

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**Mauro Borges**

**RELAÇÕES DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO  
COM O ALINHAMENTO ESTRATÉGICO EM *E-BUSINESS***

Porto Alegre  
2006



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**RELAÇÕES DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO**  
**COM O ALINHAMENTO ESTRATÉGICO EM *E-BUSINESS***

Dissertação de Mestrado, apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

**Mauro Borges**

**Orientador: Prof. Dr. Norberto Hoppen**

**Porto Alegre, Março de 2006.**

Este trabalho é dedicado à minha família e ao meu orientador.

Ao meu avô, João Francisco Krás Borges (*in memoriam*); à minha avó, Albertina de Matos Borges; à minha mãe, Nair Borges da Silva (*in memoriam*); e à minha tia, Maria Deoclídia Matos Borges – o meu reconhecimento por seu constante apoio e incentivo em toda minha vida, que me ajudaram a superar cada desafio que enfrentei, formando a pessoa que sou hoje.

Ao meu orientador, Norberto Hoppen, o meu reconhecimento por ter sido um verdadeiro orientador e mentor durante esta dissertação, sempre me ajudando a encontrar o melhor caminho a seguir.

## AGRADECIMENTOS

À minha família, que sempre se esforçou para que eu tivesse uma educação de qualidade e na qual sempre encontrei apoio e orientação.

A todos os meus amigos, que compreenderam meus períodos de ausência, mas ao mesmo tempo me resgataram, por vezes, da minha imersão - para me ajudar a renovar o ânimo. Em especial, aos amigos Luís Fernando Isotton, Fernando Rebuelta Neves e Jordan Aleixo Bruschi.

Ao meu orientador, Prof. Norberto Hoppen, com quem sempre pude contar durante meu processo de aprendizado.

Aos professores da minha banca de projeto de dissertação, Profa. Ângela Brodbeck e Prof. Fernando Bins Luce, por seus ensinamentos cuja aplicação foi essencial no decorrer desta pesquisa e por suas contribuições que me ajudaram a encontrar o foco.

Aos meus colegas do curso de mestrado, especialmente àqueles que pesquisaram sobre Alinhamento Estratégico – Eduardo Rigoni, Gilberto Josemin, Paola Valenzuela - com os quais tive a oportunidade de trocar idéias e discutir o tema, inúmeras vezes, de forma muito produtiva.

Aos executivos das empresas que fizeram a gentileza de participar desta pesquisa, dedicando seu tempo para contribuir com o estudo do tema.

Ao CNPq, pelo apoio financeiro durante o período do Mestrado, que possibilitou minha dedicação ao curso em tempo integral.

Finalmente, a todos que, de alguma forma, estiveram ao meu lado durante esta caminhada e incentivaram meus esforços.

## RESUMO

Propõe-se que a Orientação para o Mercado, importante construto na área de Marketing, engloba o processo de Alinhamento Estratégico entre TI e negócios – e suas capacidades básicas de adequação estratégica e integração funcional. Portanto, o Alinhamento Estratégico seria um dos tipos de resposta ao mercado provenientes de uma Orientação para o Mercado. Este fenômeno seria mais evidente e significativo em negócios eletrônicos, que fazem uso intensivo da TI como recurso estratégico, competindo em um mercado global e dinâmico. A partir destas proposições, o estudo discute sobre como gerentes desejando promover as capacidades de um Alinhamento Estratégico em sua organização, podem ter sucesso, ao focar suas estratégias de negócio e TI no desenvolvimento de capacidades distintivas de Orientação para o Mercado. Os resultados da pesquisa empírica suportam estas proposições: indicando que o desenvolvimento de capacidades de Orientação para o Mercado, especialmente respostas coordenadas ao mercado, influenciam na promoção do Alinhamento Estratégico; e que investimentos em TI, principalmente em sistemas interorganizacionais, apóiam o desenvolvimento destas capacidades. Baseados nestes resultados apresenta-se: um modelo conceitual, recomendações práticas e sugestões para futuras pesquisas explanatórias.

Palavras-chave: alinhamento estratégico, orientação para o mercado, comércio eletrônico, *e-business*, sistemas de informação, marketing, vantagem competitiva sustentável, capacidades distintivas, estratégia, uso da TI, teoria da contingência estutural.

## ABSTRACT

It is proposed that Market Orientation – an important construct in marketing area - embraces the Strategic Alignment process between IT and business strategies – and its basic capacities of strategic fit and functional integration. Thus, Strategic Alignment would be one kind of market response deriving from a Market Orientation. This phenomenon would be more evident and significant in electronic businesses, which use IT intensively as a strategic resource, competing in a global and dynamic market. Based on these propositions, this study discusses about how managers, intending to promote Strategic Alignment capacities in their organization, can be successful – focusing their IT and business strategies to develop Market Orientation distinctive capacities. Empirical research results support these propositions: pointing that Market Orientation capacities development, specially coordinated market responses, influence Strategic Alignment's promotion; and IT investments, mainly related to interorganizational systems, support these capacities development. Based on these results, are presented: a conceptual model, practical recommendations and suggestions for future explanatory researches.

Keywords: strategic alignment, market orientation, electronic commerce, *e-business*, information systems, marketing, sustainable competitive advantage, distinctive capacities, strategy, IT use, structural contingency theory.

# SUMÁRIO

<b>LISTA DE FIGURAS.....</b>	<b>IX</b>
<b>LISTA DE QUADROS.....</b>	<b>X</b>
<b>LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS .....</b>	<b>XI</b>
<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1.1. JUSTIFICATIVA .....	3
1.2. QUESTÃO DE PESQUISA .....	4
<b>2. OBJETIVOS .....</b>	<b>5</b>
2.1. OBJETIVO GERAL.....	5
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	5
<b>3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>6</b>
3.1. O AMBIENTE DA ECONOMIA DIGITAL E OS NEGÓCIOS ELETRÔNICOS.....	6
3.1.1. <i>Teoria Contingencial e o Conceito de Fit (Adequação) Aplicado à Economia Digital.....</i>	8
3.1.2. <i>Estratégias de Negócios Eletrônicos .....</i>	10
3.1.2.1. Estudos de Venkatraman sobre <i>E-business</i> .....	10
3.1.2.2. Panorama das Pesquisas sobre Estratégias de Negócios Eletrônicos.....	15
3.2. ALINHAMENTO ESTRATÉGICO .....	17
3.2.1. <i>Modelo de Henderson e Venkatraman (1993) .....</i>	18
3.2.2. <i>Outros Modelos de Alinhamento Estratégico .....</i>	21
3.3. ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO .....	23
3.4. RELAÇÃO ENTRE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E ALINHAMENTO ESTRATÉGICO.....	27
3.4.1. <i>Influência da Estratégia de TI sobre a Orientação para o Mercado.....</i>	29
3.4.2. <i>Influência da Estratégia do Negócio sobre a Orientação para o Mercado.....</i>	32
3.4.3. <i>Promoção do Alinhamento Estratégico através do Desenvolvimento de Capacidades Distintivas de Orientação para o Mercado.....</i>	34
3.5. MODELO PRELIMINAR DE PESQUISA .....	37
<b>4. METODOLOGIA DA PESQUISA .....</b>	<b>41</b>
4.1. DESENHO DE PESQUISA .....	42
4.2. ETAPAS DA PESQUISA .....	44
4.3. SELEÇÃO DAS EMPRESAS PARTICIPANTES .....	46
4.4. COLETA E ANÁLISE DE DADOS .....	47
4.4.1. <i>Instrumento de Pesquisa .....</i>	47
4.4.2. <i>Coleta de Dados.....</i>	48
4.4.3. <i>Codificação dos Dados .....</i>	49
4.4.4. <i>Análise dos Dados.....</i>	50
4.5. VALIDADE E CONFIABILIDADE .....	51
<b>5. ESTUDOS DE CASO.....</b>	<b>52</b>
5.1. ESTUDO DE CASO PRINCIPAL - SONAE.....	52
5.1.1. <i>Contexto Organizacional .....</i>	53
5.1.2. <i>Estratégia do Negócio.....</i>	57
5.1.3. <i>Desempenho e Competências do Negócio .....</i>	66
5.1.4. <i>Estratégia de TI.....</i>	68
5.1.5. <i>Orientação para o Mercado.....</i>	76
5.1.6. <i>Fatores Críticos de Sucesso para o Negócio Eletrônico.....</i>	83

5.2. ESTUDOS DE CASO COMPLEMENTARES .....	86
5.2.1. <i>Pão de Açúcar</i> .....	87
5.2.1.1. Contexto Organizacional .....	87
5.2.1.2. Estratégia do Negócio .....	89
5.2.1.3. Desempenho e Competências do Negócio .....	91
5.2.1.4. Estratégia de TI .....	92
5.2.1.5. Orientação para o Mercado .....	96
5.2.1.6. Fatores Críticos de Sucesso para o Negócio Eletrônico .....	98
5.2.2. <i>Submarino</i> .....	99
5.2.2.1. Contexto Organizacional .....	99
5.2.2.2. Estratégia do Negócio .....	107
5.2.2.3. Desempenho e Competências do Negócio .....	110
5.2.2.4. Estratégia de TI .....	110
5.2.2.6. Fatores Críticos de Sucesso para o Negócio Eletrônico .....	117
5.2.3.1. Contexto Organizacional .....	122
5.2.3.2. Estratégia do Negócio .....	123
5.2.3.3. Desempenho e Competências do Negócio .....	126
5.2.3.4. Estratégia de TI .....	127
5.2.3.5. Orientação para o Mercado .....	129
5.2.3.6. Fatores Críticos de Sucesso para o Negócio Eletrônico .....	134
<b>6. SUMÁRIO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>137</b>
6.1. RESULTADOS DO CASO PRINCIPAL - SONAE .....	137
6.2. RESULTADOS DOS CASOS COMPLEMENTARES .....	139
6.3. RESULTADOS COMPARATIVOS ENTRE CASOS: PRINCIPAL E COMPLEMENTARES .....	142
<b>7. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>145</b>
7.1. CONCLUSÕES .....	145
7.2. PESQUISAS FUTURAS .....	149
7.3. LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	149
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>150</b>
<b>ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS .....</b>	<b>154</b>
<b>ANEXO B – CURRÍCULO VITAE RESUMIDO .....</b>	<b>159</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Elementos de uma Estratégia “Ponto-Com” (Venkatraman, 2000)	11
Figura 2. Navegador de Opções Estratégicas (Kulatilaka e Venkatraman, 2001)	13
Figura 3. Modelo de Alinhamento Estratégico de Henderson e Venkatraman (1993)	19
Figura 4. Modelo Preliminar de Pesquisa	39
Figura 5. Desenho da Pesquisa	44
Figura 6. Modelo Conceitual Final	148

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Premissas da Pesquisa	37
Quadro 2. Proposições da Pesquisa	38
Quadro 3. Contexto organizacional do Sonae – resumo de evidências e implicações	56
Quadro 4. Estratégia do negócio do Sonae – resumo de evidências e implicações	67
Quadro 5. Desempenho e competências do Sonae – resumo de evidências e implicações	68
Quadro 6. Estratégia de TI do Sonae – resumo de evidências e implicações	77
Quadro 7. Orientação para o mercado do Sonae – resumo de evidências e implicações	84
Quadro 8. FCS do Sonae – resumo de evidências e implicações	85
Quadro 9. Pão de Açúcar - resumo de evidências e implicações	100
Quadro 10. Submarino - resumo de evidências e implicações	120
Quadro 11. Magazine Luiza – resumo de evidências e implicações	135
Quadro 12. Principais Resultados do Caso Principal – Sonae	138
Quadro 13. Principais Resultados dos Casos Complementares	141
Quadro 14. Principais Resultados Comuns a Todos os Casos	144
Quadro 15. Análise das Proposições Teóricas	147

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AE	ALINHAMENTO ESTRATÉGICO
B2B	BUSINESS TO BUSINESS
B2C	BUSINESS TO CONSUMER
CE	COMÉRCIO ELETRÔNICO
CRM	CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT
DI	DISSEMINAÇÃO DE INTELIGÊNCIA
ERP	ENTERPRISE RESOURCE SYSTEM
FCS	FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO
GI	GERAÇÃO DE INTELIGÊNCIA
LAN	LOCAL AREA NETWORK
OA	ORIENTAÇÃO PARA O APRENDIZADO
OM	ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO
RES	RESPOSTA AO MERCADO
SI	SISTEMAS DE INFORMAÇÃO
TI	TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
VCS	VANTAGEM COMPETITIVA SUSTENTÁVEL

## 1. INTRODUÇÃO

O mundo dos negócios ingressou na era da Economia Digital – ou Nova Economia – e com isso, muitos conceitos precisaram ser revistos e outros tornaram-se mais importantes nestes novos tempos. Atualmente, as organizações estão inseridas em um mercado globalizado. Por mais que barreiras comerciais ainda persistam, com maior ou menor intensidade em cada país, a competição já ocorre, de fato, em escala global. Desde que a Internet saiu de seu confinamento nas esferas militar e acadêmica e tornou-se parte do ambiente corporativo, é inegável que a forma de se fazer negócios mudou (Turban et al., 1999).

As tecnologias baseadas em Internet e comércio eletrônico ultrapassam os limites internos das organizações e impactam diretamente em sua postura diante do mercado e sua lucratividade: dando origem a novas soluções, ampliando o acesso aos consumidores e originando novos modelos de negócio impensáveis até o momento. A TI, no contexto de *e-business*, influencia decisivamente a formação das capacidades distintivas do negócio, o modo como as atividades são executadas e a gestão de informações externas à empresa – mais do que isso, passa a ser o elemento que torna possível a própria existência deste modelo de negócio. Neste ambiente, o Alinhamento Estratégico (AE) é o processo que une o “e-“ ao “business” – da forma mais adequada à organização e ao mercado onde está inserida – precisando dar suporte a um grau cada vez maior de experimentação e inovação (Venkatraman, 2000).

No Brasil, segundo uma pesquisa da consultoria Pricewaterhouse Coopers, publicada no Jornal Valor Econômico (20/05/2003), o AE tornou-se a principal prioridade entre os executivos das 500 maiores empresas do país, demonstrando-se como uma preocupação relevante ao meio empresarial. Esta é uma preocupação global, já que vários autores – como Luftman (2000) e Sabherwal e Chan (2001) - citam o AE como uma presença perene nas listas das 10 principais prioridades dos executivos em pesquisas realizadas no ambiente corporativo.

Ao mesmo tempo, a importância dos negócios eletrônicos para as empresas é amplamente noticiada. O portal Intermanagers (divisão do HSM Group, acessível em <http://www.intermanagers.com.br>) noticiou em sua *newsletter* de 31/05/2004 que os

internautas dos EUA comprariam US\$ 144 bilhões pela Web até o final de 2004, superando em 27% os US\$ 114 bilhões gastos em 2003. A tendência é que os consumidores aumentem o leque de produtos consumidos. Enquanto isso, os britânicos mais que dobraram os gastos *online* em relação ao mesmo período de 2003. A operadora de cartões de crédito VISA afirma que os britânicos gastaram 2,5 bilhões de libras somente no primeiro trimestre de 2004, passando a utilizar a Internet intensivamente para compra de alimentos e bebidas; livros e música. A Gazeta Mercantil, em 03/11/2005, apontava que o Brasil deve ampliar em 75% o número de usuários de comércio eletrônico até meados de 2007, saltando de 4 milhões para 6,8 milhões – o que representaria 20% dos usuários de Internet. Nos EUA esta proporção já é de 50%. Pesquisa da AC Nielsen, divulgada pela Folha de SP em 30/11/2005, indica, ainda, que somente as compras de Natal de 2005 nos EUA renderam US\$ 19,6 milhões – 24% a mais do que no ano anterior. No Brasil, a marca foi de R\$ 420 milhões, 47% superior ao natal de 2004. Enquanto o crescimento da economia brasileira não passa de 5% ao ano, o setor de comércio eletrônico apresentou crescimento na faixa de 30% em 2005 – movimentando quase R\$ 2 bilhões. Segundo o Gartner Group (portal Intermanagers), os negócios eletrônicos vão além da tecnologia, sendo “uma oportunidade para que as organizações repensem sua maneira de fazer negócios”. Venkatraman (2000), inclusive, considera que se posicionar diante das transformações causadas no mercado pela Internet e pelo comércio eletrônico não é uma mera opção para melhorar o desempenho das empresas, mas uma obrigação para aquelas que desejarem manter-se vivas.

Neste contexto, uma Orientação para o Mercado (OM) - representada através do conceito de geração e disseminação de inteligência do mercado pela empresa e sua resposta ao mercado (Kohli e Jaworski, 1990) - seria fundamental para uma organização alcançar a adequação entre suas estratégias e o mercado, compreendendo-o melhor e conseguindo responder de forma mais efetiva. Além disso, a OM colaboraria para uma maior integração funcional na empresa, através do processo de disseminação interna de inteligência. Assim, a OM apoiaria as duas principais dimensões do AE: adequação estratégica e integração funcional – o que merece ser investigado empiricamente. Propõe-se, dada a dependência observada entre AE e OM, que uma OM engloba o processo de AE para organizações que competem em mercados dinâmicos como o de comércio eletrônico. Logo, o AE seria um tipo de resposta dada pela empresa ao mercado, utilizando a TI de forma alinhada a suas demais estratégias do negócio – com o intuito de atender e antecipar necessidades dos clientes.

À medida que se deve fortalecer a OM da empresa, os canais eletrônicos do *e-business* e as tecnologias baseadas em Internet são propícios para se obter informações do mercado, disseminá-las internamente através de sistemas de informação e apoiar a decisão de resposta dos executivos – garantindo maior agilidade, disponibilidade dos dados, segurança e interatividade. Portanto, torna-se importante, também, explorar de que forma a promoção do AE pode ser influenciada pelo uso estratégico de tecnologias de Internet para suportar as atividades ligadas à OM. A literatura aponta que, também, a estratégia do negócio influenciaria a OM e o AE, de forma que certos tipos de visão estratégica intensificariam a efetividade de ambos na organização. Logo, a adoção de uma visão estratégica apropriada também faria parte da promoção do AE.

Enfim, defende-se que esforços para fortalecer a OM são essenciais para viabilizar o AE, na prática – principalmente em negócios eletrônicos. Uma vez que a OM da empresa seja fortalecida, esta será capaz de analisar melhor a inteligência de mercado e desenvolver respostas mais adequadas ao seu ambiente – inclusive no que se refere ao uso estratégico da TI. A partir desta análise, é possível ponderar a influência da relação entre estes dois construtos, explorando-se como eles poderiam dar origem a capacidades distintivas que conduzam a empresa a um melhor desempenho e vantagem competitiva sustentável (VCS).

A estrutura do trabalho está dividida da seguinte forma: o primeiro capítulo situa o tema (justificando sua importância) e apresenta a questão de pesquisa. O segundo, apresenta os objetivos a serem alcançados. O terceiro capítulo apresenta a fundamentação teórica do estudo, revisando o conceito de *fit* (adequação), conceitos e estratégias de *e-business*, os principais modelos de AE, e diversos estudos sobre OM. O capítulo quatro descreve a metodologia de pesquisa; o seguinte, os resultados obtidos através dos casos estudados na pesquisa empírica e sua análise; concluindo-se com as considerações finais e as referências bibliográficas da pesquisa.

## **1.1. Justificativa**

Em um contexto muito mais dinâmico, competitivo e dependente da tecnologia do que em qualquer momento no passado, as organizações precisam ser mais flexíveis e capazes de se adequar às contingências ambientais, o que confere ao Alinhamento Estratégico (AE) uma importância intensificada (Luftman et al., 1993). Em um ambiente como este, acredita-se que a promoção do AE dependa de uma forte OM da empresa para poder ser realmente efetivo. Se

uma OM já seria essencial para o AE em negócios tradicionais, em *e-business* ela torna-se vital, dada a dinâmica deste ambiente e a necessidade de uma colaboração ágil dentro da cadeia de suprimentos.

A importância dos temas AE e OM para os meios empresarial e acadêmico, aliada à sua atualidade e às relevantes contribuições que podem ser alcançadas através de pesquisas relacionando os dois construtos – explorando como ocorre a promoção do AE em negócios eletrônicos e como ela beneficia-se de uma OM – justificam a relevância da pesquisa. Além disso, trata-se de uma pesquisa interdisciplinar, que busca estudar as relações entre construtos da maior importância para as áreas de Sistemas de Informação (SI) e Marketing.

## **1.2. Questão de Pesquisa**

Pesquisar a promoção do AE, aplicada a negócios eletrônicos, além de relevante, é uma tarefa necessária pela crescente importância deste modelo de negócio. A tendência das empresas, em especial nos setores de tecnologia e varejo, é transportar seus negócios para o mundo digital, aproveitando as crescentes oportunidades do ambiente da Internet para realizar transações comerciais. A melhor forma para aliar estratégias a estas novas tecnologias depende de um processo contínuo de AE e de um monitoramento constante do comportamento do mercado (OM). As pesquisas nesta área são recentes, assim como os próprios negócios eletrônicos, e atendem a uma demanda das organizações que buscam saber como se posicionar diante das pressões da Economia Digital. A OM, tema central na área de Marketing, impõe-se como um fator essencial para tornar possível o sucesso de um AE. Acredita-se que somente uma empresa orientada para o mercado é capaz de apresentar um bom alinhamento estratégico neste ambiente.

Alguns poucos autores, como Venkatraman (2000), ousam relacionar AE e *e-business*, destacando a importância do mercado e a exigência de se realizar experimentações e inovações. Ainda assim, ele não trata sobre OM.

Enfim, com base na relevância e originalidade do tema, apresenta-se como questão de pesquisa:

**Como a promoção do Alinhamento Estratégico beneficia-se de uma Orientação para o Mercado para o alcance de vantagem competitiva sustentável (VCS) em negócios eletrônicos?**

## **2. OBJETIVOS**

No intuito de buscar respostas à questão proposta, estabeleceu-se um objetivo geral para a pesquisa - acompanhado de objetivos específicos, compondo itens que conduzam ao atingimento do objetivo geral - como se descreve a seguir.

### **2.1. Objetivo Geral**

Descrever como uma Orientação para o Mercado pode contribuir para a promoção do Alinhamento Estratégico em negócios eletrônicos - de forma que o uso da TI possa resultar em vantagem competitiva sustentável.

### **2.2. Objetivos Específicos**

Os objetivos específicos, que conduzirão ao atingimento do objetivo principal desta pesquisa, são:

- Revisar pesquisas significativas na literatura sobre alinhamento estratégico, estratégias de *e-business* e orientação para o mercado, observando sua convergência;
- Descrever as capacidades de Alinhamento Estratégico e Orientação para o Mercado apresentadas pelas empresas pesquisadas;
- Descrever a relação entre a Orientação para o Mercado e as estratégias de TI e de Negócio em *e-business*;
- Descrever como a relação entre Orientação para o Mercado e Alinhamento Estratégico ocorre e pode contribuir para uma vantagem competitiva sustentável.

### 3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, serão revisados estudos sobre os três pilares desta pesquisa - o ambiente da Economia Digital - abrangendo uma contextualização das estratégias de negócios eletrônicos e do conceito de *fit* (adequação) ambiental; o Alinhamento Estratégico; e a Orientação para o Mercado.

Portanto, serão apresentadas, inicialmente, as linhas gerais do paradigma contingencial e a necessidade de adequação ao ambiente da Economia Digital pela adoção de estratégias apropriadas aos negócios eletrônicos. Em seguida, apresentam-se os principais modelos de AE entre a TI e os negócios eletrônicos, assim como os direcionadores do alinhamento. Por fim, são exploradas as características e potencialidades da OM, analisando-se sua relação e influência na promoção do AE.

#### 3.1. O Ambiente da Economia Digital e os Negócios Eletrônicos

O comércio eletrônico – ou *e-commerce* – é definido por Turban et al. (1999) como “a realização de transações empresariais via redes de telecomunicações, especialmente a Internet” – sendo que pode ocorrer entre empresas e consumidores (B2C) ou entre empresas (B2B). Outras relações de comércio eletrônico podem ocorrer entre consumidores (C2C), como em leilões virtuais; entre governo e outras partes; e entre uma empresa e seus empregados. Segundo os autores, a expressão *e-business* (negócios eletrônicos) seria preferida por aqueles que consideram a denominação *e-commerce* muito restritiva, relativa apenas a transações realizadas em um mercado eletrônico. Segunda esta visão, o *e-business* iria além do comércio, abrangendo a prestação de serviços aos consumidores, colaboração com parceiros de negócios e relações intra-organizacionais (Turban et al., 1999). Neste trabalho, será adotada esta visão mais ampla – a qual será referida como *e-business* ou negócios eletrônicos.

O *e-business* está inserido em um contexto econômico mais amplo, chamado Economia Digital, responsável por transformações radicais no mercado de negócios. Turban et al. (1999) afirmam que a Economia Digital seria caracterizada por redes digitais e infra-estruturas de comunicação que proporcionam uma plataforma global a partir da qual indivíduos e organizações interagem, comunicam-se, colaboram e garimpam informação. Neste cenário, encontram-se produtos digitalizáveis (livros, filmes, músicas, jogos,

softwares); clientes e empresas que realizam transações financeiras eletronicamente, através de moeda digital; e bens físicos diversos. Este cenário estaria estimulando os negócios eletrônicos e abrangentes mudanças organizacionais. Segundo Lederer et al. (1998), os sistemas de *e-business*, baseados na *Web*, estariam se tornando determinantes para a vantagem competitiva das empresas.

Já em 1993, Luftman, Oldach e Lewis afirmavam que para se obter sucesso em um mercado global, seriam necessárias estruturas de negócios mais ágeis e flexíveis, pois a natureza dinâmica deste mercado traria mudanças quanto a competidores, trabalho, fornecedores e regulações – novos elementos, portanto, influenciariam no AE. O que se sucederia nos anos seguintes, apenas reforçaria este diagnóstico. O capital intelectual passaria a ser ainda mais essencial para as empresas, já que seu porte e estrutura física, por si só, não seriam mais determinantes. As novas estruturas organizacionais estariam substituindo hierarquias funcionais por times de negócios flexíveis, integrados, inspirados e com poder de decisão – as hierarquias verticais estariam se tornando redes horizontais. Com isto, as soluções de comunicação e colaboração entre os times de trabalho ganham destaque no ambiente interno das empresas.

Em relação ao mercado, as empresas estariam alcançando e atendendo um número maior de clientes, a um custo compensatório – implicando na mudança do paradigma da Era Industrial para um novo, onde impera a customização em massa, com rápido desenvolvimento, produção, precificação e entrega. Produtos e serviços “sob medida” passam a ser disponibilizados, atendendo a uma demanda dinâmica dos clientes, por um custo mínimo. Estes fatores, em conjunto, conseguem agregar valor ao negócio ao mesmo tempo em que determinam sua capacidade competitiva - pois o que hoje é diferencial, amanhã torna-se pré-requisito. Por isto, é essencial que neste ambiente as empresas estejam bastante orientadas para o mercado.

Segundo Venkatraman (2000), o impacto da Internet já é intenso nas transações entre empresas e consumidores (B2C) – bastando observar a proliferação de *websites* oferecendo os mais variados tipos de produtos e serviços – enquanto isso, nas transações entre empresas (B2B), uma verdadeira revolução estaria acontecendo, impactando em suas cadeias de valor e levando-as a reestruturar suas operações com parceiros de negócio. Além disso, a Internet estaria causando um impacto profundo no valor das empresas e de setores econômicos inteiros. Este fenômeno refletir-se-ia tanto na capitalização de mercado relativa a empresas

cujos modelos de negócio estão baseados na Internet (Amazon, eBay, Google), como em relação a empresas que provêm infra-estrutura técnica para a Economia Digital (Intel, Microsoft, IBM, Cisco). Apesar da volatilidade do mercado digital, a Nova Economia é uma realidade que tem obrigado empresas já estabelecidas no mercado a reavaliar sua posição e adequar suas estratégias.

### **3.1.1. Teoria Contingencial e o Conceito de *Fit* (Adequação) Aplicado à Economia Digital**

A teoria contingencial tornou-se um divisor de águas nos estudos organizacionais, já que, pela primeira vez, a organização era vista de fato como um sistema aberto, sobre o qual o ambiente exercia influências. Mais do que isso, passou-se a considerar que não existiria uma forma ideal de se estruturar as organizações, a melhor estrutura seria dependente de variáveis intrínsecas a cada empresa e do ambiente onde estivessem inseridas (Lawrence e Lorsch, 1973; Morgan, 1996).

É interessante observar que a teoria contingencial conseguiu agregar os conhecimentos desenvolvidos pelas teorias organizacionais anteriores, enxergando-as através do prisma da teoria geral de sistemas (Bertalanffy, 1974). Desta forma, concluiu-se que a organização deveria adequar-se continuamente ao seu meio ambiente, ajustando suas estruturas internas (e aplicando conceitos das teorias anteriores, com maior ou menor intensidade) de acordo com as contingências, pois destes ajustes sucessivos dependeria seu melhor desempenho.

Segundo Donaldson (1987), em um recado aos críticos de que o paradigma seria impreciso e desprezaria o papel dos gerentes, os pesquisadores que se basearem neste paradigma devem estar atentos que após uma contingência, há um intervalo de tempo entre a inadequação gerada pela contingência e a nova adequação. Segundo Ellis et al. (2002), a ação dos gestores (escolha estratégica) influenciaria no tempo necessário para se atingir a readequação, de forma que o intervalo de tempo seria variável de caso para caso. Os gerentes teriam a importante tarefa de dar flexibilidade e agilidade ao negócio. Logo, a observação destas readequações seria mais confiável em estudos longitudinais.

Independente de polêmicas quanto ao seu uso, a abordagem contingencial segue sendo a mais adotada nas pesquisas da área de sistemas de informação, contribuindo como um paradigma bastante apropriado ao estudo do alinhamento estratégico – conceito fortemente

contingencial – principalmente diante da influência que as tecnologias de Internet e comércio eletrônico vêm causando nas organizações.

O potencial da TI para transformar as organizações vêm sendo discutido de forma crescente desde meados dos anos 50. Quanto mais avançada a TI, mais se difundia a idéia de que verdadeiras revoluções ocorreriam na estrutura das empresas – influenciando seus controles formais, hierarquia, centralização e flexibilidade. Segundo Scott Morton e Thurow (1991), todas as dimensões das organizações deveriam ser reexaminadas à luz da nova TI; as mudanças econômicas causadas pela TI teriam sido tão poderosas e amplas que tudo deveria ser questionado e revisto.

A partir dos anos 90, os adventos da Internet e do comércio eletrônico criaram a perspectiva da existência de organizações “virtuais”, sem fronteiras, totalmente conectadas a seus clientes e fornecedores – que causariam um impacto estrutural jamais visto nas organizações. Mais uma vez as novas tecnologias – agora não as de produção, mas as de informação – apareciam como contingências determinantes às quais as estruturas deveriam se adaptar (Markus e Benjamin, 1997). Não apenas as tecnologias, mas também o próprio ambiente que ficou conhecido como “Nova Economia” iniciava uma pressão sobre as organizações – dando suporte à visão da contingência estrutural.

De fato, o relacionamento entre as estratégias e estruturas organizacionais e a Economia Digital tem sido motivo de muita discussão nas pesquisas de sistemas de informação, já que as organizações estariam utilizando novas tecnologias da informação para se remodelarem, como única forma de seguirem competitivas no mercado. Neste contexto, as tecnologias de comunicação de dados teriam se destacado como impulsionadoras de mudanças estruturais – LANs, groupware e arquiteturas abertas seriam as responsáveis por um efeito direto nas estruturas (Lee, 2000). Estas tecnologias viriam a mediar e reforçar a relação contingencial entre variáveis exógenas – do mercado – e a estrutura da organização. Giaglis et al. (2002) desenvolveram uma pesquisa, segundo o paradigma contingencial, abordando o papel dos intermediários nos mercados eletrônicos. Eles definiram três cenários futuros: a desintermediação, em que a dinâmica do mercado favoreceria a venda direta ao consumidor; a reintermediação, em que intermediários tradicionais deveriam diferenciar-se e buscar reposicionamento neste novo mercado; e a *cybermediação*, em que novos mercados inteiros, para intermediários eletrônicos, seriam criados. Ou seja, as empresas precisam se reinventar.

Apesar da desconfiança de muitos quanto ao determinismo do enfoque contingencial, é visível o quanto as mudanças ambientais causadas pela chamada “Nova Economia” levaram as organizações a se adequar. Um enfoque institucional consideraria que muitas destas organizações estariam apenas preocupadas com a impressão que o fato de estar ou não na Internet causaria à sociedade, buscando legitimidade e isomorfismo institucional (Orlikowsky e Barley, 2001). Mas, considerando os resultados impressionantes que os negócios eletrônicos têm trazido para a gestão da cadeia de suprimentos e o avanço promissor das transações B2C, esta não demonstra ser uma mera questão de aparência, mas de sobrevivência. Mais ainda, neste novo ambiente de negócios, a TI, por si só, não representa vantagem competitiva para as empresas – o que pode fazer a diferença é a forma como esta TI é usada para criar ou apoiar estratégias e para influenciar positivamente as capacidades distintivas do negócio.

### **3.1.2. Estratégias de Negócios Eletrônicos**

Nesta seção, serão abordados, com mais detalhes, estudos que abordam a definição de estratégias de *e-business*, assim como considerações sobre o seu AE. Para tanto, será dado destaque aos estudos de Venkatraman nesta área, que complementam o modelo clássico de AE co-desenvolvido por ele (Henderson e Venkatraman, 1993). Adicionalmente, será apresentado um panorama de outras pesquisas relevantes sobre *e-business*, capazes de contribuir com peculiaridades deste modelo de negócio..

#### **3.1.2.1. Estudos de Venkatraman sobre *E-business***

Uma série de estudos relacionados a estratégias de negócios eletrônicos têm sido publicados, nos últimos anos, por Venkatraman (em 2000, 2001 e 2002). Ele, que em 1985, apresentara estudos sobre estratégias de negócios e seu impacto no desempenho organizacional (Venkatraman, 1989); e que participou da concepção do modelo clássico de AE (Henderson e Venkatraman, 1993); atualmente, tem publicado estudos sobre o desenvolvimento de estratégias de *e-business* alinhadas e adequadas ao ambiente.

Segundo Venkatraman (2000), os executivos, quando questionados sobre suas estratégias de negócios na Internet, ainda demonstram possuir uma visão restrita sobre as potencialidades existentes. Criar uma visão integrada e balanceada de todos os elementos envolvidos em uma estratégia alinhada de *e-business* é um desafio a ser superado. Para

auxiliar nesta tarefa, um modelo é proposto por Venkatraman (2000), abrangendo quatro domínios inter-relacionados – visão estratégica, governança dos negócios eletrônicos, alocação de recursos e operação de infra-estrutura – e um quinto, que trata do alinhamento entre estes aspectos na mente do time de executivos (figura 1).



**Figura 1. Elementos de uma Estratégia “Ponto-Com” (Venkatraman, 2000)**

De acordo com Venkatraman (2000), a visão estratégica seria o ponto de partida para uma estratégia “ponto-com”. Apesar de já compreenderem as oportunidades geradas pela Internet e pelo comércio eletrônico, as empresas encontram-se confusas sobre como torná-los parte integral de sua estratégia de negócios. O ambiente da Internet é tão dinâmico que torna-se inútil pensar em uma visão estratégica nos termos tradicionais. Por isso, a solução seria encarar as operações “ponto-com” como um ciclo contínuo envolvendo: o desenvolvimento de soluções para o modelo de negócios existente (inovação incremental); e a criação de novos modelos de negócio (inovação radical) através de experimentação seletiva. Assim, seria atingido um balanço – obtendo-se melhorias no negócio atual, enquanto se testa a criação de novos modelos de negócio.

De fato, a maior potencialidade da *Web* estaria na criação de novos modelos de negócio – definidos como “aqueles que oferecem, de forma sustentável, um incremento considerável na proposição de valor aos clientes quando comparados a empresas com modelos de negócio tradicionais” (Venkatraman, 2000). Estes novos modelos perturbam o *status quo* e criam novas regras para o mercado competitivo – visto que não há como competir contra estes novos modelos, sem alterar-se a estrutura atual. Devido a isso, a experimentação com cenários é vista como fundamental. O autor defende que as empresas precisam abandonar o modelo de planejamento estratégico baseado em calendários,

apropriados às condições previsíveis da Era Industrial, e avaliar cenários continuamente, analisando os estados futuros mais prováveis e planejando novas estratégias e operações adequadas a eles. Esta perspectiva demonstra a importância de experimentar, inovar, e desenvolver uma OM que ajude na percepção do mercado e na articulação de respostas que gerem um valor superior aos clientes.

A governança dos negócios eletrônicos, outro elemento do modelo, seria influenciada por duas categorias de decisão: operacionais e financeiras. A primeira categoria estaria relacionada a decisões sobre produção, logística, marketing e recursos humanos; enquanto a segunda envolveria decisões sobre investimentos, fontes de recursos e critérios de desempenho necessários para o efetivo gerenciamento do negócio. Além disso, considera-se que um modelo de negócio eletrônico pode estar baseado tanto em unidades independentes - dissociadas do negócio atual e apropriadas para empresas que desejam explorar novos modelos de negócio, sem as restrições das operações atuais e com liberdade para fazer alianças – quanto em um modelo integrado ao negócio tradicional – quando a separação dos negócios pode causar confusão na mente dos clientes ou quando os executivos desejam redefinir o negócio tradicional (Venkatraman, 2000).

A alocação de recursos leva em conta quatro abordagens principais: apostas estratégicas, optando-se pela diferenciação das operações ponto-com; desenvolvimento de alianças, criando relacionamentos com parceiros que possuam negócios complementares; terceirização de operações, deixando a TI a cargo de um *datacenter* e preocupando-se com a administração do contrato; manutenção do desempenho operacional, atingindo o menor custo possível para o nível de funcionalidade exigido. Já o elemento infra-estrutura abrange a base de funcionalidades que precisam ser oferecidas através do negócio eletrônico. Entre os elementos mais importantes deste domínio, pode-se citar: o atingimento de funcionalidade superior, através do suporte a recursos multimídia (imagens, vídeos e áudio) e acesso móvel; interatividade personalizada com os clientes, utilizando conceitos de marketing um-para-um e CRM; provimento de transações simples e seguras; e garantia de privacidade (Venkatraman, 2000).

Finalmente, quanto ao domínio de alinhamento, Venkatraman (2000) defende a necessidade da participação dos executivos da empresa nas operações “ponto-com”, assumindo um papel-chave no processo e compreendendo as variáveis envolvidas. Estimula-

se, ainda, a formação de equipes multidisciplinares para conduzir as operações de comércio eletrônico, não devendo ser esta uma responsabilidade única da área de TI.

Kulatilaka e Venkatraman (2001) apresentam o conceito de “opções estratégicas” para a Era Digital. Segundo eles, o colapso da euforia existente quanto aos negócios “ponto-com” - causado pela quebra de muitos negócios eletrônicos e queda nos índices da NASDAQ, em 2001 – teria levado empresas a abandonarem seus projetos nesta área, optando por alternativas com retorno de curto prazo para mostrarem-se saudáveis ao mercado financeiro. Contudo, os autores defendem que se tratava apenas de uma fase, na qual evidenciaram-se quais os modelos de negócio que eram ou não bem-sucedidos e que, depois de superado o momento de desconfiança, os direcionadores de valor para o negócio estariam ainda baseados na exploração das novas tecnologias de informação baseadas na Internet. Logo, os problemas enfrentados pelas empresas “ponto-com” naquele momento não eliminariam, ou sequer reduziriam, o impacto da Internet sobre as organizações.

Segundo eles, muitas empresas teriam falhado, justamente, por “mergulhar” na Internet sem se preocuparem com os fatores críticos de sucesso para sua estratégia e operação. O caminho, segundo os autores, seria buscar extrair benefícios para o negócio através destas novas tecnologias, vendo-as como opções estratégicas. Neste sentido, os autores apresentam um processo chamado “Navegador de Opções Estratégicas”.

Como pré-requisito básico, defende-se um alinhamento, cuidadoso e coordenado, entre três domínios: negócios, TI e finanças. A área de finanças precisaria ir além do seu papel tradicional de controle e minimização de risco - pois, para vencer na Era Digital, seria preciso reconhecer a incerteza como uma fonte potencial de valor. Considerando-se este requisito, o “Navegador de Opções Estratégicas” representa uma nova abordagem de planejamento estratégico, apropriada para navegar pelas incertezas da Era Digital. Ele apresenta uma lógica de busca por oportunidades digitais, através de experimentações, auxiliando na formulação e implementação de estratégias efetivas, que reconheçam a natureza intrínseca de incertezas presentes na economia e respondam com base no mercado (figura 2).



Figura 2. Navegador de Opções Estratégicas (Kulatilaka e Venkatraman, 2001)

No primeiro estágio, busca-se observar um amplo conjunto de possibilidades através de um cone de incertezas, que cresce à medida que se olha para o futuro – trata-se de uma observação do mercado. Os investimentos estratégicos devem ser escolhidos com o cuidado de se proteger contra as adversidades. O segundo estágio trata da reavaliação periódica das opções, tomando-se ações para mantê-las ativas ou se originar novas opções, como resposta às mudanças do mercado – o que representa uma adequação contínua às variações do mercado. O desenvolvimento de opções envolve investimento adicional e a manutenção de relacionamentos com parceiros externos. O último estágio considera que uma opção precisa focar no alinhamento entre as ações e na criação de capacidades para o negócio – capturando-se o valor das oportunidades que foram avaliadas, escolhidas e desenvolvidas. Mais uma vez, percebe-se a preocupação com a adequação ao mercado, governança e aceitação de riscos – destacando-se a importância de criar capacidades e capturar valor.

Venkatraman e Henderson (1998) consideram que a harmonia entre três vetores – interação com os clientes, configuração de ativos e desenvolvimento do conhecimento – e uma plataforma robusta de TI formam a estratégia e estrutura de um modelo de negócios virtual. A interação com os clientes permitiria que eles experimentassem produtos e serviços, participassem de uma customização dinâmica e formassem comunidades. A configuração de ativos focaria nos requisitos de uma empresa para estar virtualmente integrada em uma rede de negócios, utilizando transações B2B para gerenciar um portfólio dinâmico de relacionamentos. O desenvolvimento de conhecimento preocupar-se-ia com as oportunidades de melhorar as habilidades organizacionais e criar valor através do capital intelectual. Christiaanse e Venkatraman (2002), por sua vez, desenvolveram uma perspectiva de relacionamento interorganizacional baseado no conceito de exploração de *expertise* aplicado a canais eletrônicos. A exploração da *expertise* estaria relacionada à habilidade da empresa em combinar dados externos com procedimentos internos, gerando uma capacidade distintiva que seja difícil de imitar e possa trazer um diferencial competitivo no mercado. Isto geraria uma capacidade de monitorar e influenciar o comportamento dos consumidores, pelo uso do conhecimento na relação de troca. Esta *expertise* pode tomar a forma de: sistemas superiores, conhecimento diferenciado sobre os clientes, uma base de conhecimento para gerar novas idéias e melhor inteligência de marketing – demonstrando que a exploração de canais eletrônicos é capaz de reforçar a OM de uma empresa, propiciando melhores respostas ao

mercado por parte da empresa. Este processo contínuo, se bem executado, tende a gerar um alinhamento maior entre TI e negócios, conforme será discutido adiante.

### 3.1.2.2. Panorama das Pesquisas sobre Estratégias de Negócios Eletrônicos

Albertin (2004) define modelo de negócio como a relação criada entre os ambientes interno e externo das organizações; suas estratégias, estrutura e processos; indivíduos e cultura; e processos gerenciais – o que define como a empresa realizará sua participação no mercado. A complexidade da relação da TI com o negócio aumenta na proporção que ela influencia as diretrizes organizacionais, ao mesmo tempo em que recebe a influência dos negócios (caso do *e-business*). Logo, para o efetivo aproveitamento de um modelo de *e-business*, as empresas brasileiras têm percebido a importância do AE, e da adequação organizacional e tecnológica ao mercado (OM).

Há diversos autores que defendem a importância de aspectos de AE e OM em negócios eletrônicos, destacando fatores críticos de sucesso. Quanto ao AE, Saccol (2003) estudou a estratégia de *e-business* em empresas brasileiras, indicando como elementos que contribuiriam para o AE: visão estratégica das tecnologias, elaboração conjunta das estratégias por equipes multidisciplinares, experimentação, integração com o negócio tradicional, aprendizado contínuo e marca confiável. Quanto à OM, Czuchry e Yasin (2003) salientam que avaliar inteligência de mercado e potencial interno para agregar valor aos clientes seria um primeiro passo para explorar as oportunidades de um negócio eletrônico sem se subestimar os riscos existentes. Watson e Zinkhan (1997), ainda, argumentam que ao mesmo tempo em que as organizações precisam esforçar-se para gerenciar riscos relacionados a inovações, demanda e eficiência, elas devem pensar em novas estratégias e novas formas de fazer negócios. A aposta em um negócio eletrônico dependeria da análise da demanda e do quanto os produtos são baseados em informação. Tomando-se as escolhas corretas, a *web* poderia: prover serviços avançados ao cliente; viabilizar o marketing um-para-um; apoiar a comunicação; agregar valor à imagem corporativa. Segundo Teo (2002), antes que uma empresa possa prever o que deva vender *online* nos próximos anos, ela precisa entender as atitudes e o comportamento de seus potenciais clientes – pois isto influenciaria no projeto do website, variedade de produtos, distribuição e segmentação. Ele defende, também, que a combinação dos negócios virtuais com os tradicionais tende a implicar em um melhor

desempenho, já que poderiam ser providos melhores serviços de pré e pós-venda e aumentada a confiança na segurança e efetividade de comprar *online*.

Pesquisas relatam como ações junto ao mercado podem estimular ou inibir o sucesso de negócios eletrônicos e destacam a importância de capturar o valor gerado (fator enfatizado por Kulatilaka e Venkatraman, 2001). Filson (2004) estudou quais estratégias gerariam valor no ambiente de *e-business* - estimando o impacto de várias estratégias competitivas no valor de empresas pioneiras na Internet. Segundo ele, as atividades promocionais para aumentar as vendas, a expansão *offline* (centros de serviço ao cliente e de distribuição) e as reduções de preços reduziram as margens de lucro e prejudicaram a captura de valor, da mesma forma que a expansão internacional e os investimentos de competidores nas mesmas linhas de produtos. Alianças e aquisições foram responsáveis pelos resultados positivos. O estudo defende que, em novos ambientes, os gerentes estão envolvidos em um processo de aprendizagem – devendo priorizar a experimentação e, oposto à visão de Kulatilaka e Venkatraman (2001), guiar-se pelo mercado financeiro.

No mesmo caminho, Porter (2001), em seus estudos sobre estratégia e Internet, afirma que a Internet tende a enfraquecer a lucratividade da indústria – por gerar valor ao cliente, mas não capturá-lo. Por isso, as empresas deveriam seguir os sinais do mercado com cautela para experimentar opções. Segundo ele, os vencedores serão aqueles que virem a Internet como um complemento de seus negócios tradicionais. O ponto positivo do *e-business*, visto por Porter, seria a possibilidade de se aproximar dos clientes de forma mais interativa. Saban (2001) ressalta a importância de construir alianças; assim como reduzir o tempo de lançamento de produtos, descentralizar a tomada de decisões, compartilhar conhecimento e aumentar o nível de retenção de clientes – o que dependeria de uma integração entre os planejamentos de *e-commerce* e do negócio.

Em toda a revisão de literatura fica clara a visão dos pesquisadores de que a relação da empresa com clientes e parceiros pode ser potencializada com o uso de canais eletrônicos, o que consiste em um diferencial dos *e-business*. Huizingh (2002) apresenta como opções estratégicas recomendáveis para negócios eletrônicos: customização de produtos/serviços e relacionamento com os clientes - agregando valor nas fases de compra, envio, troca e uso. Segundo Lefebvre et al. (2001), iniciativas de *e-business* de sucesso dependem da capacidade da empresa em se comunicar com seus parceiros eletronicamente para aquisições, vendas ou gerenciamento da cadeia de suprimentos.

Outros estudos reforçam a importância da inovação e experimentação em negócios eletrônicos. El Sawy et al. (1999) dizem que os clientes estariam demandando mais valor, customizado para suas necessidades, a um custo menor, tão rápido quanto possível. Somente sobreviveriam neste ambiente, empresas capazes de inovar, com novas formas de criar valor, exigindo-se diferentes arquiteturas e infra-estruturas de TI. Zwass (2003), por sua vez, considera que os negócios eletrônicos devem buscar oportunidades de inovação como: organização de mercados eletrônicos, desenvolvimento de novos produtos, e colaboração entre parceiros de negócio. Destaca-se o conhecimento organizacional (que poderia ser potencializado por uma OM) como fator básico para manter-se o nível de inovação requerido.

*Premissa 1: O sucesso de e-business depende de fatores críticos contemplados por AE e OM, principalmente: (a) captura de valor; (b) experimentação e inovação; (c) flexibilidade; (d) segurança; (e) interação e customização; (f) exploração de expertise dos canais; (g) relacionamentos com parceiros.*

### **3.2. Alinhamento Estratégico**

O Alinhamento Estratégico (AE) é um tema que tem suscitado muitas pesquisas nos últimos anos e despertado muito interesse – nos meios acadêmico e empresarial - permanecendo atual e relevante. Henderson e Venkatraman (1993), responsáveis pelo modelo mais referenciado na área, definiram o AE como um processo dinâmico de adequação (fit) estratégica - entre o ambiente externo (mercado) e interno (infra-estrutura e processos) - e integração funcional - entre negócios e TI.

Eles afirmam que a TI, com o passar do tempo, teria evoluído de uma orientação mais voltada ao suporte administrativo para um papel mais estratégico dentro das organizações. Neste contexto, a dificuldade para se justificar investimentos em TI e comprovar sua contribuição para a melhora do desempenho organizacional ocorreria devido a uma falta de alinhamento entre as estratégias de negócio e de TI e sua adequação ao mercado.

De fato, vários autores defendem que o alinhamento entre negócios e TI implicaria em um melhor desempenho organizacional (Luftman et al., 1993; Reich e Benbasat, 1996, Chan et al., 1997); e que, conseqüentemente, as gerências de TI das empresas têm visto este assunto como prioritário (Brancheau e Wetherbe, 1987; Sabherwal e Chan, 2001; Brodbeck e Hoppen, 2003) – acreditando no poder da TI para gerar novos negócios e trazer vantagem competitiva (Porter, 2001).

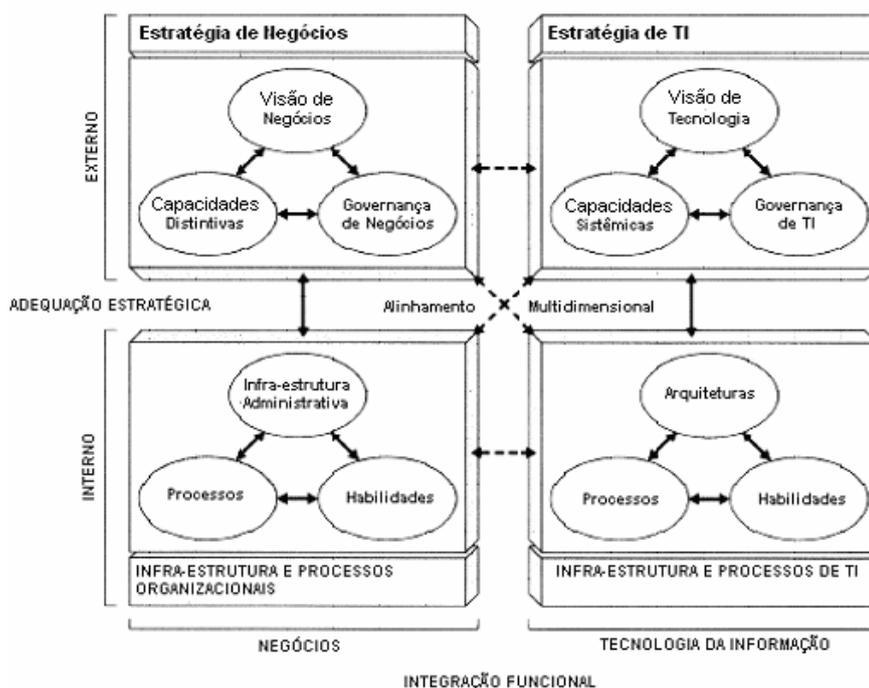
Alguns desafios observados baseiam-se em como lidar com elementos inibidores do alinhamento (Reich e Benbasat, 1996; King e Teo, 1996; Luftman e Brier, 1999) e na escassez de pesquisas empíricas publicadas. Entretanto, o maior desafio para a promoção do alinhamento talvez ainda seja vê-lo como um processo dinâmico e contínuo, no qual os gestores precisam tomar decisões estratégicas diariamente buscando sucessivos realinhamentos através da opção pelas perspectivas mais adequadas às contingências. Há, também, quem aponte deficiências nos próprios conceitos-base do AE, como Ciborra (1997), que questiona seus modelos e seu determinismo contingencial – críticas, estas, que serão melhor analisadas no decorrer desta revisão.

Nesta seção, alguns dos modelos mais importantes de AE – com destaque ao de Henderson e Venkatraman (1993) - serão revisados e analisados, com o intuito de se compreender seu funcionamento para que, posteriormente, durante o processo de pesquisa, seja explorada sua aplicação em negócios eletrônicos.

### **3.2.1. Modelo de Henderson e Venkatraman (1993)**

O modelo clássico de alinhamento estratégico de Henderson e Venkatraman (1993) tornou-se referência na área, servindo como base para várias pesquisas posteriores e motivando modelos estendidos como os de Luftman (2000), Brodbeck e Hoppen (2003) e Sabherwal e Chan (2001).

Na época de sua concepção, sentia-se falta de um modelo que representasse o gerenciamento estratégico da TI e, conseqüentemente, seu alinhamento com os objetivos do negócio. Portanto, os autores propuseram-se a apresentar um modelo de alinhamento estratégico (como o chamaram) baseado em quatro domínios principais: estratégias de negócio, estratégias de TI, infra-estrutura e processos organizacionais e infra-estrutura e processos de TI. As relações entre estes domínios seriam marcadas por dois aspectos fundamentais: adequação estratégica – relacionando componentes internos e externos - e integração funcional – considerando como escolhas feitas no domínio de TI impactariam os negócios e vice-versa (figura 3).



**Figura 3. Modelo de Alinhamento Estratégico de Henderson e Venkatraman (1993).**

Este modelo considera, como premissas básicas, que:

- O desempenho econômico (gerado pelo AE) estaria diretamente relacionado à habilidade gerencial de criar uma adequação estratégica entre o posicionamento da organização no mercado competitivo, uma estratégia e uma estrutura apropriada;
- Esta adequação estratégica seria inerentemente dinâmica, ou seja, o alinhamento estratégico seria um processo de adaptação e mudança contínuas.

Dentro da esfera estratégica, de negócios e TI, Henderson e Venkatraman (1993) apresentam como elementos essenciais: uma visão estratégica clara e apropriada; o reconhecimento e desenvolvimento de capacidades distintas; e uma boa governança. Na esfera operacional, são apresentados os elementos: estrutura, processos e habilidades pessoais. Analisando-se a dinâmica do modelo, para se promover uma adequação estratégica considera-se que: uma visão estratégica busca explorar oportunidades de mercado, cultivando capacidades distintas através da governança (implementação alinhada e monitoração) de estrutura, processos e habilidades.

Já a integração funcional pode ocorrer de duas formas:

- Integração estratégica, que envolve a capacidade das estratégias de TI em apoiar as estratégias do negócio, tornando-se uma importante fonte de vantagem competitiva para as organizações;

- Integração operacional, que garante a coerência interna entre as necessidades da organização e seu atendimento pela TI.

Uma outra premissa importante do modelo de AE é que o gerenciamento efetivo da TI requereria um balanço entre as escolhas feitas através dos quatro domínios – o que é descrito por Henderson e Venkatraman (1993) através de quatro perspectivas de AE. Nesta pesquisa serão consideradas as duas perspectivas que partem do alinhamento entre as estratégias de negócios e TI para, posteriormente, considerar suas execuções. Na primeira perspectiva apresentada, a estratégia do negócio é a direcionadora, na seguinte o direcionamento é dado pela estratégia de TI:

- Transformação tecnológica: envolve a implementação de uma estratégia de negócios que deve ser suportada por uma estratégia de TI, que articulará a implementação da infraestrutura e processos de TI adequados. Nesta perspectiva, busca-se identificar novas tecnologias para explorar oportunidades do mercado. A avaliação de desempenho, neste caso, baseia-se na liderança de TI.
- Potencial Competitivo: trata da exploração de potencialidades emergentes da TI (suas oportunidades e ameaças) capazes de originar novos produtos e serviços, provocando alterações em atributos-chave da estratégia e desenvolvendo novas formas de relacionamento – o que é chamado de oportunismo tecnológico. Seu desempenho é avaliado por sua liderança de negócios, de acordo com: *market share*, crescimento de vendas e inovações.

Inspirados no modelo de Henderson e Venkatraman (1993) (patrocinado e incorporado pela divisão de consultoria da IBM), a pesquisa de Luftman et al. (1993) centrou-se em como traduzir suas perspectivas em planos de ação para transformar as empresas - gerando capacidades distintas. Da mesma forma, o presente estudo se propõe a explorar a relação entre os elementos apresentados neste modelo – e sustentados por vários outros que o tem como base - de acordo com as perspectivas de transformação tecnológica e potencial competitivo (por iniciarem com a integração entre estratégias).

**Premissa 2:** *O AE compreende, para os domínios de TI e negócios, os elementos: visão estratégica, capacidades distintas e governança (dimensão estratégica); estrutura, processos e habilidades (dimensão estrutural).*

### 3.2.2. Outros Modelos de Alinhamento Estratégico

No intuito de se verificar outras características do AE, complementares às apresentadas por Henderson e Venkatraman (1993), assim como antecedentes que viabilizem sua promoção, foram analisados outros modelos importantes na área de AE.

O modelo de Rockart e Scott Morton (1984) é a mais antiga referência ligada ao alinhamento estratégico. Buscando auxiliar os executivos a diminuir o *gap* existente entre TI e negócios, os autores, inspirados pelos estudos de estratégia competitiva de Porter, apresentaram um *framework* chamado de “matriz de oportunidades estratégicas”. Este *framework* facilitaria a visualização das vantagens estratégicas que poderiam ser obtidas através da TI, em um processo dinâmico, tanto com foco em novos produtos e mercado, como na melhoria de processos internos – podendo, ambas as formas, implicar em mudanças estruturais ou adaptações dos processos existentes. Luftman, Lewis e Oldach (1993) defendem que o AE teria se tornado imperativo, neste ambiente global, para promover ajustes de rumo no negócio, utilizando a TI para acelerar as transformações necessárias. Assim, corrobora-se que a promoção do AE depende de adequação ao mercado e integração entre negócio e TI, o que seria uma fonte de vantagem competitiva.

***Premissa 3:*** *O AE depende das capacidades de adequação estratégica contínua (entre o mercado, estratégia e estrutura) e integração funcional (gerando estratégias e estrutura de negócio suportadas ou estimuladas por estratégias e estrutura de TI).*

Fatores que influenciariam no sucesso do AE têm sido explorados e publicados por pesquisadores. Sabherwal e Chan (2001), assim como Croteau e Bergeron (2001), avaliaram o impacto do AE sobre o desempenho organizacional de acordo com diversos tipos de estratégia (Miles e Snow, 1978) - o resultado de ambos foi que as estratégias do tipo *prospector* (visão mais agressiva e inovadora, voltada para o mercado) e *analyzer* (moderadamente inovador, mas analítico e preocupado em manter sua posição) influenciariam positivamente o desempenho do negócio. Sabherwal e Chan (2001), interessadamente, utilizaram os perfis de estratégia de negócio (STROBE) de Venkatraman (1989) para traduzir os tipos de estratégia de Miles e Snow (1978) em escalas. Chan et al. (1997) já haviam avaliado o alinhamento do STROBE com a estratégia de TI, observando que a orientação estratégica do negócio, o alinhamento estratégico e o uso eficaz da TI melhorariam o desempenho da empresa.

Reich e Benbasat (1996) defendem que os aspectos sociais do AE – envolvendo o entendimento mútuo de estratégias e objetivos entre executivos de negócio e TI e uma visão compartilhada sobre o papel da TI – deveriam ser priorizados para garantir o seu sucesso. Lederer e Mendelow (1989) apontam como desafios ao AE: a falta de clareza e estabilidade dos objetivos e prioridades de negócio; falta de comunicação entre a alta administração e a área de TI; falta de participação dos executivos de TI no processo de planejamento estratégico; e expectativas não-realistas da TI pelas gerências usuárias. Para Brodbeck e Hoppen (2003), que criaram uma extensão ao modelo de Henderson e Venkatraman (1993), a adoção de políticas de avaliação e recompensa baseados na orientação estratégica da empresa e a instrumentação da gestão – tema priorizado por Kaplan e Norton (1997), através do *Balanced Scorecard* - seriam essenciais para a operacionalização do AE. Audy (2001), ainda, afirma que facilitar e instrumentalizar o processo de gestão de informações melhoraria continuamente o AE entre estratégia de negócios e TI.

***Premissa 4:*** *O AE tem como antecedentes: (a) estratégias do tipo prospector e analyzer; (b) comunicação aberta com a alta administração; (c) compartilhamento de inteligência entre departamentos (para coordenar estratégias), com receptividade mútua e baixo conflito; (d) instrumentação da gestão de objetivos estratégicos; (e) avaliação e recompensa baseados na implementação da estratégia.*

Fazendo um contraponto, como crítico do AE, Ciborra (1997) questiona se os modelos existentes seriam capazes de representar a realidade - argumentando que ao tentar representar relacionamentos de forma geométrica, estaria sendo menosprezada a escolha estratégica dos gerentes. Esta é uma polêmica antiga, descrita na seção sobre a teoria contingencial – o AE, por adotar uma abordagem contingencial, é alvo do mesmo tipo de crítica, podendo beneficiar-se das mesmas defesas e avanços deste paradigma. Em defesa do AE, Brodbeck e Hoppen (2003) criaram um modelo para operacionalização do AE, procurando ir além dos modelos conceituais e demonstrar a viabilidade do AE empiricamente. Os autores apresentam soluções sobre como promover o AE continuamente, ao longo de todo o horizonte de planejamento estratégico. Outro fator importante, criticado por Ciborra (1997), e que já tem merecido atenção dos pesquisadores (Teo e King, 1997; Luftman, 2000), trata da mensuração do nível de AE em que uma organização se encontra.

### 3.3. Orientação para o Mercado

Uma organização orientada para o mercado é aquela cujas ações são consistentes com o conceito de marketing. Com base nesta premissa, vários pesquisadores se propuseram a operacionalizar o construto de OM, procurando a melhor forma de defini-lo. Algumas definições destacaram o aspecto cultural da OM, baseado em um conjunto de crenças e valores, enquanto outras optaram por uma representação comportamental, composta por atividades práticas desempenhadas pela organização (Narver e Slater, 1990; Kohli e Jaworski, 1990; Deshpandé, Farley e Webster, 1993; Homburg e Pflessler, 2000; Matsuno e Mentzer, 2000). Um conjunto crescente de evidências empíricas tem suportado que a OM está associada positivamente a um desempenho superior da empresa – com relação à lucratividade, visão estratégica mais clara, espírito de equipe, maior satisfação de funcionários e clientes (Deshpandé, Farley e Webster, 1993; Narver e Slater, 1990; Jaworski e Kohli, 1993). No entanto, há quem defenda que uma OM é importante mas não suficiente, dependendo, portanto, de uma relação com outros construtos - como orientação para o aprendizado e inovação. – para gerar VCS (Baker e Sinkula, 2002; Slater e Narver, 1995).

Kohli e Jaworski (1990) argumentam que descrições abstratas sobre o conceito de marketing são de pouco valor prático, tornando necessário o desenvolvimento de definições que considerem atividades específicas em vez de noções filosóficas. Assim, chegou-se à definição de que a OM seria, em nível organizacional, a geração de inteligência de mercado relativa a clientes atuais e futuros, a disseminação da inteligência através dos departamentos e a resposta ao mercado. O foco no cliente seria o elemento central de uma OM, contudo, para entender o cliente seria preciso gerar inteligência de mercado – que não se limita à obtenção de opiniões dos clientes, mas envolve uma cuidadosa análise e subsequente interpretação das forças que influem nas necessidades e preferências dos clientes finais e canais intermediários. Nesta tarefa, todos os departamentos da empresa devem estar conscientes das necessidades atuais e futuras dos clientes (baseados na inteligência de mercado disseminada pela organização) e ser responsivos a elas – provendo-se uma base compartilhada para ações coordenadas de diferentes departamentos. Os autores chamam a atenção para a importância de se avaliar a qualidade das informações geradas e disseminadas, e das respostas dadas ao mercado – para que estas atividades não sejam executadas utilizando-se informações de baixa qualidade ou coordenando-se respostas baseadas em modelos mentais distorcidos.

Para Narver e Slater (1990), a OM é vista como uma cultura organizacional que mais efetiva e eficientemente cria os comportamentos necessários para a criação de valor superior aos clientes e, portanto, contínuo desempenho superior ao negócio. Apesar de definirem a OM como uma cultura, eles a operacionalizam através de três componentes comportamentais: orientação para o cliente, orientação para o competidor e coordenação interfuncional. Orientações para o cliente e para o competidor incluem todas as atividades envolvidas em adquirir informações sobre clientes (em todo o canal de distribuição) e competidores (com suas capacidades e tecnologias), atuais e potenciais; e disseminá-las entre os departamentos. A coordenação interfuncional abrange os esforços coordenados dos vários departamentos (e seus recursos, com autonomia para dar contribuições) para criar valor superior aos clientes. Estes componentes, envolvidos em atividades de geração de inteligência, disseminação e resposta encontram-se coerentes com a definição de Kohli e Jaworski (1990).

O uso de medidas comportamentais para medir a OM é criticado por Homburg e Pflesser (2000) - eles consideram que a OM é dependente da cultura organizacional para ser implantada. Como contribuição, desenvolveram um modelo multicamadas de cultura organizacional orientada para o mercado – composto por: valores; normas; artefatos; e comportamentos. Desta forma, distingue-se substância (valores e normas) de manifestações concretas (comportamentos) e torna-se possível estabelecer relações entre cada uma destas camadas inter-relacionadas. Suas descobertas demonstram haver uma cadeia causal que parte dos valores até as normas que guiam a OM na empresa, e destas até os artefatos que – na forma de histórias, arranjos rituais e linguagem - têm um papel crucial na determinação de comportamentos (geração, disseminação e resposta). Enfim, há como conciliar os aspectos cultural e comportamental da OM - considerando que a implementação de atividades de OM dependem de uma pré-disposição cultural da organização para isso.

***Premissa 5:*** *A OM é composta pelas capacidades de geração e disseminação de inteligência de mercado e resposta coordenada, tendo como base valores e normas que a suportem e sejam manifestados através de artefatos.*

Antecedentes da OM, fatores capazes de aprimorar ou impedir sua implementação, foram apresentados por Kohli e Jaworski (1990), que os dividiram em três grupos: fatores da gerência sênior, dinâmica interdepartamental, e sistemas organizacionais. De acordo com testes empíricos de Jaworski e Kohli (1993), alguns antecedentes confirmaram-se como

significantes. O comprometimento da gerência sênior (comunicado claramente para a organização) com uma OM; sua propensão para aceitar riscos e falhas ocasionais como sendo naturais; e sua receptividade a idéias e mudanças – guiam a organização, reduzem conflitos interdepartamentais e estimulam respostas inovadoras ao mercado. A abertura de canais de comunicação formais entre departamentos e receptividade de uma área às idéias surgidas em outra – facilitam a disseminação de inteligência e resposta da empresa ao mercado. Por fim, sugere-se que a descentralização (com a formação de times) e o uso de fatores baseados no mercado para avaliação e recompensa também são importantes.

Day (2000) apresenta condições semelhantes às de Jaworski e Kohli (1993) para uma organização tornar-se orientada para o mercado: demonstração de comprometimento da alta administração e funcionários (formação de times), compreensão da necessidade de mudar, construção de uma visão (aprendendo pela experimentação), alinhamento entre estrutura, sistemas e incentivos (redesenho de processos, uso de incentivos e recompensas, suporte de sistemas de informação), sustentação da mudança.

***Premissa 6:** São antecedentes da OM: (a) comprometimento da alta administração, sua propensão ao risco e à experimentação, e receptividade às idéias de outros; (b) baixa intensidade de conflitos interdepartamentais, com canais formais de comunicação e aceitação de idéias entre áreas; (c) maior grau de descentralização; (d) critérios de avaliação e recompensa baseados no mercado; (e) sistemas de informação adequados.*

Contudo, há autores que afirmam que criar uma OM seria apenas o começo. Slater e Narver (1995) afirmam que a OM seria a base para o aprendizado organizacional, ou seja, organizações orientadas para o mercado proveriam a cultura a partir da qual o aprendizado organizacional poderia se desenvolver. Para eles a OM não encorajaria um desejo de assumir riscos e o resultado seria a busca de inteligência de mercado focada apenas em clientes e competidores atuais. A Orientação para o Aprendizado (OA), por outro lado, focaria em entender e satisfazer necessidades latentes, através de novos produtos, serviços, e formas de fazer negócios. Day (1994), por outro lado, argumenta que uma abordagem de OM somente poderia emergir se os processos de aprendizado permitissem que as empresas “aprendessem a aprender” sobre mercados. Neste caso, a OA seria a base para a OM.

Farrell e Oczkowski (2002) também discordam dos argumentos de Slater e Narver (1995) de que empresas orientadas para o mercado não assumiriam riscos, defendendo que

estas empresas desafiam premissas existentes sobre os clientes, produtos e paradigmas da indústria. Kohli e Jaworski (1990), em uma linha de raciocínio similar, dizem que a geração de inteligência não envolve apenas a obtenção de opiniões de clientes, mas, também, uma análise cuidadosa e subsequente interpretação das forças que influenciam as necessidades e preferências dos clientes – atuais e potenciais. Day (1999) afirma que, em empresas orientadas para o mercado, a convicção da gerência de que existe mercado para um produto deve ser baseada no entendimento do comportamento do cliente, necessidades latentes e insatisfações com as alternativas atuais – também se deve observar a evolução da indústria e a emergência de mercados não-servidos que se demonstrem atrativos.

Baker e Sinkula (2002) dizem que organizações têm uma maior chance de criar uma VCS se elas têm, ao mesmo tempo, uma forte OM e uma forte OA. Enquanto uma OM poderia conduzir apenas a um aprendizado adaptativo (incremental), a associação a uma OA levaria a um aprendizado generativo (descontínuo). A falta de OA impediria que as empresas questionassem suas ações e modelos mentais, repetindo as ações que funcionaram no passado, com algumas variações. Day (1999) discorda, defendendo que uma empresa não pode ser legitimamente OM sem uma forte atitude para quebrar as regras do jogo e formatar o mercado em sua vantagem - ela permanece à frente por ser uma agente de mudanças. Farrell (2000) defende que organizações que são capazes de apreciar o valor de informações apropriadas e relevantes (OM) já seriam inteligentes o suficiente para desafiar premissas existentes sobre a forma que o mercado opera (OA). Neste caminho, Farrell e Oczkowski (2002) , em defesa da OM como uma orientação que englobaria a OA, apresentam como fluxo causal mais coerente a OA como base para a OM que, por sua vez, influenciaria o desempenho. Por esta perspectiva, uma OA seria o conjunto de valores organizacionais a partir dos quais uma OM seria desenvolvida.

Há, ainda, estudos que consideram a inovação organizacional como uma consequência da OM. Deshpandé, Farley e Webster (1993) sugerem que a mais importante manifestação da OM seria facilitar um maior grau de inovação, que levaria ao sucesso da organização. Han et al. (1998) apontaram uma relação positiva e significativa entre OM e inovação; e entre inovação e desempenho – moderados por turbulência tecnológica e de mercado. Isto leva a crer que uma OM é capaz de gerar inovações - tecnológicas e administrativas - resultando em melhor desempenho e sucesso para as organizações.

**Premissa 7:** *Uma OM é capaz de questionar as premissas da empresa sobre o mercado atual e potencial – englobando uma OA e gerando inovações (requisitos essenciais para o contexto de negócios eletrônicos).*

### **3.4. Relação entre Orientação para o Mercado e Alinhamento Estratégico**

Modelos e conceitos sobre AE têm sido amplamente estudados e publicados na literatura. No entanto, existem críticas quanto à falta de estudos empíricos que tratem de como promover, na prática, o AE nas organizações (Ciborra, 1997). Entre requisitos culturais e comportamentais, a implementação do AE enfrenta dilemas semelhantes aos encontrados nos estudos sobre a implementação do conceito de marketing (OM). O conceito de AE, também, considera a adequação contínua ao mercado como premissa básica. Mais do que isso, os principais antecedentes, apresentados em estudos empíricos sobre a promoção do AE, confundem-se com os requisitos que tornam possível uma OM na empresa. Estes fatores levam a acreditar que a OM esteja fortemente relacionada ao processo de AE.

É importante destacar que o AE não se limita ao alinhamento entre TI e uma estratégia de negócio qualquer, ele significa a ocorrência de contínuos realinhamentos entre estratégias de TI e negócio, adequando-se à dinâmica do mercado (premissa 3). Além de uma OM ser responsável por garantir estas sucessivas adequações ao mercado, os próprios realinhamentos internos entre TI e negócio podem ser vistos como parte de uma coordenação interfuncional - ou disseminação de inteligência e resposta coordenada - característicos da OM. Ainda, as crenças e valores que servem como base às atividades de OM, também são necessárias a um AE contínuo. Assim, uma OM – conforme descrito na Premissa 5 – englobaria as dimensões do AE de adequação e integração – descritos na Premissa 3.

Um último ponto a ser questionado é se a inteligência de mercado gerada por uma OM abrangeria informações sobre tecnologias utilizadas por competidores e novas tecnologias lançadas no mercado. – informações essenciais para a adequação estratégica nos modelos de AE, e ainda mais vitais quando o negócio em questão está baseado em *e-business*. Utilizando uma visão baseada em recursos, Srinivasan et al. (2002) propõem que diferenças na adoção de tecnologias radicais – como o e-business - entre empresas podem ser atribuídas às capacidades de perceber e responder a novas tecnologias, o que seria chamado de Oportunismo Tecnológico e poderia ser visto como uma capacidade distintiva. O Oportunismo Tecnológico dependeria de ações específicas como: focar no futuro, aceitar

riscos, ter uma postura agressiva; ter altos executivos como defensores de novas tecnologias, desenvolver uma adhocracia – o que se aproxima ao perfil estratégico de um *prospector*. A capacidade de perceber novas tecnologias baseia-se em adquirir conhecimento sobre o desenvolvimento de novas tecnologias e entender, integrando múltiplas áreas, como podem servir para explorar oportunidades; para então se coordenar uma resposta - seja ignorando-as, monitorando-as, explorando-as, experimentando-as ou adotando-as – o que pode envolver uma reengenharia dos processos de negócio.

Baseando-se em capacidades de percepção, compartilhamento e resposta, o Oportunismo Tecnológico é conceitualmente similar à OM (Kohli e Jaworski, 1990). Srinivasan et al. (2002) consideram que ele difere da OM em dois sentidos: novas tecnologias poderiam surgir de outras fontes além de clientes e competidores (como fornecedores, universidades, outras indústrias); e resposta ao mercado seria um imperativo estratégico com retorno tangível, enquanto respostas a novas tecnologias seriam arriscadas quanto a seu retorno. Portanto, segundo eles, respostas ao mercado não envolveriam respostas a novas tecnologias. No entanto, Kohli e Jaworski (1990) não limitam as fontes de geração de inteligência a clientes e competidores, sendo consideradas relevantes todas aquelas que possam afetar as preferências dos clientes – e novas tecnologias certamente têm este poder. Além disso, certas respostas ao mercado podem ser igualmente arriscadas e, em certos casos, até mesmo exigir o uso de uma nova tecnologia. Sob este ponto de vista, seria coerente afirmar que o Oportunismo Tecnológico estaria compreendido dentro de uma OM, com um grau maior ou menor dependendo de sua estratégia. Srinivasan et al. (2002) sugerem que a relação entre OM e Oportunismo Tecnológico seja investigada empiricamente.

***Proposição 1:*** *Uma OM engloba as dimensões de adequação estratégica e integração funcional de um AE.*

Os antecedentes do AE que convergem a partir da literatura, são propostos na Premissa 4 – visão estratégica do tipo *prospector* e *analyzer*; envolvimento da alta administração; compartilhamento de inteligência entre departamentos e coordenação de respostas, com receptividade mútua e baixo conflito; instrumentação da gestão de objetivos estratégicos; planos de avaliação e recompensa baseados na orientação estratégica. Brodbeck e Hoppen (2003) apontam, ainda, elementos críticos como: uma cultura organizacional com um modelo de gestão de informações; busca de informações sobre o mercado; uso de sistemas

de informação integrados (SII); compartilhamento de informações com o uso de bases centralizadas; comunicação e coordenação na implementação de projetos. Estes antecedentes são, quase totalmente, supridos pela Proposição 1 e pelos próprios antecedentes da OM (Premissa 6). Assim, antecedentes da OM já garantiriam o envolvimento e receptividade da alta administração em relação a outras áreas; uma baixa intensidade de conflitos interdepartamentais, com canais formais de comunicação e aceitação de idéias entre áreas; políticas de avaliação e recompensa baseados na monitoração dos objetivos de mercado; e uso de sistemas de informação adequados (SII, bases centralizadas).

***Proposição 2:*** *De forma geral, os antecedentes da OM abrangem os antecedentes do AE.*

Logo, para que seja possível saber como melhor utilizar a TI para auxiliar o atingimento dos objetivos estratégicos do negócio, é preciso antes desenvolver capacidades que permitam à organização compreender o que acontece no mercado em que atua, ter estas informações propriamente disseminadas na organização e ter a capacidade de responder adequadamente a cada contingência encontrada – moldando-se os recursos internos da forma mais efetiva. Defende-se que o AE entre a TI e o Negócio é um tipo de resposta coordenada ao mercado que deverá ser executada diante de contingências percebidas no mercado. Como este, outros alinhamentos e transformações organizacionais serão postos em prática por uma empresa orientada para o mercado, buscando-se readequações constantes ao ambiente e a exploração de oportunidades de inovação percebidas neste mesmo ambiente. A Proposição 3 baseia-se neste raciocínio, aliado às proposições 1 e 2.

***Proposição 3:*** *O AE é um tipo de resposta coordenada ao mercado, sendo englobado por uma OM.*

### **3.4.1. Influência da Estratégia de TI sobre a Orientação para o Mercado**

Uma vez que uma forte OM demonstra-se essencial para a promoção do AE, é recomendável que uma organização busque fortalecer sua OM como requisito para poder implementar um AE efetivo. Segundo estudos publicados, o uso estratégico da TI – principalmente tecnologias baseadas em Internet e comércio eletrônico - pode influenciar positivamente a OM, através do suporte a atividades de marketing. Embora a OM dependa de crenças e normas que a suportem, uma vez que elas existam a TI pode potencializar, na

prática, os comportamentos de OM da empresa. Logo, um passo importante para promover o AE, seria utilizar a TI para fortalecer as atividades de marketing da empresa e os processos de geração, disseminação e resposta à inteligência de mercado (importantes para aumentar a adequação estratégica e integração funcional).

Segundo Day (1994), a TI possui um papel fundamental para possibilitar que as organizações desenvolvam novas capacidades e habilidades, que não seriam possíveis até então. Uma abordagem de TI integrada engloba vários elementos: redes de comunicação de alta velocidade, possibilitando uma relação mais próxima com os clientes e a realização de negócios eletrônicos; bases de dados compartilhadas, disseminando informações através de uma memória central de fácil acesso; sistemas de suporte à decisão, apoiando as respostas dos gestores ao mercado; rastreamento e identificação automáticos de produtos, cruzando estas informações com padrões de compra e desenvolvendo programas sob medida; sistemas integrados, permitindo a monitoração dos processos de venda, distribuição e do *lifetime value* de clientes; *balanced scorecard*, para monitorar os indicadores e o atingimento de metas. A liderança tecnológica seria uma condição necessária para o sucesso mas deveria estar relacionada a uma OM para que as oportunidades fossem completamente aproveitadas (Day, 1999).

Min et al. (2002) defendem que as tecnologias de Internet poderiam transformar a OM tradicional em uma forma mais eficiente e efetiva de se buscar uma VCS. As tecnologias de Internet, hoje, são amplamente utilizadas para coletar, processar e disseminar uma vasta quantidade de informações dentro e além das fronteiras das empresas. Muitas utilizam a Internet como um reservatório de informações para a tomada de decisões estratégicas. As atividades de OM medidas por Jaworski e Kohli (1993) estariam baseadas apenas em um conjunto limitado de mídias: pessoal e dinâmica (cara-a-cara, reuniões, telefone); ou estática e impessoal (relatórios e *newsletters*) – não levando em conta o impacto de mídias interativas emergentes sobre o processo de OM. A Internet e seu ambiente colaborativo sem fronteiras permitiriam que as empresas acessassem facilmente informações sobre clientes e competidores; compartilhassem idéias criativas de várias fontes (clientes, fornecedores, distribuidores e público geral), independente das barreiras de distância, linguagem e tempo; e tivessem maior velocidade e flexibilidade para responder às necessidades dos clientes (Prasad et al., 2001).

As tecnologias da Internet permitiriam acesso a sistemas para compartilhar informações tanto internamente (em uma Intranet corporativa) como externamente, entre parceiros de negócio (Extranet). McNaughton et al. (1999) descobriram que o uso de Intranets facilita o compartilhamento de informações e a coordenação interfuncional nas empresas. Intranets possibilitam que departamentos dispersos geograficamente possam interagir e compartilhar arquivos; que informações sejam armazenadas e estejam disponíveis a todos; que gerentes possam se comunicar com um grande número de empregados e coordená-los de uma localização central promovendo tomadas de decisão descentralizadas. Seguindo uma curva de aprendizado, as empresas se beneficiariam da coordenação de uma Intranet a partir de 1 ano da sua implantação. A Internet, e as Extranets na cadeia de suprimentos, formam um mercado onde uma empresa interage, faz transações, e constrói relacionamentos com fornecedores, distribuidores, competidores e clientes. A interação pode ser na forma de solicitação de serviços e preços, compartilhamento de inteligência de mercado entre os membros do canal, trocas de valor entre compradores e vendedores, tratamento da entrega e suporte aos clientes. Logo, a Internet e suas ferramentas relacionadas, atualmente, seriam vitais para reunir informações sobre mudanças ambientais, compartilhar informações e conhecimento, e desenvolver respostas focadas no mercado – todos componentes da OM (Min et al., 2002; Prasad et al., 2001). Segundo Albertin (2004), a evolução tecnológica passa a oferecer infra-estrutura e soluções para voltadas para a relação com o ambiente externo, no momento em que as forças do mercado passam a exigir respostas efetivas das empresas em relação ao mercado.

Além disso, a Internet provê às empresas uma grande oportunidade de obter inteligência de mercado atualizada, instantaneamente, facilmente e com baixo custo, de forma que as empresas possam ter sempre disponíveis as informações mais recentes. Serviços comerciais de bases de dados *online*, livros, periódicos, fontes da mídia, fontes do governo e fontes de associações de comércio criam uma ampla variedade de dados secundários na Internet, que ajudam as empresas a obter informações sobre o mercado como *annual reports* de competidores, análises da indústria, tendências econômicas, demografia, entre outras (Min et al., 2002). Quando a empresa obtém as informações de seu interesse, ela pode compartilhá-las prontamente entre seus departamentos e com parceiros da cadeia de suprimentos. A Internet auxilia, ainda, a segmentar e se comunicar com grupos de clientes ou com indivíduos; prover um melhor serviço e suporte a eles; reduzir custos de atividades de marketing e

vendas, melhorando as relações na cadeia de suprimentos. O uso intensivo de tecnologias de Internet para apoiar a OM na organização é vista como um diferencial que pode levar a uma VCS (Min et al., 2002).

Em um estudo sobre o desempenho de empresas quanto a exportações, Prasad et al. (2001) descobriram que a integração de tecnologias da Internet a atividades de marketing aumenta a influência da OM sobre as principais capacidades de marketing da empresa, que por sua vez, têm um impacto positivo em seu desempenho. Em ambos domínios - de B2B e B2C – a Internet afeta as atividades que ocorrem através de três tipos de canais de marketing: canais de comunicação, usados para informar clientes sobre a disponibilidade e atributos de produtos e serviços, e receber seu feedback; canais de transação, que possibilitam transações econômicas entre compradores e vendedores; e canais de distribuição, que facilitam trocas físicas. Entre as várias formas que a Internet pode transformar as funções de marketing, cita-se: desintermediação, CRM, customização em massa, automação da força de vendas, informações de suporte a decisões de marketing, colaboração e coordenação (Prasad et al., 2001).

***Proposição 4:** O uso estratégico da TI – especialmente tecnologias baseadas em Internet – para suportar atividades de marketing e as capacidades de geração, disseminação e resposta, relativos a inteligência de mercado, fortalecem uma OM.*

### **3.4.2. Influência da Estratégia do Negócio sobre a Orientação para o Mercado**

Assim como a estratégia de TI, a visão estratégica do negócio também pode influenciar o sucesso da OM na organização. Portanto, para promover um AE efetivo, é importante seguir o tipo de estratégia de negócio mais propício a uma OM e ao próprio AE. Empresas com uma OM forte - com seus efeitos estimulados pela estratégia de negócio e suas atividades suportadas pela TI – conquistarão uma adequação estratégica e uma integração funcional superiores, desenvolvendo um AE de mais alto grau.

Matsuno e Mentzer (2000) argumentam que não é o ambiente externo que determina as respostas da empresa, mas sim a forma como ele é percebido pelos gerentes – o que se reflete pela visão estratégica do negócio. Eles afirmam que as organizações deliberadamente escolhem a sua estratégia para adequar-se ao ambiente, com a pretensão de se destacar em um determinado critério de desempenho (como eficiência econômica ou inovação de produtos).

Portanto, dependendo do tipo de estratégia de uma organização, e do critério de desempenho priorizado, a relação entre OM e desempenho pode ser fortalecida ou enfraquecida – papel moderador que foi suportado empiricamente.

Matsuno e Mentzer (2000) utilizam a tipologia de estratégia de Miles e Snow (1978) que define a orientação estratégica como um padrão planejado de adaptação organizacional a um ambiente percebido (mercado). Para uma melhor compreensão, descreve-se a seguir os três tipos de estratégia viáveis de Miles e Snow (1978) : (1) *defenders*, são eficientes, têm um domínio restrito de produto-mercado e raramente fazem ajustes maiores em sua tecnologia, estrutura ou método de operação, privilegiam tornar suas operações atuais mais eficientes; (2) *prospectors*, são pioneiros, buscam oportunidades de mercado continuamente, fazem experimentações de respostas a tendências ambientais emergentes e são criadores de mudança e incerteza aos quais seus competidores precisam responder, porém não são inteiramente eficientes; (3) *analyzers*, são seguidores, priorizam o desenvolvimento de novos produtos e mercados, mas somente depois que sua viabilidade já tenha sido verificada. *Defenders* e *prospectors* representam extremos opostos em um continuum de estratégias, com os *analyzers* entre eles, tentando balancear o risco e a oportunidade de lucro.

No estudo de Matsuno e Mentzer (2000), a melhor relação entre OM e desempenho ocorreu para o tipo *prospector* de estratégia. Como esta visão estratégica é a mais pró-ativa, estas organizações demonstram-se mais sustentáveis no caso de mudanças ambientais e mais capazes de produzir um desempenho superior e consistente. Uma OM é apresentada como crítica para *prospectors* que desejam manter um alto nível de desempenho. Outros pesquisadores estudaram a relação entre estes tipos de estratégia de negócio e a OM. Segundo Prasad et al. (2001), empresas com uma forte OM estariam associadas a um perfil de *prospector* ou *analyzer* – por seu contínuo monitoramento e resposta a necessidades dos clientes e ações dos competidores. Conant, Mokwa e Varadarajan (1990), consistentemente, descobriram que as capacidades de marketing de *prospectors* e *analyzers* são superiores às dos demais.

Paralelamente, há estudos que apontam como estes tipos de estratégia se relacionam ao AE. Conforme apresentado na seção sobre AE e na premissa 4, apenas os tipos *prospector* e *analyzer* servem como base para um AE mais efetivo. De acordo com a premissa 8, empresas do tipo *prospector* conferem à OM um maior grau de oportunismo tecnológico, importante para a dimensão de adequação estratégica do AE.

*Proposição 5: Estratégias de negócio do tipo prospector e analyzer, nesta ordem, são mais favoráveis para a promoção efetiva da OM e do AE.*

### **3.4.3. Promoção do Alinhamento Estratégico através do Desenvolvimento de Capacidades Distintivas de Orientação para o Mercado**

Considerando que sejam conhecidos os componentes do AE e da OM; que a OM englobe o processo de AE; e que se conheça que tipo de estratégia de negócio e de TI (dimensões com as quais se lida dentro do escopo do AE) são mais propícias para fortalecer uma OM – surge uma questão. Como desenvolver, na prática, atividades que organizem as estratégias de negócio e de TI de forma a fortalecer a OM e, conseqüentemente, promover um AE mais efetivo? Ou seja, como promover o AE, beneficiando-se das contribuições da OM (especialmente em negócios eletrônicos)? Sugere-se que esta promoção possa ser realizada através de um programa – baseado em times de projeto interfuncionais – focado no mapeamento e desenvolvimento de capacidades distintivas.

Day (1994) apresenta duas fontes de vantagem para as empresas: ativos (recursos acumulados pela organização) e capacidades (a inter-relação entre ativos, que permite seu uso de forma vantajosa). A diferença das capacidades para os ativos é que estas não possuem valor monetário e estão tão enraizadas nas práticas e rotinas organizacionais que não poderiam ser negociadas ou imitadas. Capacidades seriam conjuntos complexos de habilidades e aprendizado coletivo, articulados através de processos organizacionais que garantiriam uma coordenação superior das atividades funcionais. Segundo Porter (1996), a empresa com uma estratégia direcionada a criar capacidades distintivas não busca executar suas atividades melhor do que seus competidores, e sim desempenhar atividades diferentes dos demais ou atividades similares de um modo diferente - seu sucesso está na forma como as atividades se complementam, formando uma cadeia. A importância estratégica das capacidades estaria em sua contribuição para o atingimento de uma vantagem competitiva sustentável e lucratividade superior.

Barney (1991) define vantagem competitiva como a implementação de uma estratégia que crie valor e não esteja sendo empregada por qualquer competidor atual ou potencial; sendo sustentável caso continue a existir após todos os esforços para duplicá-la cessarem. Para gerar uma VCS, as capacidades desenvolvidas pela empresa devem ser: (1) valiosas, explorando oportunidades ou neutralizando ameaças do ambiente; (2) raras, entre os

competidores atuais e potenciais da empresa; (3) imperfeitamente imitáveis, devido a sua complexidade social, ambigüidade causal ou posição histórica; (4) não-substituíveis. Destaca-se que para avaliar se as capacidades são valiosas, raras, imperfeitamente imitáveis e não-substituíveis impõe-se a necessidade de conhecer o mercado. Apenas então, é possível priorizar o desenvolvimento de capacidades que obedçam a estes critérios durante o desenvolvimento das estratégias de TI e Negócio.

Na prática, as empresas, a partir de sua visão estratégica, optam por se destacar em um determinado conjunto de medidas de desempenho e, com base nesta opção, moldam suas capacidades (Day, 1994). As capacidades distintivas são aquelas que diferenciam a empresa de seus competidores e são difíceis de serem igualadas. Portanto, são elas que devem determinar como a estrutura, processos e habilidades da empresa serão formatados e governados – através de programas de implementação. Esta abordagem para o desenvolvimento de capacidades estabelece relações entre todos os elementos que formam o modelo de AE de Henderson e Venkatraman (1993), permitindo lidar, também, com as peculiaridades de um negócio eletrônico (Venkatraman, 2000). Logo, a promoção do AE através de capacidades distintivas está coerente com a premissa 2 deste estudo.

Day (1994) propõe o desenvolvimento de capacidades distintivas, focadas pela visão estratégica da organização, através de programas de mudança nos moldes dos utilizados pela gestão da qualidade total (GQT), que incluiria: (1) diagnóstico das capacidades atuais (com mapeamento de processos e identificação de melhorias); (2) antecipação da necessidade de capacidades futuras (uso de percepção do mercado e relacionamento com clientes para priorizar recursos); (3) redesenho de processos (por reengenharia ou melhoria contínua); (4) direcionamento *top-down* (com participação *bottom-up* de times e indivíduos); (5) monitoramento contínuo de progresso (definição de indicadores, metas e avaliações periódicas).

Day (1994) examina o papel das capacidades no desenvolvimento de uma organização orientada para o mercado. Organizações orientadas para o mercado seriam superiores em suas capacidades para perceber o mercado e relacionar-se com os clientes – quando estas duas capacidades estivessem impregnadas na organização, todas as atividades funcionais e processos organizacionais seriam mais bem direcionados para antecipar e responder aos mercados em mudança, à frente de seus competidores. Organizações com estas duas capacidades estariam aptas a identificar e construir outras capacidades distintivas capazes de

gerar valor superior a seus clientes. Assim, busca-se a criação de capacidades distintivas que, apesar de envolverem *trade-offs*, não anulem a flexibilidade da empresa para se adequar ao mercado (Porter, 1996).

Como o AE busca respostas adequadas (e superiores) ao mercado através da integração entre TI e negócios (Henderson e Venkatraman, 1993), pesquisadores defendem que o próprio AE seria uma capacidade distintiva e que empresas alinhadas também seriam capazes de articular outras capacidades distintivas (envolvendo TI) a partir de oportunidades e ameaças identificadas pela OM. Prasad et al. (2001) argumentam que o alinhamento entre estratégias de TI e negócio seria tipicamente desenvolvido em longos períodos de tempo, estaria baseado em experiências, e envolveria processos socialmente complexos – resultando em uma capacidade distintiva que não seria facilmente duplicada pelos competidores. Eles defendem ainda, baseados em ampla literatura, que a TI não gera vantagem competitiva através de suas funcionalidades técnicas, mas através do seu uso para suportar e aprimorar capacidades distintivas e estratégias do negócio (AE).

Enfim, o uso da TI poderia implicar em uma vantagem competitiva, somente se ele fosse guiado por um processo de OM – auxiliando a organização a dar melhores respostas ao mercado. A TI deveria ser usada para suportar o próprio processo de OM, formando uma capacidade distintiva; e os posteriores investimentos em TI seriam focados no suporte à ações de resposta detectadas por este processo. Logo, a TI estaria constantemente sendo adequada, de modo a atender aos principais objetivos estratégicos da organização (orientados para o mercado) – o que resultaria em um AE contínuo.

***Proposição 6:*** *O desenvolvimento de capacidades distintivas de OM – favorecido pelo uso de Estratégias de Negócio e TI adequadas – resulta na promoção de um forte AE (e demais respostas ao mercado) e na obtenção de vantagem competitiva sustentável.*

### 3.5. Modelo Preliminar de Pesquisa

O modelo preliminar de pesquisa, aqui apresentado, tem o objetivo de compilar os principais construtos e elementos revisados nos estudos sobre *e-business*, AE e OM - organizados em premissas (quadro 1) e proposições (quadro 2) - que possam contribuir para a compreensão de como promover o AE, especialmente em negócios eletrônicos. O estudo busca, empiricamente, observar as premissas e encontrar suporte para as proposições. Estes elementos são vistos no contexto do paradigma contingencial, considerando que a economia digital gera contingências às quais as organizações devem responder e adequar-se, com agilidade e flexibilidade. Este modelo é baseado, principalmente, no modelo de AE de Henderson e Venkatraman (1993); nos estudos de Venkatraman sobre estratégias de *e-business* (Venkatraman, 2000; Kulatilaka e Venkatraman 2001); e no construto de OM de Kohli e Jaworski (1990), complementado pelos de Narver e Slater (1990) e Homburg e Pflesser (2000).

PREMISSAS	ESTUDOS-BASE
<p><b>Pre1</b> – O sucesso do e-business depende de fatores críticos contemplados por AE e OM, principalmente: (a)captura de valor; (b)experimentação e inovação; (c)flexibilidade; (d)segurança; (e)interação e customização; (f)exploração de expertise dos canais; (g)relacionamentos com parceiros.</p>	<p><b>Turban et al. (1999); Venkatraman (2000); Zwass (2003); El Sawy et al. (1999); Huizingh (2002); Saban (2001); Porter (2001); Albertin (2004); Filson (2004); Kulatilaka e Venkatraman (2001); Teo (2002); Watson e Zinkham (1997); Czuchry e Yasin (2003); Saccol (2003); Christiaanse e Venkatraman (2002); Venkatraman e Henderson (1998).</b></p>
<p><b>Pre2</b> – O AE compreende, para os domínios de TI e negócios, os elementos: visão estratégica, capacidades distintivas e governança (dimensão estratégica); estrutura, processos e habilidades (dimensão estrutural).</p>	<p><b>Henderson e Venkatraman (1993); Luftman et al. (1993).</b></p>
<p><b>Pre3</b> – O AE depende das capacidades de adequação estratégica contínua (entre o mercado, estratégia e estrutura) e integração funcional (gerando estratégias e estrutura de negócio suportadas ou estimuladas por estratégias e estrutura de TI).</p>	<p><b>Henderson e Venkatraman (1993); Luftman et al. (1993); Rockart e Scott Morton (1984); Brodbeck e Hoppen (2003).</b></p>
<p><b>Pre4</b> – O AE tem como antecedentes: (a)estratégias do tipo prospector e analyzer; (b)comunicação aberta com a alta administração; (c)compartilhamento de inteligência entre departamentos (para coordenar estratégias), com receptividade mútua e baixo conflito; (d)instrumentação da gestão de objetivos estratégicos; (e)avaliação e recompensa baseados na implementação da estratégia.</p>	<p><b>Sabherwal e Chan (2001); Croteau e Bergeron (2001); Chan et al. (1997); Reich e Benbasat (1996); Lederer e Mendelow (1989); Brodbeck e Hoppen (2003); Kaplan e Norton (1997); Audy (2001).</b></p>

<p><b>Pre5</b> – A OM é composta pelas capacidades de geração e disseminação de inteligência de mercado e resposta coordenada, tendo como base valores e normas que a suportem e sejam manifestados através de artefatos.</p>	<p><b>Kohli e Jaworski (1990); Narver e Slater (1990); Homburg e Pflessler (2000); Matsuno e Mentzer (2000).</b></p>
<p><b>Pre6</b> – São antecedentes da OM: (a)comprometimento da alta administração, sua propensão ao risco e à experimentação, e receptividade às idéias de outros; (b)baixa intensidade de conflitos interdepartamentais, com canais formais de comunicação e aceitação de idéias entre áreas; (c)maior grau de descentralização; (d)critérios de avaliação e recompensa baseados no mercado; (e)sistemas de informação adequados.</p>	<p><b>Kohli e Jaworski (1990); Jaworski e Kohli (1993); Day (2000).</b></p>
<p><b>Pre7</b> – Uma OM é capaz de questionar as premissas da empresa sobre o mercado atual e potencial – englobando uma Orientação para o Aprendizado e gerando inovações (requisitos essenciais para o sucesso de negócios eletrônicos).</p>	<p><b>Slater e Narver (1995); Day (1994, 1999); Farrel (2000); Farrel e Oczkowski (2002); Kohli e Jaworski (1990); Baker e Sinkula (2002); Deshpandé, Farley e Webster (1993); Han et al. (1998).</b></p>

**Quadro 1. Premissas da pesquisa**

As proposições apresentadas (quadro 2) estabelecem relações entre os construtos de AE e OM, definidos com base nas premissas acima (quadro 1). A operacionalização descrita para as proposições serviu como base para a montagem do roteiro de entrevistas e sua análise.

PROPOSIÇÕES	OPERACIONALIZAÇÃO
<p><b>P1</b> – Uma OM engloba as dimensões de adequação estratégica e integração funcional de um AE.</p>	<p><b>Analisar a influência da geração de inteligência de mercado e a resposta ao mercado sobre a adequação estratégica; e da disseminação de inteligência sobre a integração funcional.</b></p>
<p><b>P2</b> – De forma geral, os antecedentes da OM abrangem os antecedentes do AE.</p>	<p><b>Análise de como os antecedentes descritos em Pre4 e Pre6 manifestam-se na empresa.</b></p>
<p><b>P3</b> – O AE é um tipo de resposta coordenada ao mercado, sendo englobado por uma OM.</p>	<p><b>P1 + P2. Analisar o uso da TI alinhada ao negócio como parte das respostas da empresa ao mercado.</b></p>
<p><b>P4</b> – O uso estratégico da TI – especialmente tecnologias baseadas em Internet – para suportar atividades de marketing e as capacidades de geração, disseminação e resposta, relativos a inteligência de mercado, fortalecem uma OM.</p>	<p><b>Analisar a influência da TI da empresa sobre a geração e disseminação de inteligência, e resposta ao mercado e se isto é um facilitador para a OM na empresa.</b></p>
<p><b>P5</b> – Estratégias de negócio do tipo prospector e analyzer, nesta ordem, são mais favoráveis para a promoção efetiva da OM e do AE.</p>	<p><b>Analisar se o tipo de estratégia do negócio é do tipo prospector ou analyzer, e como isto influi na OM e no AE.</b></p>
<p><b>P6</b>– O desenvolvimento de capacidades distintas de OM – favorecido pelo uso de Estratégias de Negócio e TI adequadas – resulta na promoção de um forte AE (e demais respostas ao mercado) e na obtenção de vantagem competitiva sustentável.</p>	<p><b>Analisar se P4 + P5 são válidas. Analisar se as capacidades de OM orientam investimentos em TI adequados aos objetivos do negócio. Ainda, ponderar se este alinhamento contínuo constitui vantagem competitiva sustentável.</b></p>

**Quadro 2. Proposições da pesquisa**

Os conceitos de adequação estratégica e integração funcional, do modelo de Henderson e Venkatraman (1993), foram adotados pelo modelo de pesquisa (figura 4), assim como as capacidades da OM para facilitá-los através da geração e disseminação da inteligência de mercado e resposta coordenada ao mercado com base nesta inteligência (Kohli e Jaworski, 1990). Conforme apresentado na fundamentação teórica, acredita-se que uma OM englobe o processo de AE, ao menos no contexto de negócios eletrônicos. Neste caso, o processo de AE seria um tipo de resposta ao mercado, decorrente de um processo de OM.

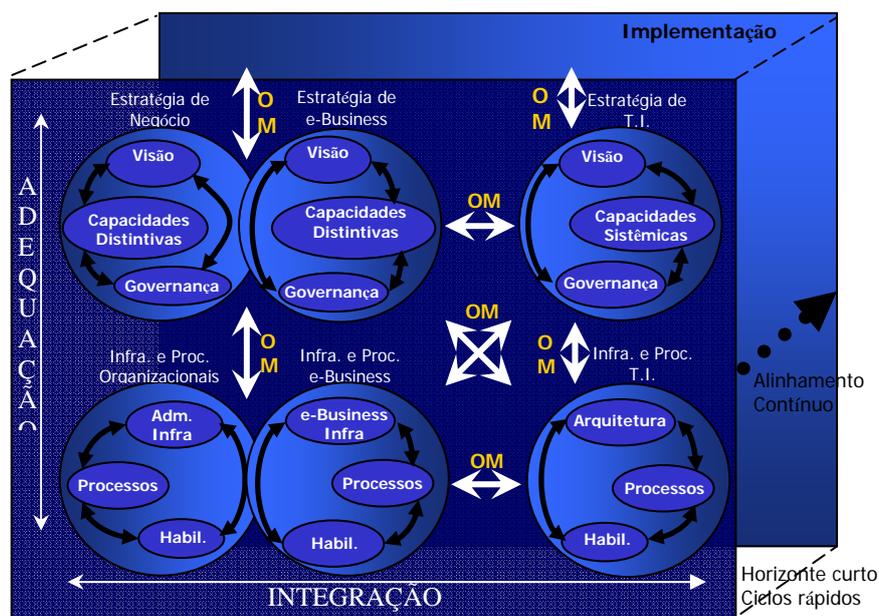


Figura 4. Modelo Preliminar de Pesquisa

No modelo, a estratégia de *e-business* é representada como parte integrante da estratégia de negócio (já que o *e-business* é considerado como um modelo de negócio) – podendo ser apenas mais um canal (empresas click-and-mortar) ou a base do negócio da empresa (empresas ponto-com). Quanto mais a estratégia de negócio for baseada em *e-business*, maior será a sobreposição entre as estratégias do negócio e de *e-business*. Portanto, em uma empresa totalmente ponto-com a estratégia de *e-business* seria a própria estratégia do negócio. Os elementos do domínio de *e-business* no modelo são equivalentes aos de Henderson e Venkatraman (1993), apenas apresentando algumas peculiaridades em sua definição, descritas por Venkatraman (2000). É dada atenção especial a requisitos essenciais para o sucesso de negócios eletrônicos, como: segurança, experimentação, inovações, aceitação de riscos, agilidade de resposta e captura de valor. Entende-se que capacidades de OM permitem atender a estes requisitos de forma contínua.

A estratégia do negócio foi operacionalizada através do construto STROBE (Venkatraman, 1989) - que será relacionado aos tipos de estratégia de Miles e Snow (1978) para se identificar o tipo de visão estratégica, conforme estudo de Sabherwal e Chan (2001). Dentro da estratégia, foram exploradas as capacidades distintivas das empresas, segundo conceitos de Day (1994) e Barney (1991); e sua forma de governança. Infra-estrutura, processos e habilidades serão considerados como ativos a serem organizados de acordo com as estratégias (conforme Henderson e Venkatraman, 1993; Day, 1994). A estratégia de TI foi operacionalizada através de instrumento de Sabherwal e Chan (2001), que segmenta os sistemas de informação da empresa de acordo com diferentes finalidades. A orientação para o mercado foi pesquisada utilizando com base o modelo de Kohli e Jaworski (1990) e o instrumento aperfeiçoado por Matsuno e Mentzer (2001). A importância da dimensão social do AE, destacada por Reich e Benbasat (1996) e Lederer e Mendelow (1989), foi abordada através das contribuições do construto de OM. Do modelo de Brodbeck e Hoppen (2003), foi considerada a importância: do contexto organizacional, da instrumentação da gestão e, principalmente, do alinhamento contínuo no tempo.

A pesquisa busca descrever como as estratégias de TI e Negócios, e seu alinhamento, manifestam-se na empresa - assim como sua orientação para o mercado. Tomando estas descrições como base, foram exploradas as relações entre AE e OM e de que forma a compreensão destes dois construtos de forma integrada pode trazer vantagens competitivas ao negócio. Quanto à observação da promoção do AE contínuo, este estudo optou por não dividir a promoção do AE em duas etapas - planejamento e implementação - distintas e sequenciais. Esta opção baseia-se em Menon et al. (1999); Toaldo e Luce (2004) e Slotegraaf e Dickson (2004). Os primeiros apontam que o entendimento limitado existente sobre estratégias é decorrente da distinção entre sua formulação e implementação, gerando uma dicotomia entre estratégias formais e emergentes. Segundo Toaldo e Luce (2004), dividir o processo formulação-implementação da estratégia é presumir que no momento da formulação há informações completas e suficientes, não sendo necessárias adaptações durante a implementação, decorrentes de mudanças no ambiente. As estratégias, no contexto real das empresas, são formuladas, mas reformuladas no decorrer da implementação - convergindo no tempo. Estudos empíricos comprovam a importância de se aliar estratégias emergentes às formais para garantir um melhor desempenho (Slotegraaf e Dickson, 2004).

#### 4. METODOLOGIA DA PESQUISA

Os métodos qualitativos têm sido alvo de crescente interesse no campo das ciências administrativas. Na área de Sistemas de Informação (SI) estimula-se o uso de pesquisas em que o fenômeno possa ser observado e entendido em seu contexto natural, em vez de buscar-se a definição de leis gerais baseadas em procedimentos utilizados nas ciências exatas (Benbasat et al., 1987). Este argumento é reforçado pelo direcionamento de um interesse maior, nesta área, pelas questões sociais em detrimento das mais técnicas – situação em que métodos qualitativos, como estudos de caso, são recomendados.

Este estudo, focado na promoção do Alinhamento Estratégico entre TI e Negócio e na relação existente com a Orientação para o Mercado neste processo, segue as recomendações de Venkatraman (1989) e Benbasat et al. (1987) – buscando a condução de uma pesquisa empírica e utilizando o método de estudos de caso múltiplos. Acredita-se que uma maior compreensão do contexto e a utilização de múltiplas fontes de coleta de dados, possibilitados por este método, permitem entender melhor as várias dimensões deste fenômeno, enquanto o uso de múltiplos casos torna os resultados mais generalizáveis.

A pesquisa observa os fenômenos relacionado ao AE no ambiente dinâmico e competitivo dos negócios eletrônicos (*e-business*) – negócios estes ainda em fase inicial de desenvolvimento, para os quais praticamente não existem teorias definitivas (Venkatraman, 2000). Segundo Hoppen (1997), o uso de métodos e técnicas qualitativas são amplamente justificáveis em pesquisas desenvolvidas em contexto real onde a prática precede a teoria. Considera-se que, com o rápido ritmo de mudanças na área de SI, conhecimentos valiosos podem ser obtidos utilizando-se o método de estudos de caso (Benbasat et al., 1987; Dubé e Paré, 2003).

Buscou-se, ainda, analisar a influência da OM sobre o AE (relação também não explorada pela literatura até o momento) – uma vez que acredita-se que este construto seja determinante para a compreensão e sucesso do alinhamento. Neste caso, o uso de estudos de caso permite a observação de questões culturais e comportamentais presentes no contexto, o que é fundamental para a compreensão do fenômeno e a geração de teorias a partir da prática (Benbasat et al., 1987; Yin, 1994).

Optou-se por um estudo de caráter exploratório-descritivo, com o intuito de apresentar práticas adotadas pelas empresas e desenvolver teorias baseando-se em representações e ocorrências práticas. A utilização de estudos de caso exploratórios é uma oportunidade ímpar para pesquisar áreas em que poucos estudos prévios foram conduzidos (Benbasat, et al., 1987; Yin, 1994) – como é o caso de pesquisas sobre *e-business* e a relação entre OM e AE. Estudos de caso são particularmente apropriados quando pesquisa e teoria estão em seus estágios iniciais e os problemas estão baseados na prática - onde as experiências dos atores são importantes e o contexto de ação é crítico. Acredita-se que a estratégia de estudo de caso é apropriada para capturar o conhecimento de praticantes e, a partir disto, desenvolver teorias (Benbasat et al., 1987; Yin, 1994).

#### 4.1. Desenho de Pesquisa

Esta pesquisa buscou, ao longo de todo o estudo, guiada por seu desenho, a maximização de dois aspectos importantes para a qualidade de qualquer desenho de pesquisa: validade de construto e confiabilidade (Yin, 1994).

O desenho da pesquisa compreende as definições das questões a estudar, dos dados relevantes a coletar, e de como analisar os resultados. Um desenho de pesquisa é muito mais do que um plano de trabalho, seu principal objetivo é ajudar a evitar que as evidências deixem de se referir às questões de pesquisa iniciais. Portanto, são importantes para um bom desenho: as questões de pesquisa do estudo, suas proposições, sua unidade de análise, a conexão lógica entre os dados e as proposições, e os critérios para interpretar as descobertas (Yin, 1994).

Neste estudo, a questão de pesquisa trata de **como** ocorre a relação entre AE e OM, estando adequada ao método. Este, por ser um estudo exploratório-descritivo, não apresenta hipóteses formalmente pré-definidas, contudo apresenta proposições teóricas que devem ser confrontadas com a realidade – o que encontra apoio na literatura (Yin, 1994). Segundo Dubé e Paré (2003) uma boa base teórica pode guiar a construção de teorias, mas apesar da identificação inicial de possíveis construtos ser útil, é importante reconhecer que ela é tentativa em estudos de caso exploratórios – sendo necessário o cuidado de não deixar que teorias ou hipóteses prévias tragam um viés e limitem as descobertas.

A unidade de análise está definida como sendo o **negócio eletrônico**, que pode ser o negócio da empresa como um todo (no caso das ponto-com) ou parte do negócio (empresas brick-and-mortar) – preservando o estudo no nível da organização (como realizado por

Brodbeck e Hoppen, 2003). A unidade de análise não se restringe a determinados departamentos, mas sim considera o negócio eletrônico na complexidade de suas relações internas e com o ambiente. Desta forma, busca-se analisar como os processos observados no negócio eletrônico manifestam sua OM, AE e sua influência sobre uma VCS em *e-business*.

Dedicação especial é dada às conexões entre os dados (evidências) encontrados e as proposições estabelecidas, assim como aos critérios para analisar as descobertas. Para tanto, define-se a utilização de combinação de padrões e construção de explanação como métodos para evidenciar estas conexões.

Esta pesquisa empírica parte de uma teoria preliminar, já que o foco das entrevistas realizadas “em campo” depende da compreensão da teoria sobre o tema estudado. O importante papel da teoria tem sido defendido por Yin (1994) por possibilitar a “generalização analítica”, contrastado com outra forma de generalizar resultados, conhecida como “generalização estatística”. Em uma generalização estatística uma inferência é feita sobre uma população com base em dados empíricos coletados sobre uma amostra. Utilizar este tipo de generalização ao fazer estudos de caso seria uma falha muito grave - isto porque casos não são amostras e não devem ser tratados desta forma. Sob estas circunstâncias, o método utilizado deve ser o de generalização analítica, em que uma teoria previamente desenvolvida é usada como um modelo com o qual se comparam os resultados empíricos do estudo de caso. Estes resultados empíricos trazem elementos que podem dar suporte ou não às proposições do modelo. Esta é a abordagem metodológica adotada por este estudo, em que se busca explorar a coerência do modelo – para que possa ser validado em um futuro estudo confirmatório.

Enfim, o desenho desta pesquisa (conforme apresentado na Figura 5) está composto por três etapas bem definidas: a primeira, conceitual, consiste na geração de um modelo preliminar e um protocolo de pesquisa; a segunda, empírica, envolve a condução de um caso piloto (para o aperfeiçoamento do protocolo) e dos estudos de caso da pesquisa; a terceira, conceitual e empírica, trata da derivação de descobertas a partir do resultado da análise das evidências e da geração de teoria e hipóteses para futuros estudos confirmatórios.

Importante destacar que cada estudo de caso é um estudo completo, em que evidências convergentes são observadas em relação aos fatos e conclusões do caso; a conclusão de cada caso é a informação que necessita ser replicada em outros estudos de caso. Para cada caso individual uma seção do estudo apresenta como e por que cada proposição foi ou não suportada. Entre os casos, uma seção apresenta a extensão da lógica de replicação e uma

análise de por que certos casos obtiveram resultados similares, enquanto outros, obtiveram resultados contrastantes (Yin, 1994).

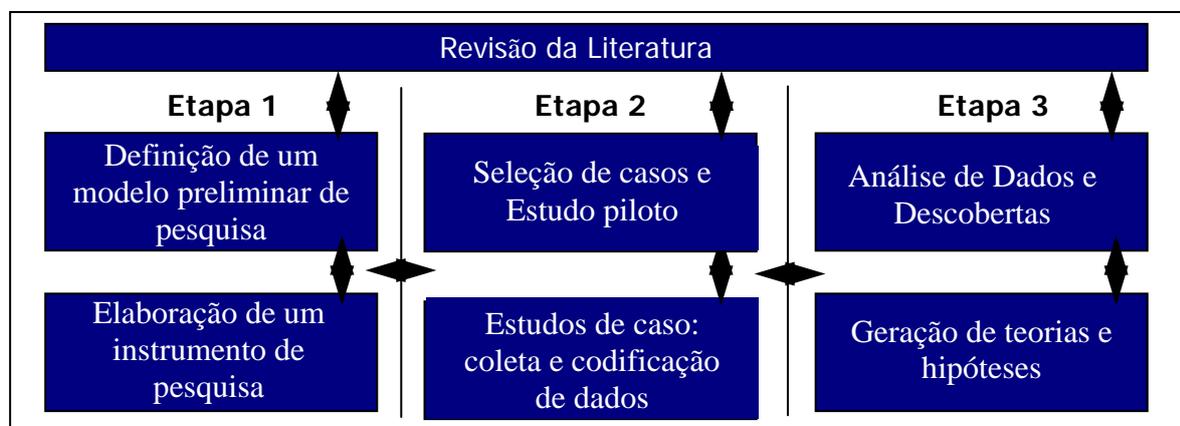


Figura 5. Desenho da Pesquisa

## 4.2. Etapas da Pesquisa

A preparação para realizar um estudo de caso inclui habilidades prévias do pesquisador, preparação para o estudo de caso específico, o desenvolvimento de um protocolo de estudo de caso e a condução de um estudo de caso piloto. No decorrer desta seção serão descritas as principais etapas planejadas para este projeto.

### Etapa 1 – Definição do modelo preliminar e do instrumento de pesquisa

Nesta etapa, realizou-se uma vasta revisão da literatura, focada em *e-business*, AE e OM. Posteriormente, desenvolveu-se um modelo preliminar de pesquisa a partir de elementos e construtos encontrados na literatura, em especial nas pesquisas de Henderson e Venkatraman (1993), Chan et al. (1997), Brodbeck e Hoppen (2003), Venkatraman (2000), Kohli, Jaworski e Kumar (1993) e Day (1994). Este modelo compreende os construtos e relações primordiais para observação nos estudos de caso.

Finalmente, a partir do modelo preliminar de pesquisa e de toda a base teórica revisada que o suporta, foi desenvolvido um conjunto de proposições e criado um protocolo de pesquisa com o objetivo de guiar o pesquisador em campo e aumentar o grau de confiabilidade do estudo (seção 4.4.1).

## **Etapa 2 – Estudos de caso**

Esta etapa compreende o trabalho de campo, que consiste no desenvolvimento dos estudos de caso - com sua coleta e análise de evidências. Iniciou-se com a seleção das empresas a serem pesquisadas nos estudos de caso, considerando-se previamente sua adequação aos propósitos da pesquisa (ver seção 4.3). Realizou-se contatos com executivos das empresas candidatas (no qual foi apresentado de um sumário executivo sobre o projeto), para averiguar seu interesse em participar da pesquisa. Para as empresas interessadas, uma carta de apresentação e informações formais sobre a operacionalização do estudo foram encaminhados ao contato na organização.

Em uma fase anterior aos estudos de caso, conduziu-se um estudo piloto com a MioloShop.com, loja online de vinhos Miolo. No momento do estudo, a empresa estava em um processo de expansão, dando origem ao atual site MeuVinho.com – que comercializa *online* vários vinhos brasileiros e chilenos para todo o país, além de acessórios e adegas climatizadas. Yin (1994) sugere que a escolha do estudo piloto pode ser realizada por conveniência - onde exista mais liberdade para o pesquisador explorar – desde que a empresa atenda aos requisitos do estudo. No caso em questão, trata-se de uma empresa ponto-com, bem-estabelecida em seu mercado de atuação, apesar de competir com algumas grandes corporações. Este estudo piloto representa, em menor escala, a realidade das empresas ponto-com – sendo relevante e útil para o refinamento do protocolo de pesquisa. Segundo Benbasat et al. (1987), para pesquisas exploratórias, um único caso piloto é suficiente, ajudando a determinar a unidade de análise apropriada e familiarizando o pesquisador com o fenômeno no seu contexto.

Após o estudo piloto, foram conduzidos os estudos de caso. Após consulta aos executivos das empresas e uma análise em conjunto com eles sobre as formas mais viáveis de se conduzir a pesquisa empírica – optou-se por duas formas de coleta de dados. Um estudo de caso, referente às operações de comércio eletrônico do Sonae Distribuição no Brasil (operações que hoje são mantidas, com suas mesmas marcas, pelo Wal-Mart Brasil) , foi realizado com profundidade, tendo sido realizadas várias entrevistas presenciais com executivos da empresa. Outros três estudos de caso, foram realizados com menos profundidade, sendo que a coleta de dados foi realizada através de correio eletrônico. Embora o roteiro de entrevistas utilizado tenha sido o mesmo, a profundidade e riqueza das respostas, naturalmente, foi menor. Por isto, estes três casos – Pão de Açúcar, Magazine Luiza e

Submarino – foram tratados em conjunto, como estudos de caso complementares. Embora, não ofereçam o mesmo detalhamento do caso do Sonae, seus resultados são interessantes para aumentar o grau de generalização das descobertas da pesquisa, permitindo análises entre os casos. A coleta dos dados ocorreu ao longo de todo o ano de 2005, de acordo com a disponibilidade dos executivos. Este processo foi considerado positivo, por permitir vários contatos ao longo do tempo. Nesta fase, foram realizadas a coleta e a análise de evidências (detalhes na seção 4.4).

### **Etapa 3 – Descobertas, geração de teoria e hipóteses**

A última etapa da pesquisa abrange o uso de conceitos teóricos e dados empíricos, objetivando apresentar as descobertas realizadas e, seguindo uma abordagem exploratória do tema, gerar teoria e hipóteses. Com base nas análises realizadas na etapa anterior, foram realizadas análises entre os casos, em busca de possíveis generalizações. Os resultados desta etapa foram confrontados com a teoria, no intuito de tornar as conclusões do estudo mais consistentes e confiáveis. Almeja-se que as teorias e as hipóteses geradas contribuam para o desenvolvimento do conhecimento sobre o tema e sejam objeto de futuros estudos explanatórios.

### **4.3. Seleção das Empresas Participantes**

O Alinhamento Estratégico, nesta pesquisa, foi observado em empresas em que a TI possui uso intensivo, direcionado para fins estratégicos. Particularmente, foram pesquisadas empresas que realizam investimentos significativos em TI e possuem histórias de sucesso em iniciativas de negócios eletrônicos. Com base nestes critérios, foram selecionados os negócios eletrônicos do Sonae, que atualmente fazem parte do grupo Wal-Mart; o Submarino.com; o MagazineLuiza.com; e o Pão de Açúcar / Extra.com. Nestas empresas, foram entrevistados executivos responsáveis pelas áreas de: planejamento estratégico, TI, marketing e comércio eletrônico. Estas grandes empresas, brasileiras e multinacionais, possuem estrutura formalizada de comércio eletrônico, sendo consideradas casos de sucesso nesta área.

Os estudos de caso foram divididos em um estudo de caso principal e três complementares, conforme explicado na seção anterior. Entre as empresas pesquisadas há uma empresa totalmente ponto-com e três *click-and-mortar*. A escolha objetiva uma replicação literal, uma vez que espera-se resultados semelhantes na promoção do alinhamento

em relação a cada um destes modelos. Enquanto Venkatraman (2000) defende o uso intensivo de tecnologias baseadas em Internet pelas organizações e acredita que empresas *ponto-com* têm um modelo de negócio diferenciado; Porter (2001) argumenta que terão melhores resultados aquelas empresas que apenas utilizarem a Internet como um de seus canais, em um modelo chamado *click-and-mortar* – neste estudo, exploramos se há diferenças significativas entre estes modelos.

Quanto ao número de casos suficientes para o estudo, como uma lógica de amostragem não deve ser utilizada, o critério típico relativo a tamanho de amostra é irrelevante. Em vez disso, o pesquisador deve pensar nesta decisão como uma reflexão do número de replicações que desejaria ter em seu estudo. (Yin, 1994). Para efeito de replicação a consideração mais importante está relacionada ao senso de complexidade do domínio de validade externa – quanto mais casos se reforçando mutuamente, maior o poder de generalização.

#### **4.4. Coleta e Análise de Dados**

Nesta seção, discutem-se os principais aspectos relativos à coleta e análise de dados nos estudos de caso desta pesquisa. Foi utilizado um protocolo de estudo de caso, definindo previamente métodos para coleta de dados e análise das evidências.

##### **4.4.1. Instrumento de Pesquisa**

O uso de um protocolo do estudo de caso é desejável sob todas as circunstâncias, mas é considerado essencial quando se realizam estudos de caso múltiplos (Yin, 1994). Desta forma, assegura-se que seja seguido um mesmo roteiro em todos os casos pesquisados, dando base para comparações entre eles. O protocolo é uma importante tática para aumentar a confiabilidade do estudo de caso e tem o intuito de guiar o pesquisador (Yin, 1994).

O protocolo da pesquisa reúne: uma visão geral do projeto do estudo de caso (objetivos, questões de pesquisa e referências bibliográficas); procedimentos de campo (locais em que serão realizados os estudos, pessoas que serão fontes de informação e focos a serem observados); questões decorrentes do modelo e proposições da pesquisa (o que o pesquisador deve manter em mente enquanto coleta os dados); e um esboço do relatório sobre as descobertas do estudo de caso. Estabeleceu-se, também, um cronograma para as atividades de

coleta de dados - considerando a flexibilidade necessária para lidar com eventos não previstos, como indisponibilidade dos entrevistados.

Destaca-se que há diferenças entre as questões inseridas no protocolo do estudo de caso e as questões de uma *survey* (Yin, 1994). No protocolo, as questões servem como lembretes sobre a informação que precisa ser coletada. Cada questão pode ser respondida por mais de uma fonte de evidência. Estas fontes incluem: entrevistas, documentos e observações. As questões no protocolo devem refletir as preocupações referentes ao modelo de pesquisa.

Ratifica-se que, com o estudo de caso piloto, foram refinados os planos de coleta de dados com respeito ao conteúdo dos dados e os procedimentos a serem seguidos (conforme indicado por: Yin, 1994; Dubé e Paré, 2003). O caso piloto é usado, neste estudo, de um modo mais formativo, ajudando o pesquisador a rever questões relevantes – provendo alguns esclarecimentos conceituais para o desenho de pesquisa.

#### **4.4.2. Coleta de Dados**

Evidências para estudos de caso podem vir de seis fontes: documentos, registros de arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Além disso, devem ser observados princípios importantes para a coleta de dados: uso de múltiplas fontes de evidência, convergindo para o mesmo conjunto de fatos ou descobertas; uso de uma base de dados do estudo de caso, conjunto formal de evidências arquivadas; uso de uma cadeia de evidências, conexões entre as questões perguntadas, dados coletados, e as conclusões resultantes. Estes são princípios que contribuem para aumentar a validade de construto e a confiabilidade (Yin, 1994; Benbasat et al., 1987). Os dados específicos coletados dependem das questões de pesquisa e da unidade de análise (Benbasat et al., 1987).

Neste estudo os dados foram coletados a partir de documentos, entrevistas e observações diretas:

- Documentação - abrangendo: artigos e informações internas sobre a empresa e seus negócios; informações disponíveis no *website* da empresa; informações públicas divulgadas pela mídia; anúncios; documentos administrativos; relatórios. O uso mais importante dos documentos será para corroborar e aumentar evidências de outras fontes.
- Entrevistas – principal fonte de informação destes estudos de caso. Foram utilizadas (gravadas e transcritas, para o caso principal; e escritas pelos próprios respondentes, nos casos complementares: entrevistas semi-estruturadas, em que um respondente é

entrevistado de acordo com um roteiro parcialmente definido; entrevistas com questões abertas, em que os respondentes falam a respeito de fatos ocorridos e de suas opiniões, gerando *insights*.

- Observação direta – o pesquisador buscou realizar observações diretas, em campo e nos *websites* das empresas pesquisadas. Em observações formais, protocolos de observação foram utilizados para medir a incidência de certos fenômenos (análise dos *websites*); nas casuais, observações informais foram feitas durante a coleta dos demais dados.

Estas múltiplas fontes de evidência foram utilizadas para potencializar os benefícios da coleta de dados, permitindo a abordagem das questões por vários ângulos e buscando a convergência de resultados através do processo de triangulação (Yin, 1994, Benbasat et al., 1987). Ainda, foi criada uma base de dados para cada estudo de caso, arquivando as evidências e os relatos do pesquisador. Estas evidências foram, posteriormente, organizadas – com o objetivo de originar uma cadeia de evidências, pela qual o leitor pudesse acompanhar o raciocínio do pesquisador desde a questão e proposições da pesquisa até as conclusões apresentadas.

#### **4.4.3. Codificação dos Dados**

A abordagem de quantificar os dados de um estudo de caso, realizando-se análises estatísticas posteriores, não é recomendada como uma forma adequada de analisar o caso (Yin, 1994). Sendo assim, as evidências coletadas foram organizadas de acordo com os construtos e elementos contidos no modelo preliminar; confrontadas com as proposições estabelecidas pela pesquisa; e analisadas de acordo com os métodos de combinação de padrões e construção de explicações (ver seção 4.4.4).

Para facilitar este processo, foi criado um protocolo de codificação para associar as informações coletadas aos construtos e proposições estudados. Este protocolo reunia palavras-chave e definições típicas dos elementos estudados, auxiliando na integração dos dados de diversas fontes e sua distribuição em categorias. A codificação dos dados, e posterior análise, foram realizados de forma totalmente qualitativa – buscando minimizar a quantificação dos dados. O objetivo foi contruir uma explicação, baseada em uma cadeia de evidências.

#### 4.4.4. Análise dos Dados

A análise de dados consiste em examinar, categorizar, tabular e/ou recombinar as evidências, tendo como quadro de referência o modelo e as proposições iniciais do estudo. Para estudos de caso, são recomendadas técnicas analíticas como: combinação de padrões, construção de explanação, análise de séries temporais, e modelos lógicos de programa (Yin, 1994). As duas primeiras serão utilizadas nesta pesquisa.

A estratégia preferencial – adotada para este estudo – é seguir as proposições teóricas que levaram ao estudo de caso. O próprio modelo de pesquisa já considera estas proposições, que refletem um conjunto de questões de pesquisa, revisão de literatura e *insights*. Segundo Yin (1994), as proposições formam o plano de coleta de dados e priorizam as estratégias relevantes de análise, ajudam a focar a atenção em alguns dados e ignorar outros – elas ajudam a organizar todo o estudo de caso e definir explicações alternativas a serem examinadas.

Para a análise dos estudos de caso, foi empregada a técnica analítica chamada de **combinação de padrões**, uma das mais desejáveis para este tipo de estudo (conforme Yin, 1994). Esta lógica compara um padrão baseado empiricamente (evidências coletadas em campo) com um padrão previsto (premissas e proposições teóricas). Se os padrões coincidirem, os resultados reforçam a validade interna do estudo de caso. Para se comparar o padrão previsto com o encontrado empiricamente, Yin (1994) não sugere o uso de métodos estatísticos, mas interpretações por parte do pesquisador.

Como um segundo passo da análise, utilizou-se a técnica de **construção de explanação**, um tipo especial de combinação de padrões, com um procedimento um pouco mais complexo. O objetivo é analisar as evidências encontradas no estudo – e a combinação destes padrões com os encontrados na teoria - construindo uma explanação sobre o que foi analisado. O procedimento, em estudos exploratórios, está relacionado diretamente ao processo de geração de hipóteses. Diferente da combinação de padrões, as evidências são examinadas, proposições teóricas são revistas e as evidências são examinadas novamente, em um processo iterativo. Para estudos de caso múltiplos, como este, o resultado do processo de construção de explanação deve incluir análises entre os casos, buscando generalizações analíticas (Yin, 1994).

Um procedimento importante realizado foi o de ter o relatório final revisado, não apenas por pares, mas também por participantes e informantes do caso. Esta é uma forma de

corroborar os fatos essenciais e evidências apresentadas no relatório final. As correções realizadas durante este processo aumentam a precisão do estudo e, conseqüentemente, a validade de construto. Segundo Yin (1994), quando não existir uma verdade objetiva, esta revisão pode, ainda assim, ser útil - apontando as diferentes perspectivas existentes. Esta confrontação foi realizada, também, com pesquisas revisadas da literatura, buscando-se um maior embasamento (Dubé e Pare, 2003).

#### **4.5. Validade e Confiabilidade**

Várias táticas para lidar com validade e confiabilidade podem ser aplicadas ao longo da condução do estudo - não estando restritas às fases de planejamento da pesquisa e análise de dados (Yin, 1994; Dubé e Pare, 2003). Nesta pesquisa observam-se os seguintes procedimentos para garantir o rigor metodológico.

- Validade de Construto – utilizou-se três táticas recomendadas: múltiplas fontes de evidência, possibilitando triangulação; criação de uma cadeia de evidências; revisão do relatório do estudo de caso por informantes-chave nas empresas.
- Confiabilidade - seu objetivo é minimizar erros e vieses em um estudo. A principal providência adotada, conforme indicado por Yin (1994), foi documentar os procedimentos realizados no caso. Para tanto, utilizou-se um protocolo de pesquisa, para guiar o pesquisador; e uma base de dados, para registrar as evidências.

## **5. ESTUDOS DE CASO**

Neste capítulo, serão apresentadas as informações coletadas nos casos estudados - de forma a se criar uma cadeia de evidências relacionada aos construtos do modelo conceitual. Desta forma, cada caso será descrito, abordando-se como ocorre o Alinhamento Estratégico e a Orientação para o Mercado no ambiente de negócios eletrônicos de cada empresa. As descrições dos casos contêm, em seu desenrolar, comentários e reflexões propostos pelo pesquisador, com o intuito de construir uma explanação, ou seja, uma linha de raciocínio a ser seguida. Ao final das descrições, são apresentados quadros-resumo sintetizando as principais evidências encontradas nos casos e analisando implicações destas evidências em relação aos elementos do modelo e proposições teóricas. No capítulo seguinte, estão estabelecidos os sumários dos resultados, com base nas evidências aqui apresentadas e relações entre elas. No capítulo final, apontam-se as principais conclusões obtidas, indicações de pesquisas futuras e limitações deste estudo.

### **5.1. ESTUDO DE CASO PRINCIPAL - SONAE**

Este estudo buscou analisar questões relacionadas ao AE e à OM do Sonae Distribuição Brasil, com foco nos negócios eletrônicos da organização. O gerente de comércio eletrônico (CE) do Sonae, foi indicado como orientador interno para esta pesquisa - acompanhando o estudo e facilitando o processo de coleta de dados. Ele era, na época, o executivo responsável pelas operações de comércio eletrônico do Sonae no Brasil. Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas e abertas com gerentes das áreas de comércio eletrônico, marketing, controle de gestão e operações; além de observações em campo e coleta de documentos na empresa e na Internet. A coleta de dados estendeu-se por um período de, aproximadamente, oito meses, em contatos presenciais com a organização.

Observa-se que, em dezembro de 2005, o Wal-Mart anunciou a compra das operações do Sonae Distribuição Brasil. A transação envolveu 635 milhões de euros, segundo informações do Sonae, em Portugal. Esta foi a forma escolhida pelo grupo Wal-Mart para ingressar no mercado dos Estados do RS e SC, onde ainda não atuava. O presidente do Wal-Mart Brasil, Vicente Trius, deixou clara sua intenção de manter as marcas que vinham sendo utilizadas pelo Sonae e, também, suas iniciativas que vinham obtendo sucesso. Desta forma,

as operações pesquisadas neste estudo foram preservadas – demonstrando-se como bem-sucedidas e merecedoras da confiança do novo controlador.

### 5.1.1. Contexto Organizacional

As informações sobre o contexto organizacional do Sonae tiveram como referência informações encontradas em documentos e na Internet, que foram compiladas com o objetivo de apresentar o ambiente da empresa, seu histórico e elementos relacionados ao tema pesquisado, que vêm a corroborar as informações das entrevistas.

No final da década de 80, o Grupo Sonae, maior conglomerado não-financeiro de Portugal e um dos maiores do setor de distribuição na Europa, chegou ao Brasil por meio de uma *joint venture* com a empresa gaúcha Josapar, originando a Companhia Real de Distribuição, com sede no Rio Grande do Sul. Em 1997, o Sonae adquiriu a totalidade da empresa brasileira, iniciando sua expansão no país, principalmente na Região Sul e Estado de São Paulo. Em 1998, associou-se à empresa Cândia Mercantil Norte Sul, dando origem ao Sonae Distribuição Brasil. No final desse mesmo ano, adquiriu a rede paranaense Mercadorama, primeira do ranking no Estado. Em 1999, novas aquisições foram realizadas no RS e PR. Esta expansão, decorrente de aquisições e abertura de novas lojas, levou o Sonae a tornar-se a quarta maior rede de supermercados do país, segundo ranking da Abras - Associação Brasileira de Supermercados.

O Sonae Distribuição Brasil passou a operar com as seguintes bandeiras: BIG, Mercadorama, Nacional, Maxxi Atacado e Maxxi Distribuição. A marca BIG representa os hipermercados da rede, seu diferencial é a política de preços baixos – mas aliando conceitos de qualidade, variedade e conforto. O Sonae utiliza a marca BIG Online ([www.big.com.br](http://www.big.com.br)) para o *site* de vendas que atende às cidades de Florianópolis e Joinville, em Santa Catarina - oferecendo produtos alimentares e eletro-eletrônicos. Os planos da empresa previam a expansão da loja *online* de eletro-eletrônicos do BIG, no segundo semestre de 2005, para atender todo o território nacional. O Mercadorama é um supermercado especializado na área alimentar, com foco em perecíveis, caracterizado por uma relação de proximidade com os clientes do Paraná. Esta marca é utilizada para o *site* de vendas de produtos alimentares local ([www.mercadorama.com.br](http://www.mercadorama.com.br)), com atendimento exclusivo para a cidade de Curitiba. O Nacional destaca-se pela proposta de acolhimento dos clientes em suas lojas, especializadas na área alimentar e com serviço diferenciado. O Nacional Online ([www.nacional.com.br](http://www.nacional.com.br)) é o

canal de vendas via Internet para Porto Alegre, tendo obtido um bom crescimento nos anos de 2004 e 2005. A nova linha de comunicação da marca vai ao encontro da afetividade e aconchego de um armazém, aliados à modernidade e à diversidade de um supermercado. O Maxxi Atacado é o maior atacadista do RS, sendo que também atua em SC e no PR, respondendo por cerca de 8% do faturamento total do Sonae Distribuição Brasil. O Maxxi Distribuição é um canal de abastecimento de varejistas com até cinco *check-outs*, no qual o vendedor é quem se desloca até os clientes. Atendendo os Estados do RS e SC, possui mais de 7.200 clientes ativos, atendidos por uma equipe de 150 vendedores. A bandeira Maxxi contava, na época, com um projeto de *site* de vendas *online*.

A missão da empresa é: “oferecer a melhor proposta de valor para os clientes, baseada na motivação dos colaboradores e em parcerias com os fornecedores, tendo em vista a criação permanente de valor para os acionistas”. A empresa considera importante ter um foco permanente no cliente, através de inovações e da agilidade na absorção e implementação de novos conceitos, assim como na utilização do conhecimento do cliente como base para a tomada de decisões. O Sonae procura obter informações sobre os clientes, como um valor estratégico para o desenvolvimento de novos negócios e serviços. O contato constante com o público-alvo garante que a empresa mantenha-se no caminho certo, corrigindo seus erros e implementando ações adequadas. Estas são manifestações de que a cultura da empresa valoriza uma orientação para o mercado, dado o foco na satisfação dos clientes e no uso de informações sobre eles para o suporte à decisões.

Em especial, a comunicação com clientes, fornecedores e colaboradores é considerada vital, conforme registrado em documentos da empresa. Internamente, o Sonae oferece aos seus colaboradores diversos canais para comunicação – como Intranet, e-mail e acesso direto a seus superiores - garantindo que todos tenham a oportunidade para expor suas opiniões. Além destes canais, a empresa utiliza diversos veículos para manter o colaborador informado, sentindo-se parte do negócio, com segurança para desempenhar suas atividades e atender bem os clientes. Na relação com fornecedores, busca-se sempre a realização de negociações transparentes. O nível de satisfação do fornecedor com o Sonae influi decisivamente na qualidade dos produtos e manutenção da parceria. Há ferramentas de TI que facilitam a comunicação e os trâmites comerciais entre as partes. A relação com os clientes é uma das mais importantes para o negócio, sendo considerado como inteiramente estratégico ouvir o cliente e buscar continuamente a sua satisfação. O Sonae possui uma equipe interna

exclusivamente envolvida com a Central de Relacionamento com o Cliente (CRC), com autonomia para a resolução de problemas e encaminhamento de sugestões e opiniões recebidas. As informações provenientes do CRC são repassadas a todos os demais setores do Sonae, com influência direta no estabelecimento de metas e ações desses setores, além de ajustes imediatos que possam ser efetuados para a resolução de problemas. Isso assegura ao cliente que a sua opinião é decisiva para a empresa e isto, efetivamente, ajuda a direcionar o negócio.

Em Portugal, o Sonae é o líder no setor de supermercados e possui uma forte atuação em comércio eletrônico, atuando de forma física e *online* em áreas como: alimentos, eletroeletrônicos, telefonia, provedores de Internet, turismo, leilões, entre outros. Estas operações atendem, também, a outros países da Comunidade Européia. Sendo assim, a empresa é, comprovadamente, uma referência em seu setor de atuação e em seus negócios eletrônicos, em vários países do mundo. Segundo relatos dos executivos do Sonae do Brasil, há uma freqüente e significativa interação entre a matriz da empresa, em Portugal, e a subsidiária brasileira, inclusive com a realização de videoconferências – o que aponta uma preocupação dentro do grupo em se trocar experiências e buscar uma cultura uniforme. No Brasil, os investimentos da empresa na Internet iniciaram a partir de 2003, com o lançamento dos sites Casas dos Vinhos e Maxxi Atacado, além do Nacional Online. No mesmo ano, concretizou-se a instalação da Tlantic - fábrica de software do Sonae, em Porto Alegre - situada no Centro Tecnológico da Pontifícia Universidade Católica do RS. Esta empresa é referencial em TI, estando engajada em um projeto de CMM (Capability Maturity Model) e certificada no nível 2. Isto significa um diferencial em termos de TI que poucas empresa possuem no país.

Segundo informações da E-Bit, o público brasileiro que faz compras de supermercado pela Internet tem um tíquete médio de gastos seis vezes superior ao das lojas físicas. Além disso, as vendas *online* para este tipo de produto têm crescido a uma média de 20% ao ano. Segundo Álvaro Farana, diretor de informática da rede Sonae, o comércio eletrônico era responsável por 15% das vendas as redes Mercadorama e Nacional no final de 2004, com expectativa de crescimento para 20% no ano seguinte. A venda de eletro-eletrônicos pela Internet é realizada pelo Sonae, hoje, em um projeto piloto da companhia no Estado de Santa Catarina. Para competir com o Extra.com, do Grupo Pão de Açúcar, e com as grandes redes de eletroeletrônicos, o Big Eletro.com, do Grupo Sonae, planejava expandir sua área de atuação no segundo semestre de 2005. "Temos 50 lojas e um limite de expansão pequeno

perto do potencial de vendas da categoria. A saída é crescer pela via virtual", afirmava o diretor-comercial do Sonae, Ramatiz Rodrigues. O pesquisador pôde acompanhar parcialmente o projeto do Big Eletro.com durante o estudo – imaginava-se que seria possível acompanhar o projeto até seu lançamento e seus resultados iniciais – infelizmente, este lançamento acabou adiado para o ano seguinte.

Coincidentemente ou não, a partir do início do segundo semestre de 2005 foram divulgadas, através da imprensa, informações de que a rede varejista norte-americana, Wal-Mart, gigante mundial no setor e também referência no uso de comércio eletrônico, estaria negociando para adquirir as operações do Sonae no Brasil e, assim, expandir sua presença no país. Era natural cogitar, naquele momento, que este evento iria exercer alguma influência sobre novos investimentos da empresa, como o referido lançamento de um *website* nacional para venda de Eletro-Eletrônicos. No entanto, fontes internas da empresa não confirmaram, na época, que haveria este tipo de influência. Ao mesmo tempo, o jornal Zero Hora, em sucessivas reportagens sobre a suposta aquisição das operações do Sonae no Brasil pelo Wal-Mart, já considerava como certo o fechamento do negócio.

As principais evidências sobre o contexto organizacional do Sonae, que têm relação com o modelo conceitual que embasa este estudo, são apresentadas no Quadro 3. Ao longo do capítulo, outros quadros, como este, estão inseridos após a descrição de cada elemento. As implicações apontadas são derivadas a partir das evidências, com base em um protocolo de codificação e em interpretações do pesquisador. Observa-se que estão indicadas, entre parênteses, as proposições teóricas que estão relacionadas a alguma implicação - por exemplo, a proposição 4 está representada como (P4). As proposições estão listadas no quadro 2.

Principais Evidências	Implicações
Busca da melhor proposta de valor para os clientes. Uso do conhecimento sobre o cliente com foco na: inovação em negócios e serviços; agilidade para absorção (GI) e implementação de novos conceitos (RES), controle do rumo.	Maior <b>OM</b> , ênfase na geração de inteligência e resposta ao mercado. Definição de rumo com base nas necessidades do cliente.
Valorização da comunicação, com: clientes (GI), fornecedores (GI) e colaboradores (DI). Uso da TI para apoiar estes processos.	Comunicação: contribui para <b>OM</b> e <b>AE</b> . TI fortalece canais de comunicação (P4).
Atenção às informações dos clientes provenientes do SAC: disseminação para todas as áreas responsáveis e solução ágil do problema; influência na definição de metas e ações.	Maior <b>OM</b> : informações de clientes são disseminadas para gerências, com rápida resposta ao mercado.
Interação e alinhamento entre projetos de TI em Portugal e Brasil. Investimento em uma fábrica de software própria, servindo negócios de ambos os países, certificada em CMM nível 2.	Valorização da TI com alto investimento, forte elo ( <b>AE</b> ) entre negócio e soluções de TI na empresa.
Entrada no comércio eletrônico em 2003. Bons resultados indicam tendência de ampliação das operações online.	Postura analítica e cautelosa diante dos investimentos: perfil de <b>analyzer</b> (P5).

**Quadro 3. Contexto organizacional do Sonae – resumo de evidências e implicações.**

### 5.1.2. Estratégia do Negócio

Os negócios eletrônicos começaram a ser analisados pelo Sonae em 1998, quando foi adquirida a rede Mercadorama, que já possuía uma operação *online*. A área de controle de gestão avaliou a operação e optou-se por cancelá-la na época. Cinco anos depois, a área conduziu uma nova análise de retorno de investimento para uma operação de comércio eletrônico, e uma análise quantitativa aliada à uma análise estratégica levou a empresa a acreditar que valeria a pena apostar. O executivo de marketing, defende que este foi o melhor momento para investir neste negócio: “A gente acredita que esse é um negócio onde o importante não é ser o primeiro a lançar (...) o primeiro carrega um custo muito forte. Até porque este negócio está alicerçado em tecnologia, que se desenvolve muito rápido e cujos custos caem absurdamente. Além disso, a gente tem marcas preciosas hoje em termos de varejo, que as pessoas conhecem”. Observa-se evidências de uma postura de *analyzer*, em que a empresa opta por analisar os *players* que entram primeiro neste mercado e ser uma seguidora em um momento que existam menos riscos associados à esta iniciativa.

O gerente de CE, expõe que o Nacional Online foi concebido como um serviço agregado à marca Nacional, apropriando-se da sua imagem e conceito para oferecer comodidade e conveniência a um público diferenciado. Esta iniciativa está dentro do projeto de reposicionamento da marca para atingir clientes das classes A e B; em conjunto com outras ações, como a remodelagem das lojas físicas para transitar ao consumidor o conceito de um armazém. Apesar de ser impossível construir com o cliente o mesmo relacionamento típico dos pequenos armazéns, a idéia é remeter o cliente a este tipo de ambiente e tornar o atendimento o mais próximo e personalizado possível. Este é um ponto que a loja *online* ajuda a suprir; pois ela propicia um meio para conhecer os hábitos de cada cliente e buscar tratá-lo de forma mais individualizada. É um recurso de tecnologia, utilizado para potencializar formas de relacionamento com o cliente. Um negócio complementa o outro, garante o executivo – pois o cliente pode ter uma experiência agradável de compra no ambiente da loja física para comprar produtos mais diferenciados, enquanto tem a comodidade de fazer suas compras “pesadas” pela Internet. A TI, neste caso, é utilizada para apoiar uma estratégia da marca e ajudar a satisfazer as necessidades percebidas nos clientes.

Embora as operações de venda de alimentos *online* da marca Nacional – assim como das marcas BIG e Mercadorama - sirvam a um propósito estratégico mais amplo, a empresa as planejou para serem, no mínimo, auto-sustentáveis. Os resultados têm sido animadores, pois

as operações já têm gerado lucros. O gerente de CE aponta que as resistências que ainda existem a este canal de compras por parte dos clientes devem-se, principalmente, a preocupações com a segurança das informações e falta de hábito em utilizar a Internet. Acredita-se que estas resistências serão derrubadas com o tempo, uma vez que as “novas gerações” já convivem com a Internet desde cedo – logo, a tendência é de crescimento deste mercado *online*, crescimento já observado através de números como os apresentados na introdução desta pesquisa. De acordo com o gerente de CE, a empresa ainda não tem interesse que este negócio ultrapasse o varejo físico ou o substitua, mas que seja um complemento para os clientes destas redes. Um aumento brusco nas vendas destes *sites* implicaria em ampliações urgentes na estrutura logística, enquanto a empresa prefere que este processo seja gradual – mantendo a alta qualidade do serviço e acompanhando a mudança nos hábitos de compra dos clientes. O executivo argumenta: “Se eu quiser primar para dar resultado com isto, eu tenho que aumentar minha base de clientes bastante, e enfrentar o risco do atendimento não ser tão bom assim. Há uma balança em que temos que pesar isto”.

A preocupação da empresa reflete um cuidado com a percepção do cliente sobre o serviço (que tem sido bastante positiva, de acordo com pesquisas realizadas); e o foco em uma expansão bem planejada, de forma a manter o negócio lucrativo ao mesmo tempo que se investe mais em logística e propaganda. Para isto, é preciso que o crescimento na demanda seja sustentável, para que a empresa não crie uma grande estrutura de logística e, em seguida, a demanda caia – resultando em prejuízos na operação. No entanto, o executivo afirma que, para responder a ameaças em seu mercado, se necessário, a empresa pode tornar-se imediatamente agressiva neste negócio, por já deter o *know how* necessário.

Segundo o gerente de CE, a iniciativa de investir em negócios eletrônicos partiu da Alta Direção da empresa (considerado fator determinante para o seu sucesso), sendo conduzida pelas áreas de TI, logística e marketing. O executivo argumenta: “A Direção teve esta visão, até porque veio de um lugar onde dominava tudo isso, em Portugal. Aqui, o Sérgio Maia (presidente) tem domínio sobre o que eles fazem lá. No meu ponto de vista, ele, além de desenvolver muito bem o conceito aqui, também fez um bom trabalho em termos de definição junto com a TI. O nosso ponto principal é satisfazer o cliente com este serviço, e foi com este objetivo que todas as pessoas envolvidas no projeto foram conduzidas”. Nesta declaração, o executivo demonstra que o presidente da empresa envolveu-se em um trabalho conjunto com a área de TI, permitindo um melhor alinhamento estratégico. Após o lançamento do projeto, a

TI seguiu dando um suporte constante ao negócio – mantendo um colaborador dedicado a este fim; coordenando o desenvolvimento de aplicações pela empresa Tlantic; e gerenciando o contrato de hospedagem junto ao provedor Terra, especialista para controlar e suportar o acesso de clientes ao *site*. Neste momento, também, foi criada a função de gerente de CE – colaborador que reúne conhecimentos de TI, operações e logística, fazendo a interface entre as áreas envolvidas.

O gerente de CE destaca que foram necessárias experimentações para aprender como atuar neste novo ambiente e negociações de recursos com as demais áreas da empresa. Porém, experimentações, como o lançamento prévio do *site* apenas para colaboradores da empresa, de forma a efetuar correções antes de disponibilizá-lo aos clientes; e o fato de contar com uma equipe multidisciplinar focada no projeto, melhorando a tomada de decisões e a coordenação de atividades – significaram pontos importantes para o sucesso do negócio *online*. O projeto de comércio eletrônico do Sonae tomou como base as operações de seus concorrentes previamente estabelecidos na Internet. O executivo explica: “Nós fizemos pesquisas no mercado em todos os concorrentes que tinham esse serviço em vigor - fomos identificando a forma como eles operavam (...) o *site*, a forma como os concorrentes comunicam que fazem a operação, e aquilo que, comprando deles, pudemos observar”. A partir disso, o Sonae montou sua própria proposta e a implantou em tempo recorde. Para aprimorar o negócio, a empresa procura ouvir os clientes, aponta o gerente de CE: “Eu observo as necessidades de melhorias, conforme o mercado vai operando, conforme vou ouvindo os clientes. A gente tem uma idéia que estes sites têm que, cada vez mais, criar atributos que vão além da relação comercial; atributos de informação para os clientes, que prendam a atenção das pessoas no site”.

Entrevistas com três executivos da empresa abordaram questões sobre o perfil da estratégia do negócio. Constatou-se um alto grau de convergência entre as respostas dos entrevistados – conferindo uma maior validade aos resultados. A estratégia do negócio foi observada através dos componentes do construto STROBE de Venkatraman (1989): defensividade, análise, aceitação de riscos, pró-atividade, visão de futuro e agressividade.

Os executivos de comércio eletrônico, controle de gestão e operações consideram a empresa moderadamente defensiva em relação ao seu mercado. O primeiro afirma que a empresa investe mais tempo no relacionamento com seus fornecedores atuais, mas sem deixar de estar atenta a novos fornecedores: “(...) queremos parcerias fortes com fornecedores que já temos (...) vamos utilizá-los como parceiros para evoluir neste negócio (...) (mas) estamos

atentos ao mercado, àquilo que surge, às novidades”. Já no relacionamento com os clientes a situação é vista de modo inverso, já que a ênfase está em conquistar novos clientes: “(...) a gente não vai desprezar o que a gente tem, mas o que a gente deve é ter muita agressão nas formas que temos no mercado de buscar novos clientes”. O gerente de controle de gestão considera que há um equilíbrio na manutenção dos relacionamentos com clientes e fornecedores atuais e na busca por novos. Ele justifica: “É obvio que o relacionamento que a gente tem com os fornecedores atuais é muito importante, mas ao mesmo tempo a gente tem que sempre manter abertos novos canais. (Quanto aos clientes) é o mesmo caso. Nós não podemos ficar estagnados e pensar que o que existe hoje é o ideal (...) temos que estar sempre em busca de novas parcerias, de novos relacionamentos. Eu acho que ainda agimos moderadamente na busca de novos clientes, novos mercados”. O gerente de operações, corrobora estas informações: “A relação tem que ser sempre pensando em parceria com o fornecedor. O crescimento do fornecedor também deve ser o crescimento da nossa empresa. Se o mercado disser que temos que estar buscando algo novo, vamos correr atrás, e vai se disponibilizar o tempo que seja adequado para que a relação se estabeleça”. Ele complementa: “Nós temos que lutar para manter os clientes, não podemos admitir perder clientes. Mas a busca constante é para acrescentar clientes. Isso vai dar sustentação ao conceito que a gente tem abraçado, e dizer que estamos indo no caminho certo”.

Os executivos de comércio eletrônico e operações afirmam, ainda, que a empresa aplica uma boa dose de empenho para otimizar a relação inter-áreas. A empresa, segundo o primeiro deles, ainda pode melhorar neste aspecto, mas o desenvolvimento de projetos através de times interdisciplinares já faz parte da cultura da empresa. O gerente de controle de gestão comenta que a empresa é forte neste ponto e que a TI tem um papel importante: “Pessoas que já saíram daqui e foram trabalhar na concorrência, ou que vieram da concorrência para cá, dizem que os nossos sistemas de informação são dos melhores do varejo, senão os melhores. Justamente porque têm uma interface muito grande entre os departamentos, isso é muito valorizado. Eu atendo aqui desde a presidência até o pessoal de loja. Então há essa interface, essa comunicação entre as áreas”.

Também, está presente um foco na melhoria constante da eficiência operacional na empresa – conforme declarações dos gerentes de comércio eletrônico e controle de gestão. Um dos gerentes da área de operações afirma que a criação da sua área é um exemplo de foco na melhoria de processos operacionais: “(...) a nova função que eu estou é uma demonstração

desse interesse, seja para criar novos processos, seja para melhorar processos (...) sempre indo ao encontro dos interesses e necessidades dos nossos clientes”. De fato, a empresa busca ser eficiente e ter uma boa integração entre as áreas, mas não contenta-se em manter seu mercado como está – seu foco é expandir de uma forma sustentável.

Quanto à postura analítica do negócio, o gerente de CE a avalia entre média e forte; enquanto os gerentes de operações e controle de gestão a consideram forte dentro do contexto. O executivo considera que a empresa procura analisar as informações tão detalhadamente quanto possível, mas sem perder a agilidade. Dentro dos parâmetros do varejo, com a necessidade de ser ágil na resposta ao mercado, pode-se considerar que a empresa é analítica. O executivo de CE apresenta seu ponto de vista: “Se estamos falando em ser extremamente analíticos, não somos. Porque se sabemos que queremos fazer isso (novo projeto do BIG Eletro.com), embora com o risco de errarmos, vai ser lançado. Sabemos que devemos olhar para aquilo que temos disponível e para aquilo que podemos, a um baixo custo, conseguir de informação analítica – seja interna, seja do mercado. No mundo da Internet você precisa ser muito rápido”. Sua preocupação é analisar as informações disponíveis, sem perder o *timing* para tomar iniciativas. A análise deve estar a serviço da agilidade necessária para o negócio. Segundo o gerente de controle de gestão, cada área precisa saber como equilibrar a análise e a ação de acordo com sua atividade-fim: “Todas as nossas análises são feitas visando aquelas metas que foram acordadas para que a empresa atinja os objetivos. Então existe um orçamento, que é diariamente cobrado de todas as áreas da empresa (...) existem áreas, como aqui, em que isso é o nosso dia-a-dia, estar analisando números. Agora, claro que o pessoal de operações não pode ficar o dia inteiro voltado para isso”. O gerente de operações complementa: “Somos voltados a números, porque eles nos ajudam a tirar conclusões. Alguns deles podem demandar tempo, mas por questões de movimentação tática ou estratégica, são os que vão nos dar maior possibilidade de estar acertando, corrigindo, melhorando”.

Existe a consciência por parte dos executivos de que as decisões devem ser tomadas com base na análise de informações, o que varia é o prazo que cada área tem para cumprir e o que é possível fazer neste tempo. Os três executivos entrevistados ponderam que a empresa busca ter informações detalhadas antes de tomar suas decisões do dia-a-dia. O gerente de CE explica: “Coletamos preços de mercado, e uma série de coisas, para que a gente consiga ter um rumo mais esclarecido do que vamos fazer durante o dia; sobre que fornecedores atuar, e que novidades também atuar em cima de cada categoria. É preciso ter informações concretas

antes de agir, mas sem ser extremamente analítico”. O gerente de controle de gestão argumenta: “As ferramentas estão disponíveis para ser utilizadas, as informações estão lá (...) nossa orientação é realmente essa. Todas as áreas tem que estar supridas de suas necessidades em relação a números, justamente para tomar ciência de como andam as coisas, para ajudar na tomada de decisão do dia-a-dia”. O gerente de operações relata: “Sempre que necessário, tratamos de buscar o maior número de informações para sustentar uma decisão. (Mas) algumas decisões podem derivar da experiência, se já existem outros casos semelhantes”.

Sobre a análise de oportunidades e ameaças, o executivo de CE afirma: “O nível de produtividade nosso tem que ser elevadíssimo e nossos recursos internos não são recursos abundantes para que a gente faça estudos demais (...) Mas a gente acompanha o mercado, e consegue identificar essas ameaças, esses pontos fracos nossos. A partir disso, vemos as oportunidades, nossos pontos fortes a valorizar”. O executivo de controle de gestão ratifica: “Deveria acontecer, eu acho que qualquer decisão tem que ser baseada em números e fatos, só que isso nem sempre acontece (...) às vezes a própria circunstância não te permite isso”. Mais uma vez, fica nítida a preocupação de analisar informações internas e de mercado, mas com a preocupação de equilibrar o uso de recursos e o tempo disponível.

Apesar da empresa demonstrar-se moderadamente defensiva e o mais analítica possível, o gerente de CE considera que a empresa apresenta uma disposição para correr riscos – opinião acompanhada pelos demais gerentes. Ele afirma que as decisões da empresa, de maneira alguma, procuram apenas seguir caminhos já testados por outros; e complementa: “no mercado alimentar nós, hoje, estamos com o Nacional, e há outros três ou quatro, no Brasil inteiro, fortes (...) Não diria que queremos ser os pioneiros em tudo, não. Mas é muito melhor ser lembrado por ser o primeiro a ter feito uma coisa, do que por ser o quinto. Nosso objetivo é tentar ser o melhor, estar entre os três, pelo menos, em tudo que a gente atuar. Seja no mercado físico, seja no virtual”. O gerente de operações considera que, quando a empresa considera algo estratégico, ela é capaz de ser inovadora: “Eu cito como exemplo a questão da entrada do Nacional Online e da loja 24 horas em Porto Alegre. Isto mostra que a gente quer estar como pioneiro também, além de estar acompanhando o mercado. Não há uma regra. Algumas situações podem exigir uma postura mais conservadora, tem que ser estudado; em outras é possível ser bastante arrojado ou inovador.” Sobre os fortes investimentos que o Sonae tem feito em comércio eletrônico, o executivo comenta: “Há cinco anos atrás diziam que não valia a pena entrar nisso, hoje as escalas de crescimento estão na ordem de 40 a 50%.

Dizer que não vale a pena é fechar os olhos para algo que talvez daqui a alguns dias faça falta”. Esta afirmação indica que a empresa tem analisado informações que demonstram a importância de se investir em comércio eletrônico. Ou seja, a empresa não precisa ser sempre a primeira, mas tão logo analise que um investimento, como este, possa lhe trazer um ganho, a empresa quer estar entre as primeiras a investir. O gerente de controle de gestão defende que as decisões da empresa, embora bem analisadas, não podem ser rotuladas como conservadoras: “Depende muito do momento e de que tipo de decisão tem que ser tomada. Quando se trata de um grande investimento, até que somos conservadores. Mas em determinados momentos isso não acontece. Nós já desenvolvemos vários projetos, que não demandam um investimento muito elevado, em que nós fomos até arrojados”. Estas colocações demonstram uma certa cautela, principalmente quando uma grande soma de dinheiro está envolvida, mas que a empresa está disposta a experimentar e avaliar se pode obter bons resultados.

No entanto, segundo os executivos, esta disposição para ingressar em campos ainda não explorados não significa que a empresa busque ser mais arrojada ou correr mais riscos que seus competidores, o importante é acompanhar os competidores. O gerente de CE argumenta: “Prudência nunca é demais e a gente não quer fazer coisas que estejam fora do que o mercado faz. Por exemplo, surgiu uma nova forma de pagamento, se ela for segura e formos o primeiro a lançar, vamos aproveitar a oportunidade. Isso tudo tem que ser dosado, avaliado. Queremos fazer coisas sustentáveis”. O executivo vai adiante: “(...) a gente tem um nível de risco parecido (com o de nossos principais concorrentes) (...) Quanto ao lançamento de nossas operações *online*, pioneiras no RS, não consideramos um risco. Se nossos concorrentes não entraram nisso agora é, talvez, porque eles não sentiram que o mercado esteja demandando isso. Ainda.”. Enfim, interpreta-se que a empresa aceita correr riscos, desde que estes riscos sejam muito bem calculados. Investimentos de risco, com altos investimentos sem resultados no curto prazo, não parecem muito encorajados na empresa.

Dentro deste contexto, os três executivos entrevistados consideram que a empresa é pró-ativa, buscando sempre tomar novas iniciativas. O gerente de CE considera que o Sonae está entre os primeiros a introduzir novos produtos e serviços em seu mercado e costuma adotar inovações cedo. O executivo argumenta: “Em termos de lojas físicas somos (um dos primeiros em lançamentos). Por termos esta visão de parceria com o fornecedor, em alguns casos queremos que isso (um novo produto) seja algo exclusivo nosso por um certo tempo,

depois se abre para o mercado”. O gerente de operações afirma: “Para vários produtos e serviços novos, a empresa procura estar em primeiro ou junto com os principais concorrentes - atrás jamais”. O gerente de controle de gestão acredita que a empresa não está preocupada em ser sempre a pioneira, ou em entrar em um negócio somente porque os concorrentes fizeram isso, mas que está sempre prospectando novas oportunidades e tentando apostar nelas no melhor momento. Ele explica: “A gente está sempre prospectando alguma coisa, projeto de restaurantes, comércio eletrônico, farmácias, atacado (...) claro que estamos sempre de olho na concorrência, mas não é porque a concorrência fez naquele momento que a gente tem que fazer, em detrimento de cuidar de outra coisa que, para nós, é mais importante”.

O executivo de controle de gestão comenta sobre a decisão de entrada da empresa no comércio eletrônico: “A gente chegou a analisar a entrada no comércio eletrônico logo no início, quando grandes concorrentes entraram. Quando tu analisas o Sonae, como um todo, tu vais ver que a gente atua nas classes A e B, mas a maioria dos nossos clientes é de classe C para baixo. Agora a gente está querendo mudar essa imagem, aumentar nossa fatia de clientes nas classes A e B, isso é um diferencial. Então a gente resolveu atuar nessa área também. Tudo está interligado, o novo Nacional 24 horas do Iguatemi, a compra do antigo Febernatti. Eu acho que, dentro das nossas possibilidades, nós fizemos a coisa certa, na hora certa”. Mesmo apostando no comércio eletrônico, há uma diferença entre o que é possível fazer no lançamento de uma loja *online* e o que se pretende para o futuro. O executivo de CE comenta: “Existe a predisposição para apostar em inovações, mas não é o passo a ser tomado agora”. Mais uma vez, prepondera a visão de investir e expandir para novos mercados, mas sempre com cautela e análise prévia, procurando seguir uma estratégia bem definida.

Apesar de procurar ter sempre sob controle o prazo de retorno de seus investimentos, o Sonae não fixa-se apenas em obter retorno no curto prazo – depende de como o investimento está inserido na estratégia da empresa e qual o risco que representa. O executivo de CE comenta: “A prova de que a empresa não se preocupa apenas com o retorno no curto prazo é o Nacional Online. Nos primeiros meses ele não foi lucrativo em termos de operação (...) (mas) continua crescendo cada vez mais - uma coisa que nós investimos, acreditamos e está dando certo. Assim como pretendemos com o BIG (Eletro), embora com outro enfoque, outro tipo de cliente e de concorrentes”. O gerente de operações, afirma que os executivos sabem a importância de ter uma visão de futuro. Ele explica: “Para algumas coisas pode ser necessário ter resultados de curto prazo, depende da situação. Mas, via de regra, a gente pode dizer que o

próprio trabalho de constituição de uma marca não é uma coisa que ocorre de um dia para o outro. Não adianta nada fazer uma transformação abrupta e achar que aquilo ali, se tu não deres seqüência no trabalho, vai ter sustentação”. Leando, habituado a analisar os investimentos da empresa, defende que uma empresa consolidada precisa demonstrar resultados, mas que o prazo depende do investimento e da estratégia. Ele argumenta: “No início da operação tu visas mais o médio e longo prazo. Mas eu te diria, hoje, como nós já temos um bom tempo de operação aqui no Brasil, a cobrança de resultado já vem para um médio prazo. No caso do site, no início, até tu dominares essa operação, tu podes até operar com ela no vermelho. Tudo é uma questão da estratégia por trás. E o tempo depende muito dessa estratégia e do volume do investimento que tu fazes”. De acordo com os executivos, a empresa busca analisar indicadores que demonstrem a evolução da empresa no longo prazo.

Quanto à agressividade da empresa, os executivos consideram que o Sonae é moderadamente agressivo. O executivo de CE considera que a empresa, em casos específicos, aceita sacrificar lucratividade presente para ganhar *market share*: “Isso sim, mas depende. No caso do Nacional Online a gente faz isso com naturalidade, porque ele é mais um serviço do que um negócio. No caso do BIG (Eletro.com) não é tão assim, porque a gente não vai fazer caridade. Esta operação está sendo formatada para ser lucrativa”. Embora, certas vezes, estrategicamente, a empresa aceite reduzir sua margem de lucro para ganhar mercado, preservar o fluxo de caixa é importante. Ele prossegue: “Nós temos coerência financeira, administrativa. Não é da natureza do Sonae fazer estoque para oportunizar preço. Talvez muito eventualmente se busque alguma promoção porque se acredite que a venda vai ser possível. Se o preço aumentar a gente vai se adequar ao mercado, se o preço baixar a gente vai baixar”. Os executivos de controle de gestão e de operações defendem que a empresa tem uma postura forte para ganhar *market share*, mas que o seu fluxo de caixa deve ser preservado. O primeiro argumenta: “Fazemos uma campanha, sendo que naquele determinado período estamos abrindo mão de margem para manter nossa posição (...) tu pões muito mais a tua marca em evidência. Mas tem uma ação para tentar recuperar isso depois. A empresa, como um todo, tenta fazer isso com um determinado equilíbrio”. O gerente de CE ratifica esta posição e complementa: “Corte de preços, de forma a extrapolar todos os preços, isso nós não fazemos. Com relação a promoções, elas têm razão de ser (...) chamar a atenção, oportunizar aos clientes alguma coisa que a gente conseguiu melhor negociação. Sendo uma grande empresa, o Sonae tem poder de barganha com seus fornecedores; logo, pode, por vezes,

combater preços baixos de seus concorrentes reduzindo seu custo de compra e não sacrificando a sua lucratividade”. Até mesmo as ações agressivas da empresa são cuidadosamente analisadas e controladas de forma que se minimize seus riscos de gerar prejuízos ao negócio.

Pelas características apresentadas, percebe-se que a empresa adota uma postura de seguidor – acreditando que ser o pioneiro não é o mais importante, sendo mais recomendado aprender com os erros de seus competidores mais arrojados e esperar o momento menos arriscado de tomar uma iniciativa. Ao mesmo tempo que a empresa busca ser cautelosa e defender sua posição, ela não abre mão de expandir e tomar iniciativas inovadoras desde que não representem grande risco ao negócio. Dentro de uma estratégia bem definida, ela aceita, inclusive, aguardar por resultados de mais longo prazo. Esta é uma postura típica de *analyzers*, procurando equilibrar sua pró-atividade e sua defensividade dentro de um nível de risco controlável. Destaca-se que, em suas análises, a empresa leva muito e consideração as informações obtidas junto a seus clientes e ao mercado em geral, o que indica uma OM. Além disso, a TI é amplamente utilizada para facilitar a análise destas informações e para suportar iniciativas que influenciem no relacionamento com os clientes e fornecedores.

### **5.1.3. Desempenho e Competências do Negócio**

Analisando algumas medidas de desempenho relacionadas ao comércio eletrônico do Sonae, o gerente de CE aponta que o Nacional Online tem crescido bastante em vendas, enquanto para o BIG Eletro.com existe uma base pequena ainda, em Santa Catarina, que não é representativa. Para o Sonae, em geral, é identificado um aumento expressivo de vendas e ganho de mercado, de acordo com os executivos. O executivo de CE comenta: “O Sonae está crescendo. Tanto em questão de fatia de mercado, como de volume de vendas. Isso mostra que estamos no caminho certo. É preciso oferecer serviços, estar junto com as comunidades, ter preocupação social, envolvimento forte com os fornecedores”. A empresa, segundo gerentes de comércio eletrônico e operações, também tem buscado apresentar novidades a seus clientes, através de suas operações *online* e do novo conceito das lojas físicas - o que tem se revertido em resultados positivos. O executivo de CE indica o caminho trilhado pela empresa: “Estar atento ao que o mercado quer, mais rápido que o concorrente, e tornar isso público”. Quanto ao seu ROI, embora os executivos não tenham parâmetros para compará-lo com o de outras empresas, eles declaram que os níveis de investimento do Sonae

Tipo / Intensidade	Principais Evidências	Implicações
<b>GERAL</b>	Negócio eletrônico não visa apenas o retorno financeiro: insere-se em uma estratégia de posicionamento da marca. Permite relacionamento mais personalizado com o cliente e complementa o negócio tradicional.	<b>TI</b> com foco na marca e relação com clientes: investimento guiado pela <b>OM</b> (P6).
	Iniciativa de e-business partiu da Alta Direção, que efetuou as definições do projeto em conjunto com a TI. O projeto foi conduzido por: TI, operações (logística) e marketing.	<b>AE</b> entre direção e TI. Iniciativa da direção e coord. inter-áreas são <b>antecedentes</b> (P2).
	TI deu suporte às operações <i>online</i> após seu lançamento, mas foi criada uma gerência de comércio eletrônico responsável pelo negócio, fazendo uma interface entre as áreas.	Criação de área para melhorar a <b>resposta coordenada inter-áreas</b> , entre elas a TI (P3).
	O importante não é ser pioneiro, por significar maior custo e risco. O projeto de e-commerce baseou-se em ações dos concorrentes já estabelecidos, adaptou-as e implantou-as rapidamente.	Postura de seguidor: <b>analyzer</b> (P5). Negócio eletrônico seguiu pioneiros neste mercado.
	Objetivos-macro definidos com base no mercado, foco de investimentos em fatores percebidos pelos clientes.	<b>OM</b> define objetivos do negócio (e TI). (P1)
<b>DEFESA Média</b>	Equilíbrio entre manter e expandir clientes e fornecedores	Postura cautelosa entre defender seu mercado e expandir - buscando ROI em menor prazo, com menos riscos. Eficiência reflete na percepção do cliente. Antecedente: interação inter-áreas (P2).
	Boa interação entre áreas (times interdisciplinares) e foco na melhoria constante da eficiência operacional.	
	Busca de expansão sustentável: minimizando riscos de ter custos maiores que a demanda; acompanhando queda das resistências culturais dos clientes; mantendo qualidade do serviço.	
<b>ANÁLISE Média / Alta</b>	Detalhamento das análises (importantes para reduzir riscos) depende de cada departamento e da agilidade exigida para tomar cada decisão. Foco em informações de clientes, fornecedores e sobre mudanças no mercado.	Boa capacidade analítica, voltada para o atingimento dos objetivos do negócio. Preocupação com a agilidade nas respostas ao mercado. TI apóia análises para tomada de decisões cotidianas com esta agilidade (P4).
	Análises estão relacionadas ao acompanhamento dos objetivos e metas da empresa, e ao controle do que foi orçado e realizado. Informações disponíveis em tempo real.	
	As decisões cotidianas são baseadas em informações detalhadas, disponíveis nos sistemas de informação. Oportunidades e ameaças ao negócio são analisadas, mas não de modo constante.	
<b>RISCO Média</b>	Capacidade de explorar novos caminhos, quando é algo visto como estratégico.	Minimizar riscos: foco em ações estratégicas e, mesmo assim, com base em experimentações. Acompanha os competidores: <b>analyzer</b> (P5).
	Apostas são feitas com base em análises prévias e com investimentos menores (experimentações).	
	Busca não correr mais riscos do que os competidores, e sim acompanhá-los.	
<b>PROATIVIDADE Média / Alta</b>	Parceria com fornecedores propicia lançamentos de produtos com exclusividade.	Busca tomar novas iniciativas constantemente, mas com baixo custo e baixo risco.
	Busca de paridade com os principais competidores, mas não age por imitação. Analisa suas iniciativas.	
	Prioriza iniciativas de baixo custo para agir proativamente.	
<b>FUTURO Média / Alta</b>	Aceita retornos de mais longo prazo se o risco ou o investimento da ação não forem altos. Ou, ainda, se esta ação fizer parte de uma estratégia maior.	O prazo do ROI é inversamente proporcional ao risco e volume de investimento. Mas a empresa tem uma visão de longo prazo para suas metas.
	Considera indicadores que demonstram a evolução da empresa no longo prazo.	
<b>AGRESSIVIDADE Média</b>	Somente sacrifica lucratividade se for para agregar valor ao cliente (algo percebido por ele) ou à marca.	O principal é manter o fluxo de caixa e tomar ações agressivas só quando forem vitais para uma boa percepção do cliente.
	Manter o fluxo de caixa e a coerência financeira é mais importante do que ganhar <i>market share</i> .	
	Uma ação agressiva é tomada após uma análise de como recuperar o fluxo de caixa com outras ações.	
<b>VISÃO ESTRATÉGICA</b>	Clara postura de seguidor: bastante analítico, busca expandir mercado e lançar novas iniciativas, mas minimizando os riscos e preservando seu fluxo de caixa. Aprende com experiência dos competidores.	<b>ANALYZER</b> (P5)

Quadro 4. Estratégia do negócio do Sonae – resumo de evidências e implicações.

têm aumentado significativamente ano após ano. Segundo os gerentes de comércio eletrônico e controle de gestão, a forma de lidar com estas medidas de desempenho e mantê-las sob controle passa pela análise equilibrada de todas elas. Mais uma vez, observa-se que a empresa procura apresentar novidades a seus clientes e investir, mas está atenta a como ocorrerá o retorno.

Na edição de 2005 das Melhores e Maiores Empresas, da Revista Exame, o Sonae figura na 57ª posição entre as maiores em vendas e em 49º lugar entre as maiores privadas – com receita de US\$ 1,67 bilhão. Entre as empresas do comércio, o Sonae aparece na 9ª posição, sendo a 4ª maior varejista (atrás de Carrefour, Pão de Açúcar e Casas Bahia). O Sonae era a 13ª maior empregadora do país, com 22.473 funcionários. Na região Sul, o Sonae aparece como 6ª maior empresa (4ª maior no RS) e o maior varejista.

Quanto às competências da empresa, os executivos concordam que a competitividade de preço já está consolidada nas lojas físicas e está sendo perseguida nas vendas *online*, embora o preço seja apenas um dos componentes e fatores como comodidade e serviço sejam mais valorizados por um segmento de clientes. Outras competências são bem avaliadas pelos executivos, como: boa variedade de produtos, compatível com a concorrência; um adequado suporte de marketing, com foco em promoções e divulgação da marca; bom serviço ao cliente, estimulado pelo reposicionamento da marca Nacional e reforçado pelas lojas *online*; e, em especial, uma TI de nível mundial, considerada pelos executivos como a melhor do Brasil neste mercado, com uma excelente plataforma de comércio eletrônico. A TI sobressai-se como uma das principais competências do negócio, sendo utilizada para reforçar as demais.

Principais Evidências	Implicações
Crescimento em vendas e market share: motivado pelo foco em serviços, relação com a comunidade, parceria com fornecedores.	Bom desempenho influenciado pela relação com clientes, fornecedores e comunidade (OM)
Lançamento de novidades tem gerado bons resultados. Busca estar atenta ao mercado e agir antes dos concorrentes.	Ênfase em respostas ao mercado rápidas, principalmente se de baixo custo.
Busca analisar medidas de desempenho de forma balanceada.	Análise e equilíbrio de indicadores.
Principais competências: serviço ao cliente; preço; e TI (de classe mundial) aplicada para reforçar as demais.	Competência em TI: usada para gerar melhores serviços e controle de preços (P4).

**Quadro 5. Desempenho e competências do Sonae – resumo de evidências e implicações.**

#### 5.1.4. Estratégia de TI

Executivos da empresa foram entrevistados sobre o papel estratégico da TI na organização e, mais especificamente, dentro da perspectiva do comércio eletrônico.

Inicialmente, uma das gerentes da área de TI, apresentou a arquitetura de sistemas do Sonae - afirmando que esta arquitetura é muito bem planejada na organização, de forma que

todos os sistemas conversem entre si através de uma camada base, chamada BDN (base de dados do negócio). Esta base possui todos os cadastros e tabelas relevantes ao negócio e é utilizada, principalmente, pela área comercial. Sobre esta base estão os sistemas transacionais, que dão suporte a cada área do negócio. Tudo isso passa por uma camada até chegar ao *data warehouse*. Os gestores podem extrair tanto informações consolidadas, como abertas por loja, ou exclusivamente dos negócios eletrônicos. Há aplicações OLAP que buscam dados no *data warehouse* e mostram visões diferentes destas informações através de mapas em Crystal Report ou Business Objects (ferramentas de BI). Há, ainda, *data minings* montados com base em ferramentas como Cognos, Business Objects e Top Cat. Estas informações são bastante exploradas pela área de marketing – segundo a executiva. Algumas ferramentas tem mapas pré-formatados e outras permitem que o gestor monte relatórios da forma como quiser analisar – tendo apoio para suas tomadas de decisão. Para auxiliar no processo, a área de TI tem uma pessoa pivô em cada departamento, com treinamento específico nestas ferramentas. Esta arquitetura favorece a análise de informações por parte dos executivos da empresa, embora seja possível investir para automatizar mais estes processos.

Em seguida, a gerente explica sobre como são realizados os planejamentos do negócio e da TI no Sonae: “Primeiro é feito o planejamento estratégico da empresa, porque tem que ter as metas e os objetivos macro. Depois a TI, então, é alinhada com estes objetivos da empresa. Para cada projeto, se vê como a TI pode agregar algo. Normalmente, no planejamento estratégico, a TI sempre participa junto, com o Diretor responsável pela área. Baseado no que foi definido pela diretoria são definidas metas e com base nestas metas nós podemos apresentar o que a gente vai dar suporte, quais os sistemas, o que é necessário. É todo um trabalho em conjunto para um único projeto. O nosso diretor nos passa as decisões macro, e nos reunimos para fazer um plano que atenda a estes objetivos do negócio”. A gerente de TI complementa: “Isto garante que não vá ter nenhum objetivo sobre o qual a TI não esteja atuando, nem alguma coisa que a TI esteja fazendo que não esteja ligada a algum objetivo”. Este processo demonstra o empenho da empresa em garantir um alinhamento da TI aos objetivos do negócio, focando os investimentos neste sentido.

O executivo de CE manifesta-se sobre o apoio da TI aos projetos de sua área: “Nós temos uma dosagem de apoio da TI bastante grande. Agora, se tem alguém na TI preocupado com as inovações nesse tipo de mercado, não, eu acho que isso é eventual. Hoje, a TI mais dá suporte às nossas necessidades, e eventualmente dá apoio em inovações”. Segundo este

executivo, a TI aguarda pelas definições estratégicas da empresa: “Na verdade, a TI muitas vezes está na frente, mas, às vezes, o negócio não está pronto. Depois quando o negócio vê que é o momento de fazer isso, o assunto é retomado”. Isso quer dizer que, no Sonae, predomina uma perspectiva de alinhamento estratégico de Transformação Tecnológica, em que as estratégias do negócio demandam o suporte da TI. A própria área de TI, através de uma de suas gerentes, manifestou que, embora sua área tenha tanto o papel de suportar as estratégias da empresa, como de propor inovações ao negócio – prepondera o papel de apoiar as áreas do negócio em suas iniciativas.

O gerente de CE explica como a área de TI funciona na empresa: “Em termos de informática, nós só temos pessoas que organizam o que precisa ser desenvolvido - e esse desenvolvimento a gente pede para uma empresa de informática fazer e nos devolver o produto final. Essa empresa hoje é a Tlantic, que está lá no TecnoPUC fazendo esse papel”. A Tlantic é uma empresa do grupo Sonae, certificada em CMM nível 2 (certificação internacional de maturidade no desenvolvimento de software), que presta serviços tanto para as operações do Brasil, quanto de Portugal. Trata-se de uma área de excelência dentro do Sonae, o que demonstra a valorização do papel da TI na organização. Sem dúvida, segundo a gerente de TI, a área de TI no Sonae tem um perfil muito estratégico. Ela explica: “Normalmente, mesmo que o projeto venha da área do negócio, ele vem muito cru. É uma idéia que tem que ser modelada, tem que ser polida, grande parte das vezes - e a TI tem um papel muito forte nesse sentido. (Nosso papel) é muito mais estratégico do que suporte, com certeza”.

O executivo de marketing também valoriza bastante o papel da TI na organização, e acredita que o investimento em tecnologias aplicadas ao marketing é o que deve, cada vez mais, fazer a diferença no mercado – à medida que se consiga fazer uso das informações disponíveis para agregar valor ao cliente. O executivo expõe: “Este relacionamento de Internet com comércio eletrônico vai propiciar aquilo que, teoricamente, o marketing prega como sendo o ideal - que é o relacionamento individual. Vou poder te conhecer, num grau de profundidade maior do que aquele que temos hoje como estabelecimento comercial – em que, a principio, eu te trato igual ao próximo da fila. Posso entrar em um nível de adequação das ofertas muito maior. Acredito nisso. Esse é um campo que pode, e deve, ser explorado”. Observa-se, por esta visão de futuro, que o uso da TI para suportar atividades de marketing é visto como a forma de evolução para os negócios eletrônicos da companhia. Ele destaca como

o varejo está em uma posição privilegiada para investir neste tipo de tecnologia, por dominar o contato direto com o consumidor e poder estabelecer relações entre os vários produtos que ele consome. Fica evidente a visão da empresa de que o uso da TI aplicado ao relacionamento com clientes, criando uma interação mais próxima, é capaz de criar uma vantagem competitiva. Como os objetivos estratégicos da organização estão focados em atender as necessidades dos clientes e proporcionar boas experiências de compra – o uso da TI para este fim estará alinhado à estratégia da empresa.

A executiva de TI comentou o assunto, afirmando que as informações sobre os clientes existem e a TI oferece ferramentas para explorá-las, mas é preciso ter mais pessoas trabalhando na análise destas informações. A executiva destaca: “Um dos grandes diferenciais pode ser, justamente, a forma como tratamos a informação dos nossos clientes e que ações vamos tomar para gerar algo que agregue valor a eles”. Ela considera que o comércio eletrônico propicia a possibilidade de automatizar processos de relacionamento com o cliente, utilizando o *site* como interface. No entanto, ela comenta que este tipo de desenvolvimento não é rápido nem barato, e, portanto, dependem de investimentos. Algumas ações deste tipo estão sendo continuamente implementadas, e projetos maiores estão sendo propostos para o próximo ano, indicando uma tendência a seguir – segundo a executiva.

Outro gerente na área de TI da empresa, afirmou que o Sonae possui valores que refletem uma visão da TI como recurso estratégico para o negócio – o que corrobora as colocações dos demais executivos sobre o uso da TI. Ele argumenta: “Hoje a TI é um foco importante na decisão, em qualquer tipo de nova implementação que aconteça aqui dentro do Sonae. Isto é fato, ela está sempre envolvida e é muito participativa. Todos os responsáveis por cada área dentro da TI têm um percentual do seu tempo dedicado a pesquisas que possam melhorar o nosso negócio (...) nestes casos, fazemos pilotos e avaliamos”. O executivo aponta que as outras áreas estão bem integradas com a TI: “Durante o ano tem pelo menos um workshop para ser definida a questão de investimentos para o próximo ano, que é compartilhado com todas as áreas. Fora isso, há reuniões diárias com cada departamento sobre funções que estão sendo desenvolvidas e sobre novas possibilidades. Internamente, somos avaliados formalmente todos os anos. Nós temos, também, a cada quinze dias, reuniões de coordenação com a diretoria de Portugal e nossas gerências e diretoria daqui. Há uma troca de projetos e sinergia entre os grupos de trabalho”. A empresa, de fato, acredita no uso

estratégico da TI para agregar valor ao negócio – contudo, o investimento em TI, como em outras áreas, ocorre de forma planejada e cautelosa, analisando-se o retorno que terá.

O perfil estratégico de TI da empresa foi analisado pelos gerentes de comércio eletrônico e de TI do Sonae. Segundo ambos, os diversos sistemas de informação da empresa atendem bem aos objetivos do negócio e estão bem equilibrados. É consenso no Sonae que a sua área de TI é uma das melhores do país neste setor, contando, ainda, com o importante apoio da Tlantic para o desenvolvimento de software.

Gerentes das áreas de comércio eletrônico e TI consideram que os sistemas de suporte operacional são fortes no Sonae. Eles destacam que os sistemas provêm informações detalhadas para as decisões operacionais cotidianas e para o desenvolvimento de análises sobre os negócios. O gerente de CE argumenta: “O (sistema) mais usado é o SIG diário, onde tem informações que nós, todos os dias, tiramos. Há os relatórios internos que mostram as faltas de produtos, nível de ruptura, nível de vendas, que também são diários (...) as informações gerenciais são colocadas em uma plataforma do tipo Intranet (...) Isso tudo, no dia-a-dia, é dinâmico, se pode ter informações em qualquer um dos níveis. As informações mais profundas do *site* eu tenho semanalmente – quais foram os clientes que entraram, os que se cadastraram, quais produtos foram comprados, um leque de informações consolidadas. Com isso eu consigo enxergar de forma mais ampla e também em termos mais analíticos”. O gerente de TI comenta: “Temos um *data warehouse*, que dá uma posição de até duas horas atrás. Eu sei exatamente o que a empresa está vendendo, lucrando, o orçado e o realizado, então temos informações consolidadas - tanto analíticas quanto sintéticas. Temos BI, por exemplo. Qualquer decisão, em qualquer nível, é baseada em sistemas”. O gerente de CE apenas defende que, na área de comércio eletrônico, ainda há mais sistemas para serem desenvolvidos com o objetivo de apoiar a tomada de decisões com base em informações geradas pelo *site*. De modo geral, os sistemas ajudam que os executivos tomem decisões baseadas na análise de informações concretas, sem ter que gastar muito tempo com isso – o que é uma preocupação, conforme observado anteriormente.

Como pontos mais frágeis, gerentes das áreas de TI e CE vêem o apoio dos sistemas à coordenação entre áreas. O gerente de TI observa que a interação entre as áreas é usualmente feita de uma forma presencial e que, apesar de haver circulação de informações por canais eletrônicos, não há uma ferramenta para gerenciar as interações em um projeto, por exemplo. Ainda, segundo os executivos, apesar dos sistemas proverem informações confiáveis e úteis

para a minimização de riscos nas tomadas de decisão, a avaliação dos riscos depende mais da capacidade dos executivos do que das ferramentas disponíveis nos atuais sistemas de informação. Enfim, os sistemas apresentam elementos para que os executivos, de acordo com seus modelos mentais, analisem quais as melhores decisões a serem tomadas.

Os sistemas interorganizacionais são vistos pelos executivos como o principal grupo de SI do Sonae. Segundo eles, o relacionamento e a negociação *online* com clientes e fornecedores e a integração com parceiros de negócio são fortemente influenciadas pelas capacidades dos sistemas de informação da empresa. Ambos ressaltam o papel do Portal de Fornecedores, sobre o qual o gerente de CE argumenta: “Neste site os fornecedores entram, dizem quais produtos novos eles têm, podem solicitar alterações de preços, ou até descontos, em cada uma das regiões. Negociações não fazemos no portal, tem o lado presencial. O fornecedor pode fazer observações no site, há um espaço para que ele faça isso, mas é muito frio e, às vezes, tem que ser complementado”. Sobre a negociação com fornecedores, este executivo relata: “desenvolvemos um sistema comercial para que a gente consiga ter mecanismos de verificação de preço de mercado de cada produto. E a partir desse preço de mercado, nós sabemos a margem que nós precisamos dar em cada produto e estaremos negociando custo. O nosso sistema proporciona uma série de visões sobre isso, e a gente consegue ter muito já induzido qual o nosso preço, ou o preço adequado para aquele produto”.

Na relação com o cliente, o gerente de TI aponta que os próprios sites de vendas online representam um papel importante. Além das transações comerciais, os clientes podem fazer reclamações e dar sugestões – sendo que 100% dos clientes recebem uma resposta pessoal da empresa. O gerente de CE argumenta: “Nós temos subsídios para fazer várias coisas: eu sei a venda do cliente, em qualquer época ou quaisquer acumulados que eu queira ver, sei os caminhos que eles percorrem dentro do site, tenho informações para fazer aferições mais personalizadas a grupos de clientes. Nessas visões tenho que ver como atuar em termos de marketing e promoções. Hoje em dia a gente está em uma fase inicial, embora para algumas situações a gente já esteja utilizando esse recurso”. Negociações *online* são realizadas com clientes empresariais, como explica o executivo: “Temos um site que entrou agora em agosto (2005), onde nós revendemos – o Maxxi Distribuição. Esse site recebe solicitações de clientes, pessoas jurídicas, aí tem uma espécie de troca de negociação. Tem que ter um cadastro, um contrato conosco, para depois a negociação ficar mais no detalhe do

produto”. A negociação com os clientes, pessoas físicas, é representado no varejo através do oferecimento de um bom preço e condições de pagamento – garantem os executivos.

Os SI de mercado da empresa são vistos pelos executivos como fortes dentro do setor – e a tendência é que sejam cada vez mais priorizados pela organização. Os pontos mais destacados pelo executivo de CE quanto à aplicação destes SI para o negócio são: auxílio no rápido ajuste de preços; influência na introdução de novos produtos e serviços; utilização de informações dos visitantes do *website* para prospecção e ações de marketing. O sistema de *pricing* é um dos mais importantes, destaca o gerente de CE: “Temos como reagir a promoções dos concorrentes de uma forma muito rápida (...) não podemos deixar que as lojas definam seus preços baseados em anúncios de concorrentes delas. Mas que elas nos digam isso, e nós, aqui no centro, avaliamos quais são esses anúncios, os produtos que estão em causa, as marcas. A partir disso, nós avaliamos se vamos reagir com este mesmo produto, ou com outro. Nesse meio tempo, há contato com fornecedores e há negociações”. O gerente de TI comenta: “As pessoas vão com *Palm* nos concorrentes, com uma lista de produtos para ser coletados, fazem a coleta de preços e, depois, vêm até a sede e colocam para dentro do sistema. Aí o sistema trabalha essa informação, faz troca de preço *online*, ou pede aprovação para trocar os preços. Tem empresas que, também, dão preços dos encartes da concorrência em todo o Brasil, volume de vendas, tamanho de mercado, todo este tipo de informação”.

Sobre a ação dos sistemas na introdução de novos produtos e serviços, o gerente de CE afirma: “No portal do fornecedor, queremos que nos tragam as novidades e, em muitos produtos, nós temos uma gama de exclusividades de lançamentos fantástica”. Quanto ao uso de informações de navegação dos clientes para ações de marketing, ele comenta: “olhamos para estas informações, mensalmente, e, com base nisso, proporcionamos mais ou menos intensidade na nossa ação de publicidade. Tem a possibilidade de se fazer uma comunicação mais direcionada para o cliente, mas não temos feito ainda isso. Até porque isso tem que ser estruturado de uma forma muito clara, para não ficar poluindo as caixas de mensagens dos clientes”. O gerente de TI comenta que algumas ações são feitas pela área de marketing, principalmente para os usuários de cartão da empresa e indica quais as tendências que a empresa está vislumbrando: “Há uma tendência de se trabalhar no site para que respostas promocionais sejam dadas automaticamente ao cliente dependendo do seu comportamento de compra. Essa para mim é a tendência de mercado, direcionar para o relacionamento entre empresa-cliente ser bem mais pessoal”. O acompanhamento do market share da empresa

também é feito, de modo geral, através de sistemas de informação – com informações providas, principalmente, por empresas como a AC Nielsen – afirma o executivo de TI. No entanto, informações de *market share* sobre vendas por comércio eletrônico são consideradas, ainda, muito contraditórias e pouco confiáveis. O Sonae conta também, em seus sistemas, com informações sobre clientes, tratadas em segmentos; competidores, através de pesquisas e clippings de notícias; e sobre o setor como um todo, pelos mesmos clippings e por informações da ABRAS (Associação Brasileira de Supermercados).

A contribuição dos SI para suporte a decisões estratégicas da empresa é considerada como moderada pelo executivo de CE, enquanto o executivo de TI demonstra-se mais satisfeito. Pontos como: apoio ao planejamento estratégico do negócio, modelagem de cenários futuros, e definição e controle de indicadores são vistos pelo gerente de CE como podendo melhorar ainda. Ele argumenta: “O planejamento estratégico é baseado nos nossos indicadores compilados. São informações que a gente produz anualmente. Informações a gente tem, o que não temos são SI que fiquem projetando cenários com base nessas informações (...) Olhamos para as informações e observamos se há risco, então vamos com calma para não gerarmos expectativas que não possamos atender (...) montamos cenários para poder tomar decisões e definir o rumo, se vamos ou não expandir, para que lado vamos crescer”. O gerente de TI concorda com estes argumentos, mas acredita que os SI dão uma boa contribuição para o planejamento da empresa: “As informações estão lá, disponíveis, e são utilizadas para facilitar o planejamento estratégico da empresa. O controle de gestão utiliza fortemente os SI para trabalhar no planejamento. (...) os sistemas não chegam a apontar cenários, ou caminhos alternativos e suas conseqüências. Há informações para isso, mas para que as pessoas que tomam decisões na empresa possam, de acordo com sua experiência e seu conhecimento, analisá-las e pensar em cenários e no melhor caminho a seguir”.

Sobre o controle de indicadores de comércio eletrônico, o gerente da área demonstra maior satisfação: “São vários aplicativos que a gente tem, várias formas de informações. Tem o sistema que faz toda a contabilidade de visitas dos clientes, tem o sistema de gestão de vendas diárias, temos nossas pesquisas do SAC. No *site* a gente tem isso compilado”. O gerente de TI ratifica: “Todos os indicadores e o controle do desempenho no Sonae são feitos com base em SI. Temos informações *online* sobre nossos resultados, que são utilizadas tanto nas decisões do dia-a-dia, como na definição de metas e controle do que atingimos”.

Com base nos dados sobre a TI, observa-se que há um equilíbrio entre os grupos de sistemas, assim como uma boa capacidade de prover informações detalhadas aos executivos. Embora os sistemas não façam, automaticamente, análises de risco ou proponham cenários, há ferramentas de BI disponíveis para que sejam realizadas as mais diversas análises sobre as informações. A ênfase dada aos sistemas inter-organizacionais reforça a idéia de que a empresa busca utilizar sua TI para agregar valor aos seus relacionamentos com clientes e fornecedores, buscando e provendo informações através de canais eletrônicos. Estas características demonstram-se adequadas a um tipo *analyzer* de estratégia, sendo mais uma evidência que aponta para a existência de um bom alinhamento estratégico no Sonae.

### **5.1.5. Orientação para o Mercado**

Executivos do Sonae avaliaram a OM apresentada pela empresa – em termos de geração de inteligência de mercado, disseminação desta inteligência, e resposta coordenada ao mercado. Segundo sua análise, o Sonae é fortemente orientado para o mercado – sendo que se destaca, especialmente, em suas respostas ao mercado.

O executivo de marketing considera forte a presença de valores de OM na empresa. Entre os gestores da empresa, afirma ele, esta orientação é muito forte, enquanto o comportamento demonstrado pelos colaboradores em geral, mesmo não estando em um mesmo nível, ainda assim é bom. Isto foi percebido pelo pesquisador quando em contato com a equipe de campo do Nacional Online, que demonstrou uma boa OM e visão do negócio. O executivo analisa: “De uma forma geral, vejo que estamos acima da média. A gente sai de uma força de 100% de visão, porque te asseguro que a visão da empresa em relação a isso é máxima, e como resultado acho que é 80%. Nós conseguimos fazer com que o Sonae hoje seja uma empresa orientada ao mercado, e que, nos últimos dois anos, ela tenha se modificado por essa visão. Na verdade, esse é o nosso modelo de gestão de negócio”. O gerente de operações concorda e comenta que a qualidade da empresa é avaliada de acordo com o ponto de vista do cliente - através de pesquisas, do atendimento pelo SAC, de *focus group*, entre outros: “O foco é exatamente atingir as necessidades dos clientes, saber quais os atributos a que eles realmente dão importância, para que a gente possa focar os recursos, ações e olhares para isso”. O executivo afirma que as áreas apresentam uma abertura natural para o compartilhamento de informações de mercado, estando habituadas a trabalhar em conjunto em times de projetos, e que a alta direção está sempre envolvida e aberta a novas idéias.

Tipo / Intensidade	Principais Evidências	Implicações
<b>GERAL</b>	Área de TI indica, para cada objetivo estratégico do negócio, o que pode agregar - gerando projetos. Perspectiva, prioritariamente, de Transformação Tecnológica.	AE: projetos de TI gerados a partir de objetivos do negócio (mercado) compartilhados (P1).
	A área de TI é formada por analistas de negócio, enquanto a parte mais técnica é terceirizada para uma fábrica de software do grupo Sonae (Tlantic).	Área de TI focada no AE, coordenação com outras áreas em busca de respostas (P3). Área técnica só executa.
	Uso da TI no marketing para estimular a interação e o relacionamento com os clientes, criando boa experiência de compra, é visto como uma vantagem competitiva sustentável.	Uso da TI para agregar valor ao relacionamento com o cliente gera VCS e atende a objetivo estratégico (P4, P6).
	É preciso uma equipe dedicada para analisar informações dos clientes (data mining) e propor ações, mas a TI pode ajudar a automatizar a interação com o cliente através do site.	Aplicações da TI favorecem a análise de informações de mercado e respostas mais rápidas aos clientes (P4).
	Sistemas, bem integrados, permitem obter várias visões sobre as informações, em tempo real.	TI agiliza processos de análise e tomada de decisão.
	Há colaboradores-pivô da TI em cada área para auxiliar no uso de ferramentas de BI.	Disseminação de informações de negócio e TI (P1).
<b>VALORES - TI</b>	TI está sempre envolvida nos projetos - muito participativa. Forte integração com demais áreas.	Boa coordenação interáreas – antecedente (P2).
<b>Alta</b>	São feitas pesquisas sobre novas tecnologias e gerados pilotos (experimentação).	Oportunismo tecnológico e uso de experimentações.
<b>SIS. SUP. OPERAC.</b>	Informações detalhadas para tomada de decisões cotidianas e análises sobre o negócio.	TI auxilia a reduzir tempo na análise de informações e tomada de decisões cotidianas (requisito do negócio - AE).
<b>Alta</b>	Sistemas agilizam a análise de informações operacionais. Acesso em tempo real.	Decisões dependem da racionalidade dos executivos.
	Sistemas não são determinantes para a minimização de riscos e coordenação interáreas.	
<b>SIS. INTERORG.</b>	Sistemas apóiam relações e negociações com clientes, fornecedores e parceiros.	Relações interorganizacionais são as mais bem suportadas pela TI – apoiando a geração e disseminação de inteligência, e respostas ao mercado (P4). Coerente com foco do negócio (AE) na experiência do cliente e parceria com fornecedores.
<b>Alta (principal)</b>	Portal do Fornecedor contém informações atualizadas sobre fornecedores e seus produtos.	
	Sistema de verificação de preços de mercado ajuda na negociação <i>online</i> com fornecedores.	
	Sites de vendas possibilitam coleta de informações e interação com clientes online.	
<b>SIS INF. MERCADO</b>	Informações do site ainda não são bem utilizadas para ações de marketing, mas esta é uma forte tendência. Ações devem ser automatizadas no site, integrando-se aos sist. interorganizacionais.	Sistemas menos desenvolvidos, mas com maior tendência de crescimento. Integração com sistemas interorganizacionais é esperada futuramente. TI apóia novos serviços e ajustes de preços, além de prover inteligência de mercado, atualizada, para a tomada de decisões (P4). Coerente com interesse do negócio em conhecer bem o cliente.
<b>Média / Alta</b>	Sistemas permitem rápido ajuste de preços, a partir da análise de informações do mercado.	
	Sistemas disponibilizam inteligência de mercado provida por empresas especializadas e bases de dados da empresa sobre clientes e fornecedores.	
	Sistemas facilitam a introdução de novos produtos e serviços.	
<b>SIS SUP. DEC. ESTR.</b>	Há informações que apóiam o planejamento estratégico, mas faltam ferramentas para projetar cenários e gerenciar riscos.	Forte apoio da TI à instrumentação da gestão (antecedente – P2). Há informações detalhadas nos sistemas, mas o bom uso delas depende mais da racionalidade dos executivos do que de ferramentas de TI. SI colaboram para análise.
<b>Média / Alta</b>	Decisões dependem mais da interpretação das informações pelos executivos.	
	Bom controle de indicadores de desempenho da empresa e do negócio eletrônico.	
<b>VISÃO</b>	TI focada mais na compreensão e apoio à análise ágil de informações. Aplicações coerentes com perfil estratégico do negócio.	ANALYZER. Evidência de AE.
<b>ESTRATÉGICA</b>		

**Quadro 6. Estratégia de TI do Sonae – resumo de evidências e implicações.**

O gerente de marketing comenta, ainda, como a TI do Sonae se comporta neste processo: "Vejo que hoje estamos absolutamente alinhados. Acho que é imprescindível a tecnologia adaptar-se às mudanças no mercado, às mudanças de rumo do negócio, e vejo que aqui isto ocorre de forma satisfatória. Um dos nossos diferenciais, hoje, é a nossa TI". Estes argumentos indicam uma relação entre o uso da TI e a adequação ao mercado.

Os executivos entrevistados consideram forte o comportamento de geração de inteligência de mercado na empresa. Segundo o executivo de marketing, os clientes são frequentemente consultados sobre os serviços da empresa; informações sobre competidores circulam pelos sistemas, abastecidos por várias áreas; o impacto de mudanças no mercado é avaliado continuamente; informações macroeconômicas são analisadas por um especialista; a empresa mantém contatos com órgãos governamentais; e investe tempo para conhecer os negócios de seus fornecedores. Além disso, a empresa conta com uma área de pesquisa de mercado que trabalha com informações quantitativas e qualitativas do consumidor e, também, com números internos da empresa – permitindo uma análise completa.

O gerente de controle de gestão afirma que informações sobre clientes são buscadas através de conselhos de clientes, SAC, e pesquisas de mercado. O gerente de CE relata: "Nós aferimos nossos clientes todos os dias. Nós temos uma área de Serviço de Atendimento ao Consumidor e essa área, todos os dias, liga para os clientes, inclusive especificamente os do Online. Tem uma lista de perguntas, quinze itens, que tentam abranger a qualidade do atendimento e do produto, a performance do *site*, se houve problema no horário de entrega, todos os aspectos que estão ali como referência. O cliente se manifesta, ele fala, critica, sugere. A partir disso, a gente faz uma compilação do nível de satisfação que a gente tem. Este indicador tem revelado índices acima de 90% no comércio eletrônico, é uma coisa muito boa. Os índices das lojas físicas são bem menores". O gerente de operações destaca que a própria criação dos negócios eletrônicos na organização surgiu a partir de pesquisas em que esta necessidade foi percebida nos clientes. Os rumos da organização são orientados pelas necessidades dos clientes e a TI é aplicada seguindo a mesma orientação.

Sobre a coleta de informações macroeconômicas e o contato com o governo e agências reguladoras, o gerente de CE relata: "Temos o controle de gestão com pessoas responsáveis por isso. Não só buscam, mas recebem solicitações e mandam informações sobre o Sonae para algumas entidades como AGAS, ABRAS, e até para o próprio governo". O gerente de controle de gestão complementa: "Tem uma economista aqui dentro, e o trabalho dela é

basicamente esse – buscar informações a respeito do cenário macroeconômico e da concorrência”. Tratando da avaliação de tendências sociais, o executivo argumenta: “Tem uma área de segurança alimentar que cuida muito disso. Para responsabilidade social também tem uma outra área. A gente criou áreas para que isso realmente seja feito de uma forma garantida. Inclusive, nosso próprio presidente defende e faz com que isso seja público”. O gerente de operações destaca, ainda, a preocupação com questões ambientais. Quanto ao tempo que a empresa dedica para conhecer os seus fornecedores, o gerente de CE afirma: “Temos o portal do fornecedor, onde podemos entender como eles atuam e também damos informações a eles. Temos o EDI – muitos vêm nossos estoques diariamente, e com base nisso eles mesmos repõem (...) tem outros que a gente remete pedidos para eles eletronicamente (...) Tem tecnologias que a gente já desenvolveu nesse ângulo que são de última geração. No portal do fornecedor, tem disponível as vendas que eu tive em minhas lojas. Eu mandar para um fornecedor meu, o que eu vendi de produtos dele ontem nas minhas lojas é algo inacreditável”. O gerente de controle de gestão elogia o processo de interação do Sonae com seus fornecedores e conta que recebe e consolida uma série de informações sobre eles; enquanto o gerente de operações cita iniciativas como o clube do produtor e parcerias para produção de marcas próprias, como sinais de integração empresa-fornecedor.

Os executivos consideram que cada área da empresa busca informações sobre fornecedores, de acordo com sua perspectiva, e compartilha estas informações. O gerente de CE comenta: “Eu diria que isso é distribuído realmente (...) cada unidade tem um nível de conhecimento e de busca de informações de clientes, competidores, e fornecedores completamente diferente umas das outras. (As pessoas) buscam as informações referentes à sua área”. O gerente de controle de gestão ratifica: “Nós aqui, no controle de gestão, buscamos informações sobre desempenho e resultado do concorrente como um todo. Enquanto a área de marketing está buscando informações da concorrência mais voltadas para a área deles. (...) é diferente a forma de abordagem de cada área”. Fernando Thomaz concorda com ambos. A revisão periódica do impacto sobre o negócio de mudanças no mercado de *e-commerce* ainda é um desafio, segundo o gerente de CE: “Dados de mercado, nessa área, são poucas empresas que mostram (...) se formos ver o Pão de Açúcar, o Zona Sul, eles não publicam essas informações, então a gente sabe muito pouco sobre isso. Tem alguns que já são abertos ao mercado de ações, como o Submarino, então publicam mais. Nesse mundo não se tem uma idéia exata de qual é o faturamento. Tem duas empresas que prestam serviços

nesta área, de estimativa de faturamento de comércio eletrônico, e é muita diferença entre os números”. Apesar disso, a empresa, como um todo, mantém um bom acompanhamento das mudanças em seu mercado – afirmam gerentes de operações e marketing. A geração de inteligência conta com ferramentas de TI como o portal do fornecedor, os *sites* de vendas aos clientes e bancos de dados abastecidos por empresas contratadas com informações sobre o mercado. A influência da TI é grande e importante para este comportamento de OM no Sonae.

O comportamento de disseminação de inteligência de mercado também foi bem avaliado pelos executivos, com dois pontos sendo vistos como menos destacados: o compartilhamento de informações de TI para os demais departamentos; e a disseminação rápida de informações de mercado por todos os níveis da empresa. No primeiro caso, o gerente de CE comenta: “ (A área de TI) Gasta tempo (para disseminar informações de TI), mas não sei se tanto. Só para algo mais focado. Nossa área de TI não é extremamente técnica (...) também mescla negócio (...) Essa área faz o meio campo com o negócio todo. Isto faz com que as coisas sejam muito mais rápidas e muito mais dinâmicas, e tenham a aderência depois quando implementadas”. Os executivos de marketing e controle de gestão apresentaram a mesma opinião. No entanto, percebe-se que a área de TI procura falar a linguagem do negócio, servindo como mediadora sem precisar disseminar informações técnicas com as demais áreas – em vez de uma limitação, isto pode significar uma melhor comunicação entre as áreas, como defendido pela gerência de TI. Sobre o segundo ponto, o gerente de CE, respaldado pelos demais executivos, explica que não são todas as informações que podem fluir pela empresa: “Informações de resultados vão para pessoas a quem compete a informação. Informação geral, para todas as pessoas da empresa, são só aquelas de cunho mais institucional ou social”.

Sobre o compartilhamento de informações de marketing, o gerente de CE afirma que a área de marketing procura comunicar-se com as outras áreas para definir questões promocionais. O gerente de marketing ressalta que estas informações de mercado são provenientes de várias áreas da empresa, são amplamente discutidas no Sonae e circulam, principalmente, através da Intranet. Fernando Thomaz aponta que também ocorrem reuniões e apresentações formais para as gerências para tratar deste tema. De fato, a circulação interna de informações é considerada constante pelos executivos, conforme comenta o gerente de CE: “Eu recebo, diariamente, informações de uma empresa que faz este tipo de serviço (...) a partir disso, eu tenho informações dos meus concorrentes (...) (Sobre os clientes) de forma

agrupada, eu recebo diariamente. As informações que busco a partir do site de comércio eletrônico, sobre perfis de compra, passo para a área de marketing, comercial e de operações”. Quanto às reuniões inter-funcionais, elas ocorrem semanalmente para algumas áreas – devido ao cenário dinâmico do varejo – mas, em geral, ocorrem de acordo com os projetos em andamento. O gerente de controle de gestão sente falta de reuniões mais periódicas para compartilhar informações. De qualquer forma, constata-se que os sistemas de informação, em especial a Intranet da empresa, tem papel importante na disseminação de informações pela empresa. Seja de forma mais automática, como no caso das informações geradas pela loja *online*, ou através de sistemas abastecidos por parceiros de negócio e colaboradores.

O comportamento de resposta ao mercado é apresentado pelos executivos como o mais forte do Sonae, exaltando a competência da empresa na execução de seus projetos. Segundo seus executivos, a empresa está sempre atenta às necessidades de seus clientes. O gerente de CE comenta: “Nós temos um sistema de resposta ao cliente em que, conforme for a gravidade do problema, temos que dar resposta ao cliente em até 24 horas. Nosso nível de resposta aos clientes, nesse mundo de *web*, é muito dinâmico (...) na minha visão é um dos diferenciais que conseguimos ter. Para implementar necessidades percebidas no cliente também somos ágeis, dependendo pode ser feito em três ou quatro dias. (...) Temos que valorizar estes (clientes) que reclamam, ver se eles tem razão, e realmente fazer com que isso seja corrigido”. O gerente de operações afirma que o Sonae não está apenas preocupado em vender, mas em agregar valor à marca e fazer com que o cliente se sinta bem em sua experiência de compra – nas lojas físicas ou online. Os executivos afirmam que os produtos comercializados pela empresa também estão baseados em informações do mercado. O gerente de CE exemplifica: “Nos baseamos pelo mercado, mais do que por questões internas. (...) por exemplo, vai ser lançado agora o BIS sabor framboesa (...) aí eu vou dizer que minha regra é não colocar mais produtos dessa marca? Não tem isso. Temos que atuar porque o mercado todo vai atuar nisso. A outra visão é a parte do preço (...) Preço de mercado define o nosso preço, e depois nós temos que nos virar, internamente, para negociar com o fornecedor. O mercado praticamente define tudo. Mas não é tudo que a gente sabe se o mercado vai absorver, também tem apostas”. O gerente de operações cita pesquisas da AC Nielsen e contatos diretos com os clientes como fontes que contribuem para a definição das linhas de produtos da companhia.

Os executivos consideram que a empresa é ágil, quando exigido, para responder ao mercado. O gerente de CE argumenta: “Acho que somos rápidos quando queremos. Tanto que

nosso site do Nacional entrou em vigor, uns três meses depois da decisão de implementar (fato também citado pelo gerente de marketing). Para (adotar) novos fornecedores depende de algumas coisas (...) antes negociamos com o fornecedor, em alguns casos até com o produtor - assim podemos ter um custo menor, para também oferecer um preço menor ao cliente”. O gerente de operações comenta que os novos fornecedores precisam adequar-se a requisitos tecnológicos e contábeis antes de fazer negócios com o Sonae – mas o tempo investido nisso está na média do mercado. Quando se trata de responder a ofensivas dos concorrentes, os executivos garantem que a empresa é ainda mais ágil. O executivo de CE comenta: “(...) a gente tem formas de atuar prioritariamente neste enfoque para mudar a taxa de frete, a forma de entrega, (...) tem algumas coisas que são de um dia para o outro, tem outras coisas que são de uma semana para a outra (...) depende do nível de complexidade que for. Mas a postura é ‘agressivíssima’! Nossa agressividade nisso fez com que concorrentes nossos quisessem vender suas lojas, em alguns casos até vender sua carteira de clientes”. Além disso, ele afirma que a empresa costuma cumprir seus planos de marketing com eficácia e dentro dos prazos – exceto em casos excepcionais – e que a boa coordenação entre os departamentos colabora para este processo. O gerente de marketing aponta que a empresa costuma cumprir até os prazos mais exíguos – como no lançamento contínuo de novas campanhas ou na construção de hipermercados BIG em um prazo de 70 dias. A empresa, também, mantém um contato próximo com as comunidades, para ouvi-las e evitar possíveis conflitos com grupos de interesse – asseguram gerentes de marketing e operações.

A gerente de TI do Sonae comenta sobre como a TI é e pode ser utilizada a serviço da orientação para o mercado na empresa e quais são os resultados. A executiva aponta que a área já trabalha nos sistemas para que permitam uma melhor análise de informações sobre a concorrência, os clientes e o mercado em geral – buscando agregar valor ao relacionamento com os clientes. Este é um processo que ainda está no princípio do seu desenvolvimento na empresa, mas no qual a executiva acredita bastante: “A gente ainda está iniciando nesse processo, mas acho que nos próximos anos é o que vai dar o grande diferencial no varejo”. Quem conseguir trabalhar melhor estas soluções terá uma percepção melhor por parte do cliente. A obtenção e análise contínuas dos preços e gama de produtos da concorrência são os processos mais desenvolvidos hoje, em termos de TI. A disseminação eletrônica de todas as informações coletadas pelo SAC é outro ponto forte – todas as pessoas envolvidas são informadas e colaboram para oferecer uma solução para o problema. A executiva considera

que tão importante quanto saber o que o cliente prefere, seria saber que ele está na loja naquele momento. Isto permitiria ter ofertas personalizadas, no momento mais adequado para atender o cliente. No comércio eletrônico, é muito mais fácil saber que o cliente está na “loja” e utilizar o conhecimento que se tem sobre ele para oferecer uma solução específica para sua necessidade. A executiva enfatiza: “É preciso trabalhar algo nesse caminho”. Em suma, observa-se que a forma mais alinhada e estratégica de utilizar a TI na organização é focando na aquisição e circulação de informações sobre o mercado e nas respostas que possam ser percebidas pelo clientes, como na interação automática com o cliente nas lojas *online*. Este é o caminho visto pela executiva para aplicar a TI onde ela pode ser um diferencial.

### **5.1.6. Fatores Críticos de Sucesso para o Negócio Eletrônico**

Explorando os fatores críticos de sucesso para uma operação de comércio eletrônico, o gerente de CE trouxe sua perspectiva, baseando-se no caso do Sonae: “A força da marca BIG é um fator de sucesso. Posteriormente, precisaremos apostar na inovação para podermos seguir competindo”. O gerentes de TI também consideram importante inovar continuamente, buscando apresentar novos atrativos e formas de relacionamento *online* com o cliente. Fica claro que o poder da marca aparece como principal fator crítico para ingressar no mercado e estimular que os clientes visitem a loja *online*, experimentem e comprem (conforme citado por todos os executivos entrevistados); no entanto, há um segundo momento em que este fator não é suficiente, e o negócio precisa apresentar inovações constantemente para atrair novos clientes e manter os já existentes. Neste ponto, uma orientação para o mercado contribui para que a empresa acompanhe e antecipe as necessidades de seus clientes. O uso da TI para colaborar com este processo, automaticamente, estará suportando um importante objetivo do negócio. No comércio eletrônico, ferramentas de TI podem intensificar o relacionamento *online* da empresa com seus clientes – como afirmou a gerente de TI – e, assim, aproximá-los.

O gerente de marketing concorda que a marca é um fator crítico neste negócio, mas, assim como Leandro Guidugli, destaca a importância da logística. Outros fatores que precisam ser observados, segundo os executivos, são: facilidade e velocidade de navegação; riqueza de informações relacionadas aos produtos; variedade de produtos (e de relações com fornecedores); preços competitivos; e múltiplas opções de pagamento. Estes são pontos que também podem se beneficiar de uma orientação para o mercado para se tomar as melhores decisões, e da TI para implementá-las. Os gerentes de TI concordam com as colocações do

Tipo / Intensidade	Principais Evidências	Implicações
<b>VALORES DE OM Alta</b>	<p>A qualidade da empresa deve ser avaliada pela perspectiva dos clientes.</p> <p>É importante propiciar uma abertura natural para compartilhar informações de mercado e novas idéias entre áreas e com a Direção.</p> <p>Considera-se imprescindível o uso da TI para adequar o negócio ao mercado.</p> <p>A empresa acredita que precisa focar suas respostas ao mercado naqueles fatores que influem na percepção dos clientes.</p> <p>Afirma-se que o modelo de gestão do negócio está baseado na OM.</p>	<p>Valores formam base para OM no negócio. Abertura entre áreas e com a direção para troca de informações e novas-ideias é um antecedente (P2). Uso da TI demonstra-se importante para ajudar na adequação ao mercado (P4). Foco de todas as iniciativas na percepção dos clientes (P3).</p>
<b>GERAÇÃO DE INTELIGÊNCIA Alta</b>	<p>Clientes são consultados sobre sua satisfação: pesquisas, SAC, <i>focus group</i>. Lançamento de vendas <i>online</i> foi influenciado por necessidade indicada em pesquisa com clientes.</p> <p>Informações sobre competidores estão nos sistemas, geradas por múltiplas áreas.</p> <p>Sistemas permitem transações e interação <i>online</i> com fornecedores e clientes, gerando conhecimento sobre ambos.</p> <p>O impacto de mudanças no mercado sobre o negócio é continuamente analisado.</p> <p>Informações macroeconômicas são analisadas por um especialista.</p> <p>Informações de market share de negócios eletrônicos são conflitantes.</p>	<p>OM gerou uma nova estratégia para a empresa (negócio eletrônico) como resposta ao mercado, envolvendo o alinhamento da TI e outras áreas com este objetivo estratégico (P3). Sistemas facilitam disseminação e acesso de informações do mercado (P4). Geração de conhecimento de clientes e fornecedores é forte, estando relacionada aos fortes sistemas interorganizacionais (P4). Análise de informações é forte e priorizada, relacionando-se com o tipo analyzer de estratégia – apóia a geração de inteligência (P5).</p>
<b>DISSEMINAÇÃO DE INTELIGÊNCIA Média / Alta</b>	<p>Informações de mercado não são disseminadas para todos os níveis da empresa, ficam concentradas na cúpula.</p> <p>Disseminação de informações técnicas de TI para outras áreas é fraca.</p> <p>Circulação constante de informações sobre clientes e concorrentes pela Intranet, com acesso controlado. Necessidades de clientes são enviadas para as áreas envolvidas colaborarem no desenvolvimento de uma solução.</p> <p>Área de planejamento não tem reuniões periódicas com outras áreas, mas informações sobre resultados e orçamentos estão atualizadas nos sistemas.</p>	<p>Disseminação de informações facilitada pelos sistemas (P4), mas com acesso restrito às hierarquias superiores. Informações técnicas menos compartilhadas: não há área técnica de TI dentro da empresa, há analistas de negócio que discutem soluções em TI. Sistemas compartilham informações de mercado para busca de soluções no dia-a-dia – relacionado com evidências dos fortes sistemas de suporte operacional. Acesso aos sistemas substitui, por vezes, reuniões presenciais.</p>
<b>RESPOSTA AO MERCADO Alta (Principal)</b>	<p>Execução dos projetos definidos como estratégicos é ágil. Plano de marketing é executado no prazo, mesmo para prazos agressivos.</p> <p>Respostas a reclamações de clientes são dadas em 24hs e a implementação de suas necessidades é analisada imediatamente e bem coordenada pelas áreas envolvidas.</p> <p>Destacam-se as definições de preços e mix de produtos com base no mercado.</p> <p>As respostas ao mercado estão focadas em agregar valor à marca e criar uma boa experiência de compra para os clientes – com bom apoio da TI.</p> <p>Atenção a novos fornecedores e ao estabelecimento de relações com eles.</p> <p>Respostas fortes são dadas a ataques de competidores.</p>	<p>O comportamento de resposta ao mercado é o mais forte no negócio. Quando uma decisão é tomada, a execução é ágil e eficaz. Principais decisões do negócio são tomadas com base no mercado (P1) e quase sempre envolvem aplicação da TI (P3). Boa coordenação entre áreas (antecedente - P2). Sistemas que apóiam o relacionamento com clientes e melhoram sua percepção são considerados um diferencial no varejo - a aplicação adequada da TI para isto seria fonte de vantagem competitiva sustentável (P6).</p>

**Quadro 7. Orientação para o mercado do Sonae – resumo de evidências e implicações.**

gerente de marketing e afirmam que os fatores perceptíveis pelos clientes são os mais críticos, porque irão definir se sua experiência de compra foi boa ou não. Segundo eles, a TI não é um fator crítico neste contexto, mas sim a forma como ela é utilizada para influenciar positivamente a experiência de compra dos clientes. O foco está no uso da TI.

Neste ponto, o gerente de controle de gestão acredita que a excelência da TI na empresa pode ser um diferencial e que o aumento da demanda por compras *online* (e pela conveniência que representam) é um estímulo para apostar neste tipo de negócio agora. Ele acredita que quem se estruturar bem agora, crescerá junto com o mercado. O gerente de CE aponta outros facilitadores: “A grande vontade e a prioridade que a área comercial quer dar a isso mostra o comprometimento deles; eles vêem isso como oportunidade de melhorar os resultados deles, e vão fazer de tudo para que isso aconteça. Eu vejo que isso é uma oportunidade que pode mobilizar a empresa”. O comprometimento interno e o esforço interdepartamental para tornar um projeto bem sucedido aparecem como um requisito para garantir a flexibilidade e agilidade na adequação às oscilações do mercado. Os gerentes de TI destacaram, ainda, a importância do comprometimento da Alta Direção da empresa com o comércio eletrônico. “Foi um fator de mudança dentro da estratégia, é uma nova linha de estratégia” – afirma uma das gerentes de TI sobre os negócios eletrônicos do Sonae.

Por outro lado, os principais desafios que a empresa precisa enfrentar são a desconfiança de parte dos clientes quanto à segurança de suas informações; e a competição acirrada que já existe neste mercado – afirmam os gerentes de CE e operações. Em um mercado com grande potencial de crescimento, mas no qual há muitos competidores, é preciso construir diferenciais que sejam percebidos e valorizados pelo cliente.

<b>Tipo</b>	<b>Principais Evidências</b>	<b>Implicações</b>
<b>FCS</b>	Força da marca	Importante no lançamento: credibilidade e estímulo à experimentação.
	Inovação contínua. Especialmente com o uso da TI para gerar novos serviços.	Sustenta o sucesso do site: antecipação de necessidades dos clientes.
	Relacionamento <i>online</i> / Interatividade	Melhora a experiência de compra.
	Preço, opções de pagamento e variedade de produtos.	Paridade com competidores.
	Riqueza de informações sobre os produtos	Prende o cliente no <i>site</i> .
	Logística	Influi na percepção do cliente.
<b>FACIL.</b>	Comprometimento da Direção, abertura entre áreas, excelência em TI.	Antecedentes para OM e AE – facilitaram sucesso do e-business (P6).
<b>INIBID.</b>	Desconfiança quanto à segurança da informação, pouca familiaridade com a Internet, e competição acirrada.	Fator cultural: segurança e familiaridade estão aumentando com o tempo.

**Quadro 8. FCS do Sonae – resumo de evidências e implicações.**

## 5.2. ESTUDOS DE CASO COMPLEMENTARES

O mesmo instrumento de pesquisa utilizado como base para a pesquisa realizada nas operações de comércio eletrônico do Sonae Distribuição Brasil foi aplicado em outras empresas consideradas como referência em comércio eletrônico no país. Todas as empresas pesquisadas pertencem ao setor de varejo, sendo que comercializam produtos alimentícios e/ou eletro-eletrônicos. Desta forma, situam-se na mesma área de atuação dos negócios eletrônicos do Sonae.

As empresas escolhidas como casos complementares foram:

- **Pão de Açúcar** - principal rede supermercadista do país, possui uma operação bastante similar à do SONAE, comercializando alimentos e eletroeletrônicos em suas lojas físicas e virtuais. Foi pioneira na venda de alimentos pela Internet através do *site* Pão de Açúcar.com, investindo forte, também, em eletro-eletrônicos através do *website* Extra.com;
- **Submarino** – um dos principais *players* no setor de comércio eletrônico no Brasil, sendo o principal negócio totalmente ponto-com do país. Comercializa uma vasta gama de produtos, com destaque para os eletro-eletrônicos, livros, CDs e DVDs. Disputa a liderança do mercado *online* brasileiro.
- **Magazine Luiza** – caso de sucesso já referenciado em pesquisas sobre comércio eletrônico. Inovadora e pioneira no uso de “lojas virtuais” mesmo antes da expansão da Internet comercial no Brasil, utiliza uma bem-sucedida estratégia de vendas multi-canal e concorre, principalmente, no mercado de eletro-eletrônicos.

Desta forma, as empresas escolhidas para fazer parte deste quadro de referência reúnem características importantes para a finalidade comparativa à qual se destinam: todas são varejistas; comercializam produtos similares; são reconhecidos casos de sucesso e referências incontestáveis no setor de comércio eletrônico brasileiro. Outro fator importante, levado em consideração, é que estas três empresas, apesar de atuarem *online* e comercializarem produtos similares, possuem características singulares: Pão de Açúcar é uma empresa “espelho” do Sonae, com origem supermercadista e atuação em alimentos e eletro-eletrônicos; Submarino é um negócio totalmente ponto-com; e o Magazine Luiza, uma empresa com foco explícito e tradição no uso de multi-canal.

Considerando estas características, acredita-se que serão minimizadas as distorções que poderiam ser provocadas caso fossem estudadas empresas de setores diferentes, ao mesmo tempo em que as particularidades de cada negócio permitem confrontar resultados e ponderar o que pode ser visto como geral, e o que pode ser específico de cada caso.

Devido a exigências manifestadas por estas empresas e suas preocupações com a confidencialidade de suas informações, a coleta de dados primários foi realizada exclusivamente por meio eletrônico (não-presencial). Conseqüentemente, embora o mesmo roteiro de entrevista tenha sido utilizado, o grau de aprofundamento das respostas não foi o mesmo. Questionadas sobre a possibilidade de aumentarem o detalhamento de suas respostas, principalmente no que tange a respostas dissertativas de caráter qualitativo, as empresas não aceitaram ir além do que já fora exposto. Assim, as respostas foram dadas de forma muito mais objetiva.

Apesar disto, as informações obtidas permitem que se faça uma interessante análise das estratégias destas empresas, seu alinhamento com os sistemas de informação e sua orientação para o mercado. As entrevistas foram acompanhadas, ainda, de uma série de documentos que complementam as informações, colaborando para a compreensão do fenômeno em sua complexidade.

Devido a estas limitações enfrentadas, julgou-se que a melhor opção metodológica não seria tratar cada uma das empresas como um estudo de caso separado, e sim, destacar os principais resultados destes casos em conjunto, como estudos complementares, formando um quadro de referência. Desta forma, minimizam-se efeitos das limitações já expostas, enquanto permite-se a realização de uma análise entre o caso principal e o quadro de referência formado por estes estudos de caso complementares. Esta análise contribui para a obtenção de resultados mais interessantes e abrangentes nesta pesquisa.

## **5.2.1. Pão de Açúcar**

### **5.2.1.1. Contexto Organizacional**

O Grupo Pão de Açúcar nasceu pelas mãos de um imigrante português, Valentim dos Santos Diniz, que chegou ao Brasil em 1929. Em 1948, ele fundou a doceira Pão de Açúcar – dando início àquele que viria a ser um dos maiores grupos empresariais do país. Em 1968, a rede já possuía 64 lojas e começou sua expansão para fora do Brasil, fazendo com que as lojas

da CBD (Companhia Brasileira de Distribuição) chegassem a Portugal, Angola e Espanha. No final da década de 80, a empresa começou a atuar forte no conceito de hipermercados de segunda geração, com suas lojas Extra – com grandes áreas de vendas e tecnologia de ponta. Para retomar sua eficiência, afetada por seu rápido crescimento, a empresa realizou uma grande reengenharia na década de 90 – buscando concentrar os seus negócios. Ao final deste processo, a empresa passou a operar com quatro tipos de lojas, com diferentes perfis: Pão de Açúcar, Extra, Superbox e Eletro. A partir de 1995, a empresa optou por abrir seu capital, e realizou sua primeira oferta pública de ações na BOVESPA, posteriormente, resultando nas primeiras ADS listadas na Bolsa de Nova York por um varejista brasileiro. Em 1997, a empresa trocou seu modelo de operação independente de lojas, por um modelo mais centralizado – sendo a responsabilidade sobre as compras transferida para a divisão comercial, buscando-se a obtenção de economia em escala. Em 1998, a rede começou a segmentar suas operações de acordo com diferentes tipos de clientes – assim a operação de supermercados dividiu-se em Pão de Açúcar, voltado a um público de mais alta renda; e Barateiro, buscando um público de mais baixa renda. Em 2000, a empresa abriu três novos centros de distribuição e construiu um Data Center com tecnologia de ponta, encerrando o ano com uma sólida infraestrutura de TI e uma capacidade de armazenamento de dados de 25 terabytes.

As iniciativas de comércio eletrônico do grupo ganharam relevância a partir de 2001, quando foram lançados os sites de compras das marcas Pão de Açúcar (alimentos) e Extra (eletro-eletrônicos). Estes novos sites surgiram a partir do Amelia.com, primeira aposta do grupo em comércio eletrônico e que não havia obtido o sucesso esperado. O uso de marcas que já possuíam credibilidade na mente dos consumidores foi uma decisão importante para alavancar bons resultados nesta área. Este ano também foi marcado pelo término da implantação do sistema pd@net, plataforma de B2B que permitiu a convergência de 6 mil fornecedores ao sistema. O pd@net é um processo na Internet que possibilita a troca de informações com fornecedores, criando colaboração entre varejo e indústria; e reduzindo custos, à medida que permite um melhor gerenciamento na cadeia de suprimentos, distribuição e estoques. Assim, todos os fornecedores passaram a estar conectados eletronicamente. Além disso, a empresa também concluiu o processo de integração entre os canais de venda – comércio eletrônico, lojas físicas e telemarketing – possibilitando ações personalizadas de relacionamento, de forma a oferecer a cada cliente uma proposta de valor específica e ajustada às suas necessidades. É visível a preocupação da empresa em direcionar

o uso da tecnologia para permitir um melhor relacionamento com os clientes e fornecedores, o que tem permitido melhores ações de resposta ao mercado.

A missão do grupo ilustra sua atenção ao mercado: “Garantir a melhor experiência de compra para todos os nossos clientes, em cada uma de nossas lojas”. Ou seja, tomar ações que gerem uma experiência de compra adequada a cada cliente; de um modo uniforme e coordenado, em todas as lojas. Por sua visão, também é possível observar fatores que a empresa valoriza: “A CBD almeja ampliar a liderança no mercado brasileiro de varejo e tornar-se a empresa mais admirada por sua rentabilidade, inovação, eficiência, responsabilidade social e contribuição para o desenvolvimento do Brasil.” Percebe-se que a organização quer ser vista como inovadora, mas, ao mesmo tempo, valoriza sua eficiência e rentabilidade. Busca-se um equilíbrio entre ser inovador e ser eficiente, o que aponta para uma postura de *analyzer*. Os três pilares da empresa, que buscam garantir a satisfação do cliente como objetivo maior – são: funcionários diferenciados e motivados; atenção às tecnologias existentes e ao seu melhor uso, para extrair o máximo aproveitamento ao negócio; sólida estrutura de capital, capaz de dar retorno aos acionistas e assegurar um crescimento sustentável. Destaca-se a importância dada à tecnologia como pilar para sustentar a satisfação dos clientes – o que pode ser interpretado como a importância do alinhamento da tecnologia aos objetivos do negócio como um dos caminhos para satisfazer as necessidades dos clientes.

Como principais vantagens competitivas, segundo seu Relatório Anual de 2004, estão: sua cadeia de suprimentos; uso de marcas próprias; oferecimento de produtos e serviços financeiros; e tecnologia da informação, com grande foco em busca de eficiência e inovação. Em 2004, segundo o mesmo relatório, o grupo tinha a maior rede totalmente informatizada do Brasil.

#### 5.2.1.2. Estratégia do Negócio

O executivo de planejamento estratégico respondeu sobre o perfil estratégico da empresa – considerando, em especial neste contexto, seus negócios eletrônicos. Observa-se que a postura estratégica do negócio orienta a estratégia do comércio eletrônico.

Inicialmente, constata-se que o Pão de Açúcar não apresenta uma postura estratégica fortemente defensiva. Isto porque, embora se preocupe com a melhoria contínua de suas operações e otimização da coordenação entre departamentos (que são, praticamente, requisitos do varejo), o Pão de Açúcar busca expandir sua base de clientes e de fornecedores.

Segundo o executivo, a empresa vê esta expansão com a mesma importância que vê a manutenção de seus clientes e fornecedores atuais.

O executivo aponta a capacidade analítica da empresa como um fator importante. Ele considera a empresa como orientada a números e extremamente analítica, mesmo que isso a torne menos ágil em alguns momentos; além disso, afirma que a empresa realiza análises abrangentes diante de cada oportunidade ou ameaça de mercado. No entanto, a empresa não se considera tão analítica a ponto de requerer informações detalhadas e concretas antes da tomada de decisões cotidianas – optando por não “engessar” demais o negócio e não prejudicar o ritmo acelerado necessário ao varejo em suas decisões do dia-a-dia, principalmente aquelas relacionadas a ajustes de preços.

Quanto à aversão ao risco da empresa, o executivo indica que a empresa não procura esperar que outros testem novos caminhos antes de trilhá-los, mas que também não tem compulsão por ser a pioneira; além disso, tem um modo de operação com um nível de risco semelhante ao de seus principais competidores. Apesar desta posição cautelosa diante do risco adotada pela empresa, o executivo não vê o Pão de Açúcar como uma empresa conservadora na tomada de suas principais decisões. Isto significa que a empresa pode ser cautelosa antes de investir – até pelo fato de ser a principal rede supermercadista do Brasil e possuir uma posição consolidada – sem que isto impeça que a empresa possa ter iniciativas inovadoras quando avalia que possui boas chances de sucesso. Por exemplo, para uma empresa como o Pão de Açúcar, o investimento em uma loja *online* é menor do que para empresas menores ou novos entrantes, assim como o seu prazo de implantação, afinal a empresa já possui um sistema de logística e distribuição bem estabelecido, possui uma excelente estrutura de TI e economia de escala. Mais ainda, a sua marca já está construída e possui credibilidade na mente do consumidor. Enfim, se tudo der errado, o impacto do prejuízo não seria desastroso. Trata-se de um risco controlado.

O bom índice de pró-atividade do Pão de Açúcar, conforme relatado por seu executivo de planejamento estratégico, reforça a tese acima. O executivo conta que a empresa costuma estar entre as primeiras a introduzir vários produtos e serviços no mercado; assim como, adotar inovações cedo. No entanto, não necessariamente costuma investir na expansão do negócio antes que competidores façam o mesmo. Ou seja, a empresa procura, de acordo com análises adequadas, estar entre os primeiros a lançar certos produtos e serviços, não ficando

para trás. O que não quer dizer que exista uma pressão para ser o primeiro em seu setor a tomar esta iniciativa.

Uma característica interessante é que os critérios para alocação de recursos da empresa e as medidas de desempenho controladas por sua alta administração refletem considerações mais de longo prazo. É algo interessante pelo fato do varejo, principalmente no ramo de supermercados, ser, geralmente, bastante preocupado com resultados de curto prazo quando já estão estabilizados em seus mercados. Mas é, ao mesmo tempo, compreensível, uma vez que ações bem analisadas e com riscos controlados podem dar ótimos resultados se a empresa estiver disposta a esperar o prazo para que dêem retorno.

Se o Pão de Açúcar não prioriza apenas ações com resultados no curto prazo, ele também evita comprometer suas margens de lucratividade. A empresa está disposta a investir e aguardar certos resultados mais no longo prazo, mas não apresenta disposição para reduzir suas margens de lucro. O executivo evidencia que a empresa não acha interessante cortar seus preços para aumentar sua fatia de mercado; e que pensa muitas vezes antes de comprometer seu fluxo de caixa para ganhar *market share*. Isto demonstra uma postura pouco agressiva, de uma empresa que evita entrar em guerras de preços, o que é coerente para uma empresa consolidada e com uma marca diferenciada em seu mercado de atuação.

Estes componentes do perfil estratégico da empresa, analisados em conjunto, revelam uma empresa: analítica e cautelosa, disposta a defender seu mercado enquanto mantém seu ímpeto de continuar crescendo (a própria história da empresa ratifica esta tendência expansionista); que opta por minimizar seus riscos e preservar seu fluxo de caixa, ao mesmo tempo que procura estar entre os primeiros do setor a adotar inovações. Este perfil corresponde melhor a um tipo *analyzer* de estratégia - preocupado em inovar, sem que isso coloque em risco sua posição atual. Este tipo de estratégia situa-se em um ponto intermediário no *continuum* onde os tipos *prospector* e *defender* ocupam os extremos (Miles e Snow, 1978).

#### 5.2.1.3. Desempenho e Competências do Negócio

Ao analisar medidas de desempenho do seu negócio, o executivo aponta que a empresa cresceu, em média, mais que seus principais competidores no último ano em: volume de vendas, *market share*, e ROI. A porcentagem de vendas geradas por novos produtos e ações inovadoras é vista como estando na média do setor. Isto demonstra a obtenção de bons resultados em geral, sendo que os resultados trazidos por inovações são os que menos

diferenciam a empresa da concorrência hoje. Estes indícios ajudam a suportar a tese de que a estratégia do Pão de Açúcar é do tipo *analyzer* – os resultados não estão baseados em ações inovadoras, o que aponta para competências distintivas relacionadas ao ganho de mercado conciliado a uma preservação do retorno sobre os investimentos realizados, uma busca por equilíbrio entre ações de defesa e prospecção.

Segundo dados publicados na edição de 2005 das Melhores e Maiores Empresas da Revista Exame, o Grupo Pão de Açúcar era a 17ª maior empresa em volume de vendas no país, com mais de US\$ 6 bilhões de receita. Seu lucro líquido foi de US\$ 139 milhões, seu patrimônio de US\$ 1,5 bilhão e sua margem EBITDA de US\$ 306,9 milhões. Além disso, o grupo apresentou nesta pesquisa: a 16ª maior receita líquida, o 2º maior número de funcionários (63.484), a 12ª maior folha de pagamento e a 16ª maior contribuição de impostos. O grupo, ainda, figura como o 15º maior grupo privado do país e a 5ª maior empresa do comércio em vendas (2ª do varejo), estando em 12º lugar entre as melhores do comércio varejista no ranking da revista. O Pão de Açúcar é o líder de mercado no comércio varejista brasileiro com mais de 14%.

As principais competências da empresa, de acordo com seu executivo de marketing, são: a variedade de produtos; o serviço ao cliente; e a TI empregada. Em um segundo plano, estariam: uma boa competitividade de preço; e o suporte de marketing. Todas as competências foram bem avaliadas pelo executivo. Coerentemente com os demais dados da pesquisa, preço baixo não é prioridade para a empresa. O suporte de marketing pode não constar entre os prioritários, apesar do alto grau de orientação para o mercado da empresa, por serem os sistemas de mercado os menos desenvolvidos, com margem para evolução; e/ou por um bom suporte de marketing estar presente nos principais competidores, não sendo um diferencial – mas estas são apenas hipóteses. Já a TI e a preocupação com o serviço ao cliente são notórios diferenciais, que se destacaram ao longo de todas as análises.

#### 5.2.1.4. Estratégia de TI

O executivo de TI do grupo Pão de Açúcar respondeu às questões sobre a cultura e o perfil estratégico da TI na empresa.

Fica explícito, por suas respostas, que há na empresa uma forte base cultural que sustenta a visão da TI como recurso estratégico para a organização – como já ficara evidente na análise de documentos sobre o contexto da empresa. Segundo o executivo, há uma forte

abertura para o compartilhamento de informações sobre TI entre os departamentos; e a TI é vista como fator importante para a vantagem competitiva da empresa. Em um grau menor, o executivo também aponta que vê como importante medir e controlar indicadores sobre o uso da TI; incentivar o desenvolvimento contínuo de inovações em TI; e responder de forma ágil a mudanças no mercado de TI. Pontos vistos como menos significativos pelo executivo incluem: ver a qualidade da TI com base na visão dos clientes internos; e incentivar que cada funcionário sinta-se responsável pela sugestão de melhorias para problemas de TI. Uma breve análise permite ponderar que os pontos mais importantes, culturalmente, estão ligados à abertura da comunicação interna e o valor do uso estratégico da TI para a organização. Questões ligadas à inovação, flexibilidade e velocidade, embora importantes, não são as principais. Os menos cotados são os pontos relacionados ao envolvimento de outras áreas na solução de problemas de TI. Logo, a cultura da empresa estimula, em primeiro plano, a comunicação entre áreas na busca de um alinhamento entre a TI e as áreas de negócio, forma da TI poder contribuir para a vantagem competitiva da organização.

O executivo aponta que artefatos como histórias de sucesso, arranjos e rituais são igualmente importantes, sendo significativos para transformar estes valores e crenças em ações práticas ligadas ao desenvolvimento de soluções de TI que dêem suporte às estratégias do negócio. Para ilustrar os valores da empresa e o peso da TI neste contexto, o executivo cita a missão da área de TI da empresa: “Entender as necessidades e prioridades de negócio da Companhia, através de solicitações, reuniões e comitês com os usuários – e, com o conhecimento de iniciativas do mercado de varejo, propor, questionar e participar de decisões para implantação de soluções de sistema que agreguem valor à Companhia através de redução de custo e/ou aumento de venda e/ou evitando geração de novos custos e/ou melhorias de produtividade/qualidade”. Esta missão comunica, de forma explícita, a preocupação da área de TI em manter-se alinhada aos objetivos do negócio, contribuindo para que estes sejam atingidos e estando atenta ao mercado.

Analisando as soluções de TI desenvolvidas pela empresa, e quais seriam as mais destacadas e/ou valorizadas, o executivo coloca os sistemas de suporte operacional como os de maior influência no negócio; ao lado dos sistemas de informação interorganizacional (caso do pd@net) e seguido pelos de suporte a decisões estratégicas, bem cotados mas em um grau de influência um pouco inferior sobre o negócio; estando situados, por último, os sistemas de informações de mercado com um papel menos determinante na organização.

Os sistemas de suporte operacional, de acordo com o executivo, atuam decisivamente sobre: a otimização da eficiência das operações cotidianas; a coordenação efetiva entre funções; e o desenvolvimento de análises detalhadas sobre as principais decisões do negócio. Eles também seriam importantes para a obtenção de informações detalhadas sobre a situação atual do negócio e para minimizar os riscos na tomada de decisões. Seriam menos importantes para prover informações de suporte às decisões operacionais do dia-a-dia (decisões para as quais a empresa não costuma ser muito analítica, de acordo com as respostas sobre o perfil estratégico do negócio). Portanto, os sistemas suportam, muito bem, ações analíticas e de otimização da operação, conforme demandado pela estratégia do negócio.

Quanto ao suporte interorganizacional e o suporte a decisões estratégicas, os sistemas do Pão de Açúcar contribuem de uma forma satisfatória e em ambos os campos – apesar de não influenciarem o negócio com a mesma intensidade que os de suporte operacional. Os sistemas permitem um melhor relacionamento e negociação com clientes e fornecedores; e uma forte integração *online* com parceiros de negócio – o que está consistente com as informações encontradas nos relatórios anuais da companhia. Da mesma forma, facilitam o planejamento estratégico do negócio; modelagem de cenários futuros; e o controle de indicadores de desempenho. Desta forma, os sistemas apóiam o planejamento estratégico e o controle de sua implementação, atuando também positivamente sobre o relacionamento da empresa com clientes e fornecedores - o que pode trazer ganhos no atendimento aos clientes e na otimização de custos junto aos parceiros.

Os menos cotados são os sistemas de informações sobre o mercado. O executivo aponta que os sistemas não auxiliariam satisfatoriamente na definição e ajuste rápido de preços em relação à concorrência. Eles, também, não teriam um papel decisivo para influenciar a introdução de novos produtos e serviços no mercado; nem para ajudar a monitorar mudanças no *market share*. No entanto, estes sistemas reuniriam informações sobre o mercado e permitiriam a utilização de informações de visitantes do seu *website* para ações de marketing, embora não em um alto grau. Chama a atenção o fato do Pão de Açúcar considerar fraco o seu sistema de *pricing*, usualmente algo bastante valorizado no varejo. A explicação estaria na baixa agressividade em relação a preços na empresa, o que dispensaria atualizações de preços tão dinâmicas. O baixo uso dos sistemas para o desenvolvimento de inovações seria crítico caso a empresa adotasse uma estratégia de negócio do tipo *prospector*, o que não parece ser sua ambição. Deixando de lado estas questões sobre agressividade e

inovação, os sistemas abastecem o negócio de informações sobre o mercado, inclusive aquelas geradas pela navegação dos clientes em suas lojas *online* – Pão de Açúcar e Extra.

Apesar da empresa parecer bem servida por seus sistemas de informação, sem problemas críticos na avaliação do seu executivo de TI, sistemas focados na análise e compreensão de informações parecem despontar mais do que aqueles ligados à flexibilidade, inovação e agressividade – tanto nos valores da empresa em relação à TI, quanto nos sistemas em uso. Apesar de sistemas voltados para a eficiência também serem destacados na empresa, eles não são priorizados em detrimento de outros sistemas, até mesmo os sistemas de mercado têm sua influência sobre o negócio posicionada entre média e boa. Este *mix* de sistemas de informação bem equilibrados e os valores em destaque - baseados principalmente em compartilhamento de informações e aplicação estratégica da TI, e menos em uma busca de inovação, flexibilidade e soluções operacionais interdisciplinares – suportam mais adequadamente um perfil *analyzer* de estratégia.

Esta interpretação é reforçada por declarações dos executivos do Pão de Açúcar sobre o papel da TI na empresa. O executivo de TI explica: “A CBD conta com uma estrutura de TI adequada e voltada à excelência operacional, com elevados padrões de qualidade e serviço; e orientada ao negócio e à inovação – o que é responsável por importantes indicadores como: 1 milhão de compras nos check-outs/dia; 20 mil pagamentos de contas/dia; 20 mil análises de crédito/dia; 6 mil fornecedores integrados eletronicamente via EDI ou pela Internet via *pd@net*”. Sua postura demonstra claramente a preocupação de que os sistemas atendam tanto questões de eficiência operacional, quanto questões de inovação – esta tentativa de combinar estes dois pólos é típica dos *analyzers*. Ele prossegue, exemplificando: “Em 2003, por exemplo, a atuação de TI esteve direcionada para o aumento da produtividade. Entre os destaques estão (...) expansão da plataforma no projeto de Datawarehouse, que melhora a gestão e o controle de estoque e inventário; conclusão do projeto RH Integrado com a implantação do Peoplesoft, para gerenciamento da área de recursos humanos; e reestruturação do portal interno da Companhia, com novas ferramentas e aplicações que democratizam ainda mais o acesso de informações e conteúdo. Outro projeto de destaque desenvolvido em 2003 foi a adoção de processos e sistemas que viabilizam a implantação de formas alternativas de negociação e reposição com fornecedores, tais como SBT (Scan Based Trading)”. Esta explanação apresenta a TI sendo utilizada como meio para implementar estratégias do negócio – o que aponta para uma perspectiva de alinhamento estratégico predominantemente

de Transformação Tecnológica - e a democratização das informações, que potencializa o compartilhamento de inteligência dentro da empresa.

O executivo de planejamento estratégico complementa, destacando a importância da TI para o negócio da empresa: “(A TI) é um dos mais poderosos meios para agregar vantagem competitiva consistente ao desempenho empresarial, contanto que o gestor, técnico, etc, saiba bem empregá-la, e, através da habilidade compartilhada, entre profissionais de gestão e de informática, a condução interligada da estratégia corporativa e da TI possibilitará melhor exposição de negócios para a diretoria executiva”. A declaração do executivo apresenta, explicitamente, a ótima visão de alinhamento estratégico entre TI e Negócios existente na empresa. Além disso, ele defende que o emprego adequado da TI e o alinhamento entre estratégias de TI e negócio geram um meio poderoso para criação de vantagem competitiva consistente. Isto reforça o conceito de que não é a TI em si que traz diferencial para o negócio, e sim a forma como está alinhada aos objetivos do negócio - a visão dos executivos sobre o seu uso é, de fato, o AE. O executivo de marketing ratifica esta visão: “O papel desempenhado pela TI é fundamental para a estratégia empresarial e obtenção de vantagens competitivas na organização”.

#### 5.2.1.5. Orientação para o Mercado

Quanto à orientação para o mercado existente no Pão de Açúcar, o executivo de marketing faz uma análise das questões culturais e comportamentais envolvidas. De modo geral, o executivo indica que há uma forte cultura de orientação para o mercado na empresa. Os valores mais destacados pelo executivo são: a importância de medir e controlar regularmente indicadores de mercado; e uma abertura natural para o compartilhamento de informações sobre o mercado. Estes valores refletem orientação para o desempenho e abertura da comunicação interna. Valores também presentes, mas em um grau um pouco menor, são: incentivo a inovações; avaliação da qualidade na visão dos clientes; velocidade de resposta a mudanças no mercado; envolvimento de clientes e múltiplas áreas no planejamento de novos produtos e serviços; e visão da satisfação dos funcionários como diferencial competitivo. O valor menos levado em conta, neste caso, é a expectativa e incentivo para que cada funcionário sinta-se responsável pela detecção e solução de problemas de clientes. Este último valor representa a importância da responsabilidade empreendedora dos funcionários.

Uma análise destes resultados mostra que a abertura da comunicação interna está presente na cultura da empresa, tanto no que diz respeito à visão estratégica da TI, quanto na orientação para o mercado – sendo algo emblemático na organização. A preocupação com a análise de desempenho também é coerente com os sistemas de informação disponíveis para este fim e com a postura analítica do negócio. A falta de estímulo para que os funcionários solucionem problemas dos clientes mostra uma certa centralização na tomada de decisões em áreas ou níveis hierárquicos determinados – o que é coerente com a reestruturação pela qual a companhia passou há poucos anos atrás, conforme relatado anteriormente.

Sobre a cultura de orientação para o mercado da empresa, o executivo de marketing comenta: “A CBD é uma empresa de capital aberto, e, necessariamente deve acompanhar a evolução do mercado. Empenhamo-nos em oferecer ao cliente interno e externo, tal como aos nossos investidores, a solidez e qualidade devida para nos manter no mercado”.

Como artefatos, que transformam estes valores em comportamentos de orientação para o mercado, o executivo destaca que as histórias de sucesso, os arranjos e a linguagem utilizados na empresa refletem uma orientação para o mercado em um alto grau. Também importantes, mas com menos destaque, são citados os rituais relacionados a uma orientação para o mercado. O executivo complementa: “O cliente é considerado ‘Nossa Razão de Ser’, e foi exatamente o foco no cliente que possibilitou que o Grupo superasse a crise do final da década de 80”. Esta, em si, já é uma História de Sucesso que move a cultura da empresa.

Quanto aos comportamentos de orientação para o mercado no Pão de Açúcar, o executivo apresenta a empresa como consistentemente forte, seja na geração de inteligência de mercado, na sua disseminação ou na resposta dada ao mercado. Apesar de, dentro destes três comportamentos de orientação para o mercado, haver alguns pontos mais fortes do que outros, todos são vistos como satisfatórios.

Quanto ao comportamento de geração de inteligência de mercado: o questionamento da satisfação dos clientes finais; a coleta de informações macroeconômicas; contatos com agentes do governo; e a avaliação do impacto de tendências sociais sobre o negócio - estão todos fortemente presentes. Também é presente o investimento de tempo junto aos fornecedores para conhecer melhor o seu negócio. Daí vêm aquelas informações sobre o mercado, que afirmou-se estar disponíveis nos sistemas de informação da empresa. Menos presentes estão: a geração de inteligência de mercado de forma mais descentralizada, por vários departamentos, mais um indício de centralização de funções; e a revisão do efeito de

mudanças no mercado, como regulação e TI, sobre o negócio e os clientes da empresa. Em suma, a coleta de informação ocorre de forma mais centralizada por algumas áreas; e o impacto de mudanças na TI e na legislação sobre o negócio não são permanentemente avaliados pela empresa (talvez, até, por serem considerados menos freqüentes).

A disseminação de inteligência de mercado dentro da empresa, inclusive favorecida por uma abertura cultural na comunicação interna, está avaliada entre média e forte. Informações sobre clientes, com suas necessidades presentes e futuras; tendências de desenvolvimento de mercado; informações sobre TI, concorrentes e fornecedores - espalham-se por todos os níveis da empresa de forma razoável. As informações menos freqüentemente compartilhadas são as sobre regulação.

O comportamento de resposta ao mercado aparece como um dos mais fortes, segundo análise do executivo. São percebidas preocupações extremas com: responder a mudanças nas necessidades dos clientes quanto a produtos e serviços; definir linhas de produtos baseadas em informações de mercado; coordenar bem as atividades entre departamentos; prestar esclarecimentos à sociedade, quando necessário; ter agilidade para responder a mudanças de regulação. Outras preocupações existentes, embora menos extremas, são: implementar os planos de marketing dentro do prazo; e responder imediatamente a um ataque de um concorrente sobre os clientes da empresa (que não é vista com prioridade máxima, possivelmente, por não se tratar de uma empresa de postura agressiva).

Este equilíbrio entre os três componentes de uma orientação para o mercado demonstra que a empresa procura tomar ações consistentes e efetivas para adequar-se às variações do mercado – e isto, no Pão de Açúcar, está construído sobre uma sólida base cultural. Neste caso, o maior desenvolvimento dos sistemas de informações de mercado da empresa (vistos como os menos fortes, exceto para o compartilhamento de informações) para suportar estes comportamentos de orientação para o mercado poderia agregar valor à empresa. Isto porque estes sistemas poderiam agilizar e intensificar estes comportamentos.

#### 5.2.1.6. Fatores Críticos de Sucesso para o Negócio Eletrônico

Quanto aos fatores críticos de sucesso para o comércio eletrônico do Pão de Açúcar/Extra, os executivos da empresa apontam: “O pioneirismo, que gerou confiança no mercado, e a força de ambas as marcas (Pão de Açúcar e Extra)”. O momento de ingresso neste mercado apresentou riscos mas estrategicamente marcou a presença da empresa na

Internet - enquanto a força das marcas acabou sendo um fator que reduziu o risco do negócio dar errado. Esta foi uma iniciativa pioneira e inovadora, mas calcada em um planejamento que minimizava riscos e assegurava um atendimento eficiente aos clientes. Aquilo que o pesquisador via, *a priori*, como uma postura estratégica de *prospector*, revelou-se como uma postura de *analyzer* após a análise dos dados. Os motivos que levaram o Pão de Açúcar a ingressar neste mercado antes de outros *analyzers*, como o Sonae, podem ter sido: diferenças na inteligência de mercado obtida por cada uma das empresas ou em sua interpretação pelos executivos.

Quanto aos principais facilitadores e inibidores enfrentados, os executivos tocam em dois pontos chave, marca e logística: “Como facilitador principal temos a força destas marcas, e, desde o início a preocupação recai sobre a questão da logística”. Observa-se que a marca, facilitador para o Pão de Açúcar, foi um inibidor para o Submarino, por exemplo, no seu início. Já a logística, apesar de ser uma das capacidades principais de uma rede de supermercados, necessitou de uma adaptação para servir adequadamente às operações *online*.

## **5.2.2. Submarino**

### **5.2.2.1. Contexto Organizacional**

A data de 15 de setembro de 2001 marcava a data-limite para a escolha do nome da empresa, e, já no final de agosto, a equipe ainda estava indecisa. Foi quando alguém sugeriu: “E por que não Submarino?”. O mar havia sido o tema escolhido, numa metáfora criada para indicar um espaço agradável, com variedade e sem limites – o nome deveria ser forte, fácil de escrever, similar em português e espanhol, com marca e domínio disponíveis no Brasil e nos EUA. Entre sugestões de nomes como: caravela, plâncton, nomes de figuras mitológicas, atlantix e geosfera – surgiu o Submarino. A escolha do nome era o último passo para o lançamento da empresa, cuja concepção havia iniciado com Antonio Bonchristiano, que viu o comércio eletrônico como uma grande oportunidade ainda inexplorada no Brasil.

Submarino foi pioneiro no mercado nacional e consolidou-se como a principal ponto-com brasileira – mas enfrentou muitos desafios no caminho. Inicialmente, Antonio convenceu seus sócios da GP Investimentos a darem o sinal verde para o projeto e aportarem capital à nova empresa. Sua idéia inicial já era de buscar capitais da Nasdaq, através da oferta pública de ações. Portanto, era importante ter rapidez na execução do plano de negócios.

Tipo / Intensidade	Principais Evidências	Implicações
<b>CONTEXTO ORGANIZACIONAL</b>	Empresa passou por reengenharia e centralizou seu modelo de operação.	Maior centralização na tomada de decisões.
	Data center próprio, com alta tecnologia e 25 terabytes em armazenamento de dados. Integração <i>online</i> : dos canais de vendas, melhorando o relacionamento com clientes; e de uma rede de 6 mil fornecedores, para troca de informações e negociação.	Fortes investimentos em <b>TI</b> de ponta. Ênfase nos sistemas interorganizacionais. Uso da <b>TI</b> para melhorar relação com clientes e fornecedores (P4).
	Marcas fortes influenciaram o sucesso de seus negócios eletrônicos, após insucesso da marca Amelia.com.	Uso de marcas tradicionais foi decisivo para o sucesso dos negócios eletrônicos da empresa.
	Foco na experiência de compra de cada cliente, rentabilidade, inovação e eficiência.	Indício de <b>OM</b> com um perfil estratégico de <b>analyzer</b> (equilíbrio entre inovação e eficiência) (P5).
	Seus três pilares para satisfazer o cliente são: colaboradores, estrutura sólida de capital, uso da TI para agregar valor ao negócio (com inovação e eficiência).	<b>AE</b> da TI ao negócio é um dos pilares para satisfazer o cliente (P3).
<b>ESTRATÉGIA DO NEGÓCIO</b>		
<b>DEFESA Média / Alta</b>	Expansão da base de clientes e fornecedores e manutenção dos atuais.	Equilíbrio entre defesa e expansão. Operação bem percebida pelos clientes. Antecedente: interação inter-áreas (P2).
	Otimização das operações e da coordenação inter-áreas.	
<b>ANÁLISE Alta</b>	Empresa orientada a números, analítica, mesmo que isto tome tempo.	Forte capacidade de análise de informações. Para não perder agilidade, é menos analítica nas decisões do dia-a-dia, baseando-se na experiência (pode conter vícios).
	Analisa riscos e oportunidades para o negócio.	
	Menos analítica para decisões operacionais cotidianas, base na experiência.	
<b>RISCO Média</b>	Explora novos caminhos, mas sem compulsão de ser pioneira.	Assume riscos controlados. Postura de seguidora, buscando acompanhar seus competidores – perfil de <b>analyzer</b> (P5).
	Possui nível de risco similar aos competidores.	
	Cautelosa antes de investir, mas inova quando vê boas chances de obter sucesso.	
<b>PROATIVIDADE Média / Alta</b>	Adota inovações cedo. Uma das primeiras a introduzir produtos/serviços no mercado.	Não busca ser pioneira, mas está sempre entre as primeiras a tomar novas iniciativas.
	Não investe em expansão antes dos concorrentes. Busca paridade com os líderes.	
<b>FUTURO Alta</b>	Alocação de recursos e medidas de desempenho levam em conta considerações de mais longo prazo	Boa capacidade de análise e controle dos riscos permite que se aguarde um ROI de mais longo prazo.
<b>AGRESSIVIDADE Baixa/Média</b>	Não compromete sua lucratividade ou fluxo de caixa para ganhar market share.	Busca diferenciação, evitando competir por preço.
<b>VISÃO ESTRATÉGICA</b>	Seguidor: analítico, equilibrando defesa e expansão de mercado, reduzindo riscos.e buscando acompanhar seus competidores.	<b>ANALYZER</b> (P5).
<b>DESEMPENHO E COMPETÊNCIAS</b>		
	Bom crescimento de vendas, market share e ROI. Vendas decorrentes de inovações estão na média do setor.	Ganho de mercado conciliado a um bom retorno sobre investimentos.
	Principais competências: variedade de produtos, serviço ao cliente e TI.	Foco no uso da <b>TI</b> para o negócio (P4) e no cliente ( <b>OM</b> ).
<b>ESTRATÉGIA DE TI</b>		
<b>GERAL</b>	TI é utilizada prioritariamente para implementar estratégias do negócio – perspectiva de Transformação Tecnológica.	<b>AE</b> : uso da TI baseia-se nos objetivos estratégicos do negócio (obtidos com a análise do mercado) (P1).
	TI traz vantagem competitiva se for bem usada e compreendida pelos gestores. AE é determinado pela visão dos gestores sobre o uso da TI.	Visão dos gestores sobre como usar a <b>TI</b> de forma adequada determina o <b>AE</b> e traz vantagem competitiva (P6) .

<b>VALORES DA TI</b> Alta	Principais valores: compartilhar informações sobre TI, visão da TI como recurso estratégico. Importantes: inovação e flexibilidade de TI, velocidade de resposta.	Abertura inter-áreas (antecedente – P2). Oportunismo tecnológico.
	Histórias de sucesso, arranjos e rituais de TI estão fortemente presentes.	Valores da TI manifestam-se através de vários meios.
	A missão da TI é entender as necessidades e prioridades do negócio, conhecer o mercado e participar as decisões para agregar valor ao negócio.	Boa visão de <b>AE</b> . Decisões de TI para agregar valor ao negócio dependem de conhecer o mercado (P1, P3, P6).
<b>SIS. SUP. OPERAC.</b> Alta	Foco na otimização da eficiência operacional e coordenação entre funções.	Relação entre <b>TI</b> e <b>Negócio</b> . Onde decisões do dia-a-dia são tomadas com base na experiência, sistemas que suportam estas decisões são fracos. Onde negócio é forte, TI é forte.
	Sistemas permitem análises das principais decisões do negócio.	
	Sistemas de suporte a decisões operacionais cotidianas são os mais fracos deste grupo.	
<b>SIS. INTERORG.</b> Alta	Sistemas facilitam o relacionamento e negociação com clientes e fornecedores e a integração com parceiros de negócio.	Sistemas mais fortes enfatizam integração <i>online</i> com entes do mercado – o que é coerente com o foco do negócio.
<b>SIS. SUP. DEC. ESTR.</b> Alta	Sistemas apóiam satisfatoriamente o planejamento estratégico e controle da gestão.	Apoio da <b>TI</b> às análises para definição de estratégias. Coerente com minimização de riscos e visão de futuro.
<b>SIS. INF. MERCADO</b> Média	Sistemas não são determinantes para o rápido ajuste de preços, introdução de novos produtos e serviços, e controle do <i>market share</i> .	Grupo de sistemas mais frágil. Não focam no ajuste de preços e inovação (não são fatores principais para o negócio). Porém, reúnem informações de mercado e do <i>website</i> – coerente com a alta geração de inteligência.
	São importantes por reunir informações sobre o mercado e permitirem o uso de informações de visitantes do site para ações de marketing.	
<b>VISÃO ESTRATÉGICA</b>	Sistemas para análise e compreensão de informações são mais desenvolvidos do que sistemas para inovação, flexibilidade e agressividade.	<b>ANALYZER. Evidência de AE.</b>
<b>ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO</b>		
<b>VALORES DE OM</b> Alta	Mais fortes: controlar indicadores de mercado, abertura para a comunicação interna. Fraco: empreendedorismo dos colaboradores, pela centralização ocorrida na empresa.	Abertura da comunicação interna (antecedente – P2). Colaborador não é estimulado a arriscar, pela centralização.
	Histórias de sucesso estimulam a empresa a ter comportamentos de OM: “foco no cliente fez a empresa superar a crise que viveu”.	Manifestações dos gestores sobre histórias de sucesso, motivam comportamentos na empresa.
<b>GERAÇÃO DE INTELIGÊNCIA</b> Alta	Cientes são questionados sobre sua satisfação e tendências sociais são avaliadas. A empresa investe tempo para conhecer seus fornecedores.	Informações de mercado disponíveis nos sistemas são fortemente geradas (P3) – em especial, sobre clientes, fornecedores e tendências sociais. Centralização afeta obtenção de inteligência por múltiplas áreas (P2).
	A geração de inteligência de forma descentralizada e a avaliação do impacto de mudanças na TI e regulação sobre o negócio estão menos presentes.	
<b>DISSEMINAÇÃO DE INTELIGÊNCIA</b> Média / Alta	Disseminação de informações de mercado ocorre de forma razoável na empresa, tendo sido avaliada como satisfatória. Informações sobre regulação são menos discutidas.	Comportamento mais fraco que os demais, mas um dos mais altos entre os casos estudados. Favorecido culturalmente pela abertura entre as áreas. Facilitado pelos sistemas (P4).
<b>RESPOSTA AO MERCADO</b> Alta	Principais preocupações: responder a mudanças nas necessidades dos clientes, definição de produtos com base no mercado, coordenação inter-áreas, relações públicas e atendimento a regulação.	Menor preocupação em guerra de preços com clientes, coerente com sua pouca agressividade (P1). Foco na satisfação dos clientes e em sua experiência de compra. TI faz parte destas iniciativas (P3).
	A agressividade na resposta a ataques de competidores está menos presente.	
<b>FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO</b>		
<b>FCS</b>	Fatores críticos são: marca; momento de entrada no mercado (para conquistar espaço). Investimento em logística é um inibidor.	Mudança da marca do negócio eletrônico foi vital. Mesmo sendo analyzer, entrou cedo neste mercado, marcando lugar.

**Quadro 9. Pão de Açúcar - resumo de evidências e implicações.**

O atual CEO da empresa era diretor de TI naquela equipe inicial – o que ajuda a entender a familiaridade do principal executivo do negócio com a TI, conforme verificado nas entrevistas deste estudo. O atual diretor financeiro, era diretor de novos negócios na ocasião.

O plano de negócios inicial já trazia muitas das características atuais de Submarino: atuação em comércio eletrônico para o cliente final (B2C), preferencialmente pela Internet (a empresa também tem televendas); sortimento amplo em múltiplas categorias de produtos (iniciando com a venda de livros); excelência em serviços; foco em países de língua portuguesa e hispânica. O próprio Antônio Bonchristiano, em um caso sobre o Submarino publicado em Harvard em 2001, relatava: “Nós tomamos várias decisões estratégicas críticas logo no início. Queríamos construir uma grande empresa de comércio eletrônico, logo, não poderíamos atuar em apenas uma categoria. Além disto, queríamos construir uma marca internacional de comércio eletrônico, porque a demanda do mercado era grande fora do Brasil e como não havia necessidade de investimentos em lojas físicas, acreditávamos que o custo de entrada em mercados externos seria reduzido. Era um plano ambicioso desde o início, mas sabíamos que tínhamos de fazer isso, porque Wall Street estava buscando *players* regionais. A oportunidade estava lá, o mercado queria isto e nós queríamos ser a empresa a ocupar este espaço”. Sem dúvida, a visão dos executivos envolvidos na criação de Submarino foi fator essencial para aproveitar oportunidades de mercado da época, que estavam ligadas àquele momento específico, e criar a principal ponto-com do Brasil.

O início das operações ocorreu em junho de 1999 com o nome provisório de TBL e a aquisição, quase imediata, da livraria virtual brasileira Booknet. O lançamento oficial da marca Submarino foi marcada para novembro, simultaneamente no Brasil, Argentina, México e Espanha. Naquele momento, havia uma grande disponibilidade de capitais para investimento em negócios na Internet. Por isso, a GP Investimentos e os fundadores fariam um pequeno aporte inicial (US\$ 2,5 milhões) e capitalizações privadas seriam realizadas em duas etapas (US\$ 14,3 milhões e US\$ 71,3 milhões) – como preparação para a abertura de capital na Nasdaq. Com estes recursos já foi possível iniciar as operações no Brasil, Argentina, México e Espanha; desenvolver a marca Submarino; e montar toda a estrutura tecnológica e operacional como ela é hoje. A empresa foi estruturada para permitir a abertura de seu capital no mercado acionário norte-americano, enquanto todos acompanhavam a Nasdaq e torciam para que não houvesse uma mudança brusca no mercado de capitais.

No entanto, no meio de março de 2000 a bolha da Nasdaq começou a esvaziar - este foi o mês em que foi alcançado o seu valor máximo, a partir dali começou a cair. Com a queda no valor das ações, todas as ofertas públicas foram adiadas, enquanto as empresas esperavam uma melhor oportunidade mais adiante. A partir de julho ficou claro que o mercado não iria mais se recuperar. Em maio de 2000 já começara a aumentar o número de empresas ponto-com fechadas no mundo todo. A saída para o Submarino foi reestruturar a empresa e definir uma estratégia que contemplasse o mínimo de aportes de capital.

No início de 2001, a restrição de capital no mercado internacional somou-se ao aumento do risco na América Latina. Com isso, verificou-se que os recursos existentes poderiam garantir que apenas a operação brasileira do Submarino chegasse à lucratividade. No México e Espanha a empresa foi vendida, respectivamente, para os grupos Carrefour e Televisa – continuando ativa até hoje. As operações na Argentina e Portugal foram fechadas.

Agora com foco exclusivo no mercado brasileiro, a empresa iniciou sua nova reestruturação e busca por crescimento. Para isso, ampliou o número de categorias de produtos à venda, investimentos em marketing foram reduzidos, o escritório mudou-se de um caro bairro de São Paulo para junto do seu depósito; enfim, buscou-se otimizar custos, aumentar a margem e manter o crescimento das vendas. Os resultados começaram a aparecer um ano e meio depois, em julho de 2002 - Submarino alcançou o *break-even point*, fechando com resultado positivo todos os meses subsequentes deste ano. A operação demonstrou ser viável e escalável. Em 1999, a empresa havia faturado apenas R\$ 1 milhão em cinco meses de operação; em 2002, o faturamento chegou a R\$ 130 milhões, com um crescimento de 70% em relação a 2001.

Com o objetivo de alcançar excelência no serviço oferecido ao cliente (o que demonstra uma preocupação em estar orientado para o mercado), Submarino investiu significativamente em infra-estrutura tecnológica, centro de distribuição e inventário. Percebe-se, neste caso, a visão do uso da tecnologia como uma resposta ao mercado para satisfazer o cliente – ênfase na aplicação estratégica da TI. Além de melhorar o atendimento aos clientes, os investimentos visavam acompanhar a velocidade de crescimento da empresa – de forma que se criasse uma plataforma sólida para futuras expansões. A área de operações - responsável por todo o processamento das vendas, controle de reposição e estoque - também é vista como crítica para o oferecimento de um serviço excelente ao consumidor. Por isto, a empresa investiu para aperfeiçoar seu modelo inicial: mantendo estoque próprio para a

maioria dos itens oferecidos; construindo depósito próprio; operando 6 dias por semana, com processamento de pedidos 24 horas por dia; revisando horários de coleta dos parceiros logísticos; criando o Submarino Atômico, com entregas em 24 horas em São Paulo e 48 horas nas principais capitais brasileiras; criando o Compromisso Submarino, reembolsando o cliente em dobro caso a compra não chegasse no prazo prometido. Com isto reduziu-se o prazo de entrega, de 10 dias em 1999, para menos de um dia no final de 2000.

Manter um estoque próprio foi a principal mudança no modelo inicial do Submarino. Anteriormente, acreditava-se que uma empresa de varejo não precisaria manter estoques. A Amazon.com no início de suas operações apenas informava aos distribuidores de livros o endereço onde deviam entregar os produtos, processo que evoluiu para um modelo em que a empresa integrou-se eletronicamente com seus fornecedores e o despacho de produtos ocorria a partir do depósito do varejista. No entanto, no Brasil os fornecedores ainda não estavam prontos para operar desta forma virtual e os clientes não tinham paciência para esperar todo este ciclo para receber os produtos. A solução foi encontrada através deste novo Centro de Distribuição com capacidade para armazenar 1 milhão de itens, em uma área de 12 quilômetros de prateleiras; e processar 20 mil pedidos por dia, com o que há de mais moderno para comércio eletrônico para manipulação, transporte e endereçamento de mercadorias.

Atualmente a empresa atua em 14 categorias, com 700 mil produtos no total, 68 mil SKUs em estoque com 500 mil unidades, em uma operação comparável à de médios varejistas do mundo físico. A estratégia da empresa é oferecer um amplo sortimento de produtos. Por exemplo, no caso de livros, CDs e DVDs, a loja oferece todo o catálogo ativo disponível no Brasil – além de itens importados. A equipe comercial precisa ser versátil e bem qualificada, com capacidade de análise, negociação e estudo de comportamento do consumidor, pois precisa atuar em todo o processo desde a definição dos produtos até o controle de vendas. Busca-se que o cadastro dos produtos seja o mais completo possível, por isso a empresa montou um estúdio fotográfico para preparar fotos melhores dos produtos.

Os maiores investimentos realizados por Submarino nos dois primeiros anos foram com a construção da marca, sendo que, até o final de 2002, R\$ 25,7 milhões havia sido aplicados para este fim. Assim, a empresa conquistou e manteve a liderança no varejo eletrônico brasileiro em número de acessos, transações e base de clientes. Pesquisa realizada em 2003 apontou a marca como a mais lembrada no mercado eletrônico para compras de livros, música, vídeo, eletrônicos, informática e linha branca. A construção de uma base de

mais de 850 mil clientes, no final de 2002, foi conquistada rompendo a resistência dos clientes à primeira compra através da promoção de itens de baixo ticket médio, com frete barato e entrega rápida. O principal instrumento de marketing para promoção da empresa é através de anúncios em portais e sites afiliados. Todas as compras feitas através de banners de parceiros são controladas, permitindo o comissionamento de sites parceiros. O e-mail marketing é outra ferramenta utilizada, mas apenas para clientes cadastrados e que optaram por receber promoções. Para este processo ser mais assertivo, a base de clientes é segmentada em *clusters*, através do uso de ferramentas de *data mining*. Um dado interessante aponta que um terço dos novos clientes efetuam a primeira compra por indicação de parentes ou amigos, o que representa boas experiências de compra pelos consumidores, que se revertem nestas recomendações. A empresa, ainda, realiza campanhas periódicas em rádio, TV, cinema, jornais e revistas – principalmente para divulgação da marca.

O atendimento do *site* Submarino integra os canais de chat, telefone e e-mail; com todos os contatos registrados em um sistema de *work flow*. Desta forma, o atendente consegue, rapidamente, conhecer todo o histórico do cliente com a empresa. O sistema também controla o prazo de resposta para garantir uma boa experiência do cliente. O site oferece aos clientes uma série de serviços de valor agregado que oferecem comodidade e conveniência, de forma que os recursos tecnológicos revertam-se em serviços percebidos pelos clientes. Ainda, parte do sucesso de uma operação *online* se deve à oferta de múltiplas formas de pagamento.

O desenvolvimento do *site* Submarino teve seu foco, desde o início, na experiência do cliente – apresentando modernidade, criatividade, jovialidade e facilidade de uso. Diferente de outras empresas de sucesso no setor, como a Amazon.com, Submarino zelou pelo aspecto estético de suas páginas: com visual simples mas sofisticado, leves, e compatíveis com todos os browsers. Por isso, a empresa possui um departamento de criação próprio para cuidar de toda sua comunicação. Devido à combinação de dois meios extremamente dinâmicos – Internet e varejo – o processo de criação da empresa é complexo e ágil. Ao montar campanhas é necessário analisar diversos aspectos, como: concorrência, produtos em estoque e oportunidades de mídia. A cada mês o departamento de criação do Submarino produz, em média, 300 banners, 130 páginas, 100 fotos, 40 e-mails e 5 impressos.

Em 2005, o Submarino registrou números significativos: 1,35 milhões de clientes ativos, 23% de *market share*, receita de R\$ 574,2 milhões. Seu crescimento de vendas em

relação ao ano anterior foi de 59%. Suas ações estão entre as mais rentáveis da América Latina, com alta de 91,95% até o último dia do ano. A visão da empresa é: “ser a loja preferida dos clientes pelo serviço diferenciado, conveniência, variedade e segurança, oferecendo a melhor solução de comércio eletrônico do mercado”. As principais vantagens competitivas relacionadas pela empresa são: pioneirismo, construindo uma marca reconhecida no setor e uma carteira *premium* de clientes; sortimento de produtos, com a mais extensa seleção de produtos na Internet; qualidade de serviço, com foco na satisfação do cliente e uma experiência de compra agradável; soluções locais, com estoque próprio e relacionamento com mais de 950 fornecedores; baixo custo operacional, operando em um único local e utilizando tecnologia intensivamente para gerenciar suas operações; administração altamente experiente, combinando experiências relevantes em tecnologia, varejo, logística e finanças. As despesas da empresa com vendas caíram de 21,5% da receita líquida em 2002 para 14,7% em 2004. Submarino pôde aumentar sua receita sem aumentar significativamente seus custos fixos, uma vantagem deste modelo de negócio. De 2002 a 2004, sua receita bruta aumentou em 178,4% enquanto as despesas operacionais aumentaram em apenas 64,3%.

O Submarino destaca, como seu princípio básico, servir ao cliente com ênfase na qualidade, na produtividade e na inovação. O cliente deve obter respostas às suas solicitações, ainda que negativas, da forma e no prazo adequados. Quanto ao relacionamento inter-áreas, a confiança mútua e a dedicação à empresa prevalecem, com elevado nível de cooperação.

Segundo análise da empresa, o comércio varejista tradicional brasileiro é caracterizado por: baixa presença de *category killers* e lojas de departamento; ausência de grandes varejistas de vendas por catálogo; setor varejista tradicional fragmentado e ineficiente; concentração de varejistas nas grandes regiões metropolitanas; escolha limitada de produtos por loja. Como resultado os varejistas de comércio eletrônico possuiriam diversas vantagens competitivas em relação aos varejistas tradicionais. Entre elas, a capacidade de atingir um grupo de clientes amplo e geograficamente disperso, com eficiência, a partir de um depósito central, a um custo menor de gerenciamento e manutenção do *site* na Internet em comparação aos custos fixos das lojas físicas; potencial para interação personalizada a baixo custo com o cliente. Segundo o Submarino, os varejistas de comércio eletrônico podem coletar dados demográficos e sobre comportamentos de compra mais rapidamente para responder às contínuas mudanças de hábitos e preferências dos consumidores; ajustando eficientemente sua seleção de produtos conteúdo editorial, interfaces de compra, preços e apresentação visual.

Os elementos principais da estratégia da companhia são: atrair e manter clientes; aumentar a frequência e valor médio das compras; aumentar o sortimento de produtos e serviços; continuar reduzindo os custos operacionais; buscar alianças e aquisições estratégicas. Recentemente o Submarino lançou em seu site o serviço “Meu Submarino”, através do qual cada cliente cadastrado recebe ofertas personalizadas do site com base em análises feitas por *data mining*. O cliente pode, inclusive, dar notas para os produtos oferecidos ou selecionar se já possui algum deles, mesmo que não tenha sido comprado na loja. Isto permite um conhecimento sobre cada consumidor e um nível de relacionamento como jamais se viu antes no varejo brasileiro.

#### 5.2.2.2. Estratégia do Negócio

As respostas sobre o perfil do negócio e suas opções estratégicas foram concedidas pelo CEO do Submarino e seu diretor financeiro.

Eles consideram que a empresa não busca apenas a defesa de sua posição no mercado – uma vez que ela concentra-se, continuamente, na prospecção de novos fornecedores e clientes, visando apresentar sempre novos produtos e apostando em uma expansão de mercado. Manter a gama de produtos e os clientes que já possui não é visto como satisfatório pelo Submarino. Orientado por este foco, o Submarino busca otimizar seus processos e relações entre departamentos e considera de extrema importância a melhoria constante em sua eficiência operacional. Isto é bastante compreensível, já que, para uma empresa ponto-com, investir na eficiência das operações de logística e de desenvolvimento do seu *website* é investir naquilo que forma a base do seu negócio. Após a crise da Nasdaq, tornou-se importante para as empresas ponto-com mostrarem-se sólidas e viáveis financeiramente. De fato, com a redução do capital de risco dos investidores, esta foi uma adequação ao novo mercado pela qual Submarino teve que passar.

Os executivos demonstram, também, que a empresa é bastante orientada a números e analítica. Eles acreditam que o tempo tomado por estas atividades de análise é um tempo bem investido. Um dos motivos importantes para este perfil analítico é que Submarino busca basear-se em informações detalhadas e concretas antes de suas tomadas de decisão cotidianas. Apesar da realização de análises abrangentes diante de cada oportunidade ou ameaça não ser sempre possível, a empresa persegue a tomada das decisões mais embasadas possíveis em cada situação. Talvez a forma semi-automatizada como a empresa trata informações de

navegação do cliente em seu *website* - inspirada no modelo da Amazon.com – facilite a tarefa de ter informações processadas para sua tomada de decisões.

No entanto, é na aceitação de riscos que a empresa encontra sua característica mais marcante. Segundo seus executivos, Submarino é uma empresa inovadora, que evita tomar suas decisões de forma conservadora. Diante de sua capacidade analítica, a empresa busca avaliar as melhores decisões, enquanto permite-se correr riscos, testando caminhos ainda não trilhados por seus competidores, e assim busca estar um passo à frente. Eles observam que, inclusive, o modo de operação da empresa é mais arriscado que o dos competidores. Talvez, justamente esta predisposição para correr riscos tenha feito com que uma empresa que nasceu no mundo virtual, em 1999, tenha se firmado como o principal negócio exclusivamente ponto-com do Brasil – encontrando sucesso onde tantas outras ponto-com fracassaram. Mais do que isso, disputando de igual para igual com empresas já consolidadas e fortes no varejo desde décadas antes de Submarino surgir.

Esta disposição da empresa em aceitar riscos é complementada por um forte espírito de pró-atividade e busca constante pela inovação. O CEO da empresa destaca que Submarino figura como pioneiro na introdução de novos produtos e serviços em seu mercado, adotando inovações, freqüentemente, mais cedo do que seus concorrentes. No entanto, esta sede por inovação não é sinônimo de investimento precipitado na expansão do negócio, estes investimentos são realizados no momento em que se justifiquem, seguindo a característica analítica já apontada anteriormente. O caminho vislumbrado pela empresa é apresentar inovações ao mercado, aceitando os riscos subjacentes, enquanto controla e analisa os resultados destas ações, decidindo pelo melhor momento e foco para seus investimentos. Esta estratégia de experimentação constante e investimento naquelas que se confirmarem bem-sucedidas é citada e recomendada por Venkatraman (2000).

Esta posição é ratificada pela afirmação de que as medidas de desempenho controladas pela alta administração e os critérios da empresa para alocação de recursos consideram tanto variáveis de longo prazo quanto de curto prazo, sem priorizar uma delas. Enquanto, na média, o varejo tende a concentrar-se nos resultados de curto prazo em seus investimentos, a empresa procura o equilíbrio entre os riscos que precisam ser assumidos por uma ponto-com pioneira – que sabe que somente atingirá alguns objetivos no longo prazo – e a necessidade de manter-se saudável no curto prazo. Por seu sucesso, Submarino parece ter encontrado este ponto de equilíbrio que a permite pensar em ter resultados satisfatórios mais imediatos, sem perder a

ousadia de correr riscos em nome da inovação. Este é um dado importante, afinal o maior problema encontrado pelas ponto-com no passado foi sua extrema valorização no mercado, com altos investimentos visando resultados de longo prazo, enquanto, no curto prazo, estas empresas não eram saudáveis financeiramente e apresentavam estruturas pouco organizadas. Assim, mesmo uma empresa ponto-com arrojada e inovadora procura provar sua solidez para o mercado financeiro para não ser vista com desconfiança (Kulatilaka e Venkatraman, 2001).

Outra característica decisiva, que aponta para esta solidez que a empresa se propõe a manter, é sua pouca disposição em sacrificar lucratividade para ganhar *market share*. Sua visão de expansão definitivamente não prevê, sob hipótese alguma, cortes drásticos de preços apenas para conquistar mais mercado. O CEO da empresa e seu diretor financeiro consideram não ser interessante comprometer o fluxo de caixa da empresa para crescer de forma mais acelerada. Isto explica-se por dois motivos: Submarino não é mais uma empresa nova e desconhecida querendo penetrar no mercado, e sim uma empresa já famosa e consolidada em sua área de atuação; além disso, Submarino opta, visivelmente, por conquistar mercado através de suas inovações e de seu relacionamento com os clientes, buscando diferenciar-se em vez de cair em uma perigosa guerra de preços. Desta forma, coerentemente com seu perfil estratégico, não compromete sua saúde financeira – faz experimentações e investe de forma analítica em pontos que sabe que pode diferenciar-se de seus concorrentes. Sua força está em manter uma operação otimizada e enxuta que resulta em custos menores; e apostar na inovação, especialmente, na aplicação de tecnologia da informação para gerar serviços diferenciados no relacionamento com seus clientes. Quanto a este ponto o CEO declara: “A TI é muito importante no Submarino para implementar novas estratégias, pois toda a interação com o cliente é eletrônica, através do *website*”.

Pela análise conjunta destas características que compõem o tipo de estratégia do negócio, tendo como base as indicações do estudo de Sabherwal e Chan (2001) e análises do contexto em que a empresa está inserida, pode-se verificar que a empresa enquadra-se, com maior intensidade, em uma estratégia do tipo *prospector*. O pesquisador defende a idéia de que, apesar de Submarino demonstrar-se bastante analítico, ele não se manifesta como um seguidor, mas, indiscutivelmente, como um pioneiro – demonstrando-se bastante disposto a assumir riscos e a investir em inovações antes dos concorrentes. Também sua própria origem, surgindo como empresa puramente ponto-com, no momento em que a Internet comercial dava os primeiros passos no país, já contribui para demonstrar o caráter pioneiro e inovador do

negócio. A sua agressividade já foi mais alta quando o negócio foi estabelecido, hoje, porém, a empresa encontra-se mais preocupada em preservar sua margem de lucro – afinal, este foi o caminho adotado pelas empresas ponto-com que sobreviveram à crise da Nasdaq.

#### 5.2.2.3. Desempenho e Competências do Negócio

Os resultados da empresa, segundo percepção de seu CEO, comprovam o sucesso de sua estratégia. O executivo afirma, com ênfase, que o *market share* da empresa e seu volume de vendas cresceram em relação aos principais competidores no último ano - forte indício de que sua estratégia de ganhar mercado sem sacrificar as margens de lucro da empresa tem sido acertada. O CEO considera, também, que o ROI da empresa foi melhor do que o de seus principais competidores no último ano, demonstrando que sua análise de investimentos tem sido bem-sucedida. No entanto, a porcentagem de vendas geradas por novos produtos ou ações inovadoras no último ano não teria representado um diferencial em relação aos principais concorrentes no mesmo período – indício de que a competição está se tornando mais acirrada neste mercado. A publicação de 2005 das Melhores e Maiores Empresas, da revista Exame, apresenta a empresa na 643ª posição entre as maiores em vendas, com receita de US\$ 141 milhões e crescimento de 55,3% em relação ao ano anterior. Submarino possui uma estrutura enxuta, com apenas 480 funcionários. Entre as empresas do “mundo digital”, a empresa aparece como 36ª maior em vendas, sendo a 2ª colocada entre os varejistas. Seu lucro no período foi de US\$ 2,5 milhões.

Na análise sobre as principais competências da empresa, o executivo de marketing aponta que a empresa tem como diferenciais: sua variedade de produtos, sua competitividade de preço e seu suporte de marketing. São consideradas como competências que estão no mesmo nível das dos concorrentes: serviço ao cliente e TI empregada.

#### 5.2.2.4. Estratégia de TI

As respostas sobre a estratégia de TI do Submarino foram fornecidas através de seu CEO, que foi Diretor de TI do Submarino quando a empresa foi fundada - com a participação do atual executivo de TI.

A arquitetura inicial de Submarino foi projetada para atender múltiplas operações em diferentes países, centralizando o relacionamento com o cliente (*front-office*) e fornecendo soluções de *back-office* específicas para cada país devido a peculiaridades locais. O *front-*

*office* foi desenvolvido sob medida para o negócio, utilizando plataforma de desenvolvimento da *Microsoft*. Para o *back-office*, como os processos são similares aos do varejo tradicional optou-se por adquirir um pacote e efetuar customizações para adequá-los ao negócio eletrônico - a escolha foi o ERP Oracle Applications. Por fim, ainda investiu-se em sistemas de *BI* para melhor administrar as operações, não se utilizando os módulos do ERP para isso. Assim, foi criada uma camada de sistemas gerenciais, desenvolvidos internamente. O conjunto de sistemas da empresa abrange: o *website*; marketing direto, que envia campanhas por e-mail e controla seu resultado; help desk; chat on-line; *data mining*, para segmentação de clientes; cadastro de produtos; gerenciamento de estoque; ERP Oracle; gestão comercial, para controle de *backlog*, precificação e consultas gerenciais.

Os executivos comentaram a respeito das características culturais da empresa em relação à gestão e uso da TI, percebendo-se que ela é culturalmente valorizada como recurso estratégico para o negócio da empresa. As respostas concedidas pelos executivos apontam a importância de: medir e controlar indicadores sobre o uso da TI; compartilhar informações sobre TI entre os departamentos; responder com alta velocidade a mudanças no mercado de TI (fenômeno conhecido como oportunismo tecnológico); e envolver clientes internos no planejamento de novas soluções de TI. Outro ponto que merece destaque é a visão dos executivos da empresa de que a TI representa um fator importante para a vantagem competitiva de Submarino, e que isso é percebido por seus clientes. Este ponto, em conjunto com os anteriores, indica que a referida vantagem competitiva é decorrente do uso da TI de uma forma alinhada ao negócio, com suas soluções sendo conhecidas pela empresa e compartilhadas entre os departamentos, com respostas rápidas dadas às mudanças no mercado. Esta vantagem competitiva não decorre, portanto, da tecnologia da informação em si, que está disponível a todos os concorrentes.

Alguns valores não foram percebidos como tão significativos para o negócio da empresa, são eles: o incentivo permanente a inovações em TI, baseadas em idéias não-convencionais e revisão das práticas existentes (como foi afirmado que a empresa utiliza a TI para implementar novas estratégias, interpreta-se que as inovações em TI existam, mas sejam incrementais); e a crença de que a qualidade da TI deve ser avaliada pela visão de seus clientes internos – o que poderia ser considerado de importância secundária, já que, segundo a empresa, sua TI é bem percebida por seus clientes finais.

Os executivos destacam, como um artefato que transforma estes valores em ações práticas, a existência de canais desenvolvidos para estimular a comunicação entre estratégias de TI e negócio (artefato conhecido como arranjo). Esta fácil comunicação entre negócio e TI é reforçada, inclusive, pelo atual CEO, ter sido o primeiro executivo de TI da empresa, tendo plena familiaridade com o tema.

Respondendo sobre o perfil estratégico de TI da empresa, seus executivos abordaram como funcionam seus sistemas de: suporte operacional; suporte interorganizacional; informações de mercado; suporte a decisões estratégicas.

Quanto aos sistemas de suporte operacional, os executivos apontaram um suporte de médio para alto dado por estes sistemas ao seu negócio. Eles consideram que os sistemas: priorizam a otimização da eficiência das operações de negócio cotidianas e provêm informações de suporte às decisões operacionais do dia-a-dia (o que é adequado ao negócio, que busca analisar informações antes da tomada de decisões cotidiana, como visto anteriormente). Os executivos não vêem como determinante o papel de seus sistemas para: suportar uma coordenação efetiva entre departamentos e times de projeto; focar análises detalhadas sobre a situação atual do negócio; prover informações detalhadas para evitar riscos nas tomadas de decisão (observa-se que a empresa opta por assumir riscos, mas não são os sistemas de informação o principal meio para minimizá-los). Finalmente, eles discordam que os sistemas de informação da empresa enfocam análises detalhadas sobre as principais decisões do negócio – possivelmente por considerar que este tipo de decisão depende mais do raciocínio dos executivos do que dos sistemas que eles utilizam. O foco destes sistemas está em prover suporte para as decisões operacionais e garantir a eficiência destas operações – que são objetivos do negócio, já citados pelos executivos.

Os executivos da empresa indicaram que seus SI dão um alto grau de suporte no relacionamento interorganizacional. Salienta-se o importante papel da TI para: a melhoria da capacidade de negociação com clientes e fornecedores e uma forte integração *online* com parceiros de negócio. Já o papel dos sistemas na melhoria do relacionamento *online* com clientes e fornecedores não foi vista como diferencial para o negócio. É compreensível que a negociação com clientes e fornecedores e a integração com a cadeia de suprimentos, ambos pela *web*, sejam pontos fortes em um negócio eletrônico bem sucedido – uma vez que a *web* é sua interface com o mundo externo. Quanto ao relacionamento com clientes e fornecedores pela *web*, é um ponto que mereceria ser mais explorado.

O suporte prestado pelos sistemas de informações de mercado ao negócio foi considerado bastante alto, com poucas exceções. Os executivos da empresa percebem que os seus sistemas: auxiliam decisivamente na definição e rápido ajuste de preços em relação aos concorrentes, mesmo Submarino não tendo um perfil agressivo; utilizam fortemente informações dos visitantes do seu website para prospecção e ações de marketing, importante forma de utilizar a TI para apoiar as respostas ao mercado; influenciam na introdução de novos produtos e serviços no mercado, o que seria esperado já que novas estratégias de negócio no Submarino são implementadas através da TI.

As exceções encontradas foram que os executivos de Submarino: consideram que seus sistemas poderiam reunir mais informações a respeito do mercado, o que depende de investimento em processos de geração de informações; afirmam que seus sistemas não ajudam na monitoração do *market share* da empresa, o que é justificável, porque as informações disponibilizadas por empresas especializadas em mensurar o mercado de comércio eletrônico no Brasil são, hoje, desencontradas entre si.

O suporte dos sistemas de informação a decisões estratégicas foi considerado como alto, de forma constante em todas as questões do roteiro para este fim. Apontou-se que os sistemas: facilitam o planejamento estratégico do negócio; ajudam na modelagem de cenários futuros e opções de rumo a seguir; são indispensáveis para a definição e controle de indicadores-chave de desempenho do negócio. Como foi apresentado inicialmente, os sistemas de informação não são vistos como determinantes para analisar a tomada de decisões e evitar seus riscos na empresa; no entanto aqui fica claro que a elaboração do seu planejamento estratégico e a instrumentação da sua gestão estão fortemente apoiados no uso de sistemas de informação. Ou seja, o planejamento/implementação de estratégias conta com o suporte de sistemas de informação; a tomada de decisões estratégicas, em si, que é vista como algo muito mais pessoal e subjetivo por parte do executivo.

Analisando o papel estratégico da TI na empresa, o executivo da área afirma: “No caso do Submarino, por ser uma loja virtual e toda a comunicação com clientes ocorrer através de interfaces automatizadas, a TI é essencial para implementação de novos canais, novas categorias e novas áreas de negócios. Assim não é viável implementar novas estratégias sem envolvimento direto da área de TI. Por outro lado, o papel de TI é mais participativo do que pró-ativo, visto que boa parte das novas estratégias são geradas pelas áreas de negócios (comercial, marketing e novos negócios)”. Identifica-se, através desta declaração, uma

perspectiva de alinhamento estratégico chamada de Transformação Tecnológica, em que a TI é alinhada a estratégias geradas pelas áreas de negócio. A tomada de decisões parte das áreas de negócio e são operacionalizadas através do uso da TI. Fica caracterizado, também, que o uso da TI e seu alinhamento com o negócio são fatores críticos para o sucesso deste tipo de negócio, pois o uso da TI é o meio pelo qual grande parte das estratégias do negócio são implementadas. Comentando sobre o mesmo tema, o executivo de marketing do Submarino complementa: “A TI tem alta relevância em nossa estratégia de negócios e no desenvolvimento de novas estratégias. Por ter, como principal meio de negócio, a Internet - a tecnologia assume uma importância significativa já que é a base para a transação e permite criar diferenciações e atrativos para nossos clientes”. Esta afirmação demonstra que o uso da TI é de grande relevância na estratégia da empresa, sendo a fonte para gerar um diferencial e inovações em seus serviços ao cliente pela *web*.

O perfil estratégico da TI na empresa apresenta uma valorização de sistemas de informação que garantam flexibilidade para o negócio, o que demonstra uma tendência para um tipo de estratégia *prospector* na área de TI. Esta afirmação justifica-se pelo alto grau de presença de: sistemas de mercado, permitindo rápido ajuste de preços, introdução de novos produtos e serviços, com ações personalizadas e dinâmicas de acordo com o comportamento de cada cliente no *website*; sistemas interorganizacionais baseados na *web*, estabelecendo canais flexíveis de comunicação com atuais e futuros clientes e fornecedores; sistemas de apoio ao planejamento estratégico e controle de indicadores. Enquanto isso, seus sistemas de suporte operacional apóiam a eficiência das operações, mas não focam na análise detalhada de informações e minimização de riscos.

Este perfil de TI, definitivamente, não condiz com uma postura de *defender* – cujo foco principal seria a eficiência e a manutenção de sua posição no mercado - sem preocupação com flexibilidade e inovação em produtos e serviços. As características encontradas assemelham-se a uma postura de *analyzer* – com foco na compreensão - por este perfil também demandar informações de mercado, apoio a decisões estratégicas e relação entre organizações. No entanto, a sutil diferença está justamente na fraca intensidade de sistemas que permitam análises detalhadas e minimização de riscos, e no contexto organizacional relatado. Cabe, então, afirmar que os sistemas do Submarino, hoje, estão mais focados em permitir flexibilidade e estimular inovações, do que no desenvolvimento de análises detalhadas e minimização de riscos. Uma postura de *prospector*.

Relacionando-se os tipos de estratégia de negócio e de TI encontrados na pesquisa, observa-se que há um alinhamento entre a estratégia do negócio - baseada em pioneirismo e inovação - e seus sistemas de informação que dão suporte, principalmente, à flexibilidade – essencial a este tipo de estratégia.

#### 5.2.2.5. Orientação para o Mercado

O diretor de marketing da empresa respondeu às questões envolvendo a orientação para o mercado da empresa. Este executivo aponta que o Submarino possui uma cultura de orientação para o mercado em um alto grau. O executivo destaca como principais preocupações da empresa, neste sentido: incentivar o desenvolvimento permanente de inovações no mercado, havendo abertura para idéias não-convencionais e revisão de práticas existentes (o que torna o negócio propício a inovações radicais em relação ao mercado); e ver os funcionários como fonte de vantagem competitiva, com isto sendo percebido por eles. São dois pontos que favorecem, em especial, a capacidade de resposta da empresa a contingências do mercado, sendo classificados por Homburg e Pflesser (2001), respectivamente, como: estímulo a inovações e flexibilidade dos funcionários; e valor da satisfação dos funcionários. Os funcionários são estimulados a arriscar, o que ajuda no processo de inovação pretendido.

Outros pontos bem cotados foram: a importância de medir e controlar, continuamente, os indicadores de mercado; a existência de uma abertura natural para compartilhamento de informações entre departamentos; a avaliação da qualidade com base na perspectiva do cliente; o envolvimento dos clientes no planejamento de novos produtos e serviços; a cooperação dos departamentos entre si para a obtenção e uso de informações de mercado; a responsabilidade de todos os funcionários pela detecção e solução de problemas de clientes.

A pesquisa buscou identificar, também, quais são os principais artefatos (Homburg e Pflesser, 2001) que conduzem a comportamentos de orientação para o mercado na empresa. A resposta destacada com maior ênfase foi que experiências anteriores da empresa estimulam fortemente seus funcionários a acreditarem que um melhor relacionamento com clientes e fornecedores traz melhores resultados para o negócio. Este artefato é classificado como histórias de sucesso. Complementarmente, outros artefatos foram considerados presentes na empresa com uma intensidade equivalente entre si: a existência de canais para troca de informações com clientes; recompensa aos funcionários por boas idéias e bom relacionamento

com clientes; atenção especial a clientes preferenciais; e o uso freqüente de expressões centradas no cliente no vocabulário da companhia.

Em relação aos comportamentos de orientação para o mercado realizados por Submarino - segmentados em geração de informações de mercado, disseminação destas informações entre os departamentos e respostas ao mercado – o executivo de marketing apresenta a capacidade de resposta ao mercado como sendo a mais forte, embora a orientação para o mercado, como um todo, esteja em um bom nível na empresa. Desta forma, é possível deduzir que mesmo com a geração e disseminação de inteligência de mercado estando em um nível mais baixo, seu diferencial surge na forma com que a empresa consegue responder ao mercado, apresentando soluções inovadoras e apostando na força de seu capital intelectual.

Quanto à geração de inteligência de mercado, o executivo de marketing coloca em evidência o comportamento da empresa de questionar os clientes finais com o objetivo de avaliar a qualidade dos produtos e serviços da empresa. A obtenção de informações sobre competidores a partir de diversas fontes; a revisão periódica das mudanças de TI e regulação sobre o negócio e os clientes; e o investimento de tempo junto aos fornecedores para aprender sobre seus negócios são comportamentos realizados com uma intensidade média. Estas informações estão coerentes com a menor avaliação dada à disponibilidade de informações de mercado nos sistemas de informação da empresa.

No entanto, a dimensão de disseminação de inteligência foi a que recebeu um grau de intensidade mais baixo pelo executivo de marketing. Acredita-se que o motivo seja o fato da estrutura física de uma empresa ponto-com ser mais enxuta e, com isso, os canais formais para troca de informações entre departamentos tornarem-se menos necessários. O próprio grau de departamentalização da empresa tende a ser menor, assim, os canais informais de disseminação de informações preponderam e o contato freqüente e próximo dos tomadores de decisão da empresa favorecem que todos compartilhem as informações de mercado relevantes. Os únicos pontos com uma intensidade média foram: a circulação interna de documentos (papel e intranet) com informações sobre os clientes; e a existência de reuniões inter-funcionais freqüentes para discutir tendências e desenvolvimento de mercado. Foram considerados como pouco adotados: a discussão do marketing com outros departamentos sobre as necessidades dos clientes; a existências de reuniões sobre aspectos regulatórios; compartilhamento de informações da área de TI com os outros departamentos; o fluxo rápido de informações de mercado para todos os níveis da empresa. O último ponto citado pode ser

reflexo de uma centralização maior das informações de mercado nos setores estritamente responsáveis por trabalhar estas informações, não sendo estimulado um compartilhamento de informações deste tipo em todos os níveis.

Por fim, a dimensão de resposta ao mercado teve um ponto, em especial, destacado pelo executivo de marketing: se um grande competidor estivesse para lançar uma campanha intensiva focada nos clientes de Submarino, a empresa saberia e implementaria uma resposta imediata. Os outros pontos questionados, referentes a esta dimensão, apresentaram uma intensidade média, sendo que nenhum apresentou intensidade baixa. Comportamentos que chamam a atenção por não terem uma intensidade alta são: atenção às mudanças nas necessidades dos clientes quanto a produtos e serviços; e a definição dos produtos vendidos baseada em informações de mercado. Observa-se que o principal estímulo capaz de fazer a empresa responder agilmente ao mercado seria um ataque em seu mercado por parte de seus competidores.

Estudos anteriores apontam que estratégias do tipo *prospector* são as que apresentam um maior ganho ao tornarem-se orientadas para o mercado. Esta é uma combinação que geraria os melhores resultados. De acordo com as respostas coletadas na empresa, observa-se que ainda há comportamentos de orientação para o mercado que podem ser mais bem explorados – o que poderia traduzir-se em maior ganho para a empresa. O maior destaque dado à dimensão de resposta ao mercado, mostra que a empresa procura ser dinâmica ao responder a ameaças em seu ambiente. A disseminação de inteligência de mercado pode não ser tão forte, apesar da empresa ter uma manifesta abertura natural para a comunicação interna, pelo uso de canais formais de compartilhamento de informações não serem necessários. A baixa geração de inteligência é vista como uma deficiência nos sistemas de mercado da empresa. Isto pode favorecer ações de “dentro para fora”, inovações que não se baseiam em necessidades do mercado. Percebe-se, no entanto, que as deficiências e fortalezas da orientação para o mercado refletem-se na estratégia de TI da empresa, demonstrando que um decorre do outro.

#### 5.2.2.6. Fatores Críticos de Sucesso para o Negócio Eletrônico

Quanto aos fatores críticos de sucesso da empresa, seu CEO relata: “A estratégia do Submarino é baseada em sortimento, qualidade de serviço e inovação”. Ele considera que estes fatores são vitais para o comércio eletrônico e que o Submarino consegue se destacar em todos eles. O executivo da área de TI ratifica os fatores apontados pelo CEO, detalhando que

a qualidade do serviço consistiria, especialmente, na facilidade de navegação e no atendimento ao cliente. De fato, a empresa vem ampliando sua gama de produtos ao longo dos anos, tanto dentro das categorias quanto com a inclusão de novas categorias de produtos. Com isso, a empresa tem a capacidade de oferecer mais opções a seus clientes e, também, de compreender melhor os seus hábitos de consumo pela análise das combinações de compras realizadas por eles, oferecendo pacotes de produtos e sugestões personalizadas no momento de futuras compras – forma de utilizar a TI para agregar valor ao cliente. A qualidade, referida pelos executivos da empresa, precisa ser demonstrada através do web site (único ponto de contato com os clientes, diferentemente de empresas que se valem de múltiplos canais), fazendo-se uso maciço de tecnologia da informação para facilitar a navegação, conhecer o cliente e relacionar-se com ele. O funcionamento otimizado dos processos logísticos, garantindo prazos de entrega e as boas condições do produto entregue, também pode ser visto como determinante para a percepção de qualidade do cliente, já que a entrega é um segundo momento de relação entre cliente e empresa.

O diretor de marketing também destaca a “busca crescente por inovação” como fator crítico para o sucesso, apontando este como o aspecto mais referenciado e presente na mente dos executivos da empresa. O pioneirismo e a motivação da equipe também são destacado por este executivo como fatores críticos, indicando que o momento de entrada no mercado e fatores humanos são decisivos para o sucesso do negócio.

Ao analisar os principais facilitadores do sucesso alcançado por Submarino, o CEO destaca, em especial: a disponibilidade de capital existente no lançamento da empresa – em uma época em que o capital de risco para investimentos em empresas ponto-com era abundante, este capital foi essencial para tornar conhecida e confiável uma marca nova em um mercado novo, assim como para investir em TI, pessoal qualificado e infra-estrutura (centros de distribuição); a baixa competitividade do varejo tradicional, explorada em seu pioneirismo no comércio eletrônico; e um time de alta qualidade, o que demonstra a importância de contar com pessoas preparadas para este negócio. O diretor de TI reforça os facilitadores acima, adicionando um novo: a possibilidade de *benchmark* com uma operação já estabelecida, no caso, a Amazon.com. Apesar de pioneiro no negócio de comércio eletrônico no Brasil, Submarino já tinha um caso de sucesso internacional no qual se basear, adaptando-o às características do nosso mercado. O diretor de marketing complementa, citando a baixa barreira para entrada no negócio, no momento em que a empresa ingressou neste mercado.

Sobre os seus principais inibidores, o CEO argumenta: “O principal inibidor foi a alteração do cenário de capitais, com o final da disponibilidade de recursos para investimentos em Internet no ano 2000, que obrigou a Companhia a ajustar o seu plano de negócios e focar na rentabilidade. Apesar de bem sucedido, isto desacelerou nosso crescimento”. Esta declaração dá suporte à tese de que as empresas ponto-com precisaram, para sobreviver à crise da Nasdaq de 2000, focar mais em sua rentabilidade de curto prazo e não abrir mão de sua margem apenas para ganhar mais mercado rapidamente. As empresas que conseguiram se adaptar a esta nova realidade, por apresentar uma estrutura de negócio mais bem organizada, sobreviveram. O destino das demais é conhecido de todos - ocorreram tantas quebras que o próprio modelo de negócio eletrônico foi colocado sob suspeita. O que se descobriu, mais tarde, é que o problema não estava em ser ponto-com, mas em não ter uma gestão profissional que buscasse sustentabilidade dos negócios. Sobreviveram aquelas que puderam provar ao mercado que tinham saúde financeira e estavam aptas a garantir retorno aos investimentos.

Outros inibidores, levantados pelo diretor de TI, foram: “necessidade de desenvolvimento da marca, necessidade de investir para ajudar a desenvolver o mercado de e-commerce, e a sensação de insegurança nas compras pela Internet”. Estas são preocupações típicas de uma nova empresa em um mercado ainda emergente, tendo sido preciso tornar sua marca conhecida e, ao mesmo tempo, tornar o setor mais confiável aos olhos dos clientes. Reforçando a opinião da área de TI, o diretor de marketing aponta a questão da segurança em transações remotas como um inibidor inicial. Estas dificuldades foram tratadas com base em experimentações – que apoiaram a evolução e inovação do *e-business* (Venkatraman, 2000).

Analisando os FCS da empresa, facilitadores e inibidores, percebe-se que a competência e correta visão de negócio da empresa somaram-se a variáveis de mercado da época - que foram bem exploradas, da forma e no momento certo. Somente com base nisto, há indícios de que a OM da empresa e as respostas adequadas dadas a este mercado foram um diferencial de Submarino em relação a outras empresas ponto-com, que não prosperaram; e até mesmo em relação a algumas empresas multi-canais, que perderam o *timing* e, anos depois, encontram um mercado mais competitivo quando resolvem entrar neste negócio. Enfim, a estratégia do negócio esteve muito bem adequada às mudanças que este mercado sofreu; e as soluções criadas através da TI foram sendo realinhadas ao negócio neste processo, como destacado por seu CEO.

Tipo / Intensidade	Principais Evidências	Implicações
<b>CONTEXTO ORGANIZACIONAL</b>	Plano ousado de criar um negócio global, captando recursos da Nasdaq - que buscava <i>players</i> regionais. Quebra da Nasdaq forçou mudança da estratégia: menos capital e foco no Brasil.	Boa análise de oportunidades e riscos: capacidade de adequação (P1). Pioneirismo e inovação. Visão de mercado (OM). Abertura inter-áreas e CEO envolvido com TI (antecedentes – P2). TI é uma vantagem competitiva pelo seu uso para implantar estratégias do negócio (AE), baseadas no mercado (P6). Investimento em TI reverte-se em serviços percebidos pelos clientes (P3, P6). TI apóia interação com o cliente, geração de inteligência e resposta (OM) – ex: “Meu Submarino” (P4).
	CEO foi executivo de TI da empresa. Há cooperação entre áreas e boa visão do mercado.	
	Vantagens competitivas: pioneirismo, marca, carteira de clientes premium, maior sortimento de produtos, baixo custo com operações modernas em local único, administração experiente, TI intensiva. Busca o melhor serviço e experiência de compra, com foco em inovação.	
	Sistema de workflow integra os canais de venda: conhecimento do histórico do cliente e melhora no prazo de resposta. Gera melhor experiência de compra.	
	Negócios eletrônicos possibilitam interação personalizada de baixo custo com o cliente, coleta mais ágil de informações para responder a mudanças no mercado.	
<b>ESTRATÉGIA DO NEGÓCIO</b>		
<b>DEFESA Média</b>	Busca expandir base de clientes e linhas de produtos oferecidos (novos fornecedores).	Ênfase na expansão de mercado. Antecedente: interação entre áreas (P2).
	Foco na otimização da eficiência operacional e da relação entre áreas.	
<b>ANÁLISE Alta</b>	Orientada a números e analítica, busca informações detalhadas para tomar decisões cotidianas.	Forte capacidade de análise. Analisa oportunidades e riscos periodicamente. TI auxilia na análise de informações e respostas automáticas a clientes (P4).
	Automatiza interação com clientes <i>online</i> : agiliza respostas e gera informações para análise.	
	Analisa oportunidades e ameaças, mas não de forma constante.	
<b>RISCOS Alta (principal)</b>	Empresa inovadora, testa novos caminhos e aceita riscos.	Forte aceitação de riscos. Seu negócio é mais arriscado que o dos competidores. Inovador (P5).
	Sua operação é mais arriscada que a de seus competidores.	
<b>PROATIVIDADE Média / Alta</b>	Pioneira, adota inovações cedo.	Busca ser pioneira e inovadora – mas, para garantir sua solidez financeira, observa movimentos do mercado e investe em experimentações (P5).
	Investimentos em expansão não são feitos antes dos concorrentes. Procura acompanhar o mercado. Faz experimentações constantes e investe nas iniciativas mais bem sucedidas.	
<b>FUTURO Média</b>	Considera retornos de curto e longo prazo de forma equilibrada.	Visa passar imagem de solidez ao mercado financeiro, adequando-se ao seu cenário atual (P1).
<b>AGRESSIVIDADE Baixa</b>	Não compromete sua lucratividade, opta por ganhar mercado através de sua inovação e relacionamento com clientes (diferenciação).	Busca diferenciar-se pela interação com o cliente, evitando competir por preço.
<b>VISÃO ESTRATÉGICA</b>	Analítica para mostrar-se saudável financeiramente, mas pioneira, inovadora, ousada, aceita riscos.	<b>PROSPECTOR (P5).</b>
<b>DESEMPENHO E COMPETÊNCIAS</b>		
	Ascensão em <i>market share</i> , vendas, ROI. Vendas decorrentes de inovações estão na média do mercado.	Crescimento acompanhado de bom ROI.
	Competências principais: preço, variedade de produtos, suporte de marketing.	Ênfase em suporte de marketing (OM).
<b>ESTRATÉGIA DE TI</b>		
<b>GERAL</b>	Arquitetura de TI centraliza o relacionamento com o cliente e mantém back-offices regionais.	TI apóia interação com cliente e gera inteligência (P4). Sistemas melhoram uso de informação sobre clientes. AE resulta em atrativos que geram uma melhor experiência do cliente. (P3, P6).
	Uso de sistemas de BI, data mining, marketing direto, chat, ERP, pricing, e gerenciais.	
	Uso da TI é essencial para implementação de novas áreas de negócio e novas estratégias. Cria atrativos percebidos pelo cliente. Seguem uma perspectiva de Transformação Tecnológica.	
<b>VALORES DA TI Média / Alta</b>	Controle de indicadores de TI, resposta ágil a mudanças na TI, envolvimento de clientes internos em soluções de TI, visão da TI como diferencial percebido pelos clientes.	TI gera serviços percebidos pelos clientes: resulta em diferencial (P6). Agilidade e boa coordenação.

	Comunicação entre TI e negócio é um ponto forte (arranjo).	Abertura entre direção e TI (antecedente – P2).
<b>SIS. SUP. OPERAC.</b> Média / Alta	Sistemas são determinantes para otimização das operações de negócios cotidianas e geração de informações para decisões operacionais cotidianas.	Decisões e análise de riscos dependem mais da postura arrojada dos gestores do que da TI. Apoio à otimização operacional e geração de inteligência.
	Influência moderada em análises detalhadas sobre decisões do negócio e minimização de riscos.	
<b>SIS. INTERORG.</b> Alta	Fortes na negociação online com clientes e fornecedores e integração com parceiros pela web.	Sistemas mais fortes. Apóiam principalmente a negociação com clientes e fornecedores (P4).
<b>SIS. SUP. DEC. ESTR.</b> Alta	Sistemas facilitam planejamento estratégico, modelagem de cenários e controle de indicadores.	<b>TI</b> apóia planejamento e instrumentação da gestão (P2). Riscos ligados à visão arrojada da direção.
	Não determinantes para minimizar riscos e analisar tomadas de decisão estratégicas.	
<b>SIS. INF. MERCADO</b> Média / Alta	São fortes os sistemas de pricing, uso das informações do website para ações de marketing (algumas automáticas), introdução de novos produtos e serviços.	Disponibilidade média de informações de mercado, relacionada a uma baixa geração de inteligência. <b>TI</b> favorece respostas ao mercado e inovações (P4).
	Podem oferecer mais informações sobre o mercado e melhor controle do market share.	
<b>VISÃO ESTRATÉGICA</b>	TI forte e constante. Sistemas enfatizam a flexibilidade.	<b>PROSPECTOR. Evidência de AE.</b>
<b>ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO</b>		
<b>VALORES DE OM</b> Alta	Incentivo ao desenvolvimento permanente de inovações, abertura para idéias não-convencionais, crença de que os funcionários são fonte de vantagem competitiva.	Funcionários estimulados a arriscar. Busca de inovações radicais.
	Bem cotados: controle de indicadores de mercado, abertura natural para compartilhamento de informações, avaliação da qualidade com base no cliente.	Foco no cliente ( <b>OM</b> ) e abertura inter-áreas (P2).
	Histórias de sucesso manifestam os valores de OM.	Histórico da empresa estimula <b>OM</b> .
<b>GERAÇÃO DE INTELIGÊNCIA</b> Baixa / Média	Clientes são questionados sobre sua satisfação.	Relação com o nível médio de informações de mercado nos sistemas. O foco está na geração de informações de clientes, favorecida pela <b>TI</b> (P4).
	Razoáveis: informações sobre clientes são geradas por diversas fontes, mudanças com impacto sobre os negócios são observadas, conhecimento sobre fornecedores.	
<b>DISSEMINAÇÃO DE INTELIGÊNCIA</b> Baixa / Média	São bons: a circulação interna de informações sobre clientes, realização de reuniões inter-funcionais, e a discussão sobre tendências e desenvolvimento do mercado.	Comportamento mais frágil. Estrutura enxuta da empresa reduz necessidade de canais formais de comunicação. Reuniões inter-áreas são principal meio, com discussão de tendências de mercado.
	São fracos: disseminação de informações técnicas e de marketing entre departamentos, discussões sobre regulação, fluxo de informações de mercado para todos os níveis da empresa.	
<b>RESPOSTA AO MERCADO</b> Média / Alta	Respostas ao mercado efetivas e inovadoras, mesmo com GI e DI não sendo altas. Valorização do capital intelectual. Mais importante: resposta imediata a ataques de competidores.	Comportamento mais forte. Foco em inovação e capital intelectual indica um processo de “dentro para fora”. Atenção ao cliente e respostas ágeis facilitadas pela <b>TI</b> (P4) são diferencial (P6).
	Bem cotados: atenção a necessidades dos clientes sobre produtos e serviços, definição de produtos baseada em informações de mercado.	
<b>FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO</b>		
<b>FCS</b>	Inovação, qualidade de serviço, logística, pioneirismo, sortimento, motivação dos funcionários.	Foco: colaboradores motivados a inovar e gerar soluções que satisfaçam necessidades dos clientes.
<b>FACILITADORES</b>	Disponibilidade de capital no lançamento (para marca, funcionários e logística); baixa competitividade do varejo tradicional; time de alta qualidade; benchmark com a Amazon.	Negócio e TI adequaram-se bem às fortes mudanças no mercado (P1). Experimentações ajudaram a enfrentar os desafios.
<b>INIBIDORES</b>	Alteração no cenário de capitais, mudou foco para rentabilidade; desenvolvimento da marca; desconfianças com a segurança da informação; desenvolvimento do mercado de e-commerce.	

**Quadro 10. Submarino - resumo de evidências e implicações.**

### 5.2.3. Magazine Luiza

#### 5.2.3.1. Contexto Organizacional

Fundado há 48 anos na cidade de Franca, interior de São Paulo, o Magazine Luiza é considerado uma das maiores redes de varejo do país e, atualmente, possui 350 lojas (50 delas virtuais) em sete estados. A empresa conta com cerca de 10 mil colaboradores e faturamento em torno de R\$ 2 bilhões. A empresa tem expandido através de uma série de aquisições nos últimos anos: Lojas Arno, no Rio Grande do Sul (2004); Base, Madol e Kilar, em Santa Catarina (2005). O Magazine Luiza busca ser conhecido pela paixão que seus colaboradores têm pelo trabalho e pelos valores que cultuam. Valores como transparência, honestidade, respeito e cortesia permeiam as decisões da empresa. A experiência adquirida com vendas virtuais, desde 1992, foi levada para a Internet e ampliada – através de um *site* com mais de 5 mil produtos, boa navegabilidade e banco de imagens próprio. O *magazineluiza.com* conta com uma vendedora virtual, a Tia Luiza, que facilita a compra através do atendimento *online* e conteúdos prontos. A rede possui quatro centros de distribuição de produtos – dois no estado de São Paulo, um no Paraná, e outro no Rio Grande do Sul.

O Magazine Luiza é conhecido como um dos gigantes do varejo nacional, mas seu diferencial não está apenas no tamanho, mas em suas práticas inovadoras em atendimento ao cliente, soluções estratégicas e gestão de pessoas – que lhe deram reconhecimento nacional e internacional. Há oito anos, a empresa consta entre as 10 primeiras no Guia Exame das Melhores Empresas para se Trabalhar. Em 2005, foi escolhida a melhor no setor do varejo; e sua diretora superintendente, Luíza Helena Trajano Rodrigues, foi eleita uma das 12 maiores lideranças em excelência empresarial das Américas, pela revista *America Economia*. A empresa considera estes prêmios fruto de um trabalho cotidiano em busca de melhorias.

Entre seus diferenciais no mercado, o Magazine Luiza destaca: suas lojas virtuais; suas liquidações; e a Tia Luiza, vendedora virtual. É possível perceber que grande parte de seus diferenciais estão centrados na agressividade de suas promoções. No entanto, sua grande inovação, à frente de seu tempo, foram as lojas virtuais. Mesmo antes da Internet comercial existir no Brasil, já em 1992, a empresa realizava vendas eletrônicas – em estabelecimentos localizados em cidades de até 100 mil habitantes ou em bairros populosos de cidades maiores – apresentando os produtos aos clientes através de terminais multimídia. Um estudo da Harvard Business School, divulgado pela Revista Exame, aponta características que teriam

sido responsáveis pelo sucesso e pelo crescimento incomum do Magazine Luiza. São elas: agilidade nas decisões, a rede sabe mudar rotas para aproveitar oportunidades; liderança forte, Luíza Helena sabe se impor como uma administradora forte e carismática; funcionários fiéis, a cultura da empresa estimula os empregados a perseguir resultados; preservação da cultura, mantendo os valores mesmo crescendo rapidamente; ousadia e pioneirismo, não tendo medo de lançar novas práticas de vendas.

Em 1999, o Magazine Luiza entrou com força total nas vendas pela Internet, aproveitando a experiência que já possuía com suas lojas virtuais, instituindo um dos maiores portais de compras pela *web* do Brasil. No mesmo ano, também foi criado o serviço de Televendas. No ano 2000, a empresa iniciou uma reestruturação em seu portal de vendas, consolidando, em 2002, a maior loja e maior fonte de faturamento da empresa. Em 2003, o *magazineluiza.com* já era um dos 3 maiores portais de *e-commerce* do Brasil – crescendo 65% em relação ao ano anterior. Em 2004, o crescimento seria de 100%. O *site* atinge uma média de 12 milhões de visitantes únicos por ano, e seu principal público pertence às classes A e B. O seu banco de dados possui mais de 40 mil imagens, o ticket médio é de R\$ 390,00.

A missão da empresa é: “Ser uma Empresa de competitividade, inovadora e ousada, que visa sempre o bem-estar comum”. O planejamento estratégico no Magazine Luiza é uma prática de reflexão contínua que utiliza-se da: aprendizagem coletiva; clareza e alinhamento de propósito; busca de criação do futuro; participação e envolvimento do maior número de funcionários da empresa; visão compartilhada. Com isto, pretende-se atingir às seguintes finalidades: cumprir a missão; aproveitar as oportunidades e riscos; alcançar as metas propostas; busca de mudança de patamar.

#### 5.2.3.2. Estratégia do Negócio

A executiva responsável pelo planejamento estratégico do Magazine Luiza respondeu a respeito do perfil estratégico do negócio. As questões da entrevista levam em consideração o negócio da empresa como um todo, tratando a operação de comércio eletrônico como um dos múltiplos canais de vendas do Magazine Luiza. Logo, ideais mais amplos que direcionam a estratégia do Magazine Luiza irão, também, nortear a estratégia do comércio eletrônico e seu papel dentro da organização.

O planejamento estratégico do Magazine Luiza é bastante singular. Na fase de preparação do planejamento, a empresa busca envolver todos os funcionários através de duas

pesquisas (uma por loja e outra individual); a partir destas pesquisas, a empresa tem informações qualitativas que ajudam a definir o rumo da empresa e como lidar com as oportunidades e riscos. Feita a avaliação da estratégia vigente, com este material e mais estudos orçamentários, são definidos o foco, as diretrizes e objetivos estratégicos da empresa. Uma segunda etapa, de grande importância, envolve o alinhamento e divulgação das estratégias a todos os funcionários. É apresentado um *workshop* para mobilizar as principais lideranças quanto ao foco da empresa, estas discussões posteriormente serão levadas aos “encontros” de funcionários. A terceira etapa é a de acompanhamento, na qual busca-se que seja executado tudo o que foi planejado. É o momento da realização dos objetivos estratégicos e metas traçadas. Para definição de suas estratégias, o Magazine Luiza utiliza um painel de gestão. Este painel contempla, na seguinte ordem de importância: a missão da empresa; objetivos estratégicos, resultados perseguidos em determinado prazo; competências necessárias hoje para atingir os objetivos estratégicos; ações práticas para desenvolvimento das competências focadas e indicadores que ajudam a mensurar os resultados destas ações.

Segundo a gerente de planejamento estratégico, a empresa apresenta um alto grau de preocupação com a defesa do seu mercado. Isto se manifesta através da importância dada à otimização da eficiência operacional e à coordenação entre departamentos e times; e ao relacionamento privilegiado com seus fornecedores atuais em relação ao relacionamento com novos fornecedores. Apesar deste caráter defensivo, o Magazine Luiza procura concentrar-se igualmente em manter seus clientes atuais e conquistar novos clientes, declarando não ser suficiente apenas manter seu mercado. A executiva argumenta: “Mantemos programas de fidelização com nossos clientes, mas também estamos sempre prospectando novos”.

Em relação à vocação analítica, a executiva considera que a análise detalhada de informações é vista com importância na empresa. Os executivos do negócio são orientados a números e analíticos, mesmo que isso tome tempo; requerem informações detalhadas antes da tomada de decisões cotidiana, principalmente baseadas em pesquisas; e sempre analisam, mesmo que de forma ampla, todas as oportunidades e ameaças do mercado.

No entanto, apesar de buscar sempre defender seu mercado atual e ter uma postura analítica, isto não faz com que o Magazine Luiza considere-se conservador em suas decisões ou avesso a riscos. Pelo contrário. A gerente de planejamento estratégico declara: “O Magazine Luiza é reconhecido por suas ações ousadas. Somos muito intuitivos e ousados”. Ela aponta que a empresa, por vezes, segue caminhos já testados por concorrentes –

observados através da capacidade analítica da empresa – mas isto não ocorre sempre, havendo espaço para uma postura mais arrojada. Quando questionada se o modo de operação do negócio seria menos arriscado do que o dos competidores, a executiva é categórica: “(o nosso modo de operação) é muito mais arriscado”. Enfim, a empresa, diante de suas análises sobre o mercado e consciente da importância de defender sua posição, permite-se tomar ações ousadas para atingir seus objetivos. Podem ser riscos calculados, mas, ainda sim, são riscos.

O Magazine Luiza, segundo a visão da gerente de planejamento estratégico, é uma empresa extremamente pró-ativa e inovadora. Segundo ela, a empresa busca fortemente introduzir produtos e serviços no mercado e investir na expansão do negócio antes dos concorrentes. Além disso, a empresa também busca adotar inovações cedo, antes de serem exploradas por outros. De fato, o Magazine Luiza inovou em vários aspectos - como na criação de lojas virtuais em cidades pequenas do interior de São Paulo e na conseqüente adoção do comércio através da Internet ainda em 1999 - que o caracterizaram como caso de sucesso e uma das referências do varejo. O Magazine Luiza, hoje, é a quarta maior rede de lojas do país, e tem 12% do seu faturamento advindo de meios eletrônicos (televendas, lojas virtuais, Internet). Entre as grandes do varejo tradicional, ela foi uma das pioneiras em investir nas vendas pela Internet. Mesmo Submarino, que foi pioneiro e soube explorar bem o período de euforia dos investimentos em Internet, ingressou neste mercado no mesmo ano que o Magazine Luiza. Apesar de Submarino ter enfrentado um risco maior, por vender apenas por meio eletrônico, o desafio do Magazine Luiza não foi pequeno. Muitos outros grandes *players* do varejo só entrariam neste mercado anos mais tarde - sendo que alguns, até hoje, parecem esperar pelo melhor momento.

Quanto aos critérios para alocação de recursos, a empresa divide-se entre considerações de curto e longo prazo. Entretanto, as medidas de desempenho controladas pela alta administração levam em conta a efetividade do negócio no longo prazo, não ficando este tão suscetível a pressões de retorno no curto prazo. Isto, sem dúvida, permite que a empresa seja mais ousada e arrisque em iniciativas que possam demorar um pouco mais para dar algum retorno. A executiva de planejamento estratégico comenta: “Temos um grande time de diretores que assegura os resultados no longo prazo”.

A empresa, ainda, demonstra ter um perfil agressivo. O Magazine Luiza, freqüentemente, corta seus preços para ganhar *market share* – a gerente de planejamento estratégico explica: “provas disso são nossas freqüentes promoções ‘Só amanhã’ e outras,

como a ‘Liquidação Fantástica’”. A executiva considera que, dependendo da ocasião ou do momento em que se encontra o ambiente, ganhar *market share* pode ser mais importante do que o fluxo de caixa. Portanto, segundo ela, geralmente a empresa aceita sacrificar sua margem de lucro para ganhar mercado. Uma atitude ousada que combina com a aceitação de riscos e gosto pelas inovações apontados nesta pesquisa, e que, apontam para um tipo *prospector* de estratégia.

#### 5.2.3.3. Desempenho e Competências do Negócio

As questões acima manifestam-se na análise da executiva sobre o desempenho do Magazine Luiza. No último ano, em relação aos principais competidores, a empresa cresceu mais em *market share*, volume de vendas, porcentagem de vendas geradas por produtos ou ações inovadoras, e em retorno sobre os investimentos. A gerente de planejamento estratégico argumenta: “O Magazine Luiza foi a empresa que mais cresceu em seu segmento no último ano. Cerca de 57% contra 50% de nosso maior concorrente, a Casas Bahia. Nossa lucratividade alcançou ótima marca também sobre o faturamento. Resumindo, nosso desempenho tem sido muito satisfatório e tende a aumentar durante 2005”.

Segundo a edição de 2005 das Melhores e Maiores Empresas, da Revista Exame, o Magazine Luiza aparece na 233ª posição entre as maiores em vendas – com receita de US\$ 500 milhões, crescimento de 26% em relação ao ano anterior, margem EBITDA de US\$ 32,2 milhões, e lucro de US\$ 9,1 milhões. A empresa foi a 20ª com maior lucro entre as empresas que tiveram prejuízo no ano anterior e a 36ª entre as maiores do comércio em vendas. No ranking das melhores do varejo, o Magazine Luiza figura na 3ª posição. Além disso, entre os varejistas, a empresa foi: a 3ª com maior crescimento de vendas; a 2ª com maior rentabilidade (atrás apenas da Renner) e a 8ª com maior riqueza gerada por empregado.

Em relação às competências que diferenciariam o Magazine Luiza da concorrência, os executivos destacaram: suporte de marketing, serviço ao cliente e TI empregada. Eles também consideraram que a variedade de produtos oferecidos pela empresa está acima da média do mercado. A competitividade de preço é vista como estando na média do mercado, apesar da agressividade demonstrada pela empresa nas suas promoções.

Analisando as principais características da estratégia de negócio do Magazine Luiza – e os formidáveis resultados encontrados – é perceptível que a empresa busca ser eficiente e defender seu mercado, mas sem subestimar a importância de expandir seu mercado, o que a

afasta de um perfil de *defender*. Seu lado analítico é bastante desenvolvido, mas a empresa orgulha-se por ser inovadora e aceitar correr riscos, além de apresentar uma postura extremamente agressiva. Embora a empresa possua o que é necessário a uma estratégia de *analyzer*, sua agressividade e foco em inovação, independente dos riscos que precise assumir, a qualificam como *prospector*. Várias iniciativas pioneiras que marcam a história do Magazine Luiza contribuem para ratificar este perfil estratégico. Talvez o poder de análise da empresa contribua para que seus riscos sejam mais bem calculados e suas ações inovadoras e agressivas sejam mais bem-sucedidas. Este, de fato, é um complemento bastante desejável para um *prospector*.

#### 5.2.3.4. Estratégia de TI

As questões pertinentes à estratégia de TI do Magazine Luiza foram tratadas pelo executivo da área. Segundo respostas do executivo, a empresa possui uma cultura que estimula o uso da TI como recurso estratégico para a organização. Entre os valores mais fortemente encontrados na empresa estão: a importância de medir e controlar indicadores de TI; incentivo permanente de inovações e abertura para idéias não-convencionais; visão da TI como fator importante para a vantagem competitiva da empresa, com isto sendo percebido pelos clientes. Estas crenças e valores refletem: orientação para o desempenho; estímulo a inovações e flexibilidade; e valor dado ao uso estratégico da TI. Adicionalmente, outro valor destacado pelo executivo, mesmo que com uma intensidade um pouco menor que os anteriores, é a existência de uma abertura natural para o compartilhamento de informações sobre TI entre os departamentos, refletindo a presença de uma abertura à comunicação interna – importante para o AE entre TI e Negócios. Esta base cultural permite analisar que a TI do Magazine Luiza está fundamentada em fatores como: desempenho, inovação, flexibilidade, visão estratégica da TI e boa comunicação interna.

Estes valores transformam-se em comportamentos práticos através de artefatos, representados neste caso, principalmente, por experiências anteriores da empresa que estimulam os gestores a acreditarem que uma relação mais próxima entre TI e as demais áreas do negócio trazem melhores resultados. Outros artefatos, como rituais e arranjos relacionados ao uso da TI também encontram-se presentes, em grau um pouco menor.

Segundo documentos divulgados pela empresa, a área de TI do Magazine Luiza estabelece seus objetivos tendo em vista os objetivos da empresa – o que indica uma excelente

visão de alinhamento estratégico. A área de TI é, atualmente, a área de suporte mais importante para as demais áreas da empresa, uma vez que os planos de todas as áreas prevêem uso da TI. Ao mesmo tempo, é responsabilidade da área de TI apresentar novas tecnologias e ferramentas que possam ser utilizadas para o aprimoramento das operações da empresa. Isto indica que as perspectivas de Transformação Tecnológica e Potencial Competitivo são igualmente aplicadas pela organização. As necessidades de TI das áreas são negociadas abertamente e as prioridades são discutidas com base no interesse de todos. No comércio eletrônico, a participação da área de TI foi de consultoria técnica, apoio na escolha dos fornecedores, formato do *site*, etc. Porém, foi designada uma equipe específica para gerenciar as atividades de comércio eletrônico, criando-se uma nova área. A missão da área de TI é: “conhecer e disponibilizar os recursos tecnológicos emergentes, visando atender a todos os clientes internos e externos com qualidade, integridade, segurança, velocidade, gerando informações que permitam decidir e operar com eficácia e eficiência”. E sua visão: “buscamos ser o canal de disseminação de tecnologias e desenvolvimento para a empresa, facilitando a troca e o processamento de informações, viabilizando e implantando softwares mais aderentes ao negócio”. A visão de alinhamento estratégica é clara.

Quanto à análise de como estão estruturados os sistemas de informação da empresa e para quais finalidades eles estão, prioritariamente, focados, o gerente de TI forneceu informações interessantes. Segundo ele, todos os sistemas de informação da empresa - sejam de suporte operacional, suporte interorganizacional, suporte a decisões estratégicas ou de informações de mercado – são tratados com uma prioridade equivalente, bastante alta. Cada sistema de informação tem sua importância dentro do seu contexto e sua finalidade.

Desta forma, é mais interessante destacar, por exclusão, quais pontos são menos atendidos pelos sistemas de informação do Magazine Luiza, se comparados com os demais. Entre as funcionalidades dos sistemas de suporte operacional, embora todas estejam bem cotadas, a menos representativa foi o seu suporte a uma coordenação efetiva entre departamentos e times de projeto. Em relação aos sistemas de suporte interorganizacional, o executivo não considera que eles proporcionem uma forte integração *online* com parceiros de negócio. Os sistemas de informações de mercado, segundo o gerente de TI, poderiam melhorar no que diz respeito ao monitoramento de mudanças no *market share* e no apoio à introdução de novos produtos e serviços em seu mercado – embora já cumpram um papel

importante nestes quesitos. A mesma melhoria poderia ser promovida nos sistemas de apoio a decisões estratégicas, quanto ao papel de facilitar o planejamento estratégico do negócio.

Com base nestas informações, é possível analisar que os sistemas de informação da empresa atenderiam às necessidades de uma estratégia de negócio do tipo *prospector ou analyzer* – por permitirem tanto flexibilidade quanto compreensão. Apesar dos sistemas atenderem bem a requisitos de eficiência, os requisitos de marketing também são bem desenvolvidos, o que destoa de uma estratégia de TI do tipo *defender* – logo, a eficiência é vista como complementar e não preponderante neste cenário. Tomando como indícios importantes os valores que norteiam o uso dos sistemas de informação na empresa, reforça-se a idéia de que, apesar do desempenho estar fortemente presente, a preocupação com inovação, flexibilidade e uso estratégico da TI também é forte – logo, a eficiência é vista como um fator a serviço da inovação e da flexibilidade. Além disso, se é verdade que foram apontados pontos em que a TI pode ter seu uso melhorado, também é verdade que, segundo a percepção do executivo da área, a TI já é aplicada de forma bastante satisfatória em todas as esferas.

O perfil estratégico de TI da empresa está bem alinhado com o perfil estratégico do negócio, uma vez que o suporte a análise de informações é bem desenvolvido, mas os valores em que a TI está baseada priorizam flexibilidade e inovação. Portanto, a estratégia de TI da empresa tenderia mais para um perfil de *prospector*, estando alinhada à estratégia do negócio.

Sobre o papel da TI na empresa, a gerente de planejamento estratégico comenta: “A TI, no Magazine Luiza, é uma área em constante movimentação. Grandes esforços são medidos no sentido de progredirmos sempre nossa tecnologia. É uma área ligada a todas as outras de maneira ampla e sem barreiras. Todo o apoio é garantido por nossos profissionais de TI, tanto na elaboração quanto na manutenção de todos os projetos implantados ou em fase de estruturação”. Isto evidencia que há um esforço interno para o desenvolvimento de soluções de tecnologia da informação capazes de dar suporte aos projetos da empresa.

#### 5.2.3.5. Orientação para o Mercado

O executivo de CE do Magazine Luiza respondeu às questões a respeito da orientação para o mercado da empresa. Segundo suas respostas, o Magazine Luiza possui uma forte base cultural de orientação para o mercado, o que é coerente com o que conta a história da empresa. Os valores menos presentes na empresa são: a abertura para o compartilhamento de informações de mercado entre os departamentos; o envolvimento dos clientes no

desenvolvimento de novos produtos e serviços e a cooperação entre departamentos na obtenção e uso de informações de mercado. Estes valores, menos cotados, correspondem a: abertura da comunicação interna e cooperação interfuncional. Ou seja, a base cultural não suporta a disseminação de inteligência de mercado tão fortemente quanto os demais comportamentos de orientação para o mercado. No entanto, de modo geral, os valores da empresa tão suporte à orientação para o mercado como um todo.

O executivo comenta: “O Magazine Luiza é reconhecido por suas ações tanto em gestão de funcionários quanto no tratamento aos seus clientes. Nossa principal prioridade na empresa é garantir a satisfação de nossos clientes, e, para isso, qualquer funcionário da empresa tem o dever de resolver intempéries a qualquer momento, em qualquer situação. Aliás, uma empresa sem clientes satisfeitos corre grande risco de não ser lucrativa. Esta é uma de nossas premissas”. Esta afirmação destaca como valores mais importantes para empresa aqueles relacionados à responsabilidade empreendedora e satisfação de seus funcionários. Evidência que é reforçada pelo fato da empresa ser considerada, há muitos anos, como uma das melhores empresas para se trabalhar pela revista Exame – atraindo funcionários qualificados, enquanto retém e inspira seus melhores talentos.

Segundo declaração de Luiza Helena Trajano, no *site* [magazineluiza.com](http://magazineluiza.com), o maior diferencial da empresa está nas pessoas que lá trabalham, na cultura da empresa que destaca a importância da felicidade de seus colaboradores e clientes. Ela declara: “Temos uma equipe alinhada, feliz e comprometida e somos uma empresa moderna, dinâmica, que acredita que a tecnologia deva ser aplicada, principalmente, para facilitar sua vida. Mas o nosso maior diferencial são as pessoas”. Os conceitos de alinhamento entre as pessoas (e, conseqüentemente, áreas da empresa) e do uso da tecnologia como resposta para atender diretamente necessidades dos clientes estão bastante presentes neste discurso. Além disso, a executiva estimula, em primeira pessoa, que os clientes contribuam com sugestões para que seja possível construir uma empresa diferente. A atenção ao que o cliente pensa e a pré-disposição em adequar a empresa às necessidades percebidas nos clientes apontam para uma forte cultura de orientação para o mercado. Outra iniciativa inovadora da rede foi a implantação da maior TV corporativa do varejo do Brasil, através da qual pode se comunicar com seus colaboradores em campo e fortalecer os valores da organização. A transmissão é ao vivo, via satélite, garantindo interatividade, participação e agilidade. Em uma rede tão

dispersa geograficamente, este tipo de canal é muito interessante para poder manter uma cultura organizacional coesa.

O executivo de CE considera que vários artefatos, que transformam estes valores em comportamentos, estão bem presentes na empresa, sejam histórias de sucesso, arranjos, rituais ou linguagem. O executivo argumenta: “Nosso SAC é um dos melhores e mais estruturados do país. As ocorrências são sanadas em tempo recorde. Os funcionários são valorizados por atender bem aos clientes e temos algumas premiações para bom tratamento, recuperação de clientes, etc. O cliente é o foco. É por quem a empresa trabalha sempre”. Esta afirmação, além de evidenciar a forte orientação para o cliente (essencial para uma orientação para o mercado), apresenta o papel importante cumprido por arranjos (canais de comunicação) e rituais (incentivos e recompensas). Mais ainda, a própria forma como o executivo descreve a situação demonstra que a linguagem orientada para o mercado é um artefato intrínseco ao discurso dos membros da empresa.

Quanto aos comportamentos de orientação para o mercado, coerentemente com o que foi encontrado em relação às questões culturais, a disseminação de inteligência sobre o mercado aparece como o mais fraco. Neste caso, muito possivelmente, por ser o aspecto menos valorizado culturalmente. O prejuízo que isto pode trazer ao negócio é que as informações obtidas sobre o mercado podem ser respondidas pela empresa, e até bem respondidas, mas sem a melhor coordenação entre suas áreas na busca por esta resposta – este é um indício de uma maior centralização na tomada de decisões.

Quanto ao comportamento de geração de inteligência sobre o mercado, a empresa apresenta um alto grau em quase todos os pontos pesquisados. Embora o executivo de CE não tenha respondido como a empresa questiona seus clientes sobre suas necessidades e desejos, fica claro, em outras manifestações dos executivos, que a empresa busca sempre ouvir os clientes, inclusive com um serviço de SAC bastante distintivo. A geração de inteligência por diversos departamentos, independentemente, é outro ponto importante, como comentado pelo executivo: “Cada área possui seu foco de atuação e, por isso, tem autonomia para detectar as ameaças de atuação das mesmas áreas dos concorrentes”. O mesmo acontece com o contato entre a empresa e órgãos do governo para coletar informações pertinentes. Contudo, os pontos mais destacados pelo executivo foram: a revisão periódica do efeito de mudanças no mercado sobre o negócio e os clientes; a realização de pesquisas para detectar tendências sociais relevantes; e o investimento de tempo para conhecer o máximo sobre o negócio de seus

fornecedores, trazendo mais segurança para a empresa sobre o que ela está vendendo. A coleta permanente de informações macroeconômicas também é vista como primordial para o negócio, segundo o executivo de CE: “Acreditamos que para a garantia do funcionamento do negócio devemos estar em sintonia com o que acontece de maneira global”.

Luíza Helena afirma que a empresa possui ferramentas avançadas de marketing de relacionamento com segmentação inteligente da base de clientes – que são alimentadas por um eficiente processo de captura de informações junto à base de vendas para traçar estratégias de promoções, fundamentais para o varejo. Esta visão demonstra a atenção dada a processos relacionados à orientação para o mercado. Apesar das iniciativas e diferenciais da empresa serem amplamente divulgados, pelo fato da empresa ter se transformado em um *case*, a executiva não se preocupa com imitações. Segundo ela, muitos projetos da empresa são copiados, mas para copiar sua essência seria necessário ter um crença muito grande em pessoas, valores e princípios. Ou seja, a questão cultural que faz com que as coisas dêem certo no Magazine Luiza é algo difícil de imitar, o que pode ser visto como uma VCS.

Quando é realizada a análise do comportamento de disseminação de inteligência de mercado no Magazine Luiza, encontra-se o elo mais fraco de sua orientação para o mercado. O executivo de CE considera que as informações sobre mercado espalham-se rapidamente através da empresa, pelo fato dos departamentos serem bem integrados; e que há reuniões inter-funcionais para discutir tendências e desenvolvimento de mercado, apesar de isto ocorrer mais freqüentemente apenas entre as diretorias de cada área. Menos preocupação é tomada com fatores como: discussões sobre futuras necessidades dos clientes entre a área de marketing e os demais departamentos; e realização de reuniões sobre regulação. Os índices mais baixos de importância são dados à circulação interna de documentos com informações sobre clientes; e ao compartilhamento de informações sobre tecnologias que podem influenciar novos produtos e serviços, entre a área de TI e as demais áreas. Como o executivo considera que os departamentos são bastante integrados e as informações fluem entre eles, ao mesmo tempo em que os canais formais para compartilhamento de informações parecem escassos, é possível deduzir que há um compartilhamento informal de informações entre as áreas - com um nível de profundidade não muito alto, devido ao pouco tempo dedicado à discussão destes assuntos relacionados ao mercado. Possivelmente, as decisões ficam bastante centralizadas dentro da área responsável por cada assunto, de forma que estas áreas

concentram informações para a tomada de decisão sem contar com um fórum interdisciplinar mais participativo na geração de soluções.

A comunicação interna no Magazine Luiza é aberta e sem barreiras: todos os colaboradores têm pleno acesso a qualquer Diretor ou Gerente. Há diversos canais para favorecer a circulação de informações na empresa: comunicação olho no olho, todas as segundas-feiras antes da abertura da loja; micro estratégico, informações estratégicas que cada gerente recebe da matriz em seu computador e compartilha com sua equipe; Internet, disponível em todas as lojas com o colaborador podendo se comunicar por e-mail com qualquer nível hierárquico; Luiza News, informativo interno bimestral com destaque para os colaboradores, suas idéias e realizações; TV Luiza, comunicação interativa pela TV; Cartas da Superintendência, correspondência enviada aos colaboradores em momentos de mobilização; Notícias do Dia, comunicação diária com informações institucionais e comerciais; e Intranet. Atualmente, há uma área de comunicação interna apenas dedicada a garantir um efetivo compartilhamento de informações entre colaboradores. Além disso, os colaboradores recebem premiações por idéias que tragam resultados à empresa, havendo um canal na Intranet para este fim; e possuem um canal aberto para escrever à Superintendência e Diretores, recebendo resposta direta sem que seu superior imediato sequer tome conhecimento do conteúdo da comunicação. Os valores da empresa estimulam que as idéias que surgem no dia-a-dia possam chegar à cúpula da organização e ser colocadas em prática. O Magazine Luiza trabalha para ser uma usina de idéias. Além disso, parte do avanço da empresa ocorreu graças à capacidade de ousar. Um dos lemas da empresa é antecipar a mudança.

Observando o comportamento de resposta ao mercado, há outros indícios que reforçam esta tese. Segundo o gerente de CE, as definições de linhas de produtos que a empresa vende baseiam-se, principalmente, no *feeling* que a empresa tem sobre o mercado – o que significa que, apesar da empresa não deixar de lado os sinais do mercado no momento de tomar decisões (afinal, considera importante conhecer os interesses dos clientes), estas decisões estão baseadas em definições internas do que a empresa julga ser melhor. Neste caso, talvez os executivos usem prioritariamente o *feeling* pelo fato das informações objetivas sobre o mercado não serem disseminadas da melhor forma; ou, até mesmo, por este compartilhamento de informações não ser valorizado culturalmente. O risco é que o *feeling* dos executivos possa ser moldado por informações incompletas ou distorcidas. Independente disto, é perceptível que uma qualidade marcante do Magazine Luiza está em sua capacidade

de execução. O executivo de CE afirma, com ênfase, que a empresa é: rápida para iniciar negócios como novos fornecedores, responder a mudanças de regulação e a possíveis acusações públicas; agressiva diante de ataques de concorrentes; efetiva na coordenação entre as atividades dos diferentes departamentos, considerada essencial no varejo; e pontual nos prazos de execução de seus planejamentos de marketing. Esta forte capacidade para executar o que foi planejado, com agilidade, através de funcionários que se sentem valorizados e estimulados, parece ser uma das fontes do sucesso da organização.

Quando fala de suas preocupações sobre o futuro, Luíza Helena destaca que a empresa está caminhando para o varejo multicanal – o que significa estar onde, como e quando o consumidor quiser. Segundo ela, a empresa prepara-se para o futuro, está sempre inovando e sendo pioneira.

#### 5.2.3.6. Fatores Críticos de Sucesso para o Negócio Eletrônico

Como fatores críticos de sucesso para os negócios eletrônicos do Magazine Luiza, os executivos da empresa apontam, principalmente: marca, navegação e *layout* no *website*; atendimento aos clientes; e agressividade comercial. A gerente de planejamento estratégico destaca: “Com a experiência de 13 anos de comércio eletrônico, através do pioneirismo das Lojas Virtuais em 1992, o Magazine Luiza acumulou experiência ao longo do tempo, traduzindo-se em um *website* de grande facilidade de navegação, imagens variadas de produtos com alta definição e um atendimento altamente qualificado a seus clientes. Outro ponto muito importante é a agressividade comercial, dado o enorme crescimento da Empresa, proporcionando aos clientes condições comerciais imperdíveis”. É importante considerar que os 13 anos de experiência dos clientes do Magazine Luiza em comprar virtualmente através da empresa contribuem para a construção de uma credibilidade da marca associada a este tipo de transação. O cliente já está familiarizado com o processo de “compra virtual”.

Como facilitadores para o sucesso de seu comércio pela Internet, os executivos do Magazine Luiza indicam: a experiência prévia adquirida com o comércio eletrônico através de suas “lojas virtuais”; o estímulo interno dado à área de tecnologia da informação; a relação já existente com seus clientes e a credibilidade advinda disto. Como inibidor, é citada pelos executivos da empresa, em especial, a grande necessidade de investimento em tecnologia da informação – vital para o sucesso nesta área.

Tipo / Intensidade	Principais Evidências	Implicações
<b>CONTEXTO ORGANIZACIONAL</b>	Destaque em gestão de pessoas, competitividade (liquidações agressivas) e inovação no atendimento aos clientes. Pioneira em lojas virtuais.	Foco nos colaboradores, agressividade, pioneirismo e inovação: <b>prospector</b> (P5).
	Possui ampla variedade de produtos, boa navegação, banco de imagens próprio, 4 CDs, vendedora virtual (conteúdos prontos). Está entre as 3 maiores lojas online do país.	Negócio eletrônico bem-sucedido, com excelente estrutura operacional e de TI (P3).
	Planejamento: aprendizagem coletiva e alinhamento de visão – explorar oportunidades, atingir metas. Execução: decisões ágeis, liderança carismática, funcionários fiéis, cultura, ousadia.	Planejamento participativo, abertura entre as áreas (P2). Execução ágil e ousada (RES).
	Painel de gestão: missão -> objetivos estratégicos -> competências para atingir objetivos -> ações para desenvolver competências -> indicadores para controlar resultados das ações.	Desenvolvimento de competências (ex: <b>OM</b> e <b>AE</b> ) para gerar melhores resultados (P6).
<b>ESTRATÉGIA DO NEGÓCIO</b>		
<b>DEFESA Alta</b>	Foco na otimização da eficiência operacional e coordenação entre departamentos.	Abertura inter-áreas (P2). Apesar da força em expansão, também defende seu mercado atual. Foco na parceria com fornecedores.
	Priorização do relacionamento com fornecedores atuais, em relação à busca de novos.	
	Importância equivalente para manter clientes atuais e conquistar novos.	
<b>ANÁLISE Alta</b>	Orientação para números, mesmo que tome tempo; uso de informações detalhadas antes de tomar decisões; análise de oportunidades e ameaças.	Forte capacidade analítica, apoiada pela <b>TI</b> (P4).
<b>RISCO Alta</b>	Empresa reconhecida por suas ações ousadas. Negócio mais arriscado que o dos competidores.	Alta aceitação de riscos. Negócio mais ousado e arriscado que o dos concorrentes.
	Busca, com equilíbrio, testar e analisar novos caminhos.	
<b>PROATIVIDADE Alta</b>	Forte introdução de novos produtos e serviços. Adota inovações cedo.	Arrisca ser o primeiro no mercado a investir em expansão. Bastante inovador.
	Investimento em expansão antes dos competidores.	
<b>FUTURO Média / Alta</b>	O desempenho da empresa é medido no longo prazo.	Visão de longo prazo, em geral. Investimentos são analisados caso a caso.
	Considera retornos de curto ou longo prazo para seus investimentos, dependendo de cada caso.	
<b>AGRESSIVIDADE Alta</b>	Aceita sacrificar lucratividade para ganhar market share – que pode, por vezes, ser mais importante do que fluxo de caixa.	Altíssima agressividade. Disposição de sacrificar margem para ganhar mercado.
<b>VISÃO ESTRATÉGICA</b>	Aceitação de riscos e agressividade sobressaem-se. Pioneirismo, ousadia e inovação.	<b>PROSPECTOR</b> (P5).
<b>DESEMPENHO E COMPETÊNCIAS</b>		
	Maior crescimento em market share e vendas; bom ROI e bons resultados com inovações.	Bons resultados em todos os indicadores.
	Competências principais: suporte de marketing, serviço ao cliente e TI.	Ênfase em suporte de marketing.
<b>ESTRATÉGIA DE TI</b>		
<b>GERAL</b>	No comércio eletrônico, a TI ofereceu consultoria técnica, apoio na escolha de fornecedores e formatação do site. Mas uma nova área foi criada para gerenciar a operação.	<b>TI</b> suporta estratégia do negócio e ações de marketing (P4). Coordenação inter-áreas (P2).
<b>VALORES DA TI Média / Alta</b>	Controle de indicadores de TI; incentivo a inovações radicais em TI; visão da TI como fonte de vantagem competitiva. Existe uma boa abertura para a comunicação interna sobre TI.	Focos: desempenho, inovação, flexibilidade, valor estratégico da TI – coerente com estratégia do negócio. Abertura entre as áreas (P2). Boa visão de <b>AE</b> .
	TI visa: implantar sistemas aderentes aos objetivos do negócio; conhecer e oferecer tecnologias emergentes que apoiem a decisão e a operação – Tranf. Tecnológica e Potencial Competitivo	
<b>SIS. SUP. OPERAC. Alta</b>	Todos sistemas fortes. Mais frágil: apoio para coordenação interdepartamental (bem cotado).	<b>TI</b> apóia decisões do dia-a-dia e a eficiência operacional, como demandado pelo negócio.

<b>SIS. INTERORG.</b> Alta	Todos sistemas fortes. Mais frágil: integração online com parceiros.	Destacados. <b>TI</b> suporta uma boa interação com o mercado e geração de inteligência (P4)
<b>SIS. SUP. DEC. ESTR.</b> Alta	Todos sistemas fortes. Poderia melhorar: apoio ao planejamento estratégico do negócios (processo complexo, por ser bem participativo).	Planejamento participativo: uso da <b>TI</b> não é decisivo neste processo. Forte para análise de decisões estratégicas e instrumentação (P2).
<b>SIS. INF. MERCADO</b> Alta	Sistemas fortes, mas menos desenvolvidos que os demais. Poderia melhorar: monitoramento de mudanças no market share, apoio na introdução de novos produtos e serviços.	<b>TI</b> apóia análise de inteligência de mercado (P4). Há margem para melhorias.
<b>VISÃO ESTRATÉGICA</b>	Sistemas atendem a requisitos de análise e prospecção, mas, o foco do seu uso é inovação e flexibilidade.	<b>PROSPECTOR. Evidência de AE.</b>
<b>ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO</b>		
<b>VALORES DE OM</b> Alta	Fortes valores de OM, coerentes com a história da empresa. Principais valores: satisfação dos clientes e colaboradores, e responsabilidade empreendedora dos colaboradores.	Valores apóiam menos o comportamento de disseminação de inteligência que os demais. Ênfase na valorização dos colaboradores. <b>TI</b> é um dos diferenciais para satisfazer os clientes (P3, P4, P6). Adequação do negócio ao mercado (P1). Cultura difícil de ser imitada.
	Menos presentes: abertura entre áreas para compartilhar informações de mercado e envolvimento dos clientes na criação de novos produtos/serviços (apesar de bem cotados).	
	Diferenciais: valor dos colaboradores e da cultura organizacional; TI aplicada para satisfazer os clientes; atenção às necessidades dos clientes para adequar o negócio; alinhamento entre áreas.	
<b>GERAÇÃO DE INTELIGÊNCIA</b> Alta	Preocupação em ouvir os clientes, inteligência gerada por várias áreas, contato com governo.	Inteligência captada pela base por múltiplas fontes. Foco em ouvir o cliente, conhecer fornecedores, macroeconomia e tendências. <b>TI</b> facilita a geração e disponibilização de inteligência de mercado (P4).
	Revisão dos efeitos de mudanças no mercado sobre o negócio/clientes; pesquisa sobre tendências sociais; conhecimento sobre fornecedores; coleta de informações macroeconomicas.	
	Há ferramentas avançadas de TI para marketing de relacionamento, com segmentação de clientes, abastecidas por uma eficiente captura de informações pela base.	
<b>DISSEMINAÇÃO DE INTELIGÊNCIA</b> Média	Mais frágeis: compartilhamento de informações sobre clientes e sobre tecnologias que podem influenciar novos produtos e serviços.	Informações de mercado fluem mais da base para o topo do que o contrário. Compartilhamento de informações sobre clientes e tecnologias é restrita ao nível gerencial. Há integração entre áreas e canais formais de comunicação (P2).
	Informações sobre o mercado espalham-se rapidamente pelos departamentos, bem integrados; ocorrem reuniões entre gerências sobre tendências e desenvolvimento de mercado.	
	Autonomia para decisões descentralizadas reduz circulação de informações, mas sistemas de mercado são bem abastecidos. Informações circulam mais de “baixo para cima”.	
<b>RESPOSTA AO MERCADO</b> Alta	Ágil para estabelecer parcerias com fornecedores; agressiva a ataques de competidores; coordena bem atividades inter-áreas; cumpre prazos do plano de marketing; boa resposta a mudanças na regulação. Forte capacidade para executar, com colaboradores motivados.	Forte capacidade de resposta ao mercado, com agressividade e coordenação inter-áreas. Ênfase na execução, conduzida por liderança carismática. Foco na satisfação do cliente: com base em inovação e pioneirismo. Uso da TI para estratégia multi-canais (P3, P6).
	Mais frágil: definições de produtos baseiam-se mais no feeling da empresa, talvez por informações objetivas dos clientes não serem bem disseminadas.	
	Pretensão de estar onde, quando e como o cliente quiser - multi-canais, inovação e pioneirismo.	
<b>FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO</b>		
<b>FCS</b>	Marca, navegação e layout do site, atendimento ao cliente, agressividade comercial.	Credibilidade e boa experiência de compra.
<b>FACILIT. E INIB.</b>	Facilitadores: Experiência com lojas virtuais; boa TI; relação e credibilidade com os clientes. Inibidores: investimentos altos em TI.	<i>Know-how</i> em vendas virtuais e boa TI facilitaram transição, apesar dos custos.

**Quadro 11. Magazine Luiza – resumo de evidências e implicações.**

## 6. SUMÁRIO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta uma síntese dos resultados apresentados nos quadros do capítulo anterior, assim como as principais relações e comparações encontradas entre elementos e entre casos. À medida que o capítulo anterior já mescla descrição e análise, são apresentados a seguir os principais resultados e descobertas do estudo de uma forma mais objetiva.

### 6.1. Resultados do Caso Principal - Sonae

Conforme já descrito, as respostas dos executivos convergiram e se reforçaram mutuamente – com pequenas variações. O uso de um roteiro de pesquisa uniforme aumenta a confiabilidade do estudo, enquanto a convergência das respostas indica uma maior validade. Os principais resultados deste caso são apresentados no quadro 12.

Destaca-se que a empresa possui um perfil de estratégia do tipo *analyzer*, que é suportado adequadamente por seus sistemas de informação. Estas evidências, acompanhadas de descrições dos executivos sobre o processo de planejamento na empresa e sobre a arquitetura de TI vigente, demonstram um bom nível de alinhamento estratégico no Sonae. Este tipo de estratégia, pelo observado no estudo, demonstra-se como compatível com um bom AE e também com uma boa OM.

A orientação para o mercado do Sonae foi avaliada como forte, em termos culturais e comportamentais, com ênfase nas ações de resposta ao mercado. A empresa é ágil para responder ao mercado, tendo controles que a permitem saber quando e como agir. Dentro de sua estratégia de *analyzer* e de um bom conjunto de informações coletadas, a empresa define e executa suas ações com rapidez. Mesmo que, por vezes, a ação seja a de aguardar o melhor momento para agir - o fato é que o Sonae não fica indiferente ao que acontece à sua volta.

Através dos relatos descritos neste estudo, é possível capturar informações interessantes sobre como a empresa age para promover seu AE. De forma objetiva, interessa a esta pesquisa focar em se e como a relação entre a TI e a Orientação para o Mercado pode agir a favor da promoção do alinhamento estratégico e do atingimento de uma vantagem competitiva sustentável. Iniciativas já tomadas pela empresa e tendências apontadas por seus executivos indicam que o grande diferencial no seu setor é conseguir trabalhar bem as

informações sobre os clientes e utilizá-las para criar uma relação mais próxima com eles e criar uma experiência de compra excepcional. O uso da TI para possibilitar este tipo de interação, principalmente no comércio eletrônico, é destacado como primordial. Portanto, observa-se que os comportamentos de OM, no Sonae, valem-se da TI para tornarem-se mais fortes e, da mesma forma, o uso da TI está continuamente alinhado aos objetivos estratégicos do negócio por estar integrado nas respostas ao mercado definidas pela empresa. A força do Sonae em sistemas inter-organizacionais já indica o quanto a empresa tem utilizado a TI para fortalecer e facilitar seus relacionamentos com o mercado – o que tem gerado bons resultados.

<b>Tipo</b>	<b>Principais Resultados</b>
<b>ESTRATÉGIA DO NEGÓCIO</b>	Sua capacidade de análise destaca-se sobre as demais. Sua postura é de seguidor.
	O negócio busca ser pró-ativo, mas sempre minimizando os riscos ao máximo.
	Enfatiza a melhoria da eficiência operacional e a análise de informações antes da tomada de decisões cotidianas; testa novos caminhos e adota inovações cedo, mas controlando os riscos; avalia desempenho no longo prazo e procura manter um fluxo de caixa saudável.
	Sua postura é claramente de seguidor.
<b>DESEMPENHO</b>	Bom desempenho. Analisa indicadores de forma balanceada.
<b>COMPETÊNCIAS</b>	Destacam-se: TI, serviço ao cliente e preço.
<b>ESTRATÉGIA DE TI</b>	Os mais destacados são os sistemas interorganizacionais.
	São fortes os sistemas de: otimização da eficiência operacional cotidiana; análise da situação do negócio e de informações para as tomadas de decisão do dia-a-dia.
	Os mais fracos são os grupos de SI de: mercado e suporte a decisões estratégicas.
<b>ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO</b>	O comportamento de resposta ao mercado é o mais forte no negócio.
	O comportamento de disseminação de inteligência de mercado é o mais frágil.
	A circulação de informações sobre clientes e tendências de mercado se manifesta. Também, a geração de informações de clientes, fornecedores, macroeconomia e mudanças no mercado.
<b>FCS</b>	Marca, inovação, relacionamento <i>online</i> , preço, opções de pagamento, variedade de produtos, riqueza de conteúdo do site, logística. Percepção do cliente.
<b>PRINCIPAIS RELAÇÕES</b>	Definição das estratégias do negócio é feita com base no mercado.
	OM guia investimentos em TI. A TI é usada como parte das respostas ao mercado.
	Sistemas são fortes para agilizar análises para tomada de decisões cotidianas, sendo que esta agilidade nas decisões do dia-a-dia é um dos principais requisitos do negócio. A ênfase da OM é em respostas ágeis, diárias, ao mercado. Negócio, TI e OM estão relacionados.
	TI é prioritariamente aplicada em serviços que influenciem a percepção dos clientes.
	Uso da TI para agregar valor ao relacionamento com clientes atende ao negócio e gera VCS.
	Sistemas interorganizacionais facilitam a geração e disseminação de inteligência de mercado.
	AE da TI com o Negócio para gerar negócio eletrônico foi uma resposta ao mercado.
	Informações técnicas de TI são menos disseminadas, pois área de TI não tem técnicos.
	Facilitadores para o sucesso do comércio eletrônico são antecedentes do AE e OM. FCS são pontos que são reforçados pelas capacidades de AE e OM da empresa.

**Quadro 12. Principais resultados do caso principal – Sonae**

Os fatores críticos de sucesso apontados para o seu negócio eletrônico são: a força da marca, para estimular a experimentação e transmitir credibilidade; a inovação contínua, para sustentar o negócio neste mercado competitivo e dinâmico. Também foram destacados: a interatividade com o cliente através do *site*, que pode ser intensificada através do uso da TI; riqueza de conteúdo sobre os produtos; boa navegação no *site*; variedade de produtos;

logística eficiente; bom preço e condições de pagamento. Os executivos destacam que todos os fatores que são percebidos pelos clientes e interferem em sua experiência de compra são críticos e devem ser priorizados nos investimentos em negócios eletrônicos. Portanto, a OM da empresa ajuda a compreender e antecipar as necessidades dos clientes, tendo como principais focos estes fatores críticos. O uso adequado da TI na resposta a estas necessidades é visto como um diferencial estratégico pela organização em seus negócios eletrônicos, justamente por influenciar diretamente na percepção dos clientes.

## 6.2. Resultados dos Casos Complementares

Uma vez que já foram descritas e exploradas as informações coletadas para cada caso complementar, busca-se, nesta seção, estabelecer uma análise comparativa entre estes três casos (principais resultados no quadro 13). Assim, será construído um quadro de referência, baseado em casos de sucesso no comércio eletrônico brasileiro, com o qual os resultados obtidos no estudo de caso do Sonae – mais aprofundado – poderão ser comparados.

O principal objetivo deste quadro de referência é complementar os resultados encontrados no estudo de caso principal desta pesquisa, podendo, também, contribuir com algum grau de generalização. Desta forma, procura-se minimizar as limitações do estudo, enquanto aproveita-se, ao máximo, o valor contido nas informações disponíveis.

Inicialmente, abordando os tipos de estratégia encontrados como predominantes em cada organização estudada, observa-se que os tipos *prospector* e *analyzer* fizeram-se presentes. Ambas são estratégias viáveis de negócio, sendo que, em estudos anteriores, concluiu-se que são as mais adequadas para o alinhamento estratégico e orientação para o mercado das organizações; enquanto empresas com perfil *defender* e *reactor* não conseguem obter o mesmo sucesso. O fato das empresas pesquisadas, que são casos de sucesso em seu setor de atuação, apresentarem estes tipos de estratégia de negócio suporta a tese de que são preponderantes entre empresas com bom alinhamento estratégico e orientação para o mercado. Por estarem sendo analisados os negócios eletrônicos destas empresas, é possível questionar se empresas com sucesso no comércio eletrônico seriam naturalmente aquelas com uma tendência para prospecção ou análise. Ao mesmo tempo, Magazine Luiza e Pão de Açúcar são empresas tidas como referência também em suas operações em lojas físicas – e o direcionamento estratégico do negócio é o mesmo, *prospector* e *analyzer* respectivamente.

Quanto às estratégias de negócio apresentadas pelas empresas, observa-se que há poucas características que sejam comuns a todas em uma mesma intensidade. Mesmo entre as empresas que possuem um mesmo tipo de estratégia, a configuração de suas características é muito particular. O que se percebe de comum é que todas demonstram-se com boa capacidade analítica; preocupação com sua eficiência operacional, apesar de não serem consideradas apenas defensivas; no mínimo uma razoável aceitação de riscos; consideram-se ao menos um pouco pró-ativas e não apresentam preocupações apenas com retorno no curto prazo. Quanto à agressividade, há apenas uma empresa que se considera bastante agressiva (Magazine Luiza), enquanto outras duas estão mais preocupadas em preservar seu fluxo de caixa.

Quanto às suas medidas de desempenho, todas consideram-se acima da média de mercado no ganho de market share, volume de vendas e ROI. Porém, apenas uma (Magazine Luiza) acredita estar acima do mercado em termos de inovações. Ressalta-se que são todas empresas bem-sucedidas que vêm obtendo crescimento nos últimos anos. As competências de mercado principais de cada empresa variam, mas nenhuma delas teve uma baixa avaliação para qualquer das competências pesquisadas.

Outro fator observado é que as empresas pesquisadas apresentam estratégias de TI que priorizam o atendimento às principais necessidades estratégicas do negócio – o que indica um bom grau de alinhamento estratégico. Mais do que isso, as três empresas ressaltaram a importância que a TI tem na implantação das estratégias do negócio; e consideraram que a área de TI e as áreas de negócio precisam estar bem conectadas entre si. Esta é uma característica geral encontrada nestes casos, que indica um bom alinhamento estratégico.

Em todos os casos, a perspectiva de alinhamento predominante foi a de Transformação Tecnológica – em que a TI tem o papel de dar suporte às estratégias do negócio, em oposição à perspectiva em que inovações que partem da TI geram novas estratégias de negócio. De modo geral, os sistemas de suporte interorganizacional (em especial), que permitem um melhor relacionamento com clientes e fornecedores; e de suporte a decisões estratégicas, para controle de desempenho e apoio ao planejamento, demonstraram-se com os mais fortes nestes casos. As funções de otimização da eficiência operacional do dia-a-dia e de utilização de informações coletadas no *website* para gerar ações de marketing também foram bem avaliadas; enquanto a função de monitoramento de market share foi considerada fraca em todos os casos. Na média, todos os grupos de sistemas foram bem avaliados.

As empresas definiram que a TI é um meio poderoso para se obter vantagem competitiva, quando os gestores sabem empregá-la, enfatizando a importância de como é orientada sua aplicação. Considerou-se que a melhor orientação para a TI é empregá-la em estratégias que sejam percebidas pelos clientes e fortaleçam a relação da empresa com eles. Observa-se que não basta alinhar os planos de TI e do negócio, o importante é o foco dado ao uso da TI diante de cada sinal percebido no mercado.

<b>Tipo</b>	<b>Principais Resultados</b>
<b>ESTRATÉGIA DO NEGÓCIO</b>	Forte capacidade de análise de informações. Boa capacidade de defesa de seu mercado, associada a boa proatividade.
<b>DESEMPENHO</b>	Todos demonstraram um bom desempenho.
<b>COMPETÊNCIAS</b>	Serviço ao cliente e uso da TI, para o <i>analyzer</i> ; e suporte de marketing para os <i>prospectors</i> .
<b>ESTRATÉGIA DE TI</b>	Os sistemas de suporte interorganizacional são os mais destacados. Os sistemas de suporte a decisões estratégicas demonstraram-se fortes. Os sistemas de informações de mercado são os mais fracos.
<b>OM</b>	O comportamento de resposta ao mercado é o mais fortemente presente. O comportamento de disseminação de inteligência de mercado é o mais frágil.
<b>FCS</b>	Marca, logística, inovação, variedade de produtos, bom atendimento <i>online</i> .
<b>PRINCIPAIS RELAÇÕES DE CADA CASO</b>	<b>Pão de Açúcar</b>
	Negócio visa otimizar relacionamento com clientes e fornecedores, SI interorganizacionais são os mais fortes, facilitando geração e disseminação de inteligência de mercado. AE entre TI e negócio é um dos pilares para satisfazer os clientes da empresa. Negócio baseia-se menos em análises e mais na experiência para decisões do dia-a-dia, justamente os sistemas que apóiam decisões cotidianas estão entre os mais fracos. Uso da TI baseia-se em objetivos do negócio, obtidos através da análise do mercado, determinando um AE e trazendo VCS. Sistemas são menos fortes para apoiar inovações e ajustes de preço, características pouco valorizadas pelo negócio. Mas são fortes para obter informações pelo <i>website</i> e reunir informações de mercado, coerente com a forte geração de inteligência observada. Baixa agressividade da empresa é coerente com baixa resposta a ataques de competidores.
	<b>Submarino</b>
	Boa análise de oportunidades e riscos é coerente com a boa adequação que teve às contingências no seu mercado. TI representa vantagem competitiva quando usada para implantar estratégias do negócio, revertendo-se em serviços atrativos, percebidos pelos clientes. TI apóia interação com o cliente: geração de inteligência sobre clientes, sua disseminação pelos sistemas de mercado e respostas automáticas. Busca passar imagem de solidez financeira por exigência do seu mercado. Sistemas não apóiam minimização de riscos, gestores decidem aceitar riscos. Disponibilidade mediana de informações de mercado nos sistemas está relacionada a uma baixa geração de inteligência de mercado. TI favorece respostas ao mercado (comportamento mais forte de OM) e inovações (valor mais forte de OM).
	<b>Magazine Luiza</b>
	Defende seu mercado atual enquanto expande sua base de clientes: coerente com fortes SI que apóiam defesa e prospecção. Desenvolvimento de competências de OM e AE gera maior satisfação nos clientes. Área de TI tem visão de atender objetivos do negócio e conhecer o mercado. TI apóia boa interação com o mercado e geração de inteligência (alta na empresa). Valores de OM apóiam menos a disseminação de inteligência (mediana na empresa). Alta resposta ao mercado é facilitada pelos fortes SI interorganizacionais e pelo perfil de prospector (agressivo, inovador, pró-ativo).

**Quadro 13. Principais resultados dos casos complementares**

Todas as empresas apresentam fortes valores que suportam uma orientação para o mercado. O comportamento de resposta ao mercado foi o único que apresentou-se como forte em todos os casos – o que indica que, nestas empresas, o mais importante é responder às mudanças do mercado, mesmo que estas respostas não estejam baseadas nas informações mais completas possíveis. O comportamento de disseminação de inteligência de mercado demonstrou-se o menos desenvolvido. A característica mais presente neste comportamento é a realização de reuniões inter-funcionais periódicas para discutir tendências e desenvolvimento de mercado. No comportamento de geração de inteligência, o mais importante é a coleta de informações sobre a satisfação dos clientes finais, comum a todos os casos.

Os fatores críticos de sucesso para um negócio eletrônico, comuns aos casos pesquisados, foram: a marca (e a credibilidade que ela representa); e a estrutura de logística. Outros fatores citados foram: o pioneirismo neste mercado, a navegação no *site*, a variedade de produtos oferecidos, o bom atendimento ao cliente e a capacidade de inovação. Estes são os principais focos para a geração de inteligência de mercado, uma vez que são os mais críticos para o sucesso dos negócios eletrônicos. As empresas citaram que a força da sua estrutura de TI facilitou o sucesso do negócio, assim como o momento em que ingressaram neste mercado. Como dificultadores, aparecem preocupações dos clientes com segurança da informação, os altos investimentos necessários para promover seu negócio e o mercado de comércio eletrônico como um todo.

### **6.3. Resultados Comparativos entre Casos: Principal e Complementares**

Através de uma análise entre o caso principal e os casos complementares, foi possível encontrar alguns pontos comuns que ajudam a suportar as proposições teóricas deste estudo. Os principais resultados são apresentados no quadro 14.

Quanto às estratégias do negócio, constatou-se que todas as empresas apresentaram um perfil de *analyzer* ou *prospector*, o que está coerente com a literatura - que indica estes tipos de estratégia como os mais apropriados para empresas bem-sucedidas em mercados dinâmicos. A única diferença em relação à proposição inicial é que os *analyzers* demonstraram ter uma maior OM (e conseqüentemente, AE) do que os *prospectors*. Kearns (2005) obteve resultado semelhante: negócios eletrônicos com perfil *analyzer* apresentaram um nível mais alto de AE. Aponta-se, ainda, que o foco na experiência de compra dos clientes

foi destacado como objetivo estratégico em todos os estudos, assim como a prioridade no investimento em ações que influenciem positivamente esta experiência.

Quanto às estratégias de TI, percebe-se uma valorização dos **sistemas interorganizacionais** por parte das empresas. A integração online com clientes e fornecedores demonstrou-se importante em todos os estudos, demonstrando que o uso da TI para facilitar o fluxo de informações com o mercado (entidades de fora da empresa) e a possibilidade de armazenar e analisar as informações que circulam neste meio são importantes para o sucesso dos negócios eletrônicos (e também dos tradicionais, nestas empresas). Surpreendentemente, estes sistemas demonstraram-se muito mais fortes do que os sistemas de informações de mercado, indicando que a interação com clientes e fornecedores é mais valorizada (ou traz um melhor retorno com menos investimento) do que os sofisticados sistemas de análise de informações sobre o mercado. A **tendência** observada é de se inserir inteligência nos sistemas interorganizacionais, de forma que eles possam dar respostas automáticas aos clientes durante sua navegação no *site*, melhorando sua experiência de compra e reduzindo a necessidade de ter pessoas analisando informações através de sistemas de mercado e propondo ações. O **AE entre Negócio e TI foi observado**, com um bom nível, para todos os casos - havendo uma relação entre a visão estratégica do negócio (e suas competências) e a forma com a TI é aplicada na empresa. Os sistemas de informação demonstraram suportar os mesmos princípios que são valorizados na estratégia do negócio.

As empresas manifestaram, de alguma forma, que o que traz **vantagem competitiva** ao negócio não é a TI, mas o **uso que se faz da TI para potencializar as estratégias do negócio**. Ou seja, o foco da vantagem competitiva sustentável, no que se trata da TI, não depende da adoção das últimas tecnologias do mercado, mas sim do uso mais adequado da tecnologia para atender aos objetivos de negócio específicos traçados pela empresa. De fato, são públicos e notórios os investimentos maciços feitos por empresas, em geral, em sistemas de informação que são subutilizados ou que, na prática, não agregam valor à estratégia que o negócio está seguindo. As empresas estudadas, bem-sucedidas, acreditam que devem **definir os objetivos do seu negócio com base no mercado** e, então, buscar moldar sua TI para ajudar, da melhor forma, que estes objetivos sejam alcançados. Este parece ser um ingrediente que influi positivamente em seu sucesso, principalmente em seus negócios eletrônicos.

A OM, entre média e forte nos casos pesquisados, teve como **destaque** o comportamento de **resposta ao mercado**. Mesmo com alguns casos tendo um nível mais

baixo de geração ou disseminação de inteligência de mercado, todas apresentam agilidade e força em sua atitude de responder ao mercado. É provável que o fato destas serem empresas de varejo em um mercado de comércio eletrônico, bastante dinâmico, influencie seu comportamento de agir no menor tempo, considerando o menor número de informações necessário para tal. Observa-se, ainda, que a **empresa mais inovadora é a mais fraca na geração de inteligência de mercado**, indicando que as ações ocorrem “de dentro para fora”.

Finalmente, foram observadas e apontadas durante as descrições dos casos (e, principalmente, nos quadros-resumo), várias relações percebidas entre o uso da TI na empresa, os objetivos do negócio, e os comportamentos de OM. Estes três **elementos influenciam-se mutuamente**, de modo que os SI mais fortes correspondem aos objetivos do negócio mais valorizados e aos comportamentos de OM mais desenvolvidos. Mais do que isso, o **uso da TI é determinado pelos comportamentos de OM**, que por sua vez geram os objetivos dos negócios – já que a preocupação de todos os casos é garantir uma melhor experiência de compra aos clientes. Estas relações suportam, em grande parte, as proposições teóricas do estudo e contribuem para sua melhor compreensão – possibilitando que sejam reescritas, de modo mais objetivo, na forma de hipóteses.

Tipo	Principais Resultados
<b>ESTRATÉGIA DO NEGÓCIO</b>	Forte capacidade de análise de informações. Importância à otimização da eficiência operacional. Aceitação de riscos é alta nos <i>prospectors</i> . Boa proatividade.
<b>DESEMPENHO</b>	Todos demonstraram um bom desempenho.
<b>COMPETÊNCIAS</b>	As principais competências são: serviço ao cliente e TI, para os <i>analyzers</i> ; suporte de marketing, para os <i>prospectors</i> .
<b>ESTRATÉGIA DE TI</b>	Os sistemas de suporte interorganizacional são os mais destacados em todos os casos. Sistemas focados na otimização da eficiência das operações cotidianas destacaram-se em todos os casos. Os sistemas de informações de mercado são os mais fracos em todos os casos. O uso de informações do website para ações de marketing foi bem cotado por todos.
<b>ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO</b>	O comportamento de resposta ao mercado foi o mais forte em todos os casos. No comportamento de geração de inteligência de mercado, a coleta de informações sobre a satisfação dos clientes com produtos/serviços foi forte em todos. O comportamento de disseminação de inteligência de mercado foi o mais fraco em todos os casos.
<b>FCS</b>	Marca, logística, inovação, variedade de produtos, bom atendimento <i>online</i> . O facilitador em comum foi a força da TI na empresa, e o inibidor foi a segurança da informação.
<b>PRINCIPAIS RELAÇÕES</b>	Como as relações entre os elementos pesquisados são peculiares de cada caso, não se aplica apresentar as relações encontradas em comum. Basta levar em consideração o somatório das relações observadas nos casos, como evidência que estes elementos influenciam-se mutuamente e fazem parte de um mesmo mecanismo.

**Quadro 14. Principais resultados comuns a todos os casos**

## 7. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

### 7.1. Conclusões

Esta pesquisa aponta que a promoção do AE está baseada mais em questões culturais relativas a como os executivos decidem o uso da TI na organização diante de cada sinal do mercado (coerente com: Ciborra, 1997), do que em questões referentes a aspectos técnicos ou ao alinhamento entre planos. A TI não representa vantagem competitiva para as empresas (Carr, 2004), a compreensão sobre a melhor forma de utilizar a TI, estrategicamente, é o que faz com que ela possa gerar uma vantagem competitiva sustentável. Estudos anteriores já indicaram que o AE apenas resulta em melhor desempenho para empresas com estratégia do tipo *prospector* ou *analyzer* (Sabherwal e Chan, 2001; Croteau e Bergeron, 2001), os mesmos tipos de estratégia que são favoráveis para uma OM (Matsuno e Mentzer, 2000). Este estudo explora que isto ocorre porque o AE somente agrega valor ao negócio das empresas que estão dispostas a observar o mercado e a adequarem seu negócio e sua TI, continuamente, a suas variações. Mais do que isso, se o AE não fizer parte de contínuas respostas coordenadas ao mercado (comportamento mais forte nos casos com alto AE), mas for apenas um alinhamento entre os planos de negócio e de TI, ele não será capaz de trazer VCS ou melhor desempenho à organização.

Em recente estudo, Chan et al. (2006) constata que o uso de informações compartilhadas entre as áreas de negócio e TI, obtidas através de um processo de planejamento estratégico (que explora oportunidades e ameaças do mercado), é um antecedente para o AE – indo ao encontro dos resultados aqui apresentados. Saini e Johnson (2005) pesquisaram negócios eletrônicos e concluíram que as capacidades da TI e a flexibilidade da estratégia do negócio influem positivamente no desempenho destes negócios, desde que contem com uma OM adequada.

A OM serve como foco para os investimentos de TI nas organizações, permitindo que a TI seja utilizada de forma a desenvolver capacidades distintivas. Os dois construtos, AE e OM, fazem parte de um mesmo mecanismo voltado a trazer vantagem competitiva sustentável à empresa, se bem aplicados. Nesta interação, a OM pode trazer vantagem competitiva, para determinados tipos de negócio, mesmo sem um bom alinhamento da TI na empresa; mas o

AE não é capaz de trazer vantagem competitiva a uma empresa sem o foco dado por uma OM. Desta forma, o AE teria comportamentos de OM como antecedentes (geração e disseminação de inteligência de mercado). No comércio eletrônico, há um potencial acima da média para aplicar a TI a capacidades de OM (pela possibilidade de usar sistemas para capturar e disseminar informações sobre clientes e fornecedores, podendo, até mesmo, efetuar algumas respostas automáticas ao cliente com base nas informações coletadas) e, com isso, atender aos principais objetivos do negócio (Phan, 2002).

Percebe-se que mesmo a ênfase dada a certos tipos de sistemas de informação em uma organização é decorrente da cultura da empresa e da sua forma de entender o mercado e responder a ele. Quanto melhor a empresa lidar com o mercado, mais irá focar seus sistemas de informação para apoiar atividades que agreguem valor segundo a percepção do seu cliente. Quanto mais fechada ao mercado, mais suas definições de TI serão voltadas a atender objetivos de negócio definidos internamente e com pouca relação com seu ambiente. Para ter um AE, não basta alinhar os planos de negócio e TI, anualmente. O AE é o uso da TI, no dia-a-dia, para apoiar os principais objetivos estratégicos da empresa - e isso se faz adequando o uso da TI, continuamente, de acordo com as exigências do mercado. Por isto, os sistemas de informação mais desenvolvidos nas organizações pesquisadas, os interorganizacionais, estão relacionados às principais capacidades de OM apresentadas pela empresa.

Enfim, para se promover o AE em negócios eletrônicos e mercados dinâmicos em geral, é **recomendado aos executivos** focar o uso da TI para estimular atividades relacionadas à geração de inteligência de mercado e sua disseminação na empresa (antecedentes para o AE). Com estes comportamentos bem estabelecidos, será mais fácil para a empresa realizar sua adequação estratégica ao mercado e sua integração funcional – capacidades que formam o Alinhamento Estratégico. Com base na capacidade analítica (demonstrada por todos os casos pesquisados) para compreender esta inteligência de mercado, a empresa poderá definir ações de resposta ao mercado. Estas ações nortearão a aplicação da TI em projetos que agreguem valor ao cliente final e melhorem o relacionamento da empresa com ele. Desta forma, a TI estará, continuamente, sendo aplicada para apoiar os principais objetivos estratégicos da empresa, que serão coerentes com as respostas ao mercado definidas pela organização. Os principais focos para a geração de inteligência de mercado (e sua subsequente análise) são aqueles relacionados aos fatores críticos de sucesso apontados neste estudo – reforçando estes fatores, será possível sustentar o sucesso da empresa.

As proposições teóricas deste estudo, que estabelecem relações entre AE e OM, foram associadas às evidências encontradas nos casos pesquisados (conforme apresentado nos quadros-resumo do capítulo 5). A seguir, no quadro 15, estão relacionadas as sínteses das evidências encontradas para cada proposição e a intensidade com que foram suportadas.

Síntese das evidências relacionadas às proposições teóricas	Proposição
A TI é alinhada ao negócio de acordo com as respostas da empresa ao mercado (integração funcional). As decisões de negócio e TI são adequados às variações percebidas no mercado (adequação estratégica). Os investimentos em TI são definidos de acordo com a análise de informações do mercado – sendo uma decorrência da OM.	P1
Um bom nível de AE e OM foi observado nos casos. Encontrou-se os seguintes antecedentes, em comum, previstos pela teoria: estratégias do tipo <i>prospector</i> ou <i>analyzer</i> ; abertura e comprometimento da alta direção, boa abertura e coordenação interáreas; instrumentação da gestão; propensão à experimentação; SI adequados; avaliação baseada no mercado e alcance dos objetivos.	P2
Observou-se que o comportamento de resposta ao mercado foi o mais forte, assim como o AE foi forte, em todos os casos. As respostas ao mercado, em geral, incluíam o uso da TI alinhada a outras estratégias – o que ocorria de forma coordenada e ágil.	P3
Observou-se uso intensivo da TI aplicado a comportamentos de OM e atividades de marketing. Sistemas mais fracos correspondiam a comportamentos mais fracos na OM. Sistemas interorganizacionais, facilitadores da relação com clientes, fornecedores e parceiros foram os mais destacados, correspondendo a capacidades mais fortes de OM.	P4
Os casos apresentaram perfil de <i>prospector</i> ou <i>analyzer</i> , relacionados a uma boa OM. Observou-se, diferente do previsto, uma maior OM para os <i>analyzers</i> .	P5
Capacidades de OM apoiadas por um perfil estratégico adequado ( <i>analyzer</i> ou <i>prospector</i> ) e suportadas por aplicações de TI demonstraram-se mais fortes. A OM norteia, continuamente, como devem ser focados os investimentos em TI para atender às necessidades dos clientes e objetivos do negócio – resultando em vantagem competitiva sustentável (de difícil imitação).	P6

 - Suportada

 - Suportada parcialmente

**Quadro 15. Análise das proposições teóricas**

O modelo conceitual final apresentado pela pesquisa (Figura 6) busca ilustrar as conclusões apresentadas acima e servir como **contribuição para estudos acadêmicos**. O principal intuito da figura é integrar os modelos de AE e OM em único modelo, que poderá ser futuramente aperfeiçoado, contribuindo-se para o estudo dos dois temas em conjunto. Observa-se que a Geração de Inteligência de mercado (GI) é realizada independentemente por várias áreas, que, posteriormente, realizam a Disseminação da Inteligência (DI) dentro da organização - em uma fase caracterizada pela identificação de necessidades no mercado e planejamento conjunto entre as áreas envolvidas com cada questão. Esta inteligência de mercado, após ser analisada, originará o comportamento de Resposta Coordenada ao Mercado (RES), no qual os recursos da empresa serão organizados e alinhados, na prática, de forma a que seja configurada uma resposta que atenda às necessidades observadas. Esta é a fase de implementação de iniciativas. Os momentos de planejamento/implementação ocorrem continuamente no tempo, em ciclos rápidos de experimentação e controle. O AE, entre a TI e

o Negócio, é visto como um dos  $n$  alinhamentos entre estratégias da empresa que precisam ser realizados para gerar respostas ao mercado. A OM possibilitará que o uso da TI seja guiado por necessidades do mercado (adequação estratégica), levando em consideração informações compartilhadas e alinhadas entre as áreas (integração funcional).

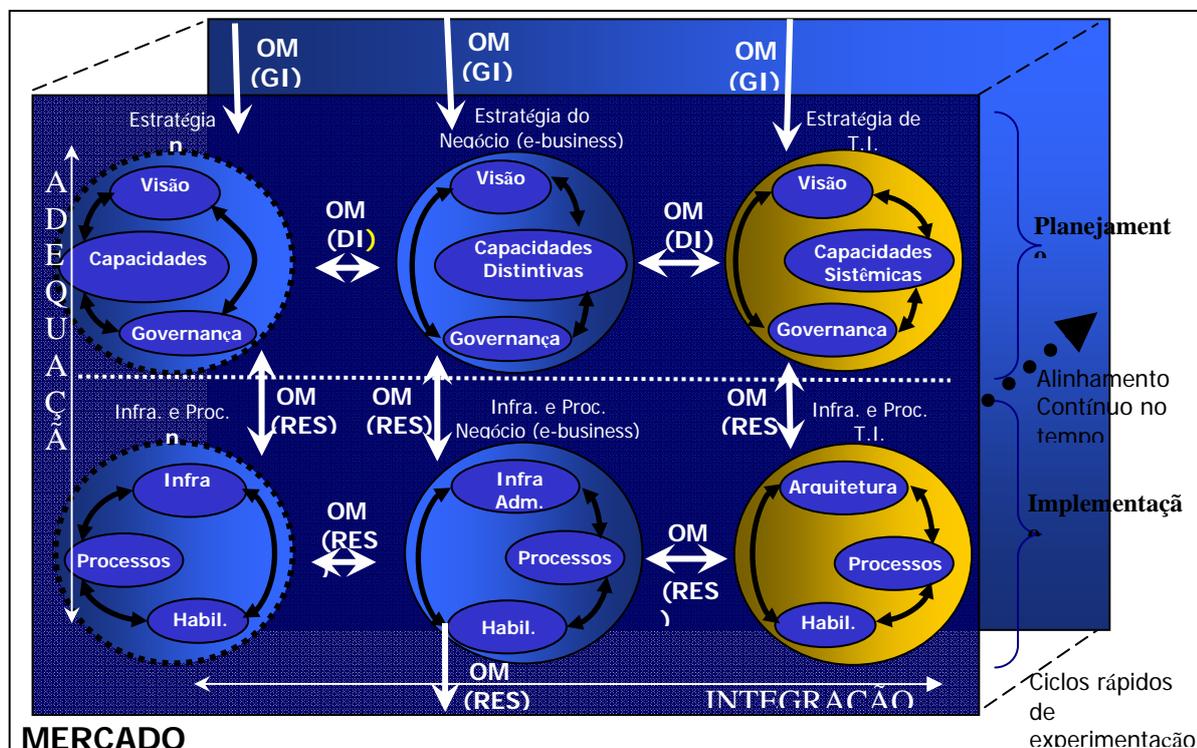


Figura 6. Modelo Conceitual Final.

Baseando-se nas proposições teóricas observadas *a priori* neste estudo, e nos resultados e conclusões aqui apresentados, formulou-se hipóteses que podem ser testadas em futuros estudos explanatórios sobre o tema. São elas:

- **Hipótese 1:** O simples alinhamento entre planos de Negócio e TI não resulta em um maior grau de AE ou melhor desempenho, em mercados dinâmicos.
- **Hipótese 2:** Uma maior OM implica em um maior AE, em mercados dinâmicos.
- **Hipótese 3:** O AE resulta em um melhor desempenho em empresas com uma maior OM, em mercados dinâmicos.
- **Hipótese 4:** O uso da TI para suportar atividades que lidam com inteligência de mercado resulta em maior OM, em empresas com perfil *analyzer* ou *prospector*, nesta ordem.
- **Hipótese 5:** O uso da TI, guiado por comportamentos de resposta ao mercado, resulta em um maior e contínuo AE, gerando uma VCS (por sua ambigüidade causal e complexidade social).

## **7.2. Pesquisas Futuras**

Estimula-se a realização de pesquisas futuras sobre o tema, principalmente pelo interesse das empresas sobre o desenvolvimento do mercado de comércio eletrônico; e pela falta de pesquisas acadêmicas que relacionem Alinhamento Estratégico e Orientação para o Mercado, relação esta que evidenciou-se como importante neste estudo. Como foco para estes futuros estudos, sugere-se que as hipóteses geradas nesta pesquisa sejam testadas por pesquisas explanatórias ou possam inspirar questões de pesquisa. As hipóteses foram geradas com base nas proposições teóricas analisadas durante a pesquisa empírica – servindo como síntese maior deste estudo. São encorajadas, ainda, pesquisas sobre as formas práticas através das quais as empresas podem aplicar a TI para desenvolver sua orientação para o mercado, e o quanto isso contribui para o atingimento dos seus objetivos estratégicos.

## **7.3. Limitações da Pesquisa**

Esta pesquisa apresenta algumas limitações, a seguir relatadas. A principal delas refere-se à forma com que os dados foram coletados nos estudos de caso complementares. Estas empresas foram contatadas e somente aceitaram participar da pesquisa se um roteiro fosse enviado a elas, o qual seria respondido por e-mail. Desta forma, o nível de profundidade das respostas foi prejudicado, principalmente em seu caráter qualitativo. O mesmo não ocorreu com as respostas do estudo de caso principal, em que várias entrevistas foram realizadas presencialmente e gravadas - gerando aproximadamente 150 páginas de transcrições. Justamente por isto, os casos foram divididos desta forma – um caso principal e três casos complementares.

Uma segunda limitação deve-se ao fato dos processos de codificação e análise terem sido realizados pelo próprio pesquisador, sem que tenham sido repetidos por uma segunda pessoa. Pelo estudo tratar de relações entre conceitos complexos, não se dispunha de outra pessoa preparada para repetir os processos referidos e comparar o grau de concordância, como seria o ideal. Observa-se, também, a limitação do estudo, até por ser exploratório-descritivo, não conseguir analisar todos os aspectos envolvidos nas proposições teóricas apresentadas. Portanto, ele procura expor todos os elementos observados que estejam relacionados a cada proposição, não tendo a pretensão de comprová-las e sim de explorar se são coerentes. Outra limitação foi a dificuldade de rever o tema com as empresas após o término da pesquisa. Em especial no caso do Sonae, por esta empresa ter sido vendida ao grupo Wal-Mart.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBERTIN, A.L.; MOURA, R.M. Evolução dos Modelos de Negócio na Era Digital. IN: Albertin, A.L.; Moura, R.M. (Org.), Tecnologia de Informação. São Paulo: Atlas, 2004.
- AUDY, J. Modelo de planejamento estratégico de sistemas de informação: contribuições da aprendizagem e do processo decisório. Tese de Doutorado em Administração, PPGA/UFRGS, 2001.
- BAKER, W.E.; SINKULA, J.M. Market orientation, learning orientation and product innovation: delving into the organization's black box. *Journal of Market Focused Management*, Vol.5, Número 1, p5, 19p, 2002.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Vol. 17, No.1, p99, 22p, 1991.
- BENBASAT, I.; GOLDSTEIN, D.; MEAD, M. The case research strategy in studies of Information Systems. *MISQ*, v.11, n.3, p.369, 19p, 1987.
- BERTALANFFY, L.V. The History and Status of General Systems Theory. *Academy of Management Journal*, Dec74, Vol. 15 Número 4, p407, 20p; 1974.
- BRANCHEAU, J.C.; WETHERBE, J.C. Key Números in Information Systems Management. *MIS Quarterly*, Vol. 11 Número 1, p22, 24p, 1987.
- BRODBECK, A.F.; HOPPEN, N. Alinhamento estratégico entre os planos de negócio e de tecnologia da informação: um modelo operacional de implementação. *RAC*, Vol.7, No.3, p9, 25p, 2003.
- CARR, Nicholas G. TI já não importa. *Harvard Business Review*, Vol. 82, No. 8. Agosto, 2004.
- CHAN, Y.E.; HUFF, S.L.; BARCLAY, D.W.; COPELAND, D.G. Business strategic orientation, information system strategic orientation, and strategic alignment. *Information Systems Research*, v.8, No. 2, p125, 26p, 1997.
- CHAN, Y.E.; Sabherwal, R.; Tatcher, J.B. Antecedents and Outcomes of Strategic IS Alignment: An Empirical Investigation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol. 53, No. 1, 21p. Feb, 2006.
- CHRISTIAANSE, E; VENKATRAMAN, N. Beyond Sabre: An Empirical Test of Expertise Exploitation in Electronic Channels. *MIS Quarterly*, Vol. 26 Número 1, p15, 24p; 2002.
- CIBORRA, C. De profundis? Deconstructing the concept of Strategic Alignment. *Scandinavian Journal of Information Systems*, Vol.9, No.1, p.67, 16p, 1997.
- CONANT, J.S.; MOKWA, M.P.; VARADARAJAN, P.R. Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple measures-based study. *Strategic Management Journal*, Vol. 11, No. 5, p365, 19p, 1990.
- CROTEAU, A.M.; BERGERON, F. An information technology trilogy: business strategy, technological deployment and organizational performance. *Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 10, Número 2, p77, 23p, 2001.
- CZUCHRY, A.J.; YASIN, M.M. Improving E-Business With a Baldrige-Based Methodology. *Information Systems Management*, Vol. 20 Número 3, p29, 10p; 2003.
- DAY, G.S. The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, Vol. 58, Número 4, p37, 16p, 1994.
- DAY, G.S. Misconceptions about Market Orientation. *Journal of Market Focused Management*, Vol. 4, Número 1, p5, 12p, 1999.
- DAY, G.S. The Market Driven Organization. *Direct Marketing*, Vol. 62, Número 10, p20, 5p, 2000.
- DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J.U.; WEBSTER Jr., F.E. Corporate culture customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis. *Journal of Marketing*, Vol. 57, Número 1, p23, 15p, 1993.

- DONALDSON, L. Strategy and structural adjustment to regain fit and performance in defense of contingency theory. *Journal of Management Studies*, Vol. 24 Número 1, p1, 24p; 1987.
- DUBÉ, L.; PARÉ, G. Rigor in IS positivist case research: current practices, trends and recommendations. *MISQ*, v.27, n.4, p. 597, 28p, 2003.
- EL SAWY, O; MALHOTRA, A. IT-Intensive Value Innovation in the Electronic Economy: Insights from Marshall Industries. *MIS Quarterly*, Vol. 23 Número 3, p305, 31p, 1999.
- ELLIS, S.; ALMOR, T.; SHENKAR, O. Structural Contingency Revisited: Toward a Dynamic System Model. *Emergence*, 2002, Vol. 4 Número 4, p51, 35p; 2002.
- FARRELL, M.A. Developing a Market-Oriented Learning Organisation. *Australian Journal of Management*, Vol. 25, Número 2, p201, 22p, 2000.
- FARRELL, M.A.; OCZKOWSKI, E. Are market orientation and learning orientation necessary for superior organizational performance? *Journal of Market Focused Management*, Vol. 2, Número 3, p197, 21p, 2002.
- FILSON, D. The Impact of E-Commerce Strategies on Firm Value: Lessons from Amazon.com and Its Early Competitors. *Journal of Business*, Vol. 77, p135, 20p, 2004.
- GIAGLIS, G.M.; KLEIN, S.; O'KEEFE, R.M. The role of intermediaries in electronic marketplaces: developing a contingency model. *Information Systems Journal*, Vol. 12 Número 3, p231, 16p; 2002.
- HAN, J.K.; KIM, N.; SRIVASTAVA, R.K. Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link? *Journal of Marketing*, Vol. 62, Número 4, p30, 15p, 1998.
- HENDERSON, J.C.; VENKATRAMAN, N. Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations. *IBM System Journal*, Armonk, NY, v.32, n.1, p4, 13p, 1993.
- HOMBURG, C.; PFLESSER, C. A Multiple-Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture: Measurement Numbers and Performance Outcomes. *Journal of Marketing Research*, Vol. 37, Número 4, p449, 14p, 2000.
- HOPPEN, N. Avaliação de artigos de pesquisa em sistemas de informação: proposta de um guia..Anais do XXI Congresso da ANPAD, RJ, 1997.
- HUIZINGH, E.K.R.E. Towards Successful E-Business Strategies: A Hierarchy of Three Management Models. *Journal of Marketing Management*, Vol. 18 Número 7/8, p721, 27p, 2002.
- JAWORSKI, B.J.; KOHLI, A.K. Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, Vol. 57, Número 3, p53, 18p, 1993.
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. A estratégia em ação: balanced scorecard. São Paulo: Campus, 1997.
- KEARNS, G.S. An electronic commerce strategic typology: insights from case studies. *Information & Management*, Vol. 42, No. 7, 14p, 2005.
- KING, W.R.; TEO, T.S.H. Key Dimensions of Facilitators and Inhibitors for the Strategic Use of Information Technology. *Journal of Management Information Systems*, Vol.12, No.4, p.33, 21p, 1996.
- KOHLI, A.K.; JAWORSKI, B.J. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, Vol. 54, Número 2, p1, 18p, 1990.
- KULATILAKA, N; VENKATRAMAN, N. Strategic Options in the Digital Era. *Business Strategy Review*, Vol. 12, Número 4, p7, 9p; 2001.
- LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. *As Empresas e o Ambiente*. Petrópolis: Vozes, 1973.
- LEDERER, A.L.; MENDELOW, A. L. Coordination of Information Systems Plans and Business Plans. *Journal of Management Information Systems*, Vol.6, No.2, p5, 15p, 1989.
- LEDERER, A.L. Using Web-based Information Systems to Enhance Competitiveness. *Communications of the ACM*, Jul., 1998.

- LEE, C.C. Exploring Mediation Between Environmental and Structural Attributes: The Penetration of Communication Technologies in Manufacturing Organizations. *Journal of Management Information Systems*, Vol. 16 Número 3, p187, 31p, 2000.
- LEFEBVRE, L.A.; CASSIVI, L; LEFEBVRE, E. Business-to-Business E-Commerce: A Transition Model. Computer Society Press, IEEE, Jan. 2001.
- LUFTMAN, J. Assessing Business-IT alignment maturity. *Communications of AIS*, v.04, Article 14, p1, 50p, 2000.
- LUFTMAN, J.N; LEWIS, P. R.; OLDACH, S. H. Transforming the enterprise: the alignment of business and Information technology strategies. *IBM Systems Journal*, v.32, n.1, p198, 24p, 1993.
- LUFTMAN, J.; BRIER, T. Achieving and Sustaining Business-IT Alignment. *California Management Review*, Vol.42, No.1, 1999.
- MARKUS, M.L.; BENJAMIN, R.I. The Magic Bullet Theory in IT-Enabled Transformation. *Sloan Management Review*, Vol. 38, Número 2, p55, 14p; 1997.
- MATSUNO, K.; MENTZER, J.T. The Effects of Strategy Type on the Market Orientation-Performance Relationship. *Journal of Marketing*, Vol. 64, Número 4, p1, 16p, 2000.
- MCNAUGHTON, R.B., QUICKENDEN, P.; MATEAR, S.; GRAY, B. Intranet Adoption and Inter-Functional Co-ordination. *Journal of Marketing Management*, Vol. 15, Número 5, p387, 17p, 1999.
- MENON, A.; BHARADWAJ, S.G.; ADIDAM, P.T.; EDISON, S.W. Antecedents and Consequences of Marketing Strategy Making: A Model and a Test. *Journal of Marketing*, Vol. 63, Número 2, p18, 23p, 1999.
- MILES, R.E.; SNOW, C.C. Organizational strategy, structure, and process. *Academy of Management Review*, Vol. 3, Número 3, p546, 17p, 1978.
- MIN, S.; SONG, S.; KEEBLER, J.S. An internet-mediated market orientation (IMO): building a theory. *Journal of Marketing Theory & Practice*, Vol.10, Número 2, p1, 11p, 2002.
- MORGAN, G. *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- NARVER, J.C.; SLATER, S.F. The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, Vol.54, Número 4, p20, 16p, 1990.
- ORLIKOWSKI, W.J.; BARLEY, S.R. Technology and Institutions: What Can Research on Information Technology and Research on Organizations Learn from Each Other? *MIS Quarterly*, Vol. 25, Número 2, p145, 21p; 2001.
- PHAN, Dien D. E-business development for competitive advantages: a case study. *Information & Management*, 40 (2003).
- PORTER, ME. What is Strategy? *Harvard Business Review*, p.61, 18p, Nov.-Dec., 1996.
- PORTER, M.E. Strategy in the Internet. *Harvard Business Review*, Boston, p. 62-78, Mar. 2001.
- PRASAD, V.K.; RAMAMURTHY, K.; NAIDU, G.M. The Influence of Internet-Marketing Integration on Marketing Competencies and Export Performance. *Journal of International Marketing*, Vol.9, Número 4, p82, 29p, 2001.
- RAU, K.G. Effective Governance of IT: Design, Objectives, Roles and Relationships. *Information Systems Management*, Vol.21, Número 4, p35, 8p, 2004.
- REICH, B.H.; BENBASAT, I. Measuring the linkage between business and information technology objectives. *MIS Quarterly*, Vol. 20, No. 1, p55, 27p, 1996.
- ROCKART, J.F.; SCOTT MORTON, M.S. Implications of Changes in Information Technology for Corporate Strategy. *Interfaces*, Vol.14, p84, 12p, 1984.
- SABAN, K.A. Strategic Preparedness: A Critical Requirement to Maximize E-commerce Investments. *Electronic Markets*, Vol. 11, Número 1, p26, 11p, 2001.

- SABHERWAL, R.; CHAN, Y.E. Alignment between business and IS strategies: a study of prospectors, analyzers and defenders. *Information Systems Research*, Vol.12, No.1, p1, 34p, 2001.
- SACCOL, A. Z. Alinhamento Estratégico da Utilização da Internet e do Comércio Eletrônico: Os Casos Magazine Luiza e Fleury. In: XXVII ENANPAD, Atibaia, Anais em CDRom, 2003.
- SCOTT MORTON, M.S.; THUROW, L.C. The corporation of the 1990s: information technology and organizational transformation. Oxford: Oxford University Press, 1991.
- SLATER, S.F.; NARVER, J.C. Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, Vol.59, Número 3, p63, 12p, 1995.
- SLOTEGRAAF, R.J.; DICKSON, P.R. The Paradox of a Marketing Planning Capability. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.32, No.4, p371, 15p, 2004.
- SRINIVASAN, R.; LILIEN, G.L.; RANGASWAMY, A. Technological opportunism and radical technology adoption: an application to e-business. *Journal of Marketing*, Vol.66, Número 3, p47, 14p, 2002.
- TEO, T.S.H. Attitudes toward online shopping and the Internet. *Behavior & Information Technology*, Vol. 21, Número 4, p259, 13p, 2002.
- TOALDO, A.M.M.; LUCE, F.B. Formação da estratégia de marketing: a construção de um modelo teórico. Anais do I EMA – Encontro de Marketing da ANPAD, 2004.
- TURBAN, E., LEE, J., KING, T., CHUNG, H.M. *Electronic Commerce: a managerial perspective*. New Jersey: Prentice-Hall, 1999.
- VENKATRAMAN, N. Strategic Orientation of business enterprises: the construct, dimensionality and measurement. *Management Science*, v.35, n.8, p. 942-962, Agosto, 1989.
- VENKATRAMAN, N., HENDERSON, J.C. Real Strategies for Virtual Organizing. *Sloan Management Review*, Fall98, Vol. 40 Número 1, p33, 16p, 1998.
- VENKATRAMAN, N. Five steps to a Dot-Com strategy: how to find your footing on the web. *Sloan Management Review*, Vol.41, Número 3, p15, 14p, 2000.
- WATSON, R.T.; ZINKHAN, G.M. Electronic commerce strategy: addressing the key questions. *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 5 Número 4, p189, 21p, 1997.
- YIN, R.K. *Case Study Research: design and methods*. Second Edition. Thousand Oaks: Sage, 1994.
- ZWASS, V. Electronic Commerce and Organizational Innovation: Aspects and Opportunities. *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 7 Número 3, p7, 31p, 2003.

## ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

### Roteiro 1 – Planejamento Estratégico do Negócio

#### PERFIL DO NEGÓCIO

Indicar o grau de concordância, de 1 a 5, com cada uma das afirmações abaixo. Considera-se que 1 significa “discordo totalmente” e 5 significa “concordo totalmente”.  
Comentar, **para cada questão**, como isto ocorre na empresa.

##### Defesa

1. Nós privilegiamos o relacionamento com nossos fornecedores atuais, em comparação com a prospecção de novos fornecedores.
2. Nós privilegiamos o relacionamento com nossos clientes atuais, em comparação com a prospecção de novos clientes.
3. Nós focamos na otimização da coordenação entre nossos departamentos e times de projeto.
4. A empresa enfatiza a importância da melhoria constante da eficiência operacional.

##### Análise

5. Nós somos orientados a números e extremamente analíticos em nossas operações, mesmo que isso nos tome tempo.
6. Nós requeremos informações detalhadas e concretas antes da tomada de decisões do dia-a-dia.
7. Nós desenvolvemos análises abrangentes e extensivas diante de cada oportunidade ou ameaça que enfrentamos.

##### Risco

8. Nossas decisões de negócio geralmente seguem caminhos testados e comprovados por outros.
9. Nós adotamos uma visão mais conservadora quando tomamos nossas principais decisões.
10. Em geral, nosso modo de operação é menos arriscado do que o de nossos competidores.

##### Pró-atividade

11. Nós geralmente investimos na expansão no negócio (ex: preparo para lidar com um maior volume de negócios) antes que nossos competidores façam o mesmo.
12. Nós somos geralmente os primeiros a introduzir vários produtos ou serviços no mercado.
13. Nós adotamos inovações cedo, antes que sejam exploradas por outros.

##### Futuro

14. As medidas de desempenho controladas pela alta administração enfatizam a efetividade do nosso negócio no longo prazo.
15. Nossos critérios para alocação de recursos geralmente reflete considerações de longo prazo.

##### Agressividade

16. Nós aceitamos sacrificar lucratividade presente para ganhar market share.
17. Ganhar market share pode ser mais importante do que nosso fluxo de caixa.
18. Nós freqüentemente cortamos nossos preços para aumentar nosso market share.

#### MEDIDAS DE DESEMPENHO RELATIVO PERCEBIDO

Indicar o grau de concordância, de 1 a 5, com cada uma das afirmações abaixo. Considera-se que 1 significa “discordo totalmente” e 5 significa “concordo totalmente”.  
Ao final, comentar, de modo geral, **como** a empresa vê seu desempenho.

1. Nosso market share cresceu no último ano em nosso mercado principal.
2. Nossas vendas cresceram em relação aos nossos principais competidores no último ano.
3. A porcentagem das nossas vendas gerada por novos produtos ou ações inovadoras foi maior que a dos nossos principais competidores no último ano.
4. Nosso ROI foi melhor do que o de nossos principais competidores no último ano.

### COMPETÊNCIAS RELATIVAS PERCEBIDAS

Indicar o grau de vantagem percebida em relação aos principais competidores, de 1 a 5, para cada uma das competências abaixo. Considera-se que 1 significa “desvantagem expressiva” e 5 significa “vantagem expressiva”. Ao final, comentar, de modo geral, **como** a empresa vê estas competências.

1. Competitividade de preço.	2. Serviço ao cliente.
3. Variedade de produtos.	4. Tecnologia de Informação empregada.
5. Suporte de marketing.	

### COMPORTEMENTOS DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

Indicar o grau de concordância, de 1 a 5, com cada uma das afirmações abaixo.

Considera-se que 1 significa “discordo totalmente” e 5 significa “concordo totalmente”.

Comentar, **para cada questão**, **como** este comportamento ocorre na empresa.

#### Geração de inteligência

5. Nós questionamos nossos clientes finais ao menos uma vez por ano para avaliar a qualidade de nossos produtos e serviços.
6. Em nossa unidade de negócio, a inteligência sobre nossos competidores é gerada independentemente por vários departamentos.
7. Nós revisamos periodicamente o provável efeito de mudanças em nosso mercado – como regulação e TI - sobre nosso negócio e nossos clientes.
8. Frequentemente coletamos e avaliamos informações macroeconômicas em geral (ex: taxas de juros, taxas de câmbio, PIB, taxa de crescimento da indústria, taxa de inflação).
9. Mantemos contatos com oficiais do governo e de agências reguladoras de forma a coletar e avaliar informações pertinentes.
10. Coletamos e avaliamos informações relativas a tendências sociais em geral (ex: consciência ambiental, estilos de vida emergentes) que podem afetar nossos negócios.
11. Investimos tempo com nossos fornecedores para aprender o máximo sobre seus negócios (ex: processo de manufatura, práticas da indústria, clientela).
12. Somente algumas pessoas (ou departamentos) são responsáveis por coletar informações sobre competidores.

#### Disseminação de inteligência

13. O pessoal de marketing em nossa unidade de negócio investe tempo discutindo futuras necessidades de clientes com outros departamentos funcionais.
14. Nossa unidade de negócio periodicamente circula documentos (ex: relatórios, *newsletters*) que provêm informações sobre nossos clientes.
15. Nós temos reuniões inter-funcionais muito frequentemente para discutir tendências e desenvolvimento de mercado (sobre clientes, competição, fornecedores).
16. Nós regularmente temos reuniões interdepartamentais para atualizar nosso conhecimento sobre requisitos de regulação.
17. Nosso pessoal técnico investe bastante tempo compartilhando informações com outros departamentos, a respeito de tecnologias que podem influenciar novos produtos e serviços.
18. Informações sobre o mercado espalham-se rapidamente através de todos os níveis da empresa.

## Roteiro 2 – Sistemas de Informação

### CULTURA DE TI

#### Valores

Indicar o grau de concordância, de 1 a 5, com cada uma das afirmações abaixo.

Considera-se que 1 significa “discordo totalmente” e 5 significa “concordo totalmente”.

Ao final, comentar, de modo geral, **como** estes valores são demonstrados na empresa.

1. Acreditamos ser importante medir e controlar regularmente indicadores sobre o uso da TI.
2. Incentivamos o desenvolvimento de inovações permanentemente, estando abertos para idéias não-convencionais e revendo as práticas existentes.
3. Existe uma abertura natural para o compartilhamento de informações sobre TI entre os departamentos.
4. Acreditamos que a qualidade da nossa TI deva ser avaliada com base na visão dos clientes internos.
5. Acreditamos que a velocidade com que mudanças no mercado de TI são respondidas deva ser uma prioridade da empresa.
6. Acreditamos que os clientes internos devam estar envolvidos no planejamento de novas soluções de TI.
7. É esperado e incentivado que cada funcionário sinta-se responsável pela detecção e sugestão de melhorias para problemas de TI.
8. Vemos a nossa TI como fator importante para nossa vantagem competitiva – sendo isto percebido pelos clientes.
9. Experiências anteriores na empresa estimulam fortemente os gestores a acreditar que um melhor relacionamento da área de TI com as demais áreas do negócio traz melhores resultados.
10. Existem canais desenvolvidos para estimular a comunicação entre estratégias de negócio e TI.
11. Observa-se na empresa esforços para buscar a melhor solução de TI para cada estratégia.

## SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Indicar o grau de concordância, de 1 a 5, com cada uma das afirmações abaixo.

Considera-se que 1 significa “discordo totalmente” e 5 significa “concordo totalmente”.

Comentar brevemente, **para cada afirmação, como** isto ocorre na empresa (utilize quantas linhas desejar).

### Suporte Operacional

Nossos Sistemas da Informação:

1. Priorizam a otimização da eficiência de nossas operações de negócio cotidianas.
2. Suportam uma coordenação efetiva entre funções (ex: marketing, TI) e times de projetos.
3. Estão direcionados a prover informações de suporte às decisões operacionais do dia-a-dia.
4. Enfocam o desenvolvimento de análises detalhadas sobre a situação atual do negócio.
5. Enfocam o desenvolvimento de análises detalhadas sobre as principais decisões do negócio.
6. Visam prover informações suficientemente detalhadas para evitar riscos nas tomadas de decisão.

### Suporte Interorganizacional

Nossos Sistemas da Informação:

7. Permitem desenvolver um relacionamento mais forte (online) com nossos fornecedores.
8. Melhoram nossa capacidade de negociação com nossos fornecedores.
9. Permitem desenvolver um relacionamento mais forte (online) com nossos clientes.
10. Melhoram nossa capacidade de negociação com nossos clientes.
11. Permitem uma forte integração online com parceiros de negócio.

### Informações de Mercado

Nossos Sistemas da Informação:

12. Auxiliam na definição e rápido ajuste de nossos preços em relação à concorrência.
13. Influenciam fortemente a introdução de novos produtos e/ou serviços em nosso mercado.
14. Ajudam decisivamente a monitorar mudanças em nosso market share.
15. Reúnem informações relacionadas ao mercado sobre clientes, competidores e indústria.
16. Utilizam informações dos visitantes do nosso website para prospecção e ações de marketing.

### Suporte a Decisões Estratégicas

Nossos Sistemas de Informação:

17. Estão estruturados para facilitar o planejamento estratégico do negócio.
18. Ajudam decisivamente na modelagem de possíveis cenários futuros e opção de rumo a seguir.
19. São indispensáveis para a definição e controle de indicadores-chave de desempenho do negócio.

## Roteiro 3 – Marketing

### **CULTURA DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO**

#### **Valores**

Indicar o grau de concordância, de 1 a 5, com cada uma das afirmações abaixo.

Considera-se que 1 significa “discordo totalmente” e 5 significa “concordo totalmente”.

Ao final, comentar, de modo geral, **como** estes valores são demonstrados na empresa.

12. Acreditamos ser importante medir e controlar regularmente indicadores de mercado.
13. Incentivamos o desenvolvimento de inovações permanentemente, estando abertos para idéias não-convencionais e revendo as práticas existentes.
14. Existe uma abertura natural para o compartilhamento de informações de mercado entre os departamentos.
15. Acreditamos que nossa qualidade deva ser avaliada com base na visão dos clientes.
16. Acreditamos que a velocidade com que requisições de clientes e mudanças no mercado são respondidas deva ser uma prioridade da empresa.
17. Acreditamos que os clientes devam estar envolvidos no planejamento de novos produtos e serviços; e que os departamentos devam cooperar entre si na obtenção e uso de informações de mercado.
18. É esperado e incentivado que cada funcionário sinta-se responsável pela detecção e solução de problemas dos clientes.
19. Vemos a satisfação de cada funcionário como fator importante para nossa vantagem competitiva – sendo isto percebido por eles.

#### **Manifestações**

Indicar o grau de concordância, de 1 a 5, com cada uma das afirmações abaixo.

Considera-se que 1 significa “discordo totalmente” e 5 significa “concordo totalmente”.

Ao final, comentar, de modo geral, **como** estas manifestações ocorrem na empresa.

20. Experiências anteriores na empresa estimulam fortemente os funcionários a acreditar que um melhor relacionamento com clientes e fornecedores traz melhores resultados para o negócio.
21. Existem canais desenvolvidos para estimular a troca de informações com clientes.
22. Funcionários que trazem boas idéias ou destacam-se no relacionamento com clientes e fornecedores são recompensados, enquanto clientes preferenciais têm atenção especial.
23. Ouve-se, na empresa, mais comumente expressões como: “olhar do ponto de vista do cliente (ou competidor)” e “agregar valor ao cliente”; do que: “não me interessa o que o competidor X está fazendo” ou “por que mudar se está funcionando bem”.

### **COMPORTAMENTOS DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO**

Indicar o grau de concordância, de 1 a 5, com cada uma das afirmações abaixo.

Considera-se que 1 significa “discordo totalmente” e 5 significa “concordo totalmente”.

Comentar, **para cada questão**, **como** este comportamento ocorre na empresa.

#### **Geração de inteligência**

19. Nós questionamos nossos clientes finais ao menos uma vez por ano para avaliar a qualidade de nossos produtos e serviços.
20. Em nossa unidade de negócio, a inteligência sobre nossos competidores é gerada independentemente por vários departamentos.
21. Nós revisamos periodicamente o provável efeito de mudanças em nosso mercado – como regulação e TI - sobre nosso negócio e nossos clientes.
22. Frequentemente coletamos e avaliamos informações macroeconômicas em geral (ex: taxas de juros, taxas de câmbio, PIB, taxa de crescimento da indústria, taxa de inflação).
23. Mantemos contatos com oficiais do governo e de agências reguladoras de forma a coletar e avaliar informações pertinentes.
24. Coletamos e avaliamos informações relativas a tendências sociais em geral (ex: consciência ambiental, estilos de vida emergentes) que podem afetar nossos negócios.

25. Investimos tempo com nossos fornecedores para aprender o máximo sobre seus negócios (ex: processo de manufatura, práticas da indústria, clientela).
26. Somente algumas pessoas (ou departamentos) são responsáveis por coletar informações sobre competidores.

### Disseminação de inteligência

27. O pessoal de marketing em nossa unidade de negócio investe tempo discutindo futuras necessidades de clientes com outros departamentos funcionais.
28. Nossa unidade de negócio periodicamente circula documentos (ex: relatórios, *newsletters*) que provêm informações sobre nossos clientes.
29. Nós temos reuniões inter-funcionais muito freqüentemente para discutir tendências e desenvolvimento de mercado (sobre clientes, competição, fornecedores).
30. Nós regularmente temos reuniões interdepartamentais para atualizar nosso conhecimento sobre requisitos de regulação.
31. Nosso pessoal técnico investe bastante tempo compartilhando informações com outros departamentos, a respeito de tecnologias que podem influenciar novos produtos e serviços.
32. Informações sobre o mercado espalham-se rapidamente através de todos os níveis da empresa.

### Resposta ao mercado

33. Por uma razão ou outra, nós temos a tendência de não prestar atenção às mudanças nas necessidades de nossos clientes quanto a produtos e serviços.
34. As linhas de produtos que nós vendemos estão baseadas mais em nossas definições internas do que na análise de informações sobre o mercado.
35. Nós acabamos sendo lentos para iniciar negócios com novos fornecedores (e/ou adotar novas tecnologias) mesmo quando acreditamos que eles são melhores do que os atuais.
36. Se um grande competidor estivesse para lançar uma campanha intensiva focada em nossos clientes, nós saberíamos e implementaríamos uma resposta imediata.
37. As atividades dos diferentes departamentos nesta unidade de negócio estão bem coordenadas.
38. Mesmo quando desenvolvemos um ótimo plano de marketing, geralmente não conseguimos implementá-lo no prazo planejado.
39. Se um determinado grupo de interesse (ex: grupo de clientes, grupo ambiental) estivesse para nos acusar publicamente de práticas de negócio prejudiciais a eles, nós saberíamos e responderíamos à crítica imediatamente.
40. Nós tendemos a demorar mais do que nossos competidores para responder a mudanças na política regulatória.

---

### COMPETÊNCIAS RELATIVAS PERCEBIDAS

Indicar o grau de vantagem percebida em relação aos principais competidores, de 1 a 5, para cada uma das competências abaixo. Considera-se que 1 significa “desvantagem expressiva” e 5 significa “vantagem expressiva”. Ao final, comentar, de modo geral, **como** a empresa vê estas competências.

6. Competitividade de preço.	7. Serviço ao cliente.
8. Variedade de produtos.	9. Tecnologia de Informação empregada.
10. Suporte de marketing.	

---

### Roteiro 4 – Respondido por todos os entrevistados

#### QUESTÕES ABERTAS

- Comentar sobre o papel da TI para dar suporte às estratégias do negócio ou estimular novas estratégias .
- Na sua opinião, quais são os fatores críticos de sucesso que diferenciam o comércio eletrônico da sua empresa?
- Quais foram os principais facilitadores e inibidores para seu sucesso, que o comércio eletrônico de sua empresa enfrentou no passado?

## ANEXO B – CURRÍCULO VITAE RESUMIDO

---

MAURO BORGES, Msc.

E-MAIL: mborges.msc@gmail.com

---

### FORMAÇÃO ACADÊMICA

- **Bacharelado em Informática** - PUCRS - 1998.
  - **Especialização: MBA em Marketing** – FGV - 2003.  
Trabalho final: Planejamento Estratégico de Marketing para Serviços de Comunicação de Dados da Brasil Telecom.
  - **Mestrado Acadêmico em Administração** – UFRGS – 2006.  
Dissertação: Relações da Orientação para o Mercado com o Alinhamento Estratégico em *E-Business*.
- 

### ATIVIDADES ACADÊMICAS

- **De janeiro de 1996 a dezembro de 1998: Bolsista de Pesquisa PET/CAPES – Informática – PUCRS.** Pesquisa na área de Redes de Computadores e Sistemas Distribuídos; publicação de artigo (MVX: uma ferramenta para visualização de programas multithread) nos anais da XXV Conferência Latinoamericana de Informática - 1999; apresentação de palestras à comunidade acadêmica; trabalho social ministrando aulas de informática a jovens carentes.
  - **De março de 2004 a março de 2006: Bolsista de Mestrado CNPq – Administração – UFRGS.** Dedicção exclusiva ao curso de mestrado; atuação como professor assistente no curso de graduação em Administração, na disciplina de Visão Sistêmica das Organizações; desenvolvimento de artigos.
- 

### ATIVIDADES PROFISSIONAIS

- **1999 - 2000: Trainee na CRT / Brasil Telecom.** Base na área de TI, mapeando processos junto às principais áreas de negócio da empresa e desenvolvendo projetos de melhoria. Participação na equipe de concepção e implantação do programa de qualidade START Six Sigma.
- **2000 – 2001: Consultor interno e gerente de projetos na Brasil Telecom.** Coordenação de times inter-áreas e gerenciamento de projetos com foco nas áreas de TI e consultoria a clientes corporativos. Capacitação pelo PMI (Project Management Institute). Experiência em planejamento e análise de indicadores. Participação na elaboração de mapas de aprendizagem (*learning maps*) sobre o mercado de telecomunicações.
- **2002: Executivo de contas no Sabre International Inc.** Atuação na divisão *Travel Marketing and Distribution* no Brasil, que fornece soluções de TI e Marketing para empresas do setor de turismo. Gerenciamento de contas-chave no Estado do RS, abrangendo consultoria a clientes corporativos.
- **2003: Consultor na AXUR Information Security.** Consultoria e gerência de projetos de segurança da informação junto a clientes corporativos. Gestão de indicadores da empresa. Participação na equipe de certificação da primeira organização financeira das Américas na norma de segurança BS7799:2002.