ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA EMPRESA DO RAMO DE E-COMMERCE UTILIZANDO O MÉTODO VALUE FOCUSED THINKING

Daniel Rondon Pleffken
Programa de Pós-Graduação em Aplicações Operacionais – Doutorando no Curso Engenharia Aeronáutica e Mecânica do Instituto Tecnológico de Aeronáutica
Praça Marechal Eduardo Gomes, 50 – Vila das Acácias, São José dos Campos - SP, 12228-900
rondon@ita.br

Gabriela Martins Nunes
Programa de Pos Graduação em Pesquisa Operacional UNIFESP/ITA
Praça Marechal Eduardo Gomes, 50, Sao José dos Campos, SP
gabriela.nunes.101019@ga.ita.br

Filipe Rodrigues Nogueira Campos
Programa de Pos Graduação em Pesquisa Operacional UNIFESP/ITA
Praça Marechal Eduardo Gomes, 50, Sao José dos Campos, SP
filipe.campos.101221@ga.ita.br

Solange Garcia
Universidade de São Paulo - USP
Avenida dos Bandeirantes, 3900, Monte Alegre, 14040-905 – Ribeirão Preto, SP
solangegarcia@fearp.usp.br

RESUMO

Impulsionado pela pandemia de COVID-19, o e-commerce vem obtendo um crescimento substancial nos últimos anos. Este crescimento permitiu a entrada de novas empresas no mercado, gerando um ambiente altamente competitivo. Para lidar com tal volatilidade, as empresas precisam de mecanismos que direcionam ações efetivas nesse mercado, como o planejamento estratégico. Nesse sentido, o método *Value Focused Thinking* (VFT) se mostra uma promissora ferramenta de apoio, pois possui um processo voltado ao levantamento de objetivos meio e fim com foco nos valores do tomador de decisão. Por meio de sua aplicação, foi possível confeccionar a rede de objetivos de uma empresa brasileira de varejo, de maneira a se estabelecer os objetivos fundamentais, que direcionam estrategicamente a empresa em um plano de retomada de lucros e participação de mercado. Além disso, foi possível verificar a efetividade do uso do VFT como apoio ao planejamento estratégico.

PALAVRAS CHAVE. VFT. PSM. PO Soft. Planejamento Estratégico. E-commerce.

ABSTRACT

Driven by the COVID-19 pandemic, e-commerce has seen substantial growth in recent years. This growth allowed new companies to enter the market, creating a highly competitive environment. To deal with such volatility, companies need mechanisms that direct effective actions in this market, such as strategic planning. In this sense, the Value Focused Thinking (VFT) method proves to be a promising support tool, as it has a process aimed at raising middle and end objectives with a focus on the values of the decision maker. Through its application, it was possible to create the network of objectives of a Brazilian retail company, in order to establish the fundamental

objectives, which strategically direct the company in a plan to recover profits and market share. In addition, it was possible to verify the effectiveness of using the VFT to support the strategic planning.

KEYWORDS. VFT. PSM. PO Soft. Strategic Plan. E-commerce.

1. Introdução

Com compras online cada vez mais seguras, anúncios personalizados, entregas rápidas e maiores garantias para o comprador, a área de e-commerce vem atraindo cada vez mais consumidores, obtendo um crescimento substancial nas vendas a cada ano [Jíloková et.al. 2021]. Em 2020, a pandemia gerada pelo COVID-19 fez com que o e-commerce desse um salto ainda maior, já que, como as pessoas se viram impedidas de frequentar o varejo físico na maior parte do tempo, as compras online acabaram se tornando parte do dia a dia de muitas delas [Santos et. al. 2021]. No Brasil, 13,2 milhões de novos consumidores passaram a comprar online em 2020, fato que representa um crescimento de 23% em relação ao ano anterior [Mcc-enet 2022]. Em termos de faturamento, as compras online alcançaram um recorde histórico no Brasil, atingindo 87 bilhões de reais em 2020, crescimento de 41% [Ebit-Nielsen 2021].

Todo esse crescimento do mercado fez com que muitas empresas de e-commerce começassem a adaptar seus modelos de negócio e suas operações, aprimorando, principalmente, seus sistemas logísticos [de Melo Cruz 2021]. Além disso, cria-se um ambiente competitivo frutífero para empresas entrantes ou menores, cujas estruturas pré-existentes não necessitam de adaptações bruscas, mas precisam escalar de acordo com a participação de mercado conquistado [Rodrigues 2020]. Esta oportunidade para empresas menores é apontada no estudo da Conversion [2021], que mostra que para o período compreendido entre março de 2020 e março de 2021, as empresas com maiores fatias de mercado no Brasil apresentaram maior percentual de perda de *market share*, enquanto as menores apresentaram crescimento de participação.

O presente estudo consiste em um estudo de caso em uma grande empresa brasileira do ramo de e-commerce, a qual terá sua identidade preservada. Apesar do grande crescimento do setor de e-commerce nos últimos anos, a empresa vem passando por uma queda nos lucros, gerada principalmente por uma grande perda de *market share*. Por este motivo, a empresa possui grande interesse em se reestruturar e replanejar suas estratégias, de forma a recuperar sua rentabilidade. Com isso, o objetivo deste estudo consiste em, juntamente com as partes interessadas, construir um novo planejamento estratégico para a empresa utilizando o método *Value Focused Thinking* (VFT). Como objetivo adicional, este trabalho pretende avaliar o uso do VFT como um Método de Estruturação de Problemas (PSM) para este tipo de aplicação.

O VFT foi escolhido para esta aplicação por possuir um processo voltado para o levantamento de objetivos meio e objetivos fim com foco nos valores do decisor, que é justamente o que se busca ao elaborar um planejamento estratégico de uma empresa.

Este artigo está estruturado da seguinte forma: Na seção 2, se encontra a fundamentação teórica referente ao método VFT como PSM e uma revisão sobre varejo digital; Na seção 3, é apresentada a metodologia utilizada no trabalho; Na seção 4, são apresentados os resultados da aplicação do VFT no estudo de caso; Por último, na seção 5, são apresentadas as conclusões e considerações finais.

2. Fundamentação Teórica

2.1 - Value-Focused Thinking como PSM

Dentro do contexto de Pesquisa Operacional (PO), os Métodos de Estruturação de Problemas (PSMs) são designações comuns atribuídas ao conjunto de métodos, às vezes chamados

de metodologias, desenvolvidos para lidar com situações problemáticas complexas [Mingers e Rosenhead, 2011]. O VFT, desenvolvido em 1992 por Ralph L. Keeney, busca analisar o problema complexo em dois pontos chaves: a decisão do que se busca no problema; e a avaliação de como atingir esse objetivo. De acordo com Keeney [1992]: "Valores são tudo aquilo que nos importamos". De maneira mais clara, valores podem variar desde princípios éticos a preferências pessoais de usuários [Keeney 1996]. É importante ressaltar que o VFT não necessariamente expressará a solução para o problema estruturado, sua grande virtude é elencar prioridades e visões alternativas de maneira a guiar o processo decisório [Morais et al. 2012].

Apesar da utilização do VFT em tratativas de problemas complexos, originalmente o VFT não aparece como um PSM em estudos teóricos [Mingers e Brocklesby 1997, Ormerod 2014, Smith e Shaw, 2019]. Entretanto, Keisler [2012] e Françozo e Belderrain [2022] promovem um diálogo com a literatura relacionada e demonstra como o VFT é usado como um PSM. Além disso, com base em uma análise das mais frequentes práticas adotadas na literatura, apresenta uma estrutura sistemática do VFT, em quatro etapas, que o torna mais semelhante ao PSM tradicional.

Ainda sobre o VFT, Keeney [1992] afirma que o pensamento focado em valor pode ajudar você e sua organização. Esclarecer e declarar explicitamente os objetivos possui um alto benefício para o esforço da razão. Mesmo que os objetivos já sejam bastante claros, mas não escritos, escrevê-los leva a um maior esclarecimento. Esses objetivos não apenas ajudam a tomar decisões mais sábias, mas, mais importante, ajudam a reconhecer e criar novas oportunidades de decisão. De maneira similar, este trabalho visa aplicar esse pensamento dentro do contexto de reestruturação das estratégias gerais de uma empresa.

A utilização do método VFT foi revisada por Françozo et. al [2019], onde analisou-se o desenvolvimento e aplicações do método. O estudo atualiza a revisão da literatura de VFT realizada por Parnell et. al [2013] para o período de 2010-2018, assim como apresenta tendências e principais áreas de pesquisa, segundo as principais bases de dados apresentando grande diversidade tanto de áreas de aplicação como de países de origem que demonstra não apenas o quanto o VFT está consolidado, mas também como ainda está sendo disseminado na literatura. Desta avaliação, foi verificada uma lacuna de trabalhos que envolvessem a tratativa de problemas altamente estratégicos, ou com foco no ramo de e-commerce, utilizando este método.

Para o Brasil, Morais et. al [2012] demonstrou a utilização do método VFT dentro de três problemas característicos do país, em diferentes contextos: gestão da água, planejamento estratégico de sistemas de informação/tecnologia da informação (SI/TI) e descarte de resíduos, mostrando a viabilidade desse método para apoiar problemas de decisão organizacional. O método VFT destina-se a ajudá-los a fazer o que é natural de forma mais completa e sistemática e dotá-los de uma organização lógica de todos os seus pensamentos.

Estes estudos abordam a relevância da utilização do método VFT e além disso, como a própria estrutura proposta pelo VFT consiste em definir objetivos fins e objetivos meio, de forma que, ao final, tenha-se uma estrutura de objetivos em vários níveis, o método demonstra um grande potencial para sua aplicação na elaboração de um planejamento estratégico.

2.2 Varejo Digital

Com uma geração de receita total acima dos US $14,9 trilhões no ano de 2021, o setor de varejo se mostra em posição de destaque quanto à relevância internacional [Euromonitor 2021a]. Os varejistas estão encontrando cada vez mais dificuldade em obter vantagem competitiva, uma vez que os mercados estão saturados, necessitando de diferentes estratégias para gerar impactos positivos na satisfação do cliente [Cottet et al. 2006]. Ao mesmo tempo, o varejo vem passando por uma grande transformação no processo de digitalização, exigindo das empresas uma contínua adaptação [Hansen e Sia 2015, Von Briel 2018]. Soma-se a isso o fato do ritmo dessas transformações se mostrar cada vez mais acelerado, devido às mudanças possibilitadas pelos avanços tecnológicos e pelos comportamentos e demandas dos consumidores em constante

mudança [Sousa et al. 2021]. Destaca-se também o aumento do uso, por parte de diversos setores, da internet como canal de varejo, o que fez evoluir o comércio eletrônico (e-commerce) [bt mohd e Zaaba 2019].

O e-commerce pode ser definido como o uso de redes de computadores e da internet para conduzir processos como compra, venda, transferência e troca de serviços, produtos e informações [Rainer e Prince 2021]. Desde 1994, o comércio eletrônico cresceu rapidamente. Em seu estudo, [Laudon 2008] projeta que até o ano de 2050, todo o comércio será realizado por meios digitais. Aliado a isso, o relatório do Euromonitor [2021b] aponta a elevação do uso da internet nos países da América Latina, passando de 50% da população em 2015 para 66% em 2020, movido principalmente por jovens e adultos conectados, especialmente em países grandes como o México e o Brasil.

Muitos estudos recentes em torno do e-commerce se destacam na bibliografia científica, contribuindo com um aspecto valioso da intensificação do comércio eletrônico internacional, mas não abordam a perspectiva organizacional com uso de ferramentas de Pesquisa Operacional Soft como suporte para identificação de alternativas que corroborem ações voltadas ao crescimento sustentável de empresas do setor.

3. Metodologia

Esta seção tem como objetivo apresentar, de forma mais detalhada, a metodologia utilizada no estudo de caso, a qual consiste no método VFT como PSM com base na estrutura proposta por [Françozo e Belderrain 2022].

O método VFT foi escolhido para este estudo por se tratar de uma excelente opção para a construção de objetivos estratégicos.

A primeira etapa de aplicação do VFT são as entrevistas. Para a realização das mesmas, utilizou-se da abordagem proposta por [Keeney 1992], para a sua condução e para articular e organizar as informações obtidas.

A metodologia utilizada neste estudo é apresentada a seguir e ilustrada pela Fig. 1. Vale ressaltar que as etapas de 3 a 5 correspondem àquelas apresentadas inicialmente por Keeney [1992, 1996] para aplicação do método VFT.

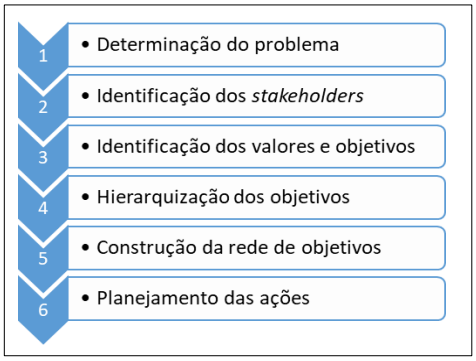

Figura 1 - Etapas de aplicação do VFT. Fonte: adaptado de [Keeney 1992].

1) *Determinação do problema:* Por meio de levantamento bibliográfico, notícias relacionadas e entrevistas preliminares, é possível identificar uma ou mais situações problemáticas de interesse à organização estudada. Para uma boa aplicação do VFT, é necessário que o contexto decisório esteja bem definido, de forma a delimitar as alternativas e objetivos a serem levantados posteriormente.

2) *Identificação dos stakeholders:* A partir da definição do problema e por meio de uma abordagem investigativa *in loco*, é possível levantar os principais decisores

relacionados ao tema central da pesquisa e os demais impactados, de modo a serem estabelecidas as fronteiras do estudo.

3) *Identificação dos valores e objetivos:* Nessa etapa ocorre, por meio de entrevistas diretas com os *stakeholders*, o levantamento/determinação de quais são os valores da empresa e dos tomadores de decisão envolvidos no problema. Além disso, é criada uma lista geral de objetivos (ainda sem ordem ou prioridade) relacionados à situação problema;

4) *Hierarquização dos objetivos:* Uma vez tendo a lista de objetivos, elencam-se prioridades entre os mesmos a partir da pergunta "Por que esse objetivo é importante no contexto de tomada de decisão?". Os objetivos, por sua vez, são separados em amplos (Objetivos Estratégicos), essenciais (Objetivos Fundamentais), e atrelados às suas implicações (Objetivos Meios);

5) *Construção da rede de objetivos:* Com os objetivos hierarquizados, é necessário identificar a influência dos objetivos entre si, para isso realiza-se a estruturação da rede de objetivos meio-fim;

6) *Planejamento das ações:* Por fim, analisam-se os resultados obtidos dos passos anteriores para definir alternativas de ações de decisão a serem tomadas em prol de atingir os objetivos elencados.

4. Aplicação e Resultados

Esta seção destina-se a descrever os resultados obtidos com a aplicação do método no processo de elaboração do planejamento estratégico da empresa em estudo.

A primeira etapa para a aplicação do VFT foi a definição do contexto de decisão inserido, o qual foi descrito da forma apresentada no Quadro 1.

Quadro 1. Contexto decisório definido ao início da aplicação do método VFT

Reestruturação geral da empresa por meio da definição de um novo planejamento estratégico, com foco em recuperar a rentabilidade

Em seguida, foram selecionados 6 (seis) *stakeholders* para participar do processo de aplicação do VFT. A seleção foi feita de forma a ter representantes de diferentes setores da empresa participando do processo. As entidades selecionadas foram Diretoria de TI, Gerência Geral de Operações de Armazém, Gerência Geral de Operações de *Crossdocking*; Gerência Geral de Planejamento de Operações; Gerência de Otimização e Gerência de S&Op.

Com as entidades definidas, foi elaborado um questionário guia para as entrevistas. O objetivo deste questionário é facilitar a extração dos objetivos e valores das entidades, de forma direta e indireta. O questionário utilizado (Quadro 2) consiste em uma adaptação da *wish list* proposta por Keeney [1992].

Quadro 2. Questionário de perguntas para guiar as entrevistas iniciais para aplicação do método VFT

1. Quais são (ou deveriam ser) os principais objetivos da empresa hoje?
2. Onde a empresa quer chegar?
3. Onde a empresa quer chegar no próximo ano especificamente?
4. O que você como indivíduo quer para a empresa?
5. Por que você acredita que a empresa vem perdendo *market share* nos últimos anos?
6. Quais alternativas você enxerga para que a empresa recupere o *market share* perdido ou para que ela cresça ainda mais?

a. Qual a alternativa perfeita?
b. Qual a alternativa terrível?
c. Qual a alternativa razoável?
d. O que pode acontecer de bom ou ruim ao tomar as decisões citadas?

7. Quais são as possíveis restrições/empecilhos para as alternativas citadas?
8. Na sua opinião, o que a empresa já faz muito bem e deve continuar?
9. Na sua opinião, quais são as principais falhas/fraquezas da empresa hoje?
10. O que já ocorreu de mudança na empresa que foi bom ou ruim? Qual foi o impacto?
11. O que pode ocorrer no futuro que te preocupa?
12. Quais metas/direcionamentos a empresa possui hoje? Quais foram os motivos para sua criação/definição?
13. O que você acredita que os principais concorrentes do mercado estão fazendo para ganhar market share?
14. Quais são os valores da empresa que são absolutamente fundamentais?
15. Quais objetivos a empresa tem ou deveria ter para seus clientes e empregados?
16. Quais objetivos ambientais, sociais, econômicos ou de saúde e segurança são importantes?
17. Siga as relações Meio-Fim: Porque aquele objetivo citado é importante? Como alcançá-lo?
18. Como você mede o atendimento dos objetivos citados?
19. Porque o objetivo A é mais importante que o objetivo B?

As entrevistas foram realizadas com cada entidade individualmente e consistiram em discussões abertas, guiadas pelas perguntas do questionário. Cada entrevista durou cerca de 2 horas. As discussões foram registradas e, em seguida, os autores identificaram os objetivos/valores citados durante as conversas, os quais são apresentados no Quadro 3.

Quadro 3. Lista de objetivos/valores obtidos nas entrevistas iniciais com as entidades

- Aumentar a rentabilidade (lucro)
- Ser a número um em *market share*
- Reduzir o custo unitário de envio
- Recuperar volume de vendas
- Aumentar as restrições para recebimento de produtos na malha logística
- Melhorar integração entre varejo físico e varejo digital
- Ampliar a participação das lojas físicas na estrutura de envios - postagem, coleta e entrega
- Diminuir a distância entre produto e cliente final
- Oferecer diversas opções de frete para o cliente (nem sempre ele quer receber rápido)
- Melhorar técnicas de previsão de demanda
- Investir em times de estatística, simulação e otimização
- Investir em times de TI
- Intensificar o uso de tecnologia em todas as etapas do processo
- Desenvolver algoritmos de otimização para tomar melhores decisões
- Aumentar os investimentos em publicidade
- Reduzir a utilização de embalagens de papelão
- Melhorar a interface/usabilidade da plataforma de compras
- Ser *Top of mind* - Fazer com que o nome da marca sempre venha na cabeça das pessoas ao pensar em compra online
- Criar estratégias de fidelização do cliente
- Ser referência em eficiência logística
- Melhorar a agilidade nos serviços de pós venda
- Aumentar o portfólio de produtos
- Aumentar detecção de sellers mal-intencionados
- Aumentar o uso de veículos elétricos

- Aumentar a penetração no mercado de produtos de supermercado
- Conseguir preços mais competitivos para os produtos
- Manter um ambiente leve e divertido para os funcionários
- Preservar a qualidade de vida das pessoas
- Contratar os melhores profissionais de mercado
- Promover o desenvolvimento contínuo dos funcionários

Durante as entrevistas, foi perceptível o quanto o questionário facilitou a extração de informações das entidades. As entrevistas se iniciaram com a primeira pergunta, que questionava de forma aberta quais deveriam ser os objetivos da empresa. Neste primeiro momento, os entrevistados foram capazes de levantar alguns objetivos, mas com pouca diversidade e nível de profundidade. Após as demais perguntas, os próprios entrevistados fizeram observações como: "Nossa, havia esquecido de citar este tema antes. Ele é extremamente importante!". Isso corrobora a ideia de que realizar um simples levantamento de alternativas, como um *Brainstorming* de objetivos, não alcançaria o mesmo nível de profundidade alcançado pela entrevista guiada, além do mais importante, não traria clareza do que realmente é importante para as entidades.

Importante ressaltar que os objetivos não foram obtidos de forma direta com as perguntas, a maioria deles foi levantada à medida em que as discussões iam se aprofundando. Estas discussões obrigam as entidades a refletirem sobre temas que muitas vezes não são questionados ou explorados, fazendo com que surjam fatores que não eram percebidos antes ou eram tidos como "óbvios". Estas discussões fazem com que conhecimentos e valores enraizados nas entidades possam ser extraídos, conhecimentos que a própria pessoa pode não se dar conta de que possui ou de que é relevante.

Após levantar a lista de objetivos, foi realizado um novo encontro com parte das entidades para a construção da rede de objetivos, desta vez, em grupo. Para este fim, foi realizado o WITI test (*Why is this important?*) proposto por [Keeney 1996]. Para cada objetivo listado, foi discutido com os *stakeholders* o porquê de sua importância, gerando uma hierarquia de objetivos. Para cada objetivo, também foi perguntado para as entidades como ele poderia ser atingido, dando forma para a rede de objetivos meio-fim. Com este exercício, novos objetivos surgiram, fazendo com que as relações causais ficassem mais claras e explícitas. Importante observar que as etapas 4, 5 da seção Metodologia foram realizadas de forma conjunta durante esta reunião. Para os autores, realizar as duas etapas de forma conjunta se mostrou mais eficiente, por serem etapas que estão muito relacionadas e que envolvem discussões muito semelhantes. Isto é, se o processo fosse feito de forma separada, durante a etapa 4, discussões relacionadas às etapas 5 já ocorreriam, inevitavelmente.

A construção da rede durou cerca de 3 horas, o qual foi o tempo disponibilizado pelas entidades. Durante a reunião, todos os *stakeholders* foram muito participativos, cada um contribuindo com seu conhecimento e experiência. Houveram alguns momentos de divergência, mas que foram benéficos para que as discussões se aprofundassem, gerando novas ideias e novas perspectivas. Nestes momentos, o papel do facilitador é de grande importância. Além disso, foi interessante notar que, à medida que a rede de objetivos ia crescendo e que novas relações causais eram identificadas, os *stakeholders* demonstravam maior nível de empolgação. Ter participantes verdadeiramente interessados e motivados a alcançar um bom resultado demonstrou ser parte essencial para uma boa aplicação do método.

Após a reunião, alterações e validações na rede continuaram ocorrendo de forma separada. Entretanto, foi possível perceber que, para o contexto em questão, o mais adequado seria reservar um dia inteiro para a construção inicial da rede de objetivos meio-fim. Isto porque o processo de construção gera discussões muito profundas, as quais são justamente a riqueza do método.

Antes de chegar na rede de objetivos final, foi realizado o controle de consequências, onde é avaliado se os objetivos fundamentais levantados estão condizentes com o contexto decisório, ou seja, se o objetivo fundamental não está amplo demais ou específico demais. Para que um objetivo seja um objetivo fundamental, todas as alternativas que podem influenciar significativamente a realização deste objetivo precisam estar incluídas no contexto de decisão. Em muitas aplicações do VFT, o controle de consequências é uma etapa crítica, já que, devido ao nível de profundidade das discussões, acaba-se chegando em objetivos muito abrangentes, que muitas vezes envolvem fatores externos ao contexto decisório. Entretanto, o contexto decisório do caso em estudo consiste na reestruturação geral da empresa, ou seja, se trata de um contexto que é muito amplo, permitindo a existência de objetivos mais amplos. Com isso, apenas alguns ajustes nos objetivos propostos inicialmente tiveram de ser feitos.

A rede de objetivos meio-fim obtida ao final das discussões é apresentada na Figura 2. A hierarquia de objetivos, que em muitos artigos é apresentada em forma de lista, neste artigo é apresentada diretamente na rede de objetivos meio-fim.

O processo de construção da rede de objetivos proporcionou discussões muito profundas, fazendo com que fosse possível identificar relações de impacto que não eram possíveis de se visualizar com clareza antes. A estrutura final da rede também permitiu identificar alternativas capazes de afetar diferentes objetivos, como por exemplo, várias alternativas levantadas pelas entidades que estavam relacionadas à área de TI, justificando a importância de investimentos na área.

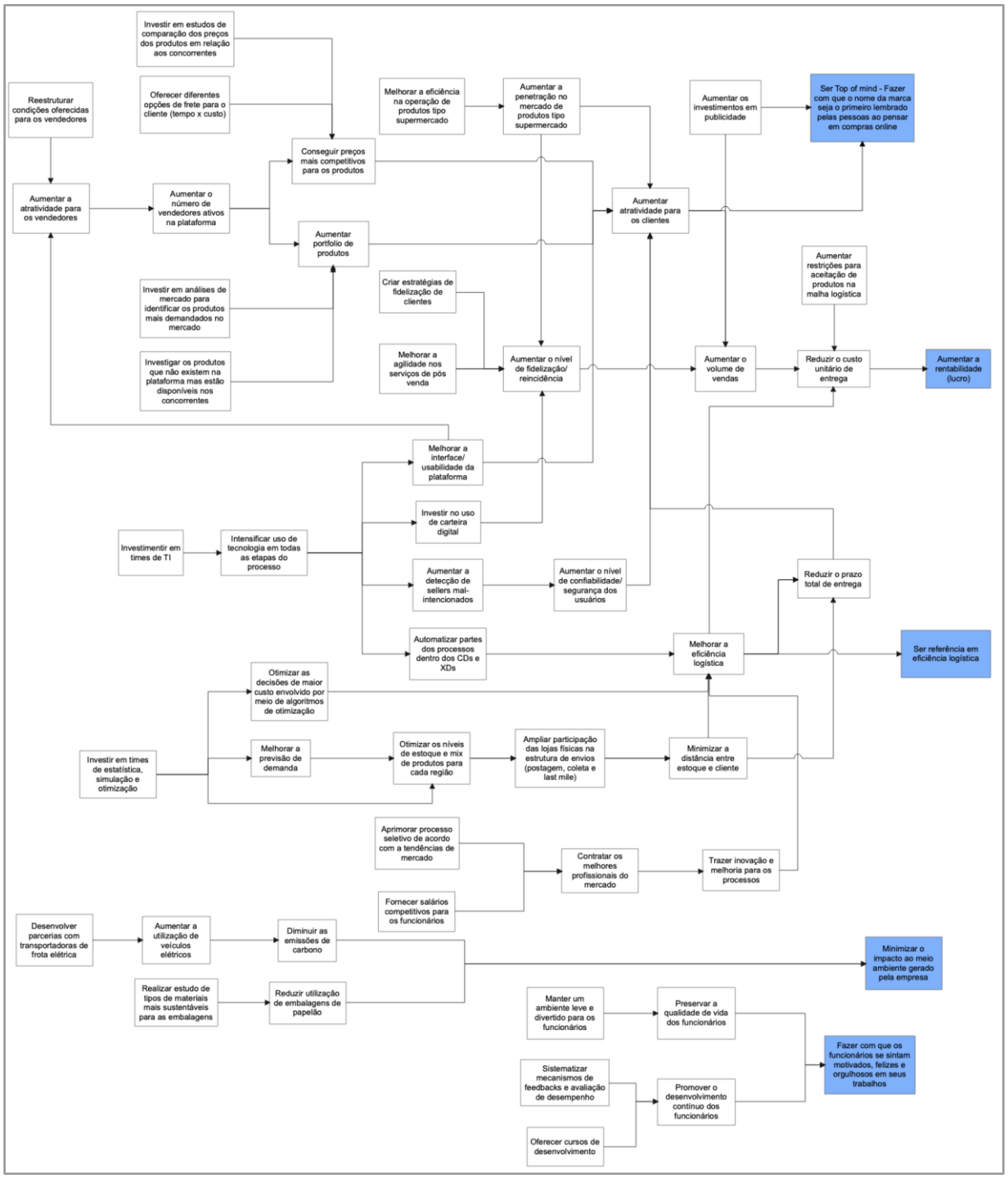

Figura 2 - Rede de objetivos elaborada por meio da aplicação do método VFT para construção do planejamento estratégico geral da empresa em estudo. Fonte: autores.

Os objetivos fundamentais obtidos a partir da percepção das entidades estão destacados na Fig. 2, sendo eles:

- Ser *top of mind* - Fazer com que o nome da marca seja o primeiro lembrado pelas pessoas ao pensar em compras on-line
- Aumentar a rentabilidade (lucro)

- Ser referência em eficiência logística
- Minimizar o impacto ao meio ambiente gerado pela empresa
- Fazer com que os funcionários se sintam motivados, felizes e orgulhosos em seus trabalhos

No contexto de negócio, os objetivos fundamentais levantados consistem nos objetivos estratégicos da empresa, ou seja, os objetivos em nível macro que a empresa deseja alcançar, os quais serão discriminados em objetivos mais específicos relacionados aos diferentes setores da empresa.

Por se tratar de um planejamento estratégico, era importante para os *stakeholders* entender quais eram as medidas de desempenho importantes para a empresa, ou seja, quais atributos eram necessários para avaliar se os objetivos estratégicos da empresa foram ou não alcançados. Com isso, foi realizado o desdobramento dos objetivos fundamentais, o qual é apresentado na Fig. 3. A partir dos atributos levantados, serão definidas as metas da empresa. Além disso, os atributos também devem ser usados como critério para priorização de iniciativas/ações dentro de cada setor e, posteriormente, como medida de desempenho.

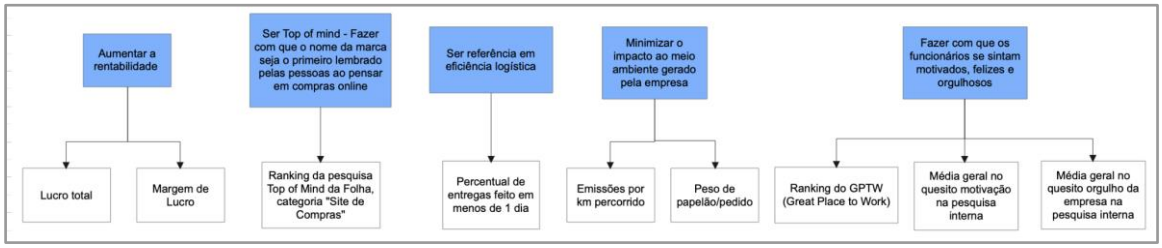

Figura 3 - Decomposição dos objetivos fundamentais da empresa em atributos.
Fonte: autores.

Como salientado anteriormente, o foco deste estudo está na aplicação do VFT em um contexto de planejamento estratégico geral da empresa. Para que o plano traçado seja efetivo, é de suma importância que o VFT também seja desdobrado e reaplicado nas instâncias mais específicas, em diferentes níveis de granularidade. Isso permite a exploração de alternativas de forma cada vez mais profunda, alcançando ações mais concretas a serem realizadas por cada equipe. Um ponto importante é que, esse desdobramento deve ser consonante com os objetivos macros traçados para toda a empresa, ou seja, as entidades envolvidas devem refletir sobre quais objetivos gerais estão dentro da área de atuação dela, ajustá-los para o contexto decisório e explorar as alternativas repetindo o processo do VFT. Este processo faz com que os valores estabelecidos pelos decisores do alto escalão da empresa sejam mantidos em toda a cadeia hierárquica e sejam o foco de qualquer iniciativa gerada dentro dos setores.

O processo anterior pode ser melhor explicado por meio de um exemplo. Supondo que a diretoria de TI estivesse aplicando o VFT, a partir da rede de objetivos macro da empresa. Uma possível rede de objetivos da área é apresentada na Fig. 4

Entende-se que ao aplicar o método da forma completa, juntamente com os *stakeholders* do contexto decisório, a rede de objetivos seria muito mais ampla do que a apresentada. Aqui, ela foi colocada apenas a título de exemplo. Entretanto, pelo exemplo, é possível notar que os objetivos macros levantados no planejamento estratégico geral da empresa e que estão relacionados à área de TI foram mantidos, mas ajustados para o contexto desta diretoria. Da mesma forma, é possível ver que o nível de profundidade ao explorar os objetivos também já foi maior do que no nível macro da empresa.

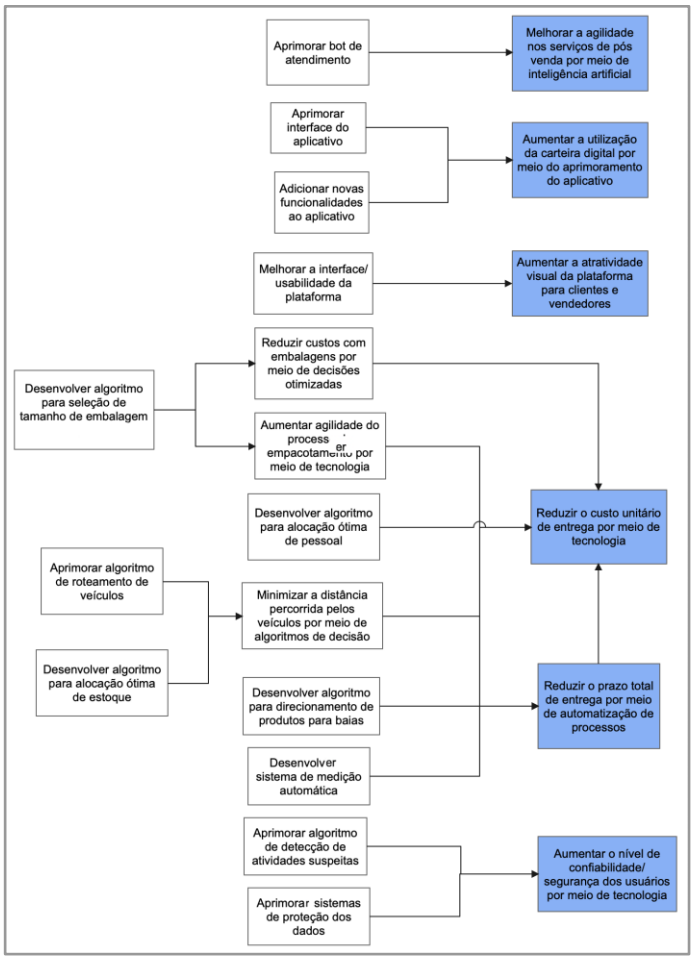

Figura 4 - Rede de objetivos específicos do setor de Tecnologia da Informação. Fonte: autores.

Após todo o processo de aplicação do método VFT realizado com a empresa em estudo, foi realizada uma nova reunião com as entidades para captar as percepções de cada uma, tanto em relação ao processo como em relação ao resultado atingido. Todas as entidades envolvidas no processo demonstraram estar muito satisfeitas com a rede de objetivos meio-fim construída e, além disso, elas elogiaram muito o processo de construção da rede, com comentários como: *"Às vezes, por já termos muitas ideias e concepções na cabeça, achamos que já é suficiente. Mas é impressionante como o simples ato de colocar no papel de forma visível faz com que novas ideias e percepções sejam geradas."*

5 Conclusões e Considerações finais

O presente estudo buscou investigar, de forma mais profunda e abrangente, a aplicação do método VFT como PSM em contextos de elaboração de planejamento estratégico. Apoiaram-se os autores sobre a experiência bem-sucedida no emprego de Métodos de Estruturação de Problemas nas mais diversas situações. Esse pavimentado caminho traz inúmeros cases de sucesso, demonstrando ter um grande potencial para a resolução do problema em questão.

A aplicação do método VFT para a elaboração do planejamento estratégico da empresa em estudo se mostrou bem-sucedida. Ao longo do trabalho, buscou-se averiguar o que desejavam, verdadeiramente, os decisores da empresa em estudo, de forma a guiar o processo de construção de plano estratégico. Foi perceptível tanto para os autores como para os *stakeholders* envolvidos, o quanto um método focado em valor é capaz de direcionar o processo de decisão de forma mais

efetiva e eficiente. A cada etapa do método, o nível de profundidade das discussões aumentava, permitindo a identificação de pontos relevantes que não residem na superfície da situação problemática, gerando novas perspectivas e novas oportunidades de decisão. O momento de construção da rede de objetivos, onde foram discutidas as relações causais entre os objetivos/ações, demonstrou ser um grande impulsionador para a geração de novos questionamentos e ideias, fomentando discussões muito ricas e profundas.

O método VFT como PSM se mostrou aderente a aplicações relacionadas à elaboração de planejamentos estratégicos, confirmando a hipótese inicial do estudo. O processo de entender o porquê de cada objetivo ser importante para os decisores leva ao entendimento do que realmente importa para a empresa, o que muitas vezes consiste em objetivos diferentes dos que se pensava inicialmente. Além disso, a discriminação dos objetivos no "como" atingi-los evidencia as ações de maior relevância para a empresa, servindo como um guia para onde os diferentes setores da empresa devem direcionar seus esforços.

Referências

Mohd, N. A. e Zaaba, Z. F. (2019). A review of usability and security evaluation model of ecommerce website. *Procedia Computer Science*, 161: 1199-1205.

Conversion. (2022). Relatório E-commerce no Brasil - Abril/2021. https://www.conversion.com.br/wp-content/uploads/2021/04/Abr_21-Mar-Relato%CC%81rio-E-commerce-no-Brasil-1.pdf. Acessado: 2022-04-18.

Cottet, P., Lichtlé, M. C. e Plichon, V. (2006). The role of value in services: a study in a retail environment. *Journal of Consumer Marketing*.

de Melo Cruz, W. L. (2021). Crescimento do e-commerce no Brasil: desenvolvimento, serviços logísticos e o impulso da pandemia de Covid-19. *GeoTextos*.

Ebit-Nielsen. (2021). Ebit-Nielsen Webshoppers 43. https://company.ebit.com.br/webshoppers/webshoppersfree. Acessado: 2022-04-18.

Euromonitor. (2021a). A ascensão dos pagamentos digitais na América Latina. Euromonitor Internacional.

Euromonitor. (2021b). Euromonitor: retail market sizes. Euromonitor Internacional.

Hansen, R. e Sia, S. K. (2015). Hummel's digital transformation toward omnichannel retailing: key lessons learned. *MIS Quarterly Executive*, 14(2).

Françozo, R.V., Belderrain, M. C. N., Bergiante, N. C. R., Pacheco, B. C. S. e Piratelli, C. L. (2019). Value-Focused Thinking na prática: análise do desenvolvimento e aplicações no período (2010-2018). In *Anais do L Simpósio Brasileiro De Pesquisa Operacional*, Limeira, SP.

Françozo, R. V. e Belderrain, M. C. N. (2022). A problem structuring method framework for value-focused thinking. *EURO Journal on Decision Processes*, 10: 100014.

Jílková, P. e Králová, P. (2021). Digital consumer behaviour and ecommerce trends during the COVID-19 crisis. *International Advances in Economic Research*, 27(1): 83-85.

Keeney, R. L. (1992). Value-focused thinking: a path to creative decisionmaking. Harvard University Press.

Keeney, R. L. (1996). Value-focused thinking: Identifying decision opportunities and creating alternatives. *European Journal of Operational Research*, 92(3): 537-549.

Laudon, K. C. (2008). E-commerce: business, technology. Pearson India.

Mcc-enet. (2022). Índices de vendas on-line. https://www.mccenet.com.br/indicede-vendas-online. Acessado: 2022-04.

Mingers, J. e Brocklesby, J. (1996). Multimethodology: towards a framework for critical pluralism. *Systemist*, 18(3): 101-132.

Mingers, J. e Rosenhead, J. (2011). Introduction to the special issue: Teaching soft OR, problem structuring methods, and multimethodology. *INFORMS Transactions on Education*, 12(1): 1-3.

Morais, D. C., Alencar, L. H., Costa, A. P. e Keeney, R. L. (2013). Using value-focused thinking in Brazil. *Pesquisa Operacional*, 33: 73-88.

Ormerod, R. J. (2014). Critical rationalism in practice: Strategies to manage subjectivity in OR investigations. *European Journal of Operational Research*, 235(3): 784-797.

Parnell, G. S., Hughes, D. W., Burk, R. C., Driscoll, P. J., Kucik, P. D., Morales, B. L. e Nunn, L. R. (2013). Invited review—Survey of value-focused thinking: applications, research developments and areas for future research. *Journal of Multi-Criteria Decision Analysis*, 20(1-2): 49-60.

Rainer, R. K. e Prince, B. (2021). Introduction to information systems. John Wiley & Sons.

Rodrigues, M. M. M. L. A. (2020). Competitive advantage in the age of digital platforms: the case of Amazon. com (Tese de Doutorado), Universidade Católica Portuguesa.

Santos, E. F. D., Carvalho, P. V. R. D. e Gomes, J. O. (2021). The Effects of the Covid-19 Pandemic on E-Commerce: A Survey on Brazilian Consumer Behavior. In Proceedings of *Congress of the International Ergonomics Association*, p. 548-554, Cham. Springer.

Sousa, P. R. D., Barbosa, M. W., Oliveira, L. K. D., Resende, P. T. V. D., Rodrigues, R. R., Moura, M. T. e Matoso, D. (2021). Challenges, Opportunities, and lessons learned: Sustainability in Brazilian omnichannel retail. *Sustainability*, 13(2): 666.

Smith, C. M. e Shaw, D. (2019). The characteristics of problem structuring methods: A literature review. *European Journal of Operational Research*, 274(2): 403-416.

Von Briel, F. (2018). The future of omnichannel retail: a four-stage Delphi study. *Technological Forecasting and Social Change*, 132: 217-229.

Keisler, J. (2012). Is Value Focused Thinking a Problem Structuring Method or Soft OR or what? *Management Science and Information Systems Faculty Publication Series*. 42.