

Alinhamento Estratégico da Utilização da Internet e do Comércio Eletrônico: Os Casos *Magazine Luiza* e *Fleury*

Autoria: Amarolinda I. Costa Zanela Saccol

RESUMO

Este artigo apresenta os resultados de uma pesquisa que tem por objetivo identificar como ocorre a formação de estratégias e o planejamento da utilização da Internet e do Comércio Eletrônico (CE) considerando a questão do Alinhamento Estratégico, no contexto brasileiro. Para isso, utiliza o método de Estudos de Casos Múltiplos, analisando duas empresas de referência, consideradas pioneiras na utilização da Internet e do CE de forma intensiva, no Brasil: o Magazine Luiza (no setor varejista) e o Fleury – Centro de Medicina Diagnóstica (no setor serviços). Apesar de as empresas pesquisadas pertencerem a segmentos distintos, foram encontrados diversos pontos comuns que ajudam na compreensão da questão pesquisada, indicando elementos que contribuem para o Alinhamento Estratégico da Internet/CE com a estratégia organizacional e com a estratégia de Tecnologia de Informação.

1 – INTRODUÇÃO

A Internet está na vida de mais de meio bilhão de pessoas, no mundo todo. A Nielsen/NetRatings apontou 580 milhões de usuários ativos da rede no 4º trimestre de 2002 (IDG Now!, 2003). Estima-se que hoje o Brasil tenha 17.5 milhões de usuários da Internet; o Comércio Eletrônico movimentou, em 2002, 1.845 bilhões de dólares no mundo todo, e, no Brasil, 5.1 bilhões, com previsão de movimentar cerca de 21.9 bilhões até 2005 (E consulting, 2003). Albertin e Moura (2002) apontam que, no Brasil, o CE apresenta crescimento significativo, com um aumento de utilização de suas aplicações pelas empresas.

A Internet tem se tornado a “espinha dorsal” em termos de Tecnologia de Informação, seja de uso intra ou interorganizacional, como um ambiente que interliga vendedores e clientes, possibilitando interação e transações em tempo real (Venkatraman, 2000; Castells, 2001). Considerando esta realidade, faz-se necessário compreender como ela pode de fato contribuir com a competitividade empresarial. Gascoyne e Ozcubukcu (1997) afirmam que muitas empresas se apressam em investir na Internet sem ter uma clara visão do que irão fazer com as novas tecnologias. Elas não reconhecem que a Internet muda não só a forma de fazer negócios mas também força a gestão a responder à seguinte questão: que processos e negócios podem estar na Internet, ou deveriam estar?

A literatura atual, acadêmica ou não, preocupa-se com as aplicações das ferramentas de Internet e do CE nas organizações (vide Ngai e Wat, 2002). Porém, detectou-se carência (especialmente em relação à realidade brasileira) de estudos que se preocupem com a fase que antecede a prática da utilização dessas tecnologias, isto é, o seu planejamento e a formulação de estratégias de aplicação.

Tendo em vista essa temática, a pesquisa apresentada tem como objetivo geral identificar como ocorre a formação de estratégias e o planejamento da utilização da Internet, considerando a questão do Alinhamento Estratégico do uso dessa tecnologia, no contexto brasileiro. O interesse da pesquisa abrange as diversas tecnologias relacionadas à Internet, bem como as diferentes formas de CE, incluindo o B2C (*Business-to-Consumer*), e o B2B (*Business-to-Business*), entre outras. Para isso, foram realizados dois estudos de caso junto a empresas nacionais que são reconhecidos casos de sucesso na intensiva utilização da Internet e do CE, de forma pioneira, no Brasil: o Magazine Luiza, no setor varejista, e o Fleury - Centro de Medicina Diagnóstica, no setor de serviços.

Na sequência, é apresentada a fundamentação teórica da pesquisa. Logo após identifica-se o seu método; os estudos de caso são a seguir apresentados e são então discutidos os

resultados do estudo, chegando-se às conclusões do artigo.

2 – ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

Inicialmente deve-se considerar o conceito de estratégia adotado neste estudo. Ele é elaborado por Quinn (Mintzberg e Quinn, 2001) e diz que estratégia é *um padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüências de ações de uma organização em um todo coerente*. Uma estratégia adequada ajuda a ordenar e alocar recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas relativas e mudanças no ambiente, sejam elas previsíveis ou não.

Nesse sentido, a idéia de Alinhamento Estratégico (AE) envolve a ligação e coerência entre a estratégia organizacional e a estratégia de TI. Reich e Benbasat (2000, p. 82) definem Alinhamento como “o grau em que a missão da TI, objetivos e planos apoiam e são apoiados pela missão, objetivos e planos do negócio.” Luftman (1996, p. 205) coloca que “em essência, as estratégias de negócios e de TI estão alinhadas quando os objetivos do negócio são possibilitados, apoiados e estimulados pelas estratégias de TI.” Chan et al. (1997) verificaram, em suas pesquisas, que empresas que possuem um alto grau de Alinhamento Estratégico de TI tendem a ser mais efetivas. Na perspectiva do AE, a TI deixa de ser considerada um “custo de fazer negócios” e passa a ser vista como um importante recurso estratégico.

Pode-se dizer que o modelo de AE mais citado na literatura (e que é considerado neste estudo) é o de Henderson e Venkatraman (1993). Esse modelo identifica a necessidade de especificar dois tipos de integração entre os domínios de negócio e de TI: a *adequação estratégica*, que é a integração entre a estratégia de negócios e a estratégia de TI, refletindo componentes externos, e a *integração funcional*, que trata do domínio interno, isto é, o *link* entre a infra-estrutura e processos organizacionais e a infra-estrutura e processos de TI.

É preciso também considerar os elementos que facilitam ou que dificultam a obtenção do AE. De acordo com Segars e Grover (1998a) para se obter o Alinhamento é essencial que aja mútuo entendimento entre a direção da empresa e o pessoal de TI, além da participação de gestores de diversas áreas e grupos de usuários finais no planejamento de TI. É preciso também que a função de TI seja compreendida em toda a organização. Zviran (1990) indica que é fundamental que o planejamento de TI considere as necessidades e a estratégia organizacional para realizar o seu próprio planejamento. Luftman et al. (1999) apontam os principais fatores determinantes do AE entre negócio e TI. Entre eles estão: apoio da alta direção para a TI; equipe de TI envolvida no desenvolvimento de estratégias organizacionais; equipe de TI que entende o negócio e projetos de TI corretamente priorizados. Luftman (2000) também aponta um modelo para avaliação do grau de maturidade do AE entre a TI e o negócio. Essa maturidade envolve um relacionamento no qual a área de TI e as demais criam e adaptam as suas estratégias de forma conjunta.

Entre outros referenciais importantes sobre AE estão o de Luftman, Lewis e Oldach (1993), que utilizaram o modelo de Alinhamento Estratégico de Henderson e Venkatraman e detalham casos de aplicação do mesmo. Kearns e Lederer (2001) apresentaram um modelo de AE que aponta vários elementos importantes que o favorecem, tais como a participação do CIO no planejamento de negócios e a intenção de utilizar a TI para obter vantagem competitiva. Já Brodbeck e Hoppen (2000 e 2002) estudaram a questão do AE em empresas brasileiras, e propõem um modelo estendido, no qual o AE é considerado na formulação e também no processo de implementação dos planos de negócio e de TI.

3 – FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS E PLANEJAMENTO DA UTILIZAÇÃO DA INTERNET E DO COMÉRCIO ELETRÔNICO

A Internet teve a intensificação de sua utilização com fins comerciais nos anos 90, advinda especialmente do surgimento da WWW, e trouxe consigo outras possibilidades, como as

Intranets, ou redes corporativas, e redes do tipo Extranet, que ligam as Intranets de parceiros de negócio, via Internet (Turban et al., 1999). Com isso, intensificou-se a utilização do Comércio Eletrônico (CE), que, neste trabalho, segue a definição dada por Turban et al. (1999): ele refere-se ao processo de comprar, vender ou trocar produtos, serviços e informações via redes de computadores, incluindo a Internet. É preciso enfatizar que o CE é visto de forma ampla, não envolvendo somente transações de compra e venda, mas de todo tipo de troca de informações e de virtualização dos processos de negócio da empresa. Com isso, Turban et al. (1999) equivalem o seu conceito de CE ao de *e-business*, termos que serão utilizados de forma equivalente neste artigo.

Venkatraman (2000) aponta elementos-chaves a serem considerados no momento de pensar uma estratégia para as operações de uma organização na Internet. O principal deles envolve uma proposição de valor aos clientes, o que pode implicar um novo modelo de negócios. Condições estruturais precisam também ser consideradas, como, por exemplo, diferenciar ou integrar ao atual negócio as decisões operacionais e financeiras relativas à *ponto.com*, as fontes de recurso para a utilização da Internet e a infra-estrutura operacional necessária. Kalakota e Robinson (2001, p. 26) advertem que “a decisão de desenvolver uma arquitetura de *e-business* é uma decisão de negócio, não uma decisão técnica”. Neste sentido, eles propõem elementos-chaves a serem considerados ao se iniciar as atividades de *e-business*: compreender o consumidor, seus valores e tendências de relacionamento; compreender as tendências de TI e da cadeia de suprimentos, as regras de competição e as competências essenciais da própria empresa. Porter (2001) realiza uma análise ainda mais profunda das questões estratégicas do uso da Internet, com foco no seu impacto não só sobre a vantagem competitiva de uma empresa, mas também sobre o seu impacto na estrutura das indústrias, apontando aspectos positivos e negativos decorrentes do uso da Internet.

Hackbarth e Kettinger (2000) estudaram a construção de uma estratégia de *e-business* e propõem três diferentes níveis de desenvolvimento desta. O primeiro nível é o de *experimentação*, quando a empresa não tem ainda uma estratégia de *e-business* definida; no segundo estágio, de *integração*, a estratégia de *e-business* serve para apoiar a estratégia corporativa adotada, sendo subserviente a ela; já no terceiro estágio, o de *transformação*, a estratégia de *e-business* passaria a ser a condutora da estratégia organizacional, interligando a empresa a clientes, fornecedores e parceiros. Comparando-se esses três estágios com o modelo de Alinhamento de Henderson e Venkatraman (1993) pode-se dizer que o *e-business* pode tanto ser a ferramenta de execução de uma estratégia pré-estabelecida (primeira perspectiva de Alinhamento) como um condutor de mudanças e novas estratégias da organização, em uma perspectiva de AE mais avançada.

Cronin (1996) propõe uma matriz de posicionamento para a análise do potencial de aplicações da Internet num contexto de necessidades corporativas internas, meios externos de conectividade dos consumidores, forças competitivas e desenvolvimento técnico. A partir da consideração desses fatores, têm-se as seguintes abordagens de estratégia competitiva: busca de redução de custo/eficiência; melhoria de performance; penetração de mercado ou transformação de produtos. De forma semelhante, Amit e Zott (2001) destacam que a empresa precisa estabelecer a estratégia de Internet/CE visando a uma criação de valor, tanto para si quanto para seus clientes ou parceiros de negócio. Esses autores identificaram 4 principais fontes de criação de valor pela utilização do *e-business*: (1) Eficiência; (2) Novidade; (3) Complementariedade (entre vendas e serviços *on-line* e *off-line*); e (4) Aprisionamento (*Lock-In*), que envolve a fidelização de clientes e parceiros de negócios.

Turban et al. (1999) apontam um ciclo de planejamento estratégico do CE semelhante aos modelos tradicionais de planejamento, que envolve as seguintes etapas: (1) análise da indústria e análise competitiva; (2) formulação da estratégia; (3) implementação e (4) avaliação da performance, com reavaliação da estratégia, reiniciando-se o ciclo.

Recentemente, várias pesquisas têm procurado propor modelos para a criação de estratégias de CE. Rozwell (2001), do Gartner Group, apresenta uma matriz onde as aplicações de Internet/CE devem ser consideradas em dois eixos: contribuição para uma performance superior da empresa e alcance de objetivos *versus* nível de risco envolvido na aplicação da tecnologia. Várias possibilidades são classificadas nessa matriz, desde a automatização de processos simples já existentes (baixo risco/baixa contribuição) até a redefinição de negócios. Reilly et al. (2001), também do Gartner Group, apresentam alguns passos que ajudam na priorização de projetos de *e-business*. Esses passos consideram os processos críticos da organização e o risco envolvido nas mudanças, o tempo de *payback*, a complexidade de cada projeto, assim como o impacto interno e externo à organização.

Raghunathan e Madey (2001) elaboraram um gerador de estratégias em CE baseados no Gerador de Opções Estratégicas de Wiseman (1985). Papp e Fox (2002) estão desenvolvendo uma pesquisa que investiga a questão do AE (utilizando o modelo de Henderson e Venkatraman, 1993), em empresas da Internet. Cao (2002) propôs um modelo de estratégia de operações de CE que indica que a questão do alinhamento entre ambiente externo, estratégia de operações de CE e orientação estratégia de Sistemas de Informações e de TI é fundamental para a performance do negócio. Dadas as restrições de espaço, esses modelos são aqui mencionados de forma breve, porém foram considerados pela pesquisa.

4 – MÉTODO DE PESQUISA

O método utilizado é o de Estudo de Casos Múltiplos (Yin, 2001). Conforme Benbasat et al. (1987), o estudo de casos múltiplos é desejável quando a intenção da pesquisa é o conhecimento mais profundo de uma realidade para a construção de uma proposição teórica. As empresas pesquisadas são o Magazine Luiza e o Fleury – Centro de Medicina Diagnóstica. Essas organizações foram escolhidas por serem nacionais e notoriamente casos de sucesso na adoção da Internet/CE, por utilizarem intensamente essas tecnologias de forma pioneira em seus setores de atuação (varejo e serviços em saúde) no Brasil. Einsenhardt (1989) indica que, dado o limitado número de casos que podem ser acessados em Estudos de Casos Múltiplos, faz sentido escolher casos “extremos”, nos quais o processo de interesse é claramente observável e que podem servir para replicar ou para ampliar a teoria existente.

Uma vez que em um estudo de caso é imprescindível que os dados sejam coletados junto a diferentes fontes, a coleta de dados contemplou, com base em Reich e Benbasat (1996):

(1) *Entrevista com executivos de áreas de negócios e executivos de TI/SI responsáveis pelas questões relacionadas à Internet/CE*: No Magazine Luiza foram entrevistadas 6 pessoas: um gestor da área Comercial, o Gerente de Televendas, a Assessora da Superintendência (que trabalha na coordenação do processo de Planejamento Estratégico da empresa), Gerente de uma Loja Virtual, Gerente de TI e Gerente de Comércio Eletrônico. No Fleury foram entrevistadas 5 pessoas: Diretor de TI, Webmanager, Diretor de Atendimento, Diretora Comercial e de Novos Negócios e Diretor Superintendente. Para a realização das entrevistas foram utilizados roteiros estruturados elaborados a partir de instrumentais já existentes para avaliação de Alinhamento Estratégico, apresentados pelos seguintes autores: Zviran (1990); Brown e Magill (1994); Reich e Benbasat (1996); Segars e Grover (1998a e 1998b); Chan et. al. (1997), Brodbeck e Hoppen (2000). Esses instrumentais foram adaptados para tratar das questões relativas à Internet e CE. Cada roteiro possuía um bloco de perguntas gerais, aplicadas a todos os entrevistados, e outro bloco com questões específicas relativas à área de atuação de cada entrevistado.

(2) *Documentação do planejamento de negócios e de TI, de curto e de longo prazo, propostas e projetos* – No Magazine Luiza foram acessados: organograma da empresa, documentação referente ao Planejamento Estratégico da organização, planejamento da área de TI e de CE e dados provenientes do web site da empresa. No Fleury: documentação referente

ao Planejamento Estratégico da organização, descrição geral do funcionamento da área de TI, dados provenientes do Web site da empresa.

(3) *Observação direta* - No Magazine Luiza foram realizadas visitas à sede da empresa, em Franca/SP, onde pode-se observar pessoalmente o funcionamento dos setores do escritório de gestão e da loja central. Também foi realizada visita a uma das Lojas Virtuais da rede. No Fleury foram realizadas visitas à sede da empresa, em São Paulo/SP, onde pôde-se observar pessoalmente o funcionamento dos setores de gestão e do setor de processamento dos exames.

Além das três fontes de evidência indicadas por Reich e Benbasat (1996), foram ainda acessadas bibliografias sobre as empresas pesquisadas, uma vez que ambas são empresas sobre as quais há uma grande diversidade de reportagens disponíveis na imprensa brasileira e mesmo em estudos acadêmicos de outras áreas (ex.: Marketing, RH); essas fontes contribuíram para corroborar parte dos dados primários levantados. Os dados foram coletados no período de Abril a Novembro de 2002. As entrevistas foram gravadas e transcritas, realizando-se posteriormente uma Análise de Conteúdo sobre as mesmas. Todas as outras fontes de dados foram igualmente consideradas na análise. Foram gerados relatórios para as empresas pesquisadas, o relatório foi submetido a um contato-chave em cada empresa, que examinou o mesmo, validando os dados transcritos e autorizando a divulgação destes.

5 – ANÁLISE DOS CASOS

O Caso Magazine Luiza

O Magazine Luiza, empresa de capital nacional, iniciou suas atividades em 1957. Seu faturamento em 2002 foi de R\$ 700 milhões, e atualmente ela emprega cerca de 3.200 pessoas, possuindo 157 lojas (119 convencionais, 37 virtuais e o site Web) geograficamente distribuídas em 120 cidades de 4 estados. A competição no setor é bastante acirrada. O CE, em 2002, representou mais de 10% do faturamento da rede (R\$ 77 milhões).

A utilização da Internet e do CE no Magazine Luiza ocorre em diferentes canais, sendo os principais as Lojas Virtuais; o Site Web; o Televendas; Lounges/Quiosques, além de operações de B2B e de CE intraorganizacional (Turban et al, 1999).

As *Lojas Virtuais* apresentam um conceito inovador, no qual o Magazine Luiza foi pioneiro no Brasil. Nessas lojas, as vendas são realizadas em “células”, compostas de mesas com um computador no qual são demonstrados os produtos, pelos vendedores, e realizadas todas as demais operações (cadastro do cliente, análise de crédito, etc.). Quanto à infra-estrutura de TI, em cada Loja Virtual há um servidor local, no qual está instalado o sistema de vendas (que contém o catálogo eletrônico). Cada loja realiza troca de dados com o escritório central via Internet. Não há produtos físicos na loja. Seu alvo são cidades pequenas, com cerca de 100.000 habitantes, ou bairros de grandes cidades. Seu custo é cerca de 15% do custo de uma loja tradicional. Elas possuem em média 150m², enquanto uma loja convencional possui cerca de 800m². É parte do conceito das Lojas Virtuais a interação com a comunidade onde estão instaladas. Cada loja conta com uma espécie de “Centro de Eventos”, no qual são oferecidos diversos cursos e encontros na comunidade, além de microcomputadores para uso e acesso gratuito à Internet. Nas Lojas Virtuais há também um posto bancário para recebimento de contas de água, luz, etc., atraindo e oferecendo serviços adicionais aos clientes.

O *Site WEB* do Magazine Luiza (<http://www.magazineluiza.com.br>) é a “loja” com o maior volume de vendas de toda a rede. Juntamente com o site comercial está o “Tia Luiza”, um site com informações e dicas de uso dos produtos comercializados. Parte da equipe que cuida do site é terceirizada e parte é própria. Os servidores Web que hospedam o site estão em um *Internet Data Center* em São Paulo/SP, e a gestão do site está no departamento Comercial, em Franca. O *Televendas* serve basicamente para apoiar as vendas realizadas via Web. O Setor, localizado em Franca – SP, conta com uma equipe própria de cerca de 20 pessoas.

Entre as suas principais atividades estão a resolução de dúvidas dos clientes do site, respostas a e-mails e *chat*, entre outras.

Os *Lounges* e *Quiosques* são outros canais para a realização de vendas nos quais se utiliza a Internet. O Quiosque possui apenas um ou dois microcomputadores, com vendedores que demonstram os produtos via catálogo eletrônico e executam vendas. Já os *Lounges* exibem alguns produtos físicos específicos (exemplo: TV *Flat*), em “ilhas” montadas normalmente em Shopping Centers. Quanto ao CE *B2B*, o Magazine Luiza está desenvolvendo um projeto visando interligar-se com seus principais fornecedores. A intenção do B2B é migrar para o *e-procurement*. Atualmente o sistema existente já intermedia a emissão de pedidos de compra entre as lojas e alguns de seus principais fornecedores. Quanto ao CE intraorganizacional, a empresa também realiza atividades de ensino à distância via Internet, principalmente para treinamentos de vendas, e o e-mail é utilizado de forma intensiva na comunicação entre filiais e destas com a matriz.

Planejamento estratégico organizacional, planejamento de TI e planejamento da utilização da Internet e do CE na empresa - O processo de Planejamento Estratégico (PE) da empresa ocorre formalmente desde 1990, em bases anuais. Ele tem início a partir da geração de um intento estratégico, que tem um horizonte de longo prazo (3 a 5 anos). A partir desse intento são definidos os Fatores Críticos de Sucesso para o seu alcance, e as ações a serem realizadas. Inicialmente estes elementos são estabelecidos para a empresa como um todo, desdobrando-se então para cada área funcional. Cada área irá então estabelecer suas ações para o alcance do intento e dos objetivos globais, nos quais outras áreas poderão estar envolvidas. É feito um alinhamento dessas ações para a efetivação do plano. Ao longo do ano são realizadas reuniões mensais de monitoramento do PE, nas quais todas as áreas apresentam o desenvolvimento do que foi planejado, em que etapa se encontram, assim como dificuldades ou necessidades de apoio de outras áreas. O processo de PE é bastante transparente, pois todas as áreas conhecem os objetivos da empresa a curto, médio e longo prazo, assim como as ações de cada área para o cumprimento desses objetivos e o *status* do que foi planejado.

O Planejamento da área de TI segue a mesma metodologia global da organização. A área estabelece os seus objetivos tendo em vista os objetivos da empresa. A TI é, atualmente, a área de suporte mais importante para as demais. O planejamento das ações de TI ocorre de forma bastante dinâmica. As necessidades de cada área são negociadas abertamente, verificando-se as demandas gerais existentes e priorizando-as com base nos interesses da empresa como um todo. É informado a cada área solicitante o tempo e o custo para realização de cada pedido, e estes são negociados, chegando-se às prioridades gerais de TI. A área de TI também apresenta à organização novas tecnologias e ferramentas. Estas são discutidas em conjunto e só passam a ser adotadas após um estudo que mostre claramente a relação custo-benefício da adoção.

Desde o início das ações de CE, a participação da área de TI foi a de consultoria técnica, apoio na escolha de fornecedores, formato do site, etc. Porém, foi designada uma equipe específica para trabalhar o CE, separando-se então as duas áreas, o que não é visto como um problema, na opinião do gestor de TI e do gestor de CE. Uma das razões para a separação foi que a estrutura interna de pessoal e a infra-estrutura de TI não tinham condições de absorver as novas atividades relativas ao CE. Para se ganhar agilidade, foi dada autonomia decisória para a área de CE e alocados recursos externos para atender às suas necessidades, inclusive com menor custo. No dia-a-dia, as duas áreas trabalham em cooperação.

O Planejamento Estratégico menciona as necessidades de ações de CE, cuja equipe responsável está incorporada ao setor Comercial, tendo seus objetivos delineados de acordo com o intento maior da empresa. O cronograma das ações de todas as áreas, inclusive a de CE, procura ser alinhado nas reuniões mensais de monitoramento do PE da empresa.

Histórico de adoção da Internet e do CE, e seu Alinhamento com a Estratégia

Organizacional - Para compreendermos a questão do Alinhamento Estratégico da utilização da Internet e do CE na empresa, é necessário resgatar o histórico de adoção dessas práticas. As ações relacionadas ao Comércio Eletrônico começaram em 1991. Naquela época foi lançada a seguinte questão estratégica a ser respondida: *Como expandir a rede de lojas com baixos custos?* Em resposta a essa questão, foi criada, em 1992, a primeira Loja Virtual (na época chamada de “Loja Eletrônica”), que nasceu no departamento comercial, a partir do trabalho de grupos de estudo que buscavam uma resposta à questão proposta.

Ela era uma loja para ser instalada somente em cidades pequenas onde não era viável colocar uma loja convencional. Naquela época, os recursos multimídia tinham um custo muito elevado, assim, a primeira loja trabalhava com catálogos impressos de fornecedores, pôster e fitas de vídeo. Um dos entrevistados relata a experiência pioneira que foi então realizada: *“Então quando uma pessoa chegasse na loja e dissesse que estava interessado em um fogão, por exemplo, o vendedor pegava a tabelinha e olhava o produto e sua posição na fita [de vídeo]. Pegava a fita, apertava o botão, corria, achava, então parava e daí mostrava. Assim se vendia muita coisa. Isso foi utilizado por uns 6 meses.”*

Estava então implantado um novo conceito na empresa: o de vender o produto, sem necessariamente o cliente tocá-lo. Mas foram necessários cerca de dois anos para consolidar a Loja Virtual, pelo custo da tecnologia multimídia. Depois das fitas de vídeo, foi realizada uma experiência com catálogo eletrônico, porém ele continha somente as imagens dos produtos. A partir de 1994/1995, foi possível integrar a imagem com todo o software de venda da loja. Muito esforço foi empregado tendo em vista oferecer um demonstrativo de produtos com qualidade.

As Lojas Eletrônicas foram uma proposta totalmente ousada para a época. O que contou muito para a sua criação, e mais tarde para o CE via site Web, foi a relação da empresa com as comunidades locais. Diversas formas de divulgação das Lojas Virtuais foram adotadas, entre elas, a divulgação junto a escolas e centros comunitários, junto aos quais se trabalhou o conceito de compra “virtual”, além do próprio “Centro de Eventos” instalado nas Lojas, que atrai a comunidade. Não houve pesquisa junto aos clientes para verificar a aceitação dessa iniciativa. De acordo com um dos entrevistados: *“a superação de não tocar o produto era minimizada devido à credibilidade da empresa. Então o respeito que a empresa tem pelo consumidor, é uma empresa que o slogan até na época era a da empresa que fala e faz e que vem suportado ao longo dos anos e realmente isso é verídico, então isso gera uma tranquilidade para o consumidor e uma confiança no negócio”*.

As Lojas Eletrônicas foram criadas quando a Internet era uma tecnologia quase inacessível no Brasil, principalmente ao público-alvo da empresa. Ao mesmo tempo, estava lançado o intuito estratégico de atuar em multicanais, e essas Lojas foram a ferramenta que procurou colocar essa estratégia em prática.

Nesse sentido, a perspectiva de Alinhamento Estratégico adotada (fazendo-se uma analogia com o modelo de AE de Henderson e Venkatraman, 1993) poderia ser classificada como sendo a de *Transformação tecnológica*. Nesta perspectiva implementa-se a estratégia de negócios escolhida por meio de uma estratégia adequada de TI. No caso, se procurou a TI mais adequada que poderia viabilizar a expansão da rede, respeitando-se o critério de baixo custo e inovando-se a forma de atuação da empresa.

No caso da Internet, antes de ser utilizada comercialmente, ela começou a ser acessada internamente. Em cada loja se instalou uma máquina para acesso à Rede. A partir daí as lojas começaram a conversar entre si via e-mail, e foi incentivado fortemente o seu uso entre os funcionários. Em 1998 foi ao ar o site Web, visando somente a divulgação institucional. Em 1999, começou-se a implantar e testar os mecanismos para a realização de vendas. Em outubro de 1999 foram recebidos os primeiros pedidos via Web.

Foi apontado por um dos entrevistados que atuar no CE via Web, em princípio, não estava

previsto no Planejamento Estratégico da empresa: *“Mas daí o que aconteceu, como começou a vir aquela febre Internet, Internet, Internet, começamos a pensar: isso é um canal de vendas e nós não podemos ficar fora (...) Então o que estava acontecendo, as empresas estavam gastando bilhões em sites, Internet, sistemas e a gente começou também. Começamos devagar. Nós começamos com pessoas terceirizadas para desenvolver o site, fomos criando alguns parâmetros dentro da própria empresa, para o próprio atendimento. A princípio então não estava planejado; com o surgimento desta febre e a necessidade de se criar o multicanal (e o site fazia parte), não tinha como fugir, aí a empresa resolveu desenvolver um projeto (...) O planejamento estratégico do site era feito bem localmente naquela área [comercial], foi incorporado depois no planejamento estratégico [da empresa]”*.

Nota-se uma diferença no planejamento da atuação no CE via Web. Ao contrário das Lojas Eletrônicas, na qual se buscou uma tecnologia para viabilizar a estratégia, a atuação na Web foi quase “mandatária”, isto é, a nova tecnologia se tornou imperativa para a empresa que adotou por princípio operar em multicanal. Logo, a TI levou a um novo meio de atuação da empresa. A perspectiva de Alinhamento, neste caso, seria a de *Potencial competitivo* (Henderson e Venkatraman, 1993). De acordo com essa perspectiva, explora-se as capacidades emergentes da TI para impactar novos produtos e serviços (escopo de negócios), influenciando os atributos chave da estratégia, havendo uma adaptação da estratégia de negócios via capacidades emergentes da TI.

Contudo, cabe considerar que a empresa foi bastante céptica e cautelosa em relação aos investimento na Web, como costuma ser em relação a qualquer investimento em TI. De acordo com um dos entrevistados: *“Quando muitas empresas em 1999, principalmente em 2000, explodiram aí com lançamentos (e muitas delas hoje nem existem mais), foi aquele “boom”, aquela coisa toda. Logo a gente foi muito... conservador, vamos dizer assim, sabendo que o negócio iria evoluir. Não era um crescimento tão assustador como estava se projetando. Então em 2001 aí sim nós fomos colocar realmente uma mídia mais forte, colocamos em revistas, em jornais etc. Então nesse momento foram as estratégias para não ‘torrar dinheiro’, se divulgou quando se tinha certeza da viabilidade do negócio”*.

Além do CE via Lojas Virtuais e Site Web, intensificaram-se na sequência outras ações, como o Televendas, os *Lounges* e *Quiosques*, e mesmo o CE B2B. Com a tecnologia, foi possível “*ir aonde o cliente está*” e efetivar os múltiplos canais de negócios.

A partir daí as iniciativas relacionadas ao Comércio Eletrônico procuram ser cada vez mais integradas. No início das transações comerciais via Internet (1999) havia uma divisão entre o setor comercial, que cuidava somente das lojas convencionais e Lojas Virtuais e o departamento de CE, que cuidava do Site Web. Já no final de 2001 houve uma fusão dos setores em uma única Área Comercial. Cabe destacar que os setores de Compras, Estoque e Distribuição sempre foram comuns aos diferentes canais.

Processo de aprendizado e planejamento dinâmico - De acordo com os entrevistados, o processo de adoção da Internet foi baseado na prática, no aprender fazendo. A estrutura e a forma de atuação foram sendo pensadas durante o processo de adoção. Quanto à forma como foram estabelecidas as prioridades de ferramentas de CE, foi colocado pelos entrevistados que ela se deu de forma muito natural: começou-se com as Lojas Virtuais, em 1992; em 1998 ficou clara a oportunidade de atuação na web, que foi vista como mais um canal promissor. A partir daí ficou clara também a possibilidade de utilizar a Internet para interligação com fornecedores (B2B). De acordo com um dos entrevistados: *“Foi uma sinergia ... Uma coisa foi puxando a outra. A gente já tinha uma evolução, os fornecedores já conheciam a nossa experiência nisso, então já foi muito mais fácil a aceitação deles com isso, uma coisa puxa a outra, quando você já está dentro do negócio, e já tem uma filosofia de venda virtual, essas coisas vão surgindo de uma forma natural”*.

Em relação ao CE via site Web, cabe destacar que já havia uma infra-estrutura que foi

decisiva: a existência da central de multimídia montada para as Lojas Virtuais (então lojas eletrônicas). A empresa já contava com uma central onde todos os produtos comercializados são filmados, fotografados e digitalizados em diversos ângulos, com a elaboração da ficha técnica dos mesmos, registrando suas características, pontos-chaves de venda etc. A empresa já tinha, portanto, “*um arsenal de informações e de imagens possibilitando uma entrada, vamos dizer assim, muito amena na Internet*”. Outra vantagem do Magazine Luiza, é que ela já possuía a estrutura de entrega direta ao consumidor, tendo uma malha de transportes e processos de distribuição já definidos. O que foi adicionado a isso foi a parceria para as entregas em nível nacional, com o suporte de um operador logístico. A empresa definiu previamente também as diversas formas de pagamento via site Web, com cuidado para não reduzir a margem das operações, já que os preços praticados no site Web são os mesmos dos demais canais, apenas havendo maior parcelamento das compras no cartão de crédito.

Uma das maiores preocupações da empresa hoje é justamente a integração constante entre os diversos canais. O objetivo é que o cliente sempre veja o Magazine Luiza como uma única entidade, seja qual for o canal pelo qual ele esteja interagindo. A empresa procura utilizar a mesma linguagem, o mesmo padrão de comunicação, campanhas e promoções nas lojas convencionais, virtuais, no site Web, apenas adaptando a mensagem a cada mídia. É reconhecido que há uma competição natural entre os canais, afinal, cada loja, seja convencional, virtual ou via Web possui suas próprias metas de vendas. Esse conflito procura ser amenizado através da busca de sinergia; um exemplo disso são demonstrações de produtos realizadas em lojas convencionais para as quais se enviam convites aos clientes do site Web que residam na cidade. Da mesma forma os Quiosques, *Lounges* e o próprio site Web permitem conhecer públicos diferentes em outros locais para os quais pode-se expandir a rede, como a grande São Paulo, onde não há lojas convencionais.

As tendências de CE estão sempre sendo observadas pela empresa, tanto pela equipe de CE quanto pela equipe de TI, e o Magazine Luiza vem inovando constantemente. Uma das últimas novidades foi a sua parceria com a rede Blockbuster, junto à qual vem instalando Quiosques para a venda de equipamentos de vídeo e áudio.

5.2 O Caso Fleury – Centro de Medicina Diagnóstica

O Fleury – Centro de Medicina Diagnóstica - é uma empresa nacional, fundada em 1926. Possui uma Receita líquida de cerca de US\$ 90 milhões/ano e cerca de 1.500 funcionários. Oferece serviços ambulatoriais de medicina diagnóstica, com cerca de 2.000 tipos diferentes de exames. O perfil de seus clientes diretos é de classe média alta e alta. Como clientes indiretos estão médicos demandantes dos exames e outros laboratórios (cerca de 900, em diversas regiões do Brasil) para os quais o Fleury atua como laboratório de referência. A empresa presta serviços a alguns hospitais e também possui como clientes cerca de 150 empresas de seguro saúde. Ela atua no mercado da grande São Paulo e está em expansão para outras cidades como Brasília e Rio de Janeiro, com um total de 16 unidades de atendimento. A concorrência no setor de atuação da empresa é acirrada. Para a realização de seus processos, ela adota diversas ferramentas de TI, tais como: ERP (processos administrativos), CRM, SCM e sistemas *Paper Less*, além de tecnologias específicas relacionadas à área da saúde. A infra-estrutura de Internet/CE foi criada e é mantida internamente.

A empresa utiliza a Internet de forma intensiva. No B2C, por meio de seu Site (<http://www.fleury.com.br>) a empresa oferece conteúdo e serviços aos seus clientes; é possível obter todas as informações sobre os exames e agendá-los, assim como acessar os resultados de exames (que podem ser recebidos também diretamente via e-mail) e histórico pessoal dos últimos 8 anos. Pode-se também solicitar a coleta domiciliar, entre outros serviços. Os médicos, laboratórios e hospitais associados também podem acessar resultados de exames mediante autorização de cada paciente. Para os médicos, o site oferece uma série

de publicações técnicas, além de educação multimídia, manuais, e também assessoria para resoluções de dúvidas (via e-mail). A empresa não comercializa seus serviços via site Web e também não disponibiliza nele anúncios publicitários, por razões éticas.

No *B2B*, além do site Web a empresa utiliza uma Extranet que a interliga com alguns hospitais específicos e também com alguns laboratórios parceiros. Via EDI/Internet a empresa realiza compras corporativas, além de possuir um sistema de EDI para interagir com empresas de planos de saúde, na realização do processo de *eligibilidade*, isto é, processo pelo qual se certifica a validade do plano de saúde dos clientes, recursos disponíveis, situação de crédito, etc. Esse processo é intermediado por algumas prestadoras de serviços. Também se utiliza o EDI para envio e recebimento de cobranças.

No CE intraorganizacional, a Intranet é uma ferramenta de suporte aos processos e à comunicação interna na empresa. Nela estão disponíveis um sistema gerenciador de documentos, recursos de *e-learning* para treinamento de funcionários e acesso a resultados de exames de uma unidade para outra, entre outros recursos. A Intranet serve como um portal que interliga as diversas unidades da empresa dispersas geograficamente.

Planejamento estratégico organizacional, planejamento de TI e planejamento da utilização da Internet e do CE na empresa - A empresa realiza anualmente um Planejamento Estratégico formal, que é atualizado regularmente. Nesse planejamento são analisados os cenários externos, realizadas pesquisas de tendências junto ao mercado, pesquisas junto aos clientes internos e externos. Esse planejamento envolve todas as áreas da empresa, o Conselho de Administração e conta também com um consultor externo, que acompanha o processo.

No PE são definidas 4 macroestratégias organizacionais, referentes a: Linha de Negócios, Comunicação, Gestão e Processos. Para se trabalhar cada uma delas é formada uma equipe que envolve pessoas de diferentes áreas da empresa. Para cada macroestratégia verifica-se a situação atual, as necessidades de mercado e as necessidades da empresa; a partir disso as macroestratégias são desdobradas e são criados projetos de ação para a sua execução, que contam com responsáveis específicos. Esses projetos são submetidos à avaliação do comitê executivo e passam, ao longo do ano, por checagens em reuniões mensais que envolvem o comitê executivo, diretorias setoriais e responsáveis específicos por cada projeto.

O planejamento da área de Informática/TI ocorre no contexto do planejamento estratégico da organização. Além disso, a diretoria de TI participa de reuniões semanais do comitê executivo da empresa, onde são alinhados os objetivos e ações da empresa e da área de TI. A área de TI está constantemente envolvida em projetos junto a outras áreas, como é o caso de projetos da área de Atendimento, que envolvem seleção e adoção de ferramentas para a melhoria de processo; as prioridades são decididas de maneira conjunta entre as áreas.

As estratégias e ações específicas relacionadas à Internet estão incorporadas no planejamento organizacional e também são discutidas junto ao chamado “Grupo de Internet”, que consiste em uma equipe multidisciplinar responsável pelas ações referentes à Internet e demais ferramentas de CE. Ele planeja a utilização dessas tecnologias, integrando informações de projetos de todas as áreas, planejando e priorizando melhorias e novos serviços a serem oferecidos. Este Grupo é formado por: Webmanager (coordenadora do Grupo); 2 representantes do Departamento Comercial; 2 representantes do Departamento de Marketing; 3 representantes do Setor de Atendimento; 2 pessoas da área de Informática/TI; 2 médicos (do centro de diagnóstico); 1 pessoa do setor de análises clínicas e eventuais convidados, de diferentes áreas, conforme o assunto a ser tratado. Cada membro do Grupo e sua respectiva área têm um papel específico. Por exemplo, os profissionais da área de Marketing cuidam do formato das comunicações com clientes. A equipe técnica de Internet (Webmanager, Webdesigners) é responsável pela disponibilização do conteúdo e atualização. Já os técnicos da área de Informática/TI são responsáveis pela programação complexa que está por trás do site, por exemplo, conexão com banco de dados, disponibilidade, etc. Há

ainda o núcleo de educação médica, que se responsabiliza pelo conteúdo técnico do site. O Grupo se reúne a cada 15 dias para discutir projetos, prioridades e cronograma de trabalho. Todos os investimentos e ações futuras em relação ao site são discutidos nesse Grupo.

Como pode-se perceber, o processo de planejamento das ações relacionadas à Internet e CE ocorrem de forma coletiva, em equipe que representa diversas áreas da empresa, e está integrado ao planejamento organizacional como um todo e ao planejamento de TI. Isso garante o seu alinhamento em relação aos objetivos e prioridades institucionais.

Histórico de adoção da Internet e do CE, e seu Alinhamento com a Estratégia Organizacional - De acordo com os entrevistados, tudo teve início com a “febre” da Internet, que ocorreu por volta de 1994-1995. Naquela época, diversas pessoas na empresa, especialmente a direção, passaram a levantar informações sobre as possibilidades dessa (então) nova tecnologia. Foram ouvidos profissionais externos, professores de centros de estudo de renome, foram visitadas algumas empresas responsáveis por portais na área de saúde. A empresa, após essa exploração, passou a entender a Internet, primeiramente, como uma “*Nova forma de comunicação com o cliente*”, e passou a investir em mecanismos de comunicação no site, que foi ar em 1996. Naquela época, o site ficou a cargo da área de Marketing, passando posteriormente para a área de Informática/TI, onde foi então composta uma equipe técnica (Webmanager, Webdesigners) destinada a cuidar especificamente do mesmo, criando-se também o Grupo de Internet.

Foi ressaltado nas entrevistas que as aplicações da Internet foram bastante discutidas internamente. Dessa discussão participaram, na época, o Superintendente da empresa, o Gerente Comercial, o Diretor de TI, o corpo de Conselheiros e as demais pessoas envolvidas. Tinha-se a consciência da necessidade de investimento na Internet, por se entendê-la como um importante canal e uma tecnologia que vinha para ficar. O trabalho em equipe nesse planejamento foi ressaltado por um dos entrevistados: “*Eu acho que foi muito importante ter pessoas só pensando nisso, formar um grupo, formar as pessoas, formar coisas, estar discutindo isso de forma clara e funciona muito bem hoje em dia. A gente trabalha muito com grupos multidisciplinares, o pessoal de outras áreas, e daí você consegue com isso, aquela história: alinhar dentro das estratégias da empresa*”.

Em 1997, de forma pioneira, a empresa passou a disponibilizar resultados de exames via Web a um grupo específico de médicos, em uma experiência piloto. Com isso, ela buscava reduzir o tempo de entrega que consumia cerca de 4 a 5 dias via correio tradicional. Foi possível então criar a infra-estrutura e testar esse novo processo. Aproveitando essa experiência, em 1998 foi implantada a entrega de resultados de exames aos clientes finais, via site Web. Aprimorando ainda mais a sua base instalada a empresa passou, na sequência, a oferecer aos médicos o histórico dos resultados de seus clientes de forma agregada, isto é, cada médico possui um código pelo qual acessa os resultados de seus diversos pacientes.

Aliada à idéia de oferecer um serviço adicional aos clientes e médicos, estava também a intenção de se ganhar eficiência no processo de retirada de resultados de exames. De fato, houve cerca de 85% a 90% de redução no custo de disponibilização de resultados. Os ganhos de eficiência no processo não se dão somente na interação com o cliente final, mas também nos processos *B2B* que envolvem as demais empresas que se relacionam com o Fleury, como Laboratórios Associados e planos de saúde.

Em 2000, os clientes passaram a poder agendar exames em tempo real, via site Web. As ferramentas de CRM ajudam a consolidar o banco de dados de clientes com informações precisas sobre as características de cada um deles, agilizando e personalizando o atendimento.

Atendendo à sua estratégia de diferenciação e qualidade no atendimento, o CE veio agregar valor no relacionamento da empresa com seus clientes diretos e indiretos. Algumas das principais razões são (em acordo com Albertin, 2000): o fornecimento de informações em tempo real; acesso conveniente aos clientes, especialmente para a retirada de resultados de

exames; ao cliente é permitido o controle sobre suas informações; lhe é oferecida a possibilidade de auto-atendimento e entrega de serviços personalizados. Com isso, de acordo com Amit e Zott (2001) a empresa obtém o chamado “*lock-in*” (“aprisionamento”) do consumidor, no sentido que suas iniciativas estimulam a fidelização de clientes e parceiros.

A empresa procurou incentivar a adoção do CE. Ela divulgou a possibilidade de retirar resultados de exames via Web em todas as embalagens de exames retirados nas unidades físicas. Porém não foi oferecida nenhuma vantagem específica para os clientes finais que passassem a acessar o site. O maior apelo utilizado foi a comodidade proveniente desse acesso, que vem apresentando crescimento constante. Como exemplo disso, a retirada de resultados de exames por médicos no site evoluiu de cerca de 5.000 acessos em Agosto de 2000 para quase 14.000 acessos em Agosto de 2002. Em 2000, cerca de 23% dos acessos a resultados de exames eram realizados via Web, contra 44% em 2002.

Ser pioneiro na utilização das ferramentas de comunicação e transação via Internet era também ser coerente com a imagem do Fleury de uma empresa usuária de tecnologia de ponta. De acordo com um dos entrevistados: “*Nós somos uma empresa que tem uma marca forte, uma empresa de ponta, tecnologias, esse tipo de coisa, então ser um benchmark na área de TI, na área de e-business seria também uma coisa interessante para a marca Fleury, porque o nosso cliente gosta muito disso, ele gosta de chegar e ter coisas novas acontecendo, ter alguma coisa que funciona muito bem, ter essa imagem de ponta*”. A divulgação de resultados de exames e de informações via Internet também veio a atender a novas necessidades dos clientes, a cada dia melhor informados, desejando comodidade e rapidez de atendimento.

O site Web também contribuiu para o fortalecimento da imagem da empresa junto à classe médica, com o papel de disseminador de conhecimento. Na visão da empresa, a assessoria aos médicos é um diferencial de alto valor agregado, o qual a Internet torna mais visível e acessível, pois, como já foi mencionado, a equipe interna presta orientação aos médicos via e-mail, além de todo o material informativo e educativo que disponibiliza no site.

Processo de aprendizado e planejamento dinâmico - Foi colocado que não houve um planejamento prévio e formal de *todos* os passos adotados em relação à utilização da Internet. A empresa não realizou pesquisas prévias junto aos clientes para alimentar o planejamento de suas ações de CE. A cada avanço foi sendo avaliada a receptividade dos clientes e empresas parceiras, percebendo-se a aderência e incentivando-se o uso de forma gradual.

Para que a comunicação com o cliente e a prestação de serviços via Internet se consolidasse, foi necessário um grande aprendizado em toda a empresa, especialmente pelo cuidado necessário em relação à disponibilização de informações sobre resultados de exames. As informações médicas são de propriedade de cada cliente. Logo, as iniciativas de CE precisaram ser cuidadosamente planejadas em relação à confiança e privacidade dos dados, aplicando-se para isso as mais avançadas tecnologias de criptografia e ferramentas de segurança. Nenhuma das aplicações de CE foi colocada em prática sem que essas condições estivessem garantidas. Todo o processo de desenvolvimento de funcionalidades do site envolveu erros e acertos, e muito aprendizado. Para a disponibilização de imagens dos resultados de exames no site, por exemplo, foram necessários dois anos de intenso trabalho na busca de um sistema de captura de imagens que atendesse às expectativas e que permitisse a manipulação de arquivos extensos em um período de tempo aceitável.

Todos os investimentos realizados na utilização da Internet foram bastante ponderados. Muito embora eles não tenham sido planejados de forma rigorosa, e sim de maneira incremental, as decisões de investimentos em TI na empresa são sempre pautadas pela busca de retorno concreto para a melhoria de serviços e eficiência. De acordo com um dos entrevistados: “*a grande discussão agora é que você precisa ter todo um retorno sobre seu investimento, não dá mais pra você investir nessa área [TI] sem ter retorno a fundo (...) não*

existe mais aquela história do pacto: “não, você precisa investir três milhões, quem não entrar nisso está perdido...”

Além de ganhos de eficiência e de atendimento aos clientes, como já foi colocado, a Internet é vista como uma ferramenta que torna ainda mais visível os diferenciais competitivos da empresa. Não é ela que ajuda a criar uma boa imagem para a empresa, pois se considera que ela provém da excelência do atendimento pessoal e reputação que é anterior à adoção dessa tecnologia. Todos os entrevistados se mostraram cientes que as inovações via Internet são facilmente imitáveis e que, para garantir a liderança, é preciso inovar a todo momento, sendo o primeiro a lançar novidades e melhorias. Um dos entrevistados destacou que: *“A diferença da Internet é que qualquer coisa que você faz no dia seguinte alguém pode copiar. Vários concorrentes oferecem os mesmos serviços via site. Mas imagens só o Fleury; aulas multimídia também são exclusivas do Fleury. É preciso sempre inovar para estar à frente da concorrência. Agora oferecemos resultados de exames via e-mail... Futuramente comunicação via celular, etc. (...) A gente sempre tem um lançamento de alguma coisa”*.

De acordo com o referencial teórico da pesquisa que trata do Alinhamento Estratégico (Henderson e Venkatraman, 1993) verificou-se que, ao ser a primeira a lançar mão da tecnologia para atender aos seus clientes de forma mais ampla e diferenciada, a perspectiva de alinhamento adotada foi a de *Potencial competitivo*. Nesta perspectiva de AE a empresa explora as capacidades emergentes da TI para impactar novos produtos e serviços (escopo de negócios), influenciando os atributos-chave da estratégia.

6 – CONCLUSÕES

Analisando os pontos comuns entre os casos e com a teoria: em busca de um modelo de alinhamento estratégico de uso da Internet e do CE - Apesar de as empresas pesquisadas pertencerem a segmentos de mercado bastante distintos, é possível encontrar uma série de pontos comuns que ajudam a compreender a questão do Alinhamento Estratégico verificado entre a estratégia organizacional, a estratégia de TI e a estratégia de utilização da Internet/CE.

O planejamento da utilização da Internet, especialmente do site Web, nasceu de forma paralela ao planejamento organizacional, incorporando-se a ele posteriormente. Em ambas as empresas, esse planejamento ocorre atualmente de forma integrada ao planejamento organizacional e ao planejamento de TI, sendo realizado de maneira coletiva, com a participação de diferentes áreas da empresa. Ele não é visto como um planejamento de tecnologia, mas como um planejamento de negócios, que se relaciona diretamente à estratégia organizacional. Nesse sentido, Rozwell (2001, p. 01) indica que a empresa tem que criar um plano coerente para o seu crescimento e se certificar de que o “e” está incorporado a ele, já que o *e-business* não é um fim em si mesmo, mas um meio.

Ambas as empresas fizeram uso da Internet e do CE de forma inovadora, com foco centrado no cliente e ao mesmo tempo buscando eficiência nas suas operações, redução de custos e simplificação de processos. Elas procuraram explorar as diferentes fontes de valor geradas pelo *e-business*, que são apontadas por Amit e Zott (2001): complementariedade na oferta de produtos e serviços, novidade, “aprisionamento” (*Lock-In*) – fidelização de clientes e parceiros, além da redução de custos e eficiência nas suas operações.

É interessante notar que nenhuma delas realizou pesquisas prévias para verificar a aceitação de suas iniciativas pioneiras em CE, e ambas venceram barreiras. No caso do Magazine Luiza, ele foi pioneira na criação das Lojas Virtuais, que vieram a ser uma forma de CE aplicada junto a populações em geral com baixo acesso/utilização da Internet. Foi feito todo um trabalho de aproximação junto às comunidades nas quais a empresa atua, visando gerar familiaridade com essa nova modalidade de negócios. No caso do Fleury, ele foi pioneiro no seu segmento, inclusive em nível mundial, já que trata com informações de extremo valor e sigilo, tendo que vencer as barreiras para utilizar o CE de forma segura e que

ganhasse a confiança e a adesão de seus clientes e parceiros. Para isso, as duas empresas contaram com uma imagem de credibilidade, seriedade e qualidade junto à comunidade e clientes anterior à atuação na Internet/CE. Elas souberam aproveitar esses diferenciais e sua forte orientação ao mercado nas novas operações. Isso é corroborado por Jackson et al. (2002), que investigaram a questão da estratégia de CE e a performance corporativa, identificando que empresas com uma forte orientação ao mercado com relação ao CE, e que atribuem a ele um valor estratégico, tendem a obter melhor desempenho.

Outro ponto comum verificado foi a simplicidade nas ações e comunicação com o público e preservação de uma identidade única. O Fleury preservou a interação entre o atendimento pessoal e site, não criando uma unidade separada para cuidar das ações de CE. De forma análoga, o Magazine Luiza procura integrar seus diversos canais e manter um padrão de comunicação único perante os clientes. Como apontam Gulati e Garino (2000), um dos fatores de sucesso na Internet é a integração de negócios virtuais com os negócios tradicionais.

Também verificou-se, em ambas as empresas, uma postura realista segundo a qual os investimentos em TI e CE visam a resultados concretos, objetivos. Cada investimento realizado deve atender à estratégia organizacional, agregando valor ao cliente ou revertendo em eficiência nos processos e redução de custos. Ambas as empresas são bastante cépticas em relação aos modismos de TI, e analisaram com cautela a "*febre da Internet*", quando do início de sua utilização.

Um elemento essencial é que ambas as empresas souberam obter sinergia em suas ações de utilização da Internet/CE e aproveitar o aprendizado obtido, de forma incremental. Elas aproveitaram bases tecnológicas e de dados já instaladas para oferecer novas funcionalidades de Internet/CE. Da mesma forma, nenhuma delas realizou um planejamento rígido e formal, mas sim incremental. O aprendizado se deu de forma coletiva, envolvendo diversas áreas de negócio. Kalakota e Robinson (2001) indicam que um planejamento incremental, onde a empresa pode, através de mecanismos de *feedback* eficientes, ir aos poucos verificando as ações nas quais obtém ou não sucesso nas iniciativas de e-business é adequado, dado o ambiente mutável de negócios. Da mesma forma, Audy, Lederer e Bratcher (2000) focam a questão da aprendizagem organizacional envolvida no planejamento de TI e de Sistemas de Informações, que foi também verificada nos casos estudados.

Finalmente, verificou-se que ambas as empresas buscam inovação constante nas ações de Internet/CE, uma vez que nesse campo, cada iniciativa é facilmente imitável e para manter diferenciais competitivos é preciso estar sempre buscando novidades que agreguem valor para os clientes ou para a cadeia de negócios como um todo.

Desta forma, o estudo realizado aponta uma série de elementos a serem considerados na busca de um modelo de Alinhamento Estratégico da utilização da Internet e do CE. Verifica-se que ele guarda certa analogia com o Alinhamento Estratégico de TI, já representado por modelos consagrados como o de Henderson e Venkatraman (1993). Entretanto, contata-se que ele vai além, pois não envolve somente decisões tecnológicas mas organizacionais, nas quais diversos elementos devem ser considerados, tais como: variáveis do ambiente externo (clientes, concorrentes, acesso a tecnologias...); variáveis do ambiente interno não só da área de TI (infra-estrutura, governança, riscos envolvidos) como também da organização como um todo (produtos e serviços, estrutura, recursos, capacidades) e de áreas específicas como Marketing, por exemplo.

Vários elementos que contribuem para o Alinhamento das ações da Internet/CE foram identificados, tais como: visão estratégica dessas tecnologias, elaboração conjunta de estratégias por equipes multidisciplinares, avaliação e *feedback* constante com estratégias incrementais e busca de sinergia na utilização das tecnologias, assim como estreita ligação com os negócios convencionais, entre outros elementos.

Espera-se que os resultados apresentados sejam úteis, uma vez que esse referencial pode

apoiar a formulação de estratégias de utilização e o processo decisório que envolve a escolha das funcionalidades de Internet e de Comércio Eletrônico, contemplando as diversas variáveis envolvidas nesse processo. Acredita-se que novas ferramentas e possibilidades de uso da Internet e do CE estão surgindo, como o Comércio Móvel (*M-business*) e dessa forma, a longo prazo, um referencial que subsidie as decisões inerentes à utilização dessas tecnologias permanecerá válido.

7 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBERTIN, A. L. Comércio Eletrônico: modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação. São Paulo: Atlas, 2000, 242 p.
- ALBERTIN, A. L.; MOURA, R. M. Matriz de Aspectos e Contribuições de Comércio Eletrônico - Um Instrumento de Análise. Anais do 26o. Encontro da ANPAD. Salvador, setembro de 2002.
- AMIT, R.; ZOTT, C. Value Creation in e-business. Strategic Management Journal, 22: 493-520, 2001
- AUDY, J.; LEDERER, A.; BRATCHER, A. Princípios da aprendizagem organizacional aplicados ao planejamento de sistemas de informação: um estudo exploratório. Anais do 24º Encontro da ANPAD, Florianópolis, setembro de 2000.
- BENBASAT, I., GOLDSTEIN, D.K.; MEAD, M. The case research strategy in studies of information systems. MIS Quarterly, v.11, n.3, September, p.369-386, 1987.
- BRODBECK, A.; HOPPEN, N. Alinhamento estratégico entre os Planos de Negócio e de Tecnologia de Informação: Modelo Operacional para Implementação. Anais do 26º Encontro da ANPAD, Salvador, setembro de 2002.
- BRODBECK, A.; HOPPEN, N. Modelo de alinhamento estratégico para implantação dos Planos de Negócio e de Tecnologia de Informação. Anais do 24º Encontro da ANPAD, Florianópolis, setembro de 2000.
- BROWN, C. V.; MAGILL, S. Alignment of the IS functions with the enterprise: toward a model of antecedents. MIS Quartely, December 1994.
- CAO, Q. The relationship of strategy, fit, and business performance in an e-commerce setting: an empirical study. Anais da 8ª Americas Conference on Information Systems (AMCIS), p. 655-665, 2002.
- CASTELLS, M. The Internet Galaxy. New York: Oxford U.P. 2001, 289 p.
- CHAN, Y. E.; HUFF, S.; BARCLAY, D. W.; COPELAND, D. G. Business strategic orientation, information systems strategic orientation and strategic alignment. Information Systems Research, vol. 8, n. 02, june 1997.
- CRONIN, M. The Internet Strategy handbook: lessons from the new frontier of business. Boston: Harvard Business School Press, 1996, 296 p.
- E-CONSULTING CORP. Internetização. Edição 105/ ano 3 Extraído do site: http://www.e-consultingcorp.com.br/insider_info/indicadores.shtml, em 17/04/2003.
- EISENHARDT, K. Building theories from case study research. Academy of Management Review, vol. 14, no. 04, p. 532-550, 1989.
- GASCOYNE, R.; OZCUBUKCU, K. Corporate Internet Planning Guide. New York: Van Nostrand Reinhold, 1997, 320 p.
- GULATI, R.; GARINO, J. Get the right mix of bricks & clicks. Harvard Business Review, May-June 2000.
- HACKBARTH, G.; KETTINGER, W. J. Building an e-business strategy. Information Systems Management Journal, July 2000.
- HENDERSON, J. C. ; VENKATRAMAN, N. Strategic Alignment: leveraging information technology for transforming organizations. IBM Systems Journal, vol. 38, n. 02 & 03, 1993.
- IDG NOW! Internet tem 580 milhões de usuários no mundo. Extraído da Internet:

- <http://idgnow.com.br> em 06/03/2003.
- JACKSON, J.; CHANG, K.; GROVER, V. E-commerce strategy and corporate performance. Anais da 8ª Americas Conference on Information Systems (AMCIS), p. 688-696, 2002.
- KALAKOTA, R.; ROBINSON, M. e-business 2.0 – Roadmap for success. New York: Addison-Wesley, 2001, 520 p.
- KEARNS, G.; LEDERER, A. Strategic IT alignment: a model for competitive advantage. Anais da 22ª International Conference on Information Systems, p. 1-12, 2001.
- LUFTMAN, J. Assessing Business-IT Alignment Maturity. Communications of the AIS. Vol. 4, article 14, December 2000.
- LUFTMAN, J. Competing in the information age: Strategic alignment in practice. New York: Oxford, 1996.
- LUFTMAN, J.; PAPP, R.; BRIER, T. Enablers and inhibitors of Business-IT Alignment. Communications of the AIS. Vol. 1, article 11, March 1999.
- LUFTMAN, J.N.; LEWIS, P. R.; OLDACH, S. H. Transforming the enterprise: the alignment of business and Information technology strategies. IBM Systems Journal, vol. 32, no. 01, 1993.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. O processo da estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- NGAI, E.; WAT, F. A literature review and classification of Eletronic Commerce Research. Information & Management Journal, 39, 415-429, 2002.
- PAPP, R.; FOX, D. Information Strategy Development: the strategic alignment imperative. Anais da 8ª Americas Conference on Information Systems (AMCIS), p. 1321-1325, 2002.
- PORTER, M. Strategy and the Internet. Harvard Business Review, march, p. 63-78, 2001.
- RAGHUNATHAN, M.; MADEY, G. EC Strategy Generator: a tool to formulate a firm's EC strategy. Anais da 7ª Americas Conference on Information Systems (AMCIS), p. 934-939, 2001.
- REICH, B. H.; BENBASAT, I. Factors that influence the social dimension of alignment between business and information technology objectives. MIS Quartely, vol. 24, no. 01, p. 81-113. March 2000.
- REICH, B. H.; BENBASAT, I. Measuring the linkage between Business and Information Technology objectives. MIS Quartely, March 1996.
- REILLY, G.; ROZWELL, C.; LEHONG, H. Selecting and prioritizing E-business Projects. Gartner Group Research Note, 5 September, 2001.
- ROZWELL, C. Strategy and E-business: Fast Friends or the Same Thing? Gartner Group – Research Note, 21 September 2001.
- SEGARS, A.; GROVER, V. strategic information systems planning sucess: an investigation of the construct and its measurement. MIS Quartely, June 1998a.
- SEGARS, A.; GROVER, V.; TENG, J. Strategic Information Systems Planning: Planning System Dimensions, Internal Coalignment, and Implications for Planning Effectiveness. Decision Sciences, no. 29 (2), 303-346, 1998b.
- TURBAN, E., LEE, J., KING, T., CHUNG, H.M. Electronic Commerce: a managerial perspective. New Jersey: Prentice-Hall, 1999.
- VENKATRAMAN, N. Five steps to a Dot-Com strategy: how to find your footing on the web. Sloan Management Review, Spring 2000.
- YIN, R. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ZVIRAN, M. Relationships between organizational and Information Systems objectives: some empirical evidence. Journal of Management Information Systems, vol. 7, n. 01, Summer 1990.