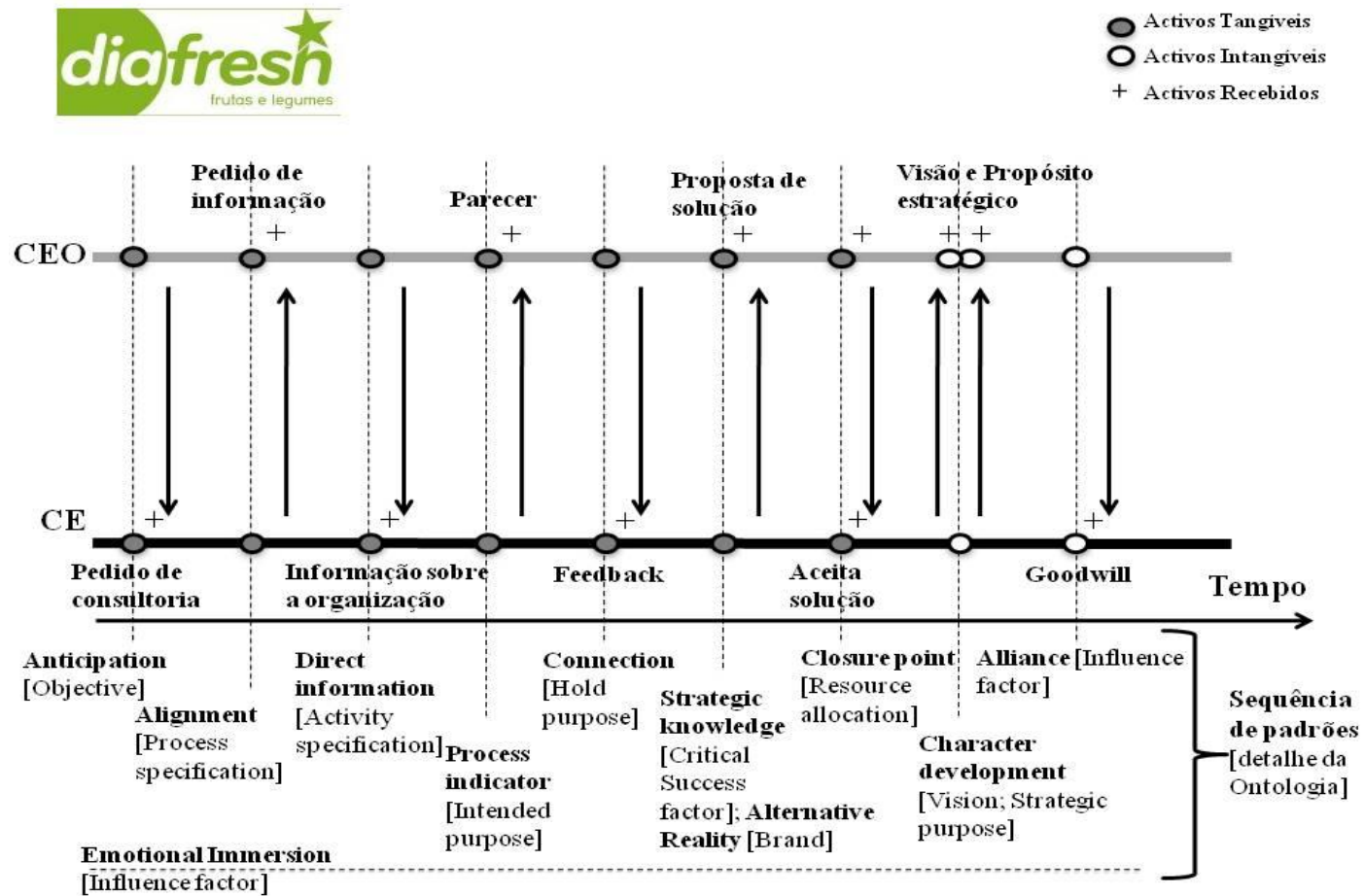


Figura 9– Modelação do Processo de consultoria, segundo BNML

(Aplicação pela autora da linguagem BNML em Oliveira e Ferreira, 2010c, d)

A Figura 9 traduz assim uma linguagem de modelação do Processo de Consultoria, na qual estão presentes os actores (CEO e CE), com os seus determinados papéis e cujas interacções promovem trocas de activos tangíveis e intangíveis.

Procedendo à respectiva análise da BNML e indicando antecipadamente uma ligação estreita e contínua entre os actores, corroborada na representação efectuada, pode referir-se que o processo se desenrola da seguinte forma. O CEO efectua um pedido de consultoria ao CE, o qual em resposta efectua um pedido de informação. O CEO fornece a informação solicitada sobre a organização e em seguida recebe o inerente parecer do CE. Por sua vez, o CEO dá feedback em relação ao parecer transmitido, o que implica a apresentação de uma proposta de solução pelo CE. O CEO, ao aceitar a solução fornece ao processo em curso o momento do seu encerramento formal (transacções tangíveis). No entanto, presencia-se a continuidade do processo através da troca de bens intangíveis, no qual O CE promove uma visão e um propósito estratégico para o futuro ao CEO, o que não está contratualizado, e por esse facto constitui valor intangível. Este valor intangível é valorizado pelo CEO, acabando por possuir um impacto de longa duração e por isso, mais duradouro sobre a Diafresh, proporcionando um motor à sua sustentabilidade futura. Todo este processo imprime um maior fortalecimento à relação entre o CE e o CEO desejavelmente, (a criação de *Goodwill* – valor intangível).

Analisando o detalhe da Ontologia e desta forma abordando a sequência de padrões apresentada na BNML, podem identificar-se 11 padrões, caracterizados seguidamente (os padrões são apresentados de acordo com a sua sequência temporal).

Pelo facto do processo de consultoria ter surgido em resposta à necessidade que o CEO demonstrou em ter um conhecimento mais preciso do estado da sua organização, bem como a ajuda e colaboração em termos de perspectivas futuras surge assim o padrão ***Anticipation*** [*Objective*]. Para que o processo tivesse início foi necessário detalhar as necessidades e os requisitos impostos pela empresa, com o objectivo de especificar devidamente o que seria esperado do CE e o que se iria proporcionar à empresa, emergindo desta forma o padrão ***Alignment*** [*Process specification*]. Com o intuito de obter resultados no processo de consultoria estratégica, foi necessário e fundamental proporcionar informação sobre o negócio, com o objectivo de perceber qual seria o contexto e as verdadeiras necessidades da empresa. Esta informação, partiu directamente do CEO, que ao longo do processo sempre se mostrou disponível em proporcionar toda e qualquer informação da empresa ao CE, sendo encontrado o padrão ***Direct information*** [*Activity specification*]. O que facilitou o decorrer do processo em termos de apresentação de soluções viáveis e tomadas de decisão adequadas às necessidades demonstradas. No entanto, em todo o processo se percebe que o CE manifesta sempre o seu parecer ao CEO, em função de da informação prestada e com o objectivo de lhe ser dada a respectiva resposta, exprimindo assim, o padrão ***Process indicator*** [*Intended purpose*]. O feedback (resposta) característico das interrelações, também, esteve presente em todo o processo, assinalando o padrão ***Connection*** [*Hold purpose*]. Contudo, ainda se assistiu ao facto de serem apresentadas propostas de solução

estratégica, como consequência natural e evidente de processo de consultoria, implicando ainda um efeito evolutivo na marca Diafresh, equivalendo a esta etapa do processo a designação dos padrões **Strategic knowledge** [*Critical Success factor*]; **Alternative Reality** [*Brand*]. Perante a solução ou conjunto de soluções propostas o CEO decidiu a sua aceitação, colocando-as em prática e efectuando o seu devido acompanhamento, encerrando desta forma a etapa daquele processo de consultoria, assinalado pelo padrão **Closure point** [*Resource allocation*]. Surge ainda, o padrão **Character development** [*Vision; Strategic purpose*], mediante uma análise do processo de consultoria na Diafresh como um todo, sendo esta uma forma de promover um propósito estratégico e proporcionar uma visão para o futuro, ao CEO. Deve ser considerada ainda a existência de um comprometimento interpessoal, entre o CE e o CEO, implicando a vontade de alcançar os objectivos e metas traçados no processo prestado, representado pelo padrão **Alliance** [*Influence factor*]. De relevar, um outro padrão, **Emotional Immersion** [*Influence factor*], surge de forma continuada em todo o processo de consultoria, o qual assentou num constante efeito emocional, uma vez que o CEO e o CE possuem uma relação forte, fortalecida pela interacção profissional aqui referida mas advindo também de outros contextos anteriores. Este factor naturalmente influenciou as interacções entre os participantes, facilitando as actividades e a actuação entre ambos. Considera-se assim, um padrão transversal ao processo analisado.

### **A BNML e a entrevista**

Após interpretação deste Padrões torna-se imperativo perceber a sua relação com os padrões de interacção originados pela análise da entrevista, identificados anteriormente.

Para que melhor se entenda a ligação entre o processo de consultoria apresentado na BNML e os padrões de interacção identificados previamente, através da análise da entrevista, ilustra-se na Figura 10, a configuração da mesma, através de uma representação esquemática dessa relação.

Assim, a cada padrão de interacção interpretado fez-se corresponder um ou mais Padrões e respectiva Ontologia, designados por Sequência de Padrões, mantendo sempre uma continuidade linear do tempo.

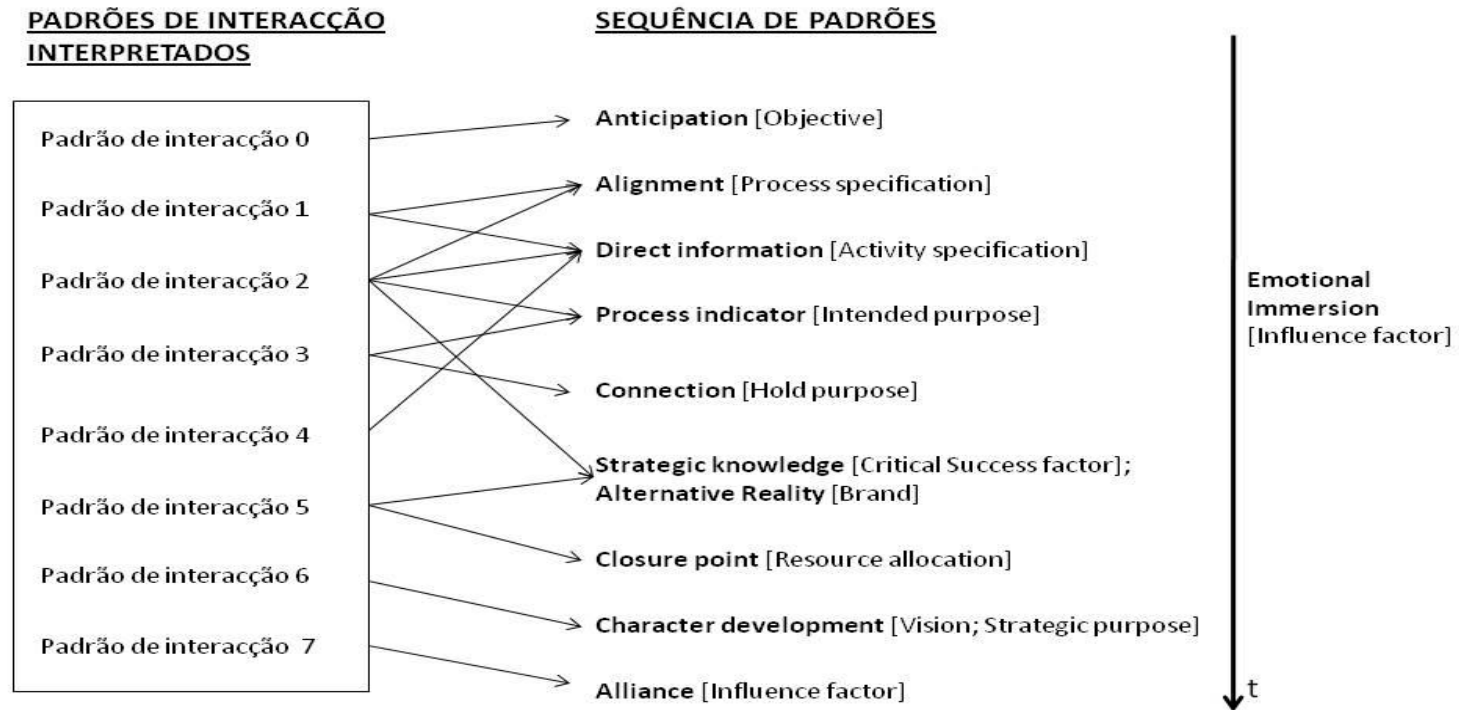


Figura 10 – Relação de Padrões de interacção e Sequência de Padrões

(Elaboração da autora)

#### 4.4 Resultado do BNML

A análise da Figura 9 permite extrair o do desenrolar do processo de consultoria da Diafresh, no qual se identificam todas as etapas de interacção dos intervenientes. Esta interacção, modelada, utilizando a BNML é apresentada na Figura 6, na qual se assiste ao delinear da estratégia aplicada ao futuro da Diafresh.

Para que a abordagem seguinte seja mais facilmente percebida far-se-ão as respectivas traduções dos termos da Ontologia, bem como dos Padrões que sejam referentes à BNML apresentada na Figura 6.

Como resultado da comparação do modelo resultante do processo de consultoria (Figura 9) e o modelo proveniente do projecto de futuro estratégico para a Diafresh (Figura 6), foram identificados Padrões comuns. Esta comparação foi sustentada pelos Padrões e pela Ontologia, ilustrada na Figura 11.

Estratégia para a Diafresh (figura 6)		Processo de consultoria (figura 9)	
Padrão	Ontologia	Padrão	Ontologia
New Abilities	Critical Success Factor	Strategic Knowledge	Critical Success Factor
	Brand	Alternative Reality	Brand
	Vision	Character Development	Vision
	Strategic Purpose		Strategic Purpose

**Figura 11 – Comparação dos modelos**

(Elaboração da autora)

Assim, destacam-se os termos comuns da Ontologia, *Critical Success Factor* (factor crítico de sucesso), *Brand* (marca), *Vision* (visão) e *Strategic Purpose* (Propósito estratégico), embora para Padrões diferentes. Segundo uma perspectiva do modelo da Figura 6, verifica-se que os termos da Ontologia surgiram agregados ao Padrão *New Abilities* (Novas capacidades), cuja correspondência, aos actores equivale ao *Owner* (CEO) e aos colaboradores da empresa. No processo de consultoria em análise, as intervenções e interacções dos colaboradores da Diafresh foram sempre efectuadas através do interlocutor CEO, que é actor em ambos os modelos. Correspondendo o CEO ao *Owner* (em termos de Ontologia) verifica-se que quer para o Padrão *New Abilities*, quer para os Padrões *Strategic Knowledge*, *Alternative Reality* e *Character Development* são referidos os mesmos termos da Ontologia.

#### **4.5 Avaliação de resultados**

O objectivo deste estudo consistiu na possibilidade de extrair da narrativa (descrita pela interacção entre o CE e o CEO) informação padronizada, que, por sua vez facilitasse a sua comparação com processos semelhantes que se desenrolam em outras organizações.

Neste caso, torna-se pertinente responder às questões colocadas no capítulo 3, mencionando o facto de se terem verificado trocas de activos tangíveis e intangíveis, no decurso do processo em estudo, estando estes apresentados nas Figuras 8 e 9.

O estudo realizado permitiu assistir à criação de valor, manifestada através das trocas dos activos inicialmente existentes (por exemplo: informação da organização e parecer emitido), bem como da construção de novos activos (por exemplo: construção de propostas de solução). Existiu assim, criação de valor quer pela Diafresh, representada pelo seu CEO, quer pelo CE. Para além destes activos tangíveis, verificou-se a construção de activos intangíveis, nomeadamente o proporcionar de uma visão e propósito estratégico, do CE ao CEO, reflectindo-se como uma garantia de segurança para o futuro da sua empresa. Esta criação de valor e a representação das transacções inerentes, também facilmente se observa quando se visualiza a BNML aplicada ao caso analisado. Pelo que, a aplicação do modelo – BNML, não só foi possível como também correspondeu aos objectivos traçados inicialmente, que consistiam na possibilidade de obtenção de informação e dados padronizados, a partir da narrativa, facilitando a sua comparação. Este factor de comparação foi estudado, quando se analisou a BNML a partir do projecto de futuro estratégico para a Diafresh e a BNML proveniente do processo de consultoria.

De referir que foram encontrados os mesmos termos da Ontologia em ambos os BNML, quando observadas as interacções entre o CEO, a estrutura interna da empresa e o que os seus contactos com os activos existentes pelo projecto de implementação do futuro estratégico. Ao congregar o CEO a sua estrutura interna, como um todo, facilmente se entende a interacção entre CEO (Diafresh) e o CE. Ficou assim evidente um ponto de contacto entre os dois modelos esquemáticos apresentados.

No entanto, este modelo não implica apenas vantagens. O inconveniente percebido pela autora faz-se sentir, em função do estudo, na procura de um Padrão e termo da Ontologia associado a um determinado momento de interacção. De facto isto, nem sempre foi tarefa fácil, uma vez que dos 326 Padrões e dos 89 termos da Ontologia existentes, nem sempre se conseguiu encontrar um Padrão e uma Ontologia irrefutáveis. Assim, foram constatados dois tipos de dificuldade. Por um lado, algum grau de subjectividade quanto à escolha do Padrão, uma vez que o significado de um momento de interacção pode corresponder a vários Padrões, que possuam conceitos e interpretações similares. Por outro lado, a autora sentiu a necessidade de recorrer a dois termos de Ontologia para conseguir caracterizar o consultor estratégico, pelo que utilizou o termo “stakeholder”, que no seu entender não seria suficientemente capaz de retratar o papel inerente e por isso adicionou outro termo da Ontologia “Help Achieve”. Acredita-se que estes seriam os termos que, no seu conjunto mais apropriadamente designavam o papel do actor em análise.

A autora entende, todavia, que os benefícios da utilização desta linguagem de modelação da narrativa de negócio (BNML) se sobrepõem aos inconvenientes encontrados. Pelo que, apesar dos Padrões e da Ontologia poderem ser apresentados, mediante diferentes interpretações da análise, o que implica divergência e subjectividade, o simples facto de se conseguir compilar através de um conceito, um conjunto de interacções é uma mais-valia significativa em termos de análise organizacional.

Outra questão relevante emergiu no que concerne à influência do valor criado no desenvolvimento dos serviços da Diafresh. Assim, o serviço de consultoria assumiu manifestamente um vector de análise de ligações entre os subsistemas organizacionais internos, identificando de forma muito prática as principais trocas de activos intangíveis resultantes das mesmas. Fruto deste processo, podem identificar-se práticas ou procedimentos usuais que nem sempre seriam os mais ajustados em relação ao mercado, revelando uma ausência de uma preocupação estruturada no que concerne à Gestão estratégica e ao Marketing. Na área de marketing, foram desenhados automatismos de resposta no sentido de equacionar novas soluções de interface com o cliente e simultaneamente proporcionar, num espaço mais curto, níveis de avaliação do serviço outrora inexistentes. Ainda durante o processo de consultoria, foram identificadas lacunas ao nível dos processos de comunicação com os clientes, resultando desta análise valor, pela identificação do problema e por inerência pela solução adoptada nomeadamente, por exemplo, a criação de Website, e-mail corporativo para todos os colaboradores, Facebook e um blog. A reorganização do serviço no seu todo permite, em consonância com as pretensões e expectativas do CEO, expandir o negócio e simultaneamente apresentar novas configurações de serviço, apostando na personalização, qualidade e proximidade e criando, de uma forma sustentada, uma posição de destaque no mercado da distribuição do Grande Porto. Neste contexto, surge a necessidade de associar os seus serviços a uma marca forte com um posicionamento claramente marcado pela qualidade. As novas soluções propostas pelo CE de promoção da Diafresh assumem um importante sustentáculo de forma a que por um lado se actualizem internamente os processos de gestão, mas fundamentalmente que se percebam as necessidades dos clientes, criando uma relação de confiança ainda maior, sustentada na rapidez de análise dos processos com fornecedores e resposta a clientes.

#### **4.6 Conclusões**

O estudo apresentado e base deste trabalho, indicou que é possível, através da aplicação da BNML obter um vocabulário mais conciso, padronizado e por isso resultados muito menos subjectivos e essencialmente comparáveis, que por esse facto permitam confrontar várias situações, embora se configure sempre algum cariz subjectivo.

## **5 Conclusões e perspectivas de trabalho futuro**

Num mundo empresarial habituado a valorizar tudo aquilo que pode ser considerado tangível e mensurável, em determinados contextos nem sempre a quantificação é possível. O equacionar de metodologias tradicionais para analisar o desempenho de actuação dos actores nas organizações, nomeadamente no que concerne às interacções estabelecidas entre gestores e consultores, é sinónimo de dificuldade na sua análise.

Nem sempre as análises efectuadas pelos consultores estratégicos nas empresas são adequadamente percebidas pelos mesmos, devido a erros de percepção da mensagem transmitida. De forma a minimizar este “desconforto”, foi aplicada uma linguagem que permitiu uniformizar conceitos inerentes à dicotomia de relacionamento entre os intervenientes mencionados.

A aplicação da BNML, permitiu perceber que é possível estabelecer padrões de análise tipificados e intrínsecos ao relacionamento consultor/gestor e aferir o grau de maturidade do mesmo. Por outro lado, esta linguagem de modelação permite ainda perceber as principais dificuldades que o gestor sente no seu dia-a-dia ao configurar respostas às solicitações dos clientes.

Ao identificar traços de actuação do gestor, permite também ao consultor saber qual a melhor estratégia para o sensibilizar para eventuais alterações necessárias. Nem sempre o gestor possui o background técnico que lhe permita perceber conceitos e análise mais técnicos no âmbito da gestão estratégica, nomeadamente no que concerne ao marketing, pelo que esta linguagem auxilia grandemente este entendimento.

Com este trabalho conseguiu-se perceber que estas dificuldades podem ser minimizadas através do poder expressivo da linguagem BNML, que simplifica e aproxima a percepção dos processos inerentes.

No presente estudo um conjunto de condicionalismos possibilitaram a sua aplicação com maior simplicidade, pelo que não é alheia a proximidade do CE ao CEO, permitindo trabalhar e moldar a mesma linguagem às especificidades de gestão intrínsecas à organização vigente ou seja a Diafresh.

Torna-se evidente realçar que existiu uma percepção, por parte do CEO, da ineficiência dos automatismos existentes na avaliação de dinâmicas de relacionamento entre a empresa e os clientes, ou seja, entre o ambiente interno e o correspondente ambiente externo. Estas ineficiências, resultam de uma gestão caracterizada por dificuldades ao nível do planeamento das necessidades dos clientes, sustentado no facto de que os canais de comunicação utilizados, não se configuravam céleres, eficientes, eficazes e ao mesmo tempo eram até potencialmente enganosos, pois não estabeleciam feedback, nem forneciam outputs inerentes ao serviço prestado.

Importa referir que em função da aplicação da BNML, no presente estudo, encontraram-se vantagens, supracitadas e desvantagens referidas anteriormente, nomeadamente o cariz algo subjectivo, natural neste tipo de estudos, e a dificuldade na escolha do Padrão e Ontologia certos e irrefutáveis para o momento de interacção analisado.

Assim, a autora sugere que seja possível a criação de novos Padrões e Ontologias, à medida que se sentisse essa necessidade e que essa construção fosse desenvolvida mediante requisitos devidamente definidos, para que não se encontrassem outros problemas.

O exemplo estudado, apesar de conclusivo, assume uma pequena dimensão dado o cariz da empresa. Um sustentáculo muito importante para a literatura empresarial, seria a aplicação desta linguagem de modelação a organizações com uma estrutura e dimensão organizacional mais complexa. Em tais casos poderia ser analisado o todo ou partes do sistema isoladamente, usando um critério de selecção como o factor complexidade das tarefas, o nível de importância no contexto organizacional ou os níveis de rentabilidade económica. Isto, com o objectivo de possibilitar criação de valor adicional, fruto da redução das ineficiências ao nível dos processos de comunicação internos e, por inerência, das práticas de marketing adoptadas.

Seria assim interessante partir do presente estudo, o transporte da sua eficácia para outros contextos organizacionais, possibilitando abrir desde já um campo de pesquisa novo, trabalhando em prol da percepção das relações empresariais, oferecendo uma séria alternativa às metodologias de análise existentes. Com a utilização da narrativa, todo um conjunto de parâmetros outrora esquecidos no âmbito da análise relacional empresarial começam a ganhar vida fruto da sua relevância reconhecida.

Finalmente, este trabalho permitiu ainda perceber que a gestão empresarial pode ter elevados ganhos, se faseadamente se começarem a perceber as dinâmicas associadas aos processos de decisão e escolha, com as inerentes trocas de valor associadas. A rede de valor consegue, desta forma, ser melhorada, rentabilizada quando melhor percebida nas suas variadas vertentes.

## Referências e Bibliografia

- ALEXANDER, C., ISHIKAWA, S., SILVERSTEIN, M., JACOBSON, M., FIKSDAHL-KING, I. and ANGEL, S., 1977. *A pattern language: Towns, buildings, construction*. New York: Oxford University Press.
- ALLEE, Verna, 1998. *Creating value in the knowledge economy*. HR Monthly (Australia), April, pp. 12-17.
- ALLEE, Verna, 1998. *Human Capital and Value Creation in the Knowledge Economy*. (cover) HR Monthly, Australia.
- ALLEE, Verna, 1999. *The art and practice of being a revolutionary*. Journal of Knowledge Management.
- ALLEE, Verna, 2000. *Reconfiguring the Value Network*. Published in Journal of Business Strategy, Vol 21, N 4, July-Aug.
- ALLEE, Verna, 2002. *A value network approach for modeling and measuring intangibles*. Paper presented at Transparent Enterprise, Madrid, November.
- ALLEE, Verna, 2008. *The Very Human Dynamics of Knowledge and Value Conversion*. Chapter 5, pp. 55-66, Helsingfors.
- ALLEE Verna, 2008. *Value Network Analysis: Value Conversion of tangible and intangible assets*. The magazine of the Rotman School of Management, University of Toronto.
- ANDRADE, R. F., 2000. *Institucionalizações e colapsos de sentido nas organizações*. Universidade Lusófona. Lisboa.
- ANSOFF, H. Igor., 1988. *The new corporate strategy*. John Wiley & Sons.
- BAL, M., 1985. *Narratology: Introduction to the theory of narrative*. Toronto: University of Toronto Press.
- BARON, Angela, AMSTRONG, Michael, 2007. *Gestão do Capital Humano – Gerar valor acrescentado através das pessoas*. Instituto Piaget, Lisboa.
- BITNER, Mary Jo, OSTROM Amy L. and MORGAN, Felicia N., 2008. *Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation*. California Management Review 50 (3):66-94.
- BJORK, S., HOLOPAINEN, J., 2005. *Patterns in game design*. Hingham, MA, USA: Charles River Media.
- BROWN, A.D. and CURRIE, G., 2003. *A narratological approach to understanding processes of organizing in a UK hospital*. Human Relations, 56(5), pp. 563-586.
- BROWN, A.D., 2006. *A narrative approach to collective identities*. Journal of Management Studies, 43(4), pp. 731-753.
- BROWN, AD, GABRIEL, Y, GHERARDI, S, 2009. *Storytelling and Change: An Unfolding Story*. Organization, 16 (3): 323-333.
- BRUSAMOLIN V., MORESI E., 2008. *Narrativas de histórias: um estudo preliminar na gestão de projetos de tecnologia da informação*. Ci. Inf., Brasília, v. 37, n. 1, p. 37-52, Jan./Abr.

- BUSKIRK, V., MCGRATH W., 1992. *D. Organizational stories as a window on affect in organizations*. Journal of Organizational Change Management, v.5, n.2, p.9-24.
- CARLUCCI Daniela, SCHIUMA Giovanni, 2007. *Knowledge assets value creation map Assessing knowledge assets value drivers using AHP*, ScienceDirect, Expert Systems with Applications 32 (2007) 814–821.
- CHIAVENATO, Idalberto, 1983. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 3ª Edição. S. Paulo: McGraw-Hill do Brasil.
- COELHO, Carlos, 2007. *PME's na Europa* (segundo Recomendação 2003/361/CE de 6 de Maio de 2003), disponível em URL: <http://www.carloscoelho.eu> (consultado em Maio 2010).
- COLLIS, David J., RUKSTAD, Michael G., 2008. *Can You Say What Your Strategy Is?*. Harvard Business Review.
- CONTADOR, J.C., 1995. *Planejamento estratégico: recomendações sobre ambiente externo e interno*. RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.35, n.2, p. 43-46, mar./abr.
- CZARNIAWSKA, B., 1997. *Narrating the organizatio: Dramas of institutional identity*. Chicago: University of Chicago Press.
- CZARNIAWSKA, B., 1999. *Writing Management: Organization Theory as a Literary Genre*. Oxford University Press, Oxford.
- DAUM, Juergen H., 2002. *Intangible Assets and Value Creation*, John Wiley & Sons Ltd, Chichester/UK.
- DELOITTE Touche Tohmatsu, 2006. *Valuing intangible assets What are they really worth?*, disponível em URL [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Ireland/Local%20Assets/Documents/dtt\\_ie\\_intangibleassetsJan06.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Ireland/Local%20Assets/Documents/dtt_ie_intangibleassetsJan06.pdf) (consultado em Agosto de 2010).
- DELOITTE Touche Tohmatsu, 2010. *Summaries of International Financial Reporting Standards - IAS 38 Intangible Assets*, disponível em URL <http://www.iasplus.com/standard/ias38.htm> (consultado em Julho 2010).
- DRUCKER, P. F., 1980. *Administrando em tempos turbulentos*. São Paulo: Pioneiras.
- DRUCKER, P.F.,1999. *Management Challenges for the 21st Century*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- GEERTZ, C., 1973. *The interpretation of cultures*. Basic Books.
- GOODYEAR Peter, 2004. *Patterns, pattern languages and educational design*. CoCo, School of Development & Learnin, University of Sydney.
- GRUPP, Hariolf, HIPPE, Christiane, 2005. *Innovation in the service sector: The demand for service-specific innovation measurement concepts and typologies*. Research Policy 34, 517 –535 - Elsevier.
- HAND, J., LEV, B., 2003, *Intangible assets*. Oxford University Press, New York.
- HOUSE, Robert J., HANGES, Paul J., JAVIDAN, Mansour, DORFMAN, Peter W. e GUPTA, Vipin, eds., 2004. *Culture, leadership and organizations – The GLOBE study of 62 societies*. Sage Publications, Inc.

- INE, 2008, *Estudos sobre Estatísticas Estruturais das Empresas- Micro, Pequenas e Médias Empresas em Portugal*, disponível em URL: <http://www.ine.pt> (consultado em Junho 2010)
- KAMARA, J. M., ANUMBA, C. J., CARRILLO, P. M., 2002. *A clever approach to selecting a knowledge management strategy*. International Journal of Project Management, Apr.
- KARIYA Takeaki, 2006. *Value Creation Management Process and Intangible Assets-CERM -ROIAM I business approach*. Meiji University School of Business Economy Research Institute of Kyoto University.
- KOTTER, J.P., 1996. *Leading change*, Harvard Business School Press.
- KURTZ, Cynthia F., 2008. *Working with Stories in Your Community or Organization*. disponível em URL: <http://www.workingwithstories.org> (consultado em Setembro de 2010).
- LANDRUM, N.E., 2008. *A narrative analysis revealing strategic intent and posture*. Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal, 3(2), pp. 127-145.
- LIEBLICH, Amia, TUVAL-MASHIACH Rivka, ZILBER Tamar, 1998. *Narrative Research. Reading, Analysis and Interpretation*. Thousand Oaks, London and New Delhi: Sage Applied Social Research Methods Series volume 47.
- LOVELOCK, Christopher H., YIP, George S., 1996. *Developing Global Strategies for Services Business*. California management Review, Vol 38 No, 2, Winter.
- MCLAUGHLIN, Stephen, PATON, Robert A., 2008. *Services innovation: Knowledge transfer and the supply chain*. European Management Journal 26, 77 – 83 – Elsevier.
- MINTZBERG, H., 1995. *Estrutura e Dinâmica das organizações*, Publicações Dom Quixote, Lisboa.
- MORGAN, D. L., 1988. *Focus Group as qualitative research*. Newbury park, CA: Sage.
- NEUMAN, W. L., 1994. *Social research methods: qualitative and quantitative approaches*. 2. ed. Needham Heights, MA: Allyn and Bacon.
- OLIVEIRA, Manuel Au-Yong e FERREIRA, João José Pinto, 2010a. *Inspiring Disruptive Change: A Novel Approach To Modelling The Value Creation Process*, um full paper apresentado na conferência internacional IADIS e-Society 2010 que decorreu de 18-21 Março no Porto e publicado nas proceedings da conferência, pp.203-212.
- OLIVEIRA, Manuel Au-Yong e FERREIRA, João José Pinto, 2010b. “Modelling change using a novel business narrative modelling language”. Paper apresentado na 5<sup>th</sup> Workshop on Organizational Change and Development: Core Competences in a Changing World; Viena, Áustria, 23-24 Setembro, 2010.
- OLIVEIRA, Manuel Au-Yong e FERREIRA, João José Pinto, 2010c. [Forthcoming] “Facilitating qualitative research in business studies - Using the business narrative to model value creation”. African Journal of Business Management. Manuscript supplied by the authors.
- OLIVEIRA, Manuel Au-Yong e FERREIRA, João José Pinto, 2010d. [Forthcoming] “Organizations and value creation: A Novel Representation using Storylines, Patterns and Assets”. International Conference of Education, Research and

- Innovation - ICERI2010 (organização da IATED). Madrid, Espanha, 15-17 Novembro, 2010. Manuscript supplied by the authors.
- PARDAL, L. e CORREIA, E., 1995. *Métodos e Técnicas de Investigação Social*. Areal Editores.
- PASSOS, Luís António Niro, 2003. *A Tecnologia da Informação como vantagem competitiva*, Revista de Administração Nobel, Nº 02, p. 63-74, Jul./Dez.
- PENROSE, E. T., 1959. *The theory of the growth of the firm*. New York: John Wiley.
- PENTLAND, Brian T., 1999. *Narrative Methods in Collaborative Systems Research*. School of Labor and Industrial Relations, Michigan State University, E. Lansing, MI, 48864-1032 [pentlan2@pilot.msu.edu](mailto:pentlan2@pilot.msu.edu)
- PENTLAND, Brian T., 1999. *Building Process Theory with Narrative: from Description to Explanation*. Academy of Management Review, Michigan State University, Vol 24 Nº4, p 711-724.
- PENTLAND, Brian T., FELDMAN, Martha S., 2007. *Narrative Networks: Patterns of technology and organization*, Michigan State University and University of California, Irvine
- PORTER, Michael E., 1980 *Competitive strategy*. New York: The Free Press.
- RHODES, C., BROWN, A.D., 2005. *Narrative, organizations and research*. International Journal of Management Reviews, 7, 3: 167-188.
- RIBAULT Jean-Michel, MARTINET Bruno, LEBIDOIS Daniel, 1995. *A Gestão das Tecnologias*, Publicações Dom Quixote, Lisboa.
- ROLAND Barthes, 1977. *Introduction to the Structural Analysis of Narratives*. Music, Image, Text, trans. Stephen Heath (New York), p. 79.
- SCHEIN, Edgar H., 1992. *Organizational culture and leadership*. 2nd edition. Jossey-Bass.
- SERRAT, O., 2008. *Storytelling*. Knowledge Solutions, Asian Development Bank, October, pp. 1-4.
- STEPHENS, C., EIZEN, S., 1984. *Myth, transformation and the change agent*. In: Adams, J.D. (Org.) *Transforming work - A collection of organizational transformation readings*. Virginia: Miles River Press, p.185-190.
- SVEIBY, K-E., 2001. *A Knowledge-Based Theory of the Firm for Strategy Formation*, Journal of Intellectual Capital, Volume 2, Issue 4.
- TEIXEIRA Sebastião, 1998. *Gestão das organizações*, McGraw-Hill, Amadora.
- TOMAÉL, Maria Inês, ALCARÁ, Adriana Rosecler, DI CHIARA, Ivone Guerreiro, 2005. *Das redes sociais à inovação*, Revista Ciência da Informação, Vol. 34, Nº 2.
- USCHOLD, M., KING, M., MORALEE, S., ZORGIOS, Y., 1998. *The enterprise ontology*. The Knowledge Engineering Review, 13(1): 31-89.
- WEICK, K., 1995. *Sensemaking in organizations*, Sage.

## ANEXO A

### CONCEITO ORIGINAL DOS MODELOS NARRATIVOS APRESENTADOS

*Patterns in Game Design* (Bjork e Holopainen, 2005)

#### **Alignment**

“This goal consists of forming a linear alignment of game elements.

Example: Bejeweled lets players swap game elements which are neighbors, removing them and rewarding the player with points if three or more game elements become aligned.

Instantiates: Configuration, Aim & Shoot, Hovering Closures, Progress Indicators

Modulates: Capture, King of the Hill

Instantiated by:

Modulated by: Connection

Potentially conflicting with:”

#### **Alliance**

“A group of players who have agreed to obey particular and specific rules of conduct towards each other and who, usually, also have a shared agenda.

Example: The board game Diplomacy does not have explicit Alliances, but the players agree upon the rules of conduct outside the game system. These agreements range from the simple "let's not attack each other during this turn" to more complex "we will coordinate the use of our armies and fleets in a way so that we can invade Italy within two years, and we will split the spoils of war equally." The latter agreement is also a good example of a formulation of the rules of conduct that is open to interpretation.

Instantiates:

Modulates: Competition

Instantiated by: Cooperation, Social Interaction, Enemies, Social Organizations, Mutual Goals

Modulated by: Social Statuses, Shared Resources, Individual Penalties, Player Decided Results, Competition, Interferable Goals, Uncommitted Alliances, Secret Alliances, Dynamic Alliances, Shared Penalties, Shared Rewards, Social Dilemmas, Betrayal.

Potentially conflicting with:”

### **Alternative Reality**

“The game is described as taking place in an alternative reality in order to justify and motivate game elements, possible actions, and rules that contradict the ordinary laws of nature or the usual rules of social conduct.

Example: Medieval: Total War is a strategy game set in the power struggles of medieval Europe and as such can be classified as an alternative history game.

The game contains huge amounts of references to historical facts, such as political events and real people. The tactical part of the game allows the player to control seemingly realistic troops in a fluid three-dimensional environment.

Instantiates: Predictable Consequences, Emotional Immersion, Consistent Reality Logic

Modulates: Indirect Information, New Abilities

Instantiated by: Roleplaying

Modulated by: Ephemeral Goals, Focus Loci, Identification, Rewards, Characters, Narrative Structures, Clues, Extra-Game Information, Storytelling, Cut Scenes, Construction

Potentially conflicting with:”

### **Anticipation**

“The feeling of being able to predict future game events in the games to which one has emotional attachments.

Example: Anticipation is common in roleplaying games when players have planned the development of their characters and they near points where the characters will advance.

Instantiates: Emotional Immersion

Modulates: Tension

Instantiated by: Predictable Consequences, Spatial Immersion, Cognitive, Immersion, Emotional Immersion, Downtime, Rewards, Turn Taking, Betting, Delayed Effects, Player Defined Goals, Planned Character Development, Delayed Reciprocity, Hovering Closures, Ultra-Powerful Events, Narrative Structures

Modulated by: Time Limits, Near Miss Indicators, Betrayal, Imperfect, Information, Red Herrings

Potentially conflicting with: Surprises, Analysis Paralysis”

### **Character development**

“The improvement of characters' skills or knowledge.

Example: Character levels associated with skill improvements are a general way of measuring Character Development. These levels are typically raised by gaining experience points and give the players' characters more hit points and abilities.

Instantiates: Player Defined Goals, Paper-Rock-Scissors, Varied Gameplay, Extra-Game Consequences, Perceived Chance to Succeed, Improved Abilities

Modulates: Avatars, Consistent Reality Logic, Narrative Structures, Persistent Game Worlds, Roleplaying, Characters

Instantiated by: Gain Competence, New Abilities, Skills, Ability Losses

Modulated by: Rewards, Collecting, Planned Character Development, Diminishing Returns, Balancing Effects, Freedom of Choice, Investments, Privileged Abilities, Trans-Game Information

Potentially conflicting with: Player Balance”

### **Closure point**

“Closure Points are events in gameplay where the game state is, or can be, reduced in size.

Example: Completing a level in Quake discards all the information about where monsters and other game elements are on the level. The only information maintained in the game state from the level are the attributes of the player's character and general stats such as difficulty level.

Instantiates: Limited Foresight, Higher-Level Closures as Gameplay Progresses

Modulates: Predictable Consequences, Narrative Structures

Instantiated by: Save Points, Tournaments, Transfer of Control, Levels, Excluding Goals

Modulated by: Downtime, Committed Goals

Potentially conflicting with: Never Ending Stories”

### **Connection**

“Linking or spatially positioning game elements to each other so that they have a physical relation.

Example: The gameplay in TwixT is slightly different as the played pieces are not directly next to each other but placed in "knights move" apart and connected by a line which may not be in Contact with the opposing player's lines.

Instantiates: Configuration, Progress Indicators

Modulates: Capture, Alignment

Instantiated by: Enclosure

Modulated by:

Potentially conflicting with:”

### **Direct Information**

“Players have access to information about the game state in the same format that the game state is stored

Example: Classical board games such as Go and Chess have their game state stored by the spatial relations of the physical game pieces and the board.

Instantiates: Perceivable Margins, Stimulated Planning, Puzzle Solving

Modulates: Status Indicators, Goal Indicators, Progress Indicators, Outcome Indicators, Helpers, Clues, Trading, Bidding, Bluffing

Instantiated by: Perfect Information, Communication Channels

Modulated by: Save-Load Cycles

Potentially conflicting with: Indirect Information, Imperfect Information, Uncertainty of Information, Emotional Immersion, Red Herrings”

### **Emotional Immersion**

“Being emotionally affected by the events that occur in a game.

Example: the darkness, loneliness and threat of violence are the primary ingredients in setting the mood in games such as the Doom series.

Instantiates: Immersion, Anticipation

Modulates: Risk/Reward

Instantiated by: Surprises, Exploration, Penalties, Player Defined Goals, Consistent Reality Logic, Transfer of Control, Tension, Anticipation, Betting, Characters, Narrative Structures, Creative Control, Gain Ownership, Hovering Closures, Ownership, Roleplaying, Storytelling, Social Interaction, Game Masters, Conflict, Social Dilemmas, Alternative Reality, Perceived Chance to Succeed, Illusion of Influence, Empowerment, Game Mastery, Player Constructed Worlds, Persistent Game Worlds, Identification, Extra-Game Actions, Betrayal, Rewards, Area Control, Lives, Freedom of Choice

Modulated by: Indirect Information, Resources, Bluffing, Handles

Potentially conflicting with: Attention Swapping, God Views, Direct Information, Cognitive Immersion, Avatars, Clues”

### **Process indicator**

“The player is given information about his current progress towards a closure in addition to the configuration of game elements involved

Example: in Zelda: Link to the Past a subgoal is to gather nine crystals to be able to save the Princess Zelda. Progress in this task is indicated by arranging the crystals in an octagon, where the collected crystals are placed in the empty place holders.

Instantiates: Near Miss Indicators, Perceived Chance to Succeed, Hovering Closures

Modulates: Extended Actions, Time Limits, Rhythm-Based Actions, Quick Games, Race, Tension, Delayed Effects, Dexterity-Based Actions, Combos

Instantiated by: Connection, Illusionary Rewards, Traverse, Alignment, Movement, Score, Supporting Goals

Modulated by: Direct Information, Game State Overview

Potentially conflicting with: Uncertainty of Information, Memorizing”

### **Strategic knowledge**

“Knowledge based on processing information about the game elements, rules, possible actions, or evaluation functions of a game without regards to a specific game state.

Example: The knowledge of long sequences of combos in fighting games such as the Tekken or Dead or Alive series are Strategic Knowledge to players, even if they may not have the skill to successfully perform them.

Instantiates: Memorizing, Empowerment, Replayability, Trans-Game Information, Extra-Game Actions, Stimulated Planning, Game Mastery

Modulates: Shared Resources, Betting, Illusion of Influence, Self-Facilitated Games, Smooth Learning Curves, Replayability, Guard, Race

Instantiated by: Game World Navigation, Meta Games, Spectators, Hierarchy of Goals, Tournaments, Moveable Tiles, Power-Ups, Dice, Strategic Locations, Ultra-Powerful Events, Shrinking Game World, Transfer of Control, Rewards, Penalties, Area Control, Delayed Effects, Randomness, Tradeoffs, Combos, Achilles' Heels, Resources, Experimenting, Cut Scenes, Trans-Game Information, Game State Overview, Predefined Goals, Extra-Game Information, Selectable Sets of Goals

Modulated by: Damage, Storytelling, Predictable Consequences, Public Information, Perfect Information, Unknown Goals

Potentially conflicting with: Luck”

## **ANEXO B**

### **CONCEITO ORIGINAL DAS COMBINAÇÕES DOS TERMOS APRESENTADOS**

Enterprise Ontology (Uschold *et al.*, 1998)

#### **Activity specification**

“The central term is activity. This is intended to capture the notion of anything that involves actual doing, in particular including action. An activity can have happened in the past and may be happening in the present. The term can also be used to refer to a hypothetical future activity. However, there is a need to refer explicitly to specifications or plans for activities. This is called an activity specification.”

#### **Brand**

“Analysis of market may involve understanding of features of products, needs of customers, and images of brands, products, or vendors. Promotions are activities whose purposes relate to the image in a market.”

#### **Critical success factor**

“Purpose declared by an actor to be critical to the success of one or more higher-level purposes. The practical significance of this is that critical success factor provide the central focus for strategic planning.”

#### **Hold purpose**

“Relationship between an actor and a state of affairs whereby the actor wants, intends, or is responsible for the full or partial achievement of the state of affairs.”

#### **Influence factor**

“State of affairs known to be true which is within the scope of interest of an actor.”

#### **Intended purpose**

“Relationship between an activity specification and a state of affairs whereby execution of the activity specification will result in fully or partially achieving the state of affairs; the state of affairs entails one or more of the effects of the activity specification whose achievement is declared to be the primary reason(s) for executing the activity specification.”

### **Objective**

“A purpose with a defined measure.”

### **Process specification**

“Plan that is intended to be or is capable of being executed more than once.”

### **Resource allocation**

“A resource may be shared by more than one activity. An entity produced by an activity may be viewed as a resource in that other activities may use/consume it; however, such outputs are not resources with respect to the producing activity. Resource allocation is itself an activity, though it may not be necessary to model it explicitly as such. Indeed, the activity of resource allocation itself may have resources allocated to it (e.g. Personnel).”

### **Strategic purpose**

“Purpose held by an actor that is declared to be of “strategic” importance. Such a declaration is arbitrary; there is no way to otherwise infer whether purpose is of strategic importance or not. Frequently, a strategic purpose will be fairly “high-level” with respect to the helps achieve relationship (e.g. It may correspond to a mission).”

### **Vision**

“Special kinds of purpose are: mission, vision, goal, objective and strategic purpose.”