

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO - PÓS-GRADUAÇÃO

**METODOLOGIA PARA FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS  
DE PRESENÇA NA INTERNET: UM ESTUDO DE CASO**

**Isabel de Meiroz Dias**

Orientador: Prof. Dr. Nicolau Reinhard

**São Paulo**

**2002**

Reitor da Universidade de São Paulo  
Prof. Dr. José Adolfo Melfi  
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade  
Prof. Dr. Eliseu Martins  
Chefe do Departamento de Administração  
Prof. Dr. Eduardo Vasconcellos

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO - PÓS-GRADUAÇÃO

**METODOLOGIA PARA FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS  
DE PRESENÇA NA INTERNET: UM ESTUDO DE CASO**

**Isabel de Meiroz Dias**

Dissertação apresentada  
ao Departamento de  
Administração da Faculdade de  
Economia, Administração e  
Contabilidade da Universidade  
de São Paulo, como requisito  
parcial para a obtenção do título  
de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Nicolau Reinhard

**São Paulo**

**2002**

## FICHA CATALOGRÁFICA

Dias, Isabel de Meiroz

Metodologia para formulação de estratégias de presença na Internet : um estudo de caso / Isabel de Meiroz Dias. -- São Paulo : FEA/USP, 2002.

p. 170

Dissertação - Mestrado

Bibliografia

1. Internet (Rede de computadores) 2. Alinhamento estratégico 3. Metodologia I. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP.

CDD – 001.64404

## **AGRADECIMENTOS**

Aqueles que interagiram comigo neste período testemunharam o grande desafio que este trabalho representou.

Só consegui superá-lo graças à ajuda inestimável das seguintes pessoas:

Meus pais, Etevaldo Dias e Joana Vitória de Meiroz Grilo, constantes propiciadores e incentivadores.

Prof. Nicolau Reinhard, que de fato me orientou e apoiou durante a (longa) gestação que este trabalho demandou.

Abel Reis e a equipe de planejamento da AgênciaClick, a quem devo metade do material genético deste trabalho.

Isabel de Meiroz Dias

## SUMÁRIO

<i>Lista de Figuras</i> .....	<i>iv</i>
<i>Lista de Quadros</i> .....	<i>v</i>
<i>Lista de Siglas</i> .....	<i>vi</i>
<i>Resumo</i> .....	<i>vii</i>
<i>Abstract</i> .....	<i>viii</i>
<b>1 Descrição da Situação-Problema</b> .....	<b>1</b>
1.1 Introdução .....	1
1.2 Formulação da Situação Problema .....	2
1.3 Contextualização .....	2
1.4 Questões de Pesquisa .....	3
1.5 Objetivos da Pesquisa .....	4
1.6 Definição Conceitual e Operacional dos Termos Relevantes	5
1.7 Delimitação.....	6
<b>2 Processo de formulação de estratégia</b> .....	<b>9</b>
2.1 Definições de estratégia .....	9
2.2 Objetivos, Metas, Táticas.....	12
2.3 Critérios de avaliação da estratégia .....	13
2.4 Formulação da Estratégia.....	14
2.5 Análise Estratégica .....	16
2.6 A escolha das fronteiras da firma.....	21
2.6.1 Teoria Neoclássica .....	22
2.6.2 Economia dos Custos de Transação .....	22
2.6.3 Custos de coordenação hierárquica .....	23
2.6.4 Capacitação Dinâmica .....	25
2.6.5 Redes Estratégicas .....	30
2.7 Crítica aos processos existentes .....	34
<b>3 Processo de Alinhamento Estratégico de Sistemas de Informação</b> <b>36</b>	
3.1 Definições e Abordagens .....	36
3.2 Planejamento Estratégico e Planejamento do Sistema de Informações.....	41
3.3 Desafios para o Planejamento de Sistemas de Informação Estratégicos.....	43
<b>4 Estratégia e Internet</b> .....	<b>46</b>

4.1	<b>Mercados Eletrônicos .....</b>	<b>46</b>
4.2	<b>Possibilidades trazidas pela PI para as organizações .....</b>	<b>49</b>
4.2.1	Redução de custos de procura, coordenação, contratação e outros custos de transação entre firmas .....	50
4.2.2	Formação de redes integradas de empresas .....	52
4.2.3	Integração da Rede .....	54
4.3	<b>Implicações para as Organizações: Complementaridade e Revisão de Processos .....</b>	<b>55</b>
4.4	<b>Um novo modelo de análise .....</b>	<b>57</b>
4.4.1	Comparação com outras teorias de criação de valor .....	65
5	<b><i>Metodologia da Pesquisa.....</i></b>	<b>68</b>
5.1	<b>Modelo da Pesquisa .....</b>	<b>68</b>
5.2	<b>Delineamento da Pesquisa .....</b>	<b>68</b>
5.3	<b>Limitações do Método.....</b>	<b>69</b>
5.4	<b>Operacionalização do Modelo de Pesquisa .....</b>	<b>69</b>
5.4.1	Proposições.....	70
5.5	<b>Fontes de dados .....</b>	<b>74</b>
5.6	<b>Método de Coleta de Dados .....</b>	<b>74</b>
5.7	<b>Análise dos Dados .....</b>	<b>75</b>
5.8	<b>Protocolo de Estudo de Caso .....</b>	<b>76</b>
6	<b><i>Apresentação do Estudo de Caso .....</i></b>	<b>78</b>
6.1	<b>Apresentação do Framework Metodológico AgênciaClick....</b>	<b>78</b>
6.2	<b>Descrição da Fase “Formulação da Estratégia de Presença”</b>	<b>80</b>
6.2.1	Levantamento.....	81
6.2.2	Análise.....	86
6.2.3	Fechamento .....	90
6.3	<b>Aplicações da FEP em clientes da AgênciaClick.....</b>	<b>92</b>
7	<b><i>Análise do Caso.....</i></b>	<b>94</b>
7.1	<b>Abordagem à identificação do modelo de negócios .....</b>	<b>94</b>
7.2	<b>Abordagem à identificação da criação de valor.....</b>	<b>95</b>
7.3	<b>Abordagem à proposição de exploração do potencial de criação de valor dos negócios eletrônicos .....</b>	<b>97</b>
8	<b><i>Considerações Adicionais e Recomendações.....</i></b>	<b>99</b>
8.1	<b>Introdução .....</b>	<b>99</b>
8.2	<b>Análise das Proposições .....</b>	<b>99</b>
8.3	<b>Considerações Finais .....</b>	<b>102</b>
8.4	<b>Limitações e Recomendações .....</b>	<b>104</b>

<b>9 Bibliografia .....</b>	<b>106</b>
<b>Anexo I – Resultado da Atividade de Consolidação .....</b>	<b>111</b>
<b>Anexo II – Resultado da Atividade de Benchmark .....</b>	<b>117</b>
<b>Anexo III – Resultado da Atividade Estudo de Mercado.....</b>	<b>130</b>
<b>Cliente 1 .....</b>	<b>130</b>
<b>Cliente 3 .....</b>	<b>137</b>
<b>Anexo IV – Resultado da Atividade Aplicação de Quadro de Análise e Tendências .....</b>	<b>146</b>
<b>Cliente 1 .....</b>	<b>146</b>
<b>Cliente 3 .....</b>	<b>150</b>
<b>Anexo V – Arquitetura de Presença .....</b>	<b>156</b>
<b>Anexo VI – Resultado da Atividade de Aprovação e Priorização da Matriz de Escopo .....</b>	<b>163</b>



## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1. Metodologias Relacionadas com Estratégias na Internet</b>	<b>15</b>
<b>Figura 2. O Diamante de Porter</b>	<b>17</b>
<b>Figura 3. Cadeia de Valor de Porter</b>	<b>21</b>
<b>Figura 4. Mercados versus Hierarquias</b>	<b>25</b>
<b>Figura 5. Infraestrutura para Negócios na Era Digital</b>	<b>48</b>
<b>Figura 6. Fontes de Valor e Modelo de Negócios</b>	<b>72</b>
<b>Figura 7. Framework Metodológico da AgênciaClick</b>	<b>78</b>
<b>Figura 8. Metodologia de Desenvolvimento de Presença da AgênciaClick</b>	<b>80</b>
<b>Figura 9. Etapas da Formulação da Estratégia de Presença</b>	<b>80</b>

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1. Metodologias Relacionadas com Estratégias na Internet</b>	<b>7</b>
<b>Quadro 2. Diferença do contexto de elaboração de estratégias quando o foco é o amanhã e não o hoje</b>	<b>27</b>
<b>Quadro 3. A mudança de centro das Competências Essenciais</b>	<b>32</b>
<b>Quadro 4. Manual para os mestros de rede</b>	<b>33</b>
<b>Quadro 5. Uma estrutura de alinhamento de necessidades de negócios e serviços de informação</b>	<b>38</b>
<b>Quadro 6. Cinco abordagens sumarizadas</b>	<b>40</b>
<b>Quadro 7. Capacidades Tecnológicas pré e pós internet</b>	<b>46</b>
<b>Quadro 8. Evolução da utilização da tecnologia da informação nos negócios</b>	<b>54</b>
<b>Quadro 9. Repensando a organização tradicional</b>	<b>56</b>
<b>Quadro 10. Quadro síntese: Possibilidades da PI para as estratégias organizacionais</b>	<b>57</b>
<b>Quadro 11. Aplicações Proeminentes da Internet na Cadeia de Valor</b>	<b>61</b>
<b>Quadro 12. Fontes de criação de valor e o conceito de modelo de negócios</b>	<b>64</b>
<b>Quadro 13. Linhas Teóricas e o Conceito de Modelo de Negócios</b>	<b>65</b>
<b>Quadro 14. Roteiro para Workshop de Discovery</b>	<b>82</b>
<b>Quadro 15. Roteiro padrão para o trabalho de benchmark</b>	<b>85</b>
<b>Quadro 16. O Conceito de Arquitetura de Presença</b>	<b>88</b>
<b>Quadro 17. Roteiro para Matriz de Escopo II</b>	<b>91</b>

## LISTA DE SIGLAS

<b>BI</b>	<b>Inteligência de Negócios (<i>Business Intelligence</i>)</b>
<b>CE</b>	<b>Comércio Eletrônico</b>
<b>CRM</b>	<b>Gerenciamento do relacionamento com clientes (<i>Customer Relationship Management</i>)</b>
<b>ECR</b>	<b>Resposta Eficiente ao Consumidor (<i>Efficient Consumer Response</i>)</b>
<b>ECT</b>	<b>Economia dos Custos de Transação</b>
<b>ECT</b>	<b>Economia dos Custos de Transação</b>
<b>FEP</b>	<b>Formulação da Estratégia de Presença</b>
<b>KM</b>	<b>Gerenciamento do Conhecimento (<i>Knowledge Management</i>)</b>
<b>MDPC</b>	<b>Metodologia de Desenvolvimento de Presença Click</b>
<b>PESI</b>	<b>Planejamento Estratégico de Sistemas de Informação</b>
<b>PI</b>	<b>Plataforma Internet</b>
<b>PSIE</b>	<b>Planejamento de Sistemas de Informação Estratégicos</b>
<b>SI</b>	<b>Sistemas de Informação</b>
<b>TI</b>	<b>Tecnologia de Informação</b>

## RESUMO

O propósito desta pesquisa foi identificar como uma metodologia para a formulação da estratégia de presença de organizações na internet aborda os enfoques estratégicos e métodos analíticos necessários à compreensão e exploração das arquiteturas de negócios viabilizadas pela plataforma tecnológica da internet (PI).

Através de revisão bibliográfica identificou-se que as principais possibilidades trazidas pela PI para as organizações estão relacionadas à facilitação da integração horizontal e vertical, propiciando a formação de redes estratégicas. Uma consequência direta é a oportunidade de geração de vantagem competitiva nas três funções das organizações: eficiência operacional, relacionamento com clientes e desenvolvimento de produtos.

Para compreensão e exploração destas arquiteturas de negócios viabilizadas é conveniente adotar a perspectiva do modelo de negócios, subdividido nos públicos com os quais a organização mantém relacionamento. Esta unidade de análise congrega as diferentes visões presentes na literatura de estratégia a respeito da criação de valor. As quatro fontes de valor possibilitadas pela PI são: novidade, aprisionamento, complementaridade e eficiência.

O estudo de caso da metodologia de Formulação de Estratégia de Presença, da Agência Click, descreveu a abordagem desta metodologia para os enfoques estratégicos e métodos analíticos identificados.

## **ABSTRACT**

The goal of this research was to identify how a methodology of strategy formulation for the internet approaches the strategic concepts and analytical methods required in order to comprehend and exploit business architectures made possible by internet technological platform (PI).

The main possibilities brought by the PI to the organizations are related to the facilitation of vertical and horizontal integration, thus making easier the formation of strategic networks. A direct consequence is the opportunity to obtain competitive advantage at the three organizational functions: operational efficiency, client relationship and product development.

To comprehend and exploit these business architectures it is convenient to adopt the business model perspective, separated into the various publics with which the organization maintains a relationship. This unit of analysis integrates different perspectives on value creation found at the theory. The model suggests that the value creation potential of e-business hinges on four interdependent dimensions: novelty, lock-in, complementarities, and efficiency.

The case study of the Presence Strategy Formulation methodology, from AgênciaClick, describes the approach of this methodology to the strategic concepts and analytical methods identified.

## 1 DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

### 1.1 Introdução

A citação a seguir visa destacar a importância da revolução tecnológica das últimas décadas sobre o mundo organizacional.

“The digital economy – defined by the changing characteristics of information, computing, and communications – is now the preeminent driver of economic growth and social change. With a better understanding of these fundamental transformations, we can make wiser decisions – whether we are investing in research, products, or services, or are adapting our laws and policies to the realities of a new age.” Neal Lane, Assistant to the President for Science and Technology, April 1999 (in Brynjolfsson e Kahin, 2000, pg. 3)

Dentro do contexto da economia digital, a internet e suas tecnologias relacionadas representam uma quebra de paradigma para as organizações, conforme Brynjolfsson (2000) destaca no trecho a seguir.

“Although there is now a substantial body of literature on the role of information technology in the economy, much of it is inconclusive. The context is now changing as the success of the Internet and electronic commerce (‘e-commerce’) introduces new issues of influence and measurement. Computers created a platform for the Web; the Web, in turn, provided an enabling platform for e-commerce. The Internet and the Web have also enabled profound changes in the organization of firms and in processes within firms.

The Internet links information to locations, real and virtual. It links the logic of numbers to the expressive power and authority of words and images. Internet technology offers new forms for social and economic enterprise, new versatility for business relationships and partnerships, and new scope and efficiency for markets.” (Brynjolfsson e Kahin, 2000, pg. 3)

## 1.2 Formulação da Situação Problema

Apesar do consenso quanto à relevância das novas tecnologias, especificamente daquelas relacionadas à internet, sobre as organizações, ainda existe muita discussão quanto às possibilidades que estas novas tecnologias trazem para as organizações e quanto a como as organizações podem se aproveitar destas tecnologias para obter vantagens competitivas. A citação a seguir ilustra o cerne desta discussão.

“The time has come to take a clearer view of the Internet. We need to move away from the rhetoric about “Internet industries,” “e-business strategies,” and a “new economy” and see the Internet for what it is: an enabling technology – a powerful set of tools that can be used, wisely or unwisely, in almost any industry and as part of almost any strategy.

(...)

The key question is not whether to deploy Internet technology – companies have no choice if they want to stay competitive – but how to deploy it. (...) The Internet per se will rarely be a competitive advantage. Many of the companies that succeed will be ones that use the Internet as a complement to traditional ways of competing, not those that set their Internet initiatives apart from their established operations.” (Porter, 2001, pg. 64)

A proposta do estudo é convergente com a visão de Porter. Todas as companhias já utilizam, ou vão utilizar, de alguma forma, a tecnologia da internet. Mas a tecnologia por si não representa vantagem competitiva. O diferencial está em como usar esta tecnologia de forma a alavancar a competitividade da organização.

Espera-se que este estudo de caso contribua para o entendimento dos processos que as organizações podem realizar visando planejar a sua presença na internet.

## 1.3 Contextualização

Paralelamente às discussões acadêmicas sobre o papel da internet no desenvolvimento e manutenção de vantagens competitivas, o mercado vem desenvolvendo e implementando uma série de iniciativas na internet. O tema

central deste trabalho é o processo formal de definição de iniciativas na internet realizado pelas empresas, isto é:

Como as empresas planejam quais serão suas ações na internet?

Uma das empresas que tem buscado esta resposta, no papel de fornecedora de soluções é a AgênciaClick. A proposta da AgênciaClick é integrar e entregar uma solução completa de internet para seus clientes. Isto inclui sites institucionais, comércio eletrônico, portais de conteúdo, intranets, extranets, mídia online. Ou seja, qualquer tipo de relacionamento através da internet, com qualquer um dos públicos da organização cliente.

Entre os clientes da AgênciaClick estão empresas de médio e grande porte, nacionais e multinacionais, com estratégias agressivas ou conservadoras na internet. Alguns exemplos são C&A, Multibrás, Caixa Econômica Federal, Globo.com.

Um dos serviços oferecidos pela AgênciaClick para seus clientes é a Formulação de Estratégia de Presença (FEP). Trata-se de um trabalho de consultoria para empresas que desejem gerar ou refinar um plano de ações na internet. A proposta da FEP é: se a empresa não sabe exatamente como atuar na internet, a FEP proporá um plano de ação que alavanque a estratégia da organização.

O presente estudo visa analisar a FEP, enquanto processo de formulação da estratégia de presença de organizações na internet, de acordo com os critérios de análise encontrados na revisão bibliográfica. A intenção é identificar se a FEP, enquanto representante de um universo restrito de metodologias formais de formulação de estratégia para a internet, incorpora novas abordagens, se de fato contém alguma resposta às possibilidades trazidas para as organizações pelas tecnologias relacionadas à internet.

É importante ressaltar que não se intenciona analisar o resultado final gerado por esta metodologia, mas sim o processo em si, enquanto conjunto de atividades, métodos, instrumentos.

#### **1.4 Questões de Pesquisa**

Diversos autores (Tapscott, 2001, Applegate, 2001, Amit e Zott, 2001, entre outros) argumentam que a compreensão e exploração das arquiteturas



de negócios viabilizadas pela plataforma internet requer a incorporação de novos enfoques estratégicos e métodos analíticos aos processos de formulação de estratégia.

A partir de uma revisão das proposições destes autores, é possível destacar enfoques estratégicos e métodos analíticos ausentes dos processos de formulação de estratégia e dos processos de alinhamento estratégico de sistemas de informação. Ou seja, existem lacunas nos processos analisados.

O estudo busca analisar se a metodologia FEP preenche estas lacunas, e qual é a abordagem utilizada para as mesmas. Assim, a questão de pesquisa é:

- Como a metodologia de formulação de estratégia de presença na internet analisada (FEP) aborda os enfoques estratégicos e métodos analíticos necessários à compreensão e exploração das arquiteturas de negócios viabilizadas pela plataforma internet (PI)?

### **1.5 Objetivos da Pesquisa**

Objetivo principal:

- Identificar a abordagem da metodologia para a formulação da estratégia de presença de organizações na internet aos enfoques estratégicos e métodos analíticos necessários à compreensão e exploração das arquiteturas de negócios viabilizadas pela PI. Com base na análise desta abordagem, pretende-se verificar tendências e projetar alternativas, como forma de melhorá-la.

Objetivos secundários:

- Identificar a abordagem da metodologia analisada para o conceito de modelo de negócios
- Identificar a abordagem da metodologia analisada para as quatro categorias de fontes de geração de valor (complementaridade, novidade, eficiência e aprisionamento)
- Identificar a abordagem da metodologia analisada para o relacionamento da organização com seus diversos públicos

## 1.6 Definição Conceitual e Operacional dos Termos Relevantes

*Plataforma Internet:* Uma rede global (fixa ou sem fio – wireless) que conecta milhões de computadores. Ao contrário dos serviços online tradicionais, que são controlados centralmente, a Internet é descentralizada, de modo que cada servidor, chamado de *host*, é independente. Seus operadores podem escolher que serviços da internet usar e quais serviços locais tornar disponíveis para a comunidade global. São características desta plataforma:

- Padrões abertos permitem a conectividade global; qualquer um com software e hardware que permitam o acesso à internet pode participar;
- A propriedade compartilhada da rede faz com que a colaboração seja necessária para definir e gerenciar o comércio;
- Software e infraestrutura modular e flexível dá flexibilidade aos negócios;
- Custo e especialização mais baixos e prazos mais curtos para desenvolver soluções de negócios abaixam as barreiras de entrada.

*Enfoques estratégicos:* Modelo de análise da estrutura da organização e da(s) cadeia(s) nas quais a mesma participa (Arquitetura de Negócios).

*Métodos analíticos:* ferramentas de identificação e avaliação das situações atual e desejada da organização, tanto internamente quanto frente a seus concorrentes atuais e potenciais.

*Arquiteturas de negócios:* o modelo de utilização dos recursos relevantes (estejam eles dentro ou fora das fronteiras da organização) visando a criação de valor para seus clientes/ consumidores. Grau de integração vertical e horizontal da organização.

*Metodologia de formulação da estratégia de presença na internet:* etapas, subdivididas em atividades, necessárias para o processo formal de elaboração de uma estratégia de presença

*Estratégia de presença:* Os pontos de contato da empresa na internet, ou seja, as iniciativas através das quais a empresa abordará seus públicos, visando atingir a situação desejada (objetivos da empresa, bem como seu posicionamento estratégico) a partir da situação atual verificada.

*Organizações:* associações ou instituições com objetivos definidos

### **1.7 Delimitação**

O presente estudo busca analisar uma metodologia de formulação de estratégia de presença, sem no entanto avaliar se o resultado da estratégia formulada através de tal processo é eficaz para os objetivos estabelecidos pelas empresas. Ou seja, o foco do estudo é o processo de formulação de estratégia, e não a estratégia em si.

A metodologia pressupõe uma empresa já existente, portanto com uma estratégia genérica, um ramo de atuação, linha de produtos e mercado-alvo já definidos. Assim sendo, uma das premissas do estudo é a de que é possível realizar um trabalho de formulação de estratégia para a internet a partir de uma estratégia já existente.

Esta premissa é também encontrada nas metodologias de alinhamento estratégico de sistemas de informação (SI).

Hackney (2000) diferencia as estratégias de SI e de Tecnologia de Informação (TI). Segundo o autor, a estratégia de SI é orientada à demanda, focando nos requerimentos de informação e sistemas em atingir os objetivos de negócios. Estas necessidades são capturadas em termos de suas aplicações mais apropriadas. A estratégia de TI, por outro lado, é orientada à oferta e preocupada com a especificação da tecnologia em como entregar estas aplicações (Hackney et al, 2000).

O alinhamento de estratégias SI/ TI e negócios é baseado em diversas premissas, listadas por Hackney et al (2000):

1. Existe uma estratégia de negócios
2. A estratégia de SI pode ser alinhada com a de TI
3. As estratégias de SI e de negócios são diferentes
4. TI é uma fonte de vantagem competitiva

5. Existem sistemas de informações estratégicos
6. Aplicações estratégicas de TI são formalmente planejadas
7. O planejamento de sistemas de informações estratégicos encoraja a integração organizacional
8. O planejamento de sistemas de informações estratégicos funciona

Estas premissas não invalidam entretanto a importância de um procedimento formal de formulação de estratégia. Mesmo com as evidências empíricas da freqüente não implementação dos planejamentos realizados, Mintzberg (1994) não defende a ausência de um processo de planejamento. A estratégia de uma empresa, quando observada a posteriori contém diversos elementos que surgiram ao longo da própria execução da mesma. Ou seja: trata-se de um processo contínuo, cíclico, extremamente sensível ao ambiente externo e interno da organização. Ainda assim, um processo formal de planejamento é importante não para criar estratégias, mas para programar as estratégias que já tenham, isto é, para elaborá-las, refiná-las, divulgá-las e operacionalizá-las.

É importante também distinguir a metodologia de formulação de estratégia de presença na internet de outras metodologias relacionadas com a implementação de estratégias na internet. O quadro a seguir apresenta as diferenças entre a FEP e algumas das principais metodologias:

<b>Quadro 1. Metodologias Relacionadas com Estratégias na Internet</b>		
<b>Metodologia</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Questões referentes à estratégia na internet</b>
Formulação da Estratégia de Presença (FEP) (AgênciaClick, 2001)	Formular um plano de ação que defina e caracterize os pontos de contato através da internet com os principais públicos da organização	Que ações na internet irão alavancar o posicionamento estratégico estabelecido pela empresa?
Control Objectives for Information and related Technology (Cobit) management guidelines (Cobit, 2000)	Controlar e auditar os 34 processos relacionados a tecnologia da informação, através de Modelos de Maturidade; Fatores Críticos de Sucesso; Indicadores de Objetivos Chaves; e Indicadores de Performance Chaves	O planejamento estratégico de TI endereça os Critérios de Informação e atende os indicadores? Os Fatores Críticos de Sucesso foram abordados?

<b>Quadro 1. Metodologias Relacionadas com Estratégias na Internet</b>		
<b>Metodologia</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Questões referentes à estratégia na internet</b>
Metodologia de desenvolvimento de aplicações para internet através de abordagem orientada a objeto - Unified Modeling Language (UML) (Conallen, 2000)	Definir os fluxos de trabalho, atividades, componentes e papéis da equipe em um processo de desenvolvimento de softwares para internet	A estratégia está bem delineada, permitindo que os requerimentos das aplicações sejam claros e não ambíguos?
Project Management Body of Knowledge (PMBOK) (PMI, 1996)	Identificar conhecimentos e práticas nas atividades de projetos visando balancear demandas concorrentes em termos de escopo, tempo, custo e qualidade; além das necessidades e expectativas dos envolvidos	As atividades da FEP, enquanto processo, estão sendo cumpridas? Estão dentro do prazo? As entregas estão dentro das especificações iniciais?

## 2 PROCESSO DE FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIA

### 2.1 Definições de estratégia

Quinn (1996) define estratégia como um padrão ou plano.

“A strategy is the pattern or plan that integrates an organization’s major goals, policies, and action sequences into a cohesive whole. A well-formulated strategy helps to marshal and allocate an organization’s resources into a unique and viable posture based on its relative internal competencies and shortcomings, anticipated changes in the environment, and contingent moves by intelligent opponents” (Quinn, 1996. pg.3)

Uma característica importante da estratégia, segundo Quinn, é que ela pode ser observada tanto como definições a priori que guiam a ação ou como resultados a posteriori de um real comportamento de decisão.

“In most complex organizations... one would be hard pressed to find a complete a priori statement of a total strategy that actually is followed. Yet often the existence of a strategy (or strategy change) may be clear to an objective observer, although it is not yet apparent to the executives making critical decisions.” (Quinn, 1996. pg.4)

Desta forma, para entender a verdadeira estratégia, é preciso olhar o real padrão dos objetivos, políticas e principais programas em operação na companhia.

Mintzberg (1996) apresenta cinco definições de estratégia, e depois discute algumas das inter-relações entre elas.

1. Estratégia como plano (*plan*) – algum tipo de linha de ação, ou seqüência de atividades conscientemente intencionadas para lidar com uma situação. Por esta definição, as estratégias têm duas características essenciais: são feitas antes das ações para as quais se aplicam, e são desenvolvidas conscientemente e com um propósito definido.

2. Dentro desta definição, a estratégia pode ser uma “armadilha” (*ploy*) também. Neste sentido, a estratégia seria uma manobra específica, visando enganar um oponente.

Por exemplo, uma empresa pode ameaçar expandir a capacidade de sua fábrica para desencorajar um competidor de construir uma nova fábrica. A real estratégia é a ameaça, não a expansão da planta.

3. Estratégia como padrão (*pattern*) em uma seqüência de ações – consistência no comportamento, intencional, ou não.

“Thus, the definitions of strategy as plan and pattern can be quite independent of each other: plans may go unrealized, while patterns may appear without preconception,. (...) If we label the first definition intended strategy and the second realized strategy (...), then we can distinguish deliberate strategies, where intentions that existed previously were realized, from emergent strategies, where patterns developed in the absence of intentions, or despite them (which were unrealized)” (Mintzberg, 1996. pg. 12).

Para Mintzberg, não existem estratégias puramente intencionais, nem estratégias totalmente emergentes. As estratégias se localizam no meio: parte é planejada, parte emerge ao longo do tempo, e assim é composta a estratégia realizada, que é percebida a posteriori.

4. Estratégia como posição (*position*) – um meio de localizar uma organização no que, segundo Mintzberg, os teóricos das organizações gostam de chamar um “ambiente”. Por esta definição, a estratégia se configura como a força mediadora entre a organização e o ambiente, isto é, entre os contextos interno e externo.

Esta definição é compatível com as anteriores: uma posição pode ser previamente selecionada e aspirada através de um plano (ou “armadilha”) e pode ser alcançada através de um padrão de comportamento.

5. Estratégia como perspectiva (*perspective*) – seu conteúdo consiste não apenas de uma posição escolhida, mas de uma forma arraigada de perceber o mundo. Neste sentido, a estratégia é para a organização o que a personalidade é para o indivíduo.

Esta definição sugere que acima de tudo a estratégia é um conceito. Mais que isso, é um conceito compartilhado pelos membros de uma organização, através de suas intenções e ações.

“In effect, when we are talking of strategy in this context, we are entering the realm of the collective mind – individuals united by common thinking and/or behavior. A major issue in the study of strategy formation becomes, therefore, how to read that collective mind – to understand how intentions diffuse through the system called organization to become shared and how actions come to be exercised on a collective yet consistent basis” (Mintzberg, 1996. pg. 15).

Mintzberg defende que as cinco visões de estratégia não são incompatíveis entre si. De fato, são complementares. Cada definição adiciona elementos importantes para o entendimento de estratégia, e encoraja a abordagem de questões fundamentais sobre as organizações em geral.

Como um plano, a estratégia lida com como os líderes tentam estabelecer direção para as organizações, para colocá-las em linhas de ação predeterminadas. A estratégia como um plano levanta o tema da cognição – como as intenções são concebidas no cérebro humano em primeiro lugar, o que as intenções realmente significam. Ao estudar estratégia como um plano, é preciso entrar na mente do estrategista, para entender o que é de fato pretendido.

Como armadilha, a estratégia é levada ao centro da competição direta, onde ameaças e outras manobras são empregadas para ganhar vantagem. Isto coloca o processo de formação de estratégia na situação mais dinâmica, com movimentos provocando contra movimentos e assim por diante.

Como padrão, a estratégia foca na ação, lembrando que o conceito é vazio se não se leva o comportamento em conta. Estratégia como padrão também introduz a noção de convergência, de consistência no comportamento de uma organização. A estratégia realizada, quando considerada ao lado da estratégia pretendida, leva a considerar a noção de que estratégias podem emergir tanto quanto serem deliberadamente impostas.



Como posição, a estratégia leva a observar as organizações em seu ambiente competitivo. Como eles encontram suas posições e as protegem de forma a enfrentar a competição. É uma visão ecológica das organizações, como organismos em nichos que brigam pela sobrevivência em um mundo de hostilidade e incerteza, assim como em simbiose.

Como perspectiva, a estratégia levanta questões sobre intenção e comportamento em um contexto coletivo.

Mintzberg conclui:

“Thus, strategy is not just a notion of how to deal with an enemy or a set of competitors or a market, as it is treated in so much of the literature and in its popular usage. It also draws us into some of the most fundamental issues about organizations as instruments for collective perception and action” (Mintzberg, 1996. pg. 16).

## **2.2 Objetivos, Metas, Táticas**

Segundo Quinn (1996), os objetivos são parte da estratégia.

“Goals (or objectives) state what is to be achieved and when results are to be accomplished, but they do not state how the results are to be achieved. All organizations have multiple goals existing in a complex hierarchy: from value objectives, which express the broad value premises toward which the company is to strive; through overall organizational objectives, which establish the intended nature of the enterprise and the directions in which it should move; to a series of less permanent goals that define targets for each organizational unit, its subunits, and finally all major program activities within each subunit. Major goals – those that affect the entity’s overall direction and viability are called strategic goals”. (Quinn, 1996. pg. 3)

Para o autor, a diferença entre tática e estratégia está primeiramente na escala de ação ou na perspectiva do líder. O que parece ser uma “tática” para o presidente da empresa, pode ser uma estratégia para o diretor de marketing se ela determina em última instância o sucesso e viabilidade de sua organização. Táticas podem ocorrer em qualquer nível. Elas são os realinhamentos de curta duração, adaptativos, que resultam da interação com forças contrárias ao longo da execução dos objetivos. A estratégia

define uma base contínua para ordenar essas adaptações em direção a propósitos mais amplamente concebidos.

### **2.3 Critérios de avaliação da estratégia**

A avaliação de uma estratégia não pode ser feita pela avaliação de seu resultado. Outros fatores, como sorte, recursos, implementação e erros dos concorrentes têm efeito sobre os resultados finais. Além disso, ao se formular uma estratégia, não se pode usar o critério de sucesso para avaliá-la porque o resultado ainda não é sabido.

Quinn (1996) sugere os seguintes critérios para avaliar uma estratégia:

- **Objetivos claros, decisivos:** todos os objetivos não precisam necessariamente ser escritos ou numericamente precisos, mas eles devem ser compreensíveis e decisivos. Isto é, se eles forem atingidos eles deveriam assegurar a contínua viabilidade e vitalidade da organização frente a seus oponentes.
- **Manutenção da iniciativa:** a estratégia deve promover a ação e o comprometimento. Deve determinar o ritmo e o curso dos eventos ao invés de reagir a eles. Uma postura reativa prolongada abaixa a moral, elimina as vantagens de tempo, aumenta custos, diminui o número de opções disponíveis e diminui a probabilidade de atingir sucesso suficiente para assegurar independência e continuidade.
- **Concentração:** a estratégia deve concentrar o poder superior no tempo e local mais prováveis de serem decisivos. A estratégia deve definir precisamente o que fará a empresa superior em dimensões críticas em relação a seus concorrentes. Uma competência distintiva gera maior sucesso com menos recursos.
- **Flexibilidade:** a estratégia deve prever espaços para manobra. Devem ser planejadas alternativas (opções) de ação para diferentes cenários, que levarão ao mesmo resultado final.
- **Liderança coordenada e comprometida:** os líderes devem ser motivados e escolhidos de acordo com o encontro de seus próprios valores e interesses com o papel que é deles esperado.

- Surpresa: a estratégia deve fazer uso de rapidez, segredo e inteligência para atacar concorrentes despreparados inesperadamente.
- Segurança: Deve ser desenvolvido um sistema de inteligência eficaz o suficiente para prever surpresas de seus concorrentes.

#### **2.4 Formulação da Estratégia**

Mintzberg e Quinn (1996) destacam duas ondas de teorias prescritivas de estratégia, ou seja como a estratégia deveria ser desenhada ou conscientemente formulada. A primeira destas ondas, é a de formulação de estratégia, de cuja um dos principais representantes é Kenneth Andrews, da Harvard Business School.

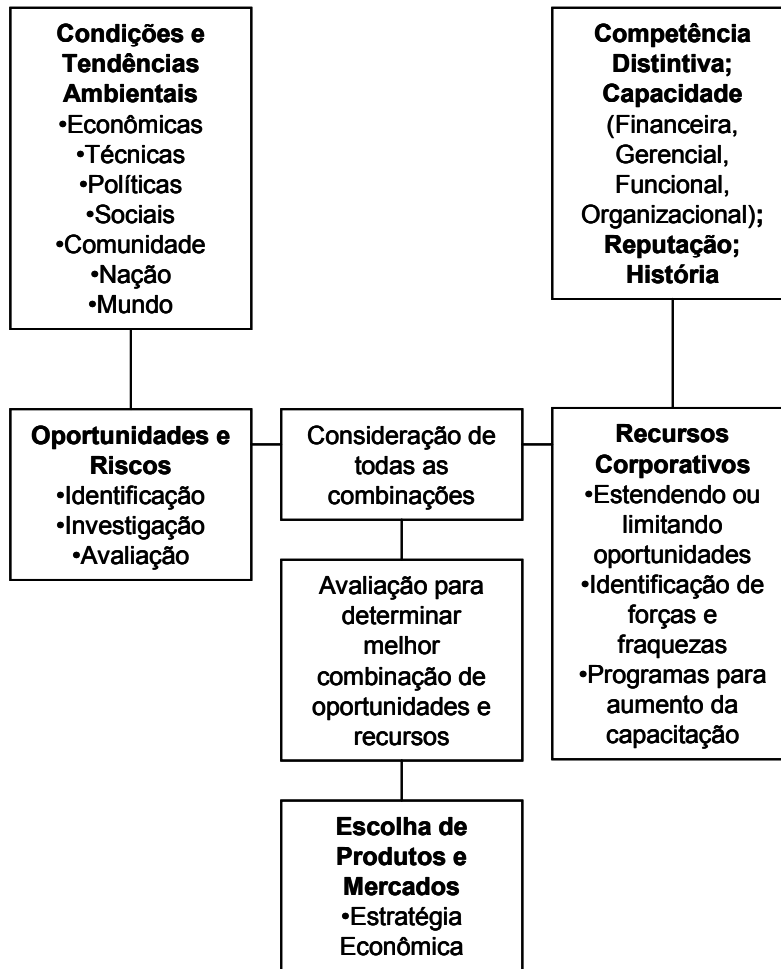
Segundo Andrews (1996), o processo intelectual de formulação de estratégia equivale a:

- descobrir o que uma companhia pode fazer em termos de oportunidades ambientais;
- decidir o que ela é capaz de fazer em termos de habilidade e poder; e
- combinar estes dois lados da equação em um equilíbrio ótimo.

O processo segundo Andrews, assume que os estrategistas são analiticamente objetivos em estimar a capacidade relativa de sua companhia e a oportunidade que vem ou antecipam em desenvolver mercados. O quanto eles suportam em termos de risco depende dos seus objetivos de lucros. Quanto mais alto forem estes objetivos, mais propensos eles devem estar a assumir um alto risco correspondente.

A figura a seguir apresenta as principais etapas do processo de Formulação de Estratégia segundo Andrews. Trata-se basicamente de um processo de combinação das oportunidades e recursos, resultando em uma estratégia econômica.

## Estratégia Econômica



Andrews, 1996.

Figura 1. Estratégia Econômica

Outro representante importante desta linha prescritiva de estratégia é Igor Ansoff (1990). O modelo proposto por Ansoff em 1965 (data da edição original), e revisto em 1988, para o problema da formulação da estratégia empresarial, tem fortes referências na teoria de análise de investimentos. Ansoff discute as limitações às teorias de investimento em ativos fixos como ferramenta de análise estratégica. A argumentação do autor é que as regras de decisão para a busca e a avaliação de produtos e mercados não são as mesmas para todas as empresas:

“Nossa preocupação não deve se restringir à avaliação de projetos por regras fixas, que é a principal preocupação da Teoria de Investimento, mas

também com a formulação de regras para cada empresa” (Ansoff, 1990. pg. 43)

A partir desta constatação, Ansoff divide a abordagem ao problema estratégico em dois níveis e duas etapas:

1. Características da posição geral da empresa para gerar regras de decisão para busca e avaliação de oportunidades: etapa de decidir em que tipo de negócio a empresa está e em que tipo deveria estar.
  - a. Objetivos: determinação dos padrões de mensuração do desempenho da empresa. São as metas a serem alcançadas.
  - b. Estratégia em termos de produtos e mercados: definição das características desejáveis dos produtos e mercados. A estratégia indica o caminho a percorrer para se chegar a essas metas.
2. Aplicação das regras a oportunidades específicas. A abordagem é semelhante a da teoria de investimentos, porém com três diferenças:
  - o Aplicação da estratégia para permitir uma triagem das oportunidades;
  - o Utilização de um vetor de objetivos;
  - o Emprego de medidas qualitativas adicionais para refinar a mensuração da rentabilidade.

Ansoff classifica seu método como sendo uma “Busca Adaptativa”. Isto é obtido através de um enfoque em “cascata”. No início, as regras possíveis de decisão são formuladas em termos brutos, sendo posteriormente refinadas através de diversos estágios, à medida em que a solução avança.

## **2.5 Análise Estratégica**

Mintzberg e Quinn (1996) identificam uma segunda onda prescritiva de como a estratégia deveria ser formulada, tendo sido desenvolvida nos anos 80. Os autores consideram que a contribuição desta corrente é menos um novo modelo conceitual – já que de fato aproveita a maior parte das premissas do modelo tradicional – e sim uma estruturação cuidadosa dos tipos de análises formais que deveriam ser realizadas para desenvolver uma estratégia de sucesso. Um dos resultados desta abordagem mais formal é a

visão das estratégias se encaixando em certas classificações “genéricas”. As estratégias portanto não seriam criadas individualmente, mas sim selecionadas de um conjunto limitado de opções com base no estudo sistemático da firma e das condições na indústria em que está inserida.

O principal representante desta abordagem é Michael Porter. Mintzberg e Quinn consideram que, de certa forma, as estruturas de análise de estratégia de Porter são paralelas àquelas de Andrews. Mas uma série de elementos sistemáticos e analíticos, freqüentemente criam um resultado que é menos amplo e mais focado.

Segundo Porter (1980), duas questões centrais baseiam a escolha da estratégia competitiva:

1. atratividade das indústrias em termos de rentabilidade
2. determinantes da posição competitiva dentro de uma indústria

A primeira questão, a da atratividade das indústrias, é determinada pelas regras da concorrência nesta indústria. As regras da concorrência são resumidas no diagrama conhecido como “Diamante de Porter”, representado na figura a seguir:

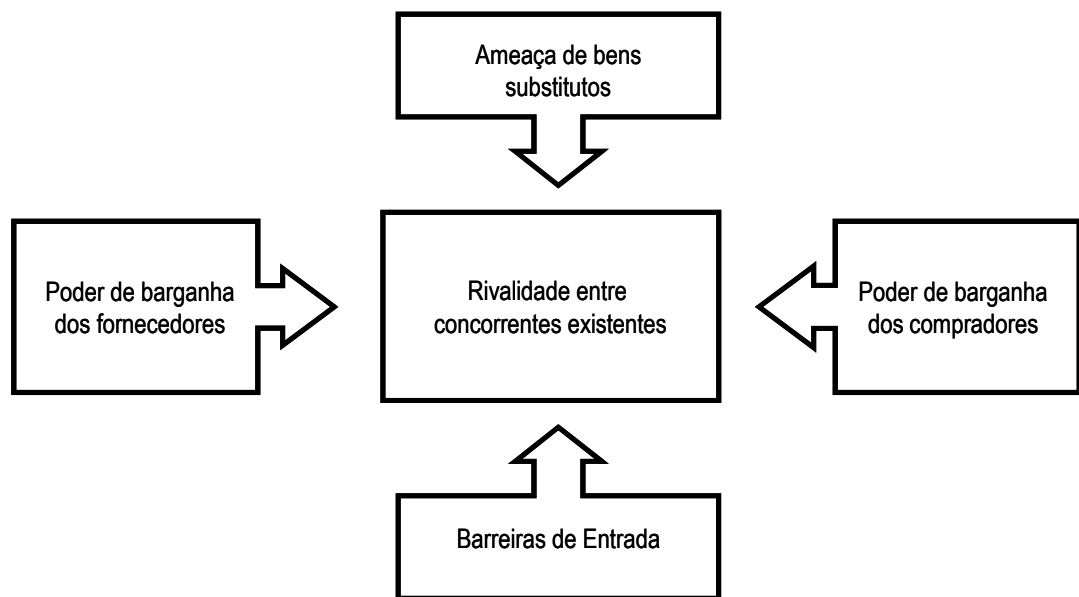


Figura 2. O Diamante de Porter

As Barreiras de entrada se tornam mais altas quanto mais dos seguintes elementos estiverem presentes, e quanto maior for a intensidade destes elementos:

- Economias de escala
- Diferenças proprietárias de produtos
- Identidade de marca
- Custos de troca
- Requerimentos de capital
- Acesso à distribuição
- Vantagens de custo absolutas (curvas de aprendizagem proprietárias, acesso a insumos necessários, design de produto baixo custo proprietário)
- Política governamental
- Retaliação esperada

O Poder de barganha dos fornecedores se torna mais alto quanto mais dos seguintes elementos estiverem presentes, e quanto maior for a intensidade destes elementos:

- Diferenciação de insumos
- Custos de troca dos fornecedores e empresas na indústria
- Presença de insumos substitutos
- Concentração dos fornecedores
- Importância do volume para o fornecedor
- Custo relativo ao total de compras na indústria
- Impacto dos insumos em custo ou diferenciação
- Ameaça de integração para a frente, relativamente à ameaça de integração para trás das empresas na indústria

O Poder de barganha dos compradores se torna mais alto quanto mais dos seguintes elementos estiverem presentes, e quanto maior for a intensidade destes elementos:

- Alavancagem da barganha

- Concentração do comprador versus concentração da empresa
- Volume do comprador
- Custos de troca dos compradores relativamente aos custos de troca da empresa
- Informação do comprador
- Habilidade de integração para trás
- Produtos substitutos
  - Sensibilidade a preço
  - Preço/ compras totais
  - Diferenças de produtos
  - Identidade de marca
  - Impacto na qualidade/ performance
  - Lucros do comprador
  - Incentivos aos tomadores de decisão

A intensidade da rivalidade entre os competidores de uma indústria se torna mais alta quanto mais dos seguintes elementos estiverem presentes, e quanto maior for a intensidade destes elementos:

- Crescimento da indústria
- Custos fixos/ valor agregado
- Capacidade ociosa intermitente
- Diferenças de produtos
- Identidade de marca
- Custos de troca
- Concentração e equilíbrio
- Complexidade informacional
- Diversidade de competidores
- Barreiras de saída

Segundo Porter (1986), a segunda questão central em estratégia competitiva é a posição relativa de uma empresa dentro de sua indústria. O posicionamento determina se a rentabilidade de uma empresa está abaixo ou acima da média da indústria. Uma empresa que pode posicionar-se bem



é capaz de obter altas taxas de retornos, mesmo que a estrutura industrial seja desfavorável e a rentabilidade média da indústria seja, portanto, modesta.

Para Porter, a importância de qualquer ponto forte ou fraco que uma empresa possui é, em última instância, uma função de seu impacto sobre o custo relativo ou a diferenciação.

Os dois tipos básicos de vantagem competitiva combinados com o escopo de atividades para quais uma empresa procura obtê-los levam a três estratégias genéricas para alcançar o desempenho acima da média em uma indústria: liderança de custo, diferenciação e enfoque. A estratégia do enfoque tem duas variantes: enfoque no custo e enfoque na diferenciação.

As estratégias de liderança no custo e de diferenciação buscam a vantagem competitiva em um limite amplo de segmentos industriais, enquanto a estratégia do enfoque visa a uma vantagem de custo (enfoque no custo) ou uma diferenciação (enfoque na diferenciação) num segmento estreito.

Para Porter, o instrumento básico para diagnosticar a vantagem competitiva e encontrar maneiras de intensificá-la é a cadeia de valores, que divide uma empresa nas atividades distintas que ela executa no projeto, produção, marketing e distribuição de seu produto.

As atividades de valor podem ser divididas em dois tipos, as atividades primárias e as atividades de suporte. As atividades primárias, listadas na parte de baixo da figura a seguir, são as atividades envolvidas na criação física do produto e sua venda e transferência para o comprador bem como a assistência pós-venda. Em qualquer firma, as atividades primárias podem ser divididas entre as cinco categorias genéricas, também descritas na figura a seguir. As atividades de suporte são o apoio às atividades primárias e entre elas, para fornecer os insumos comprados, a tecnologia, os recursos humanos e as várias outras funções da organização.

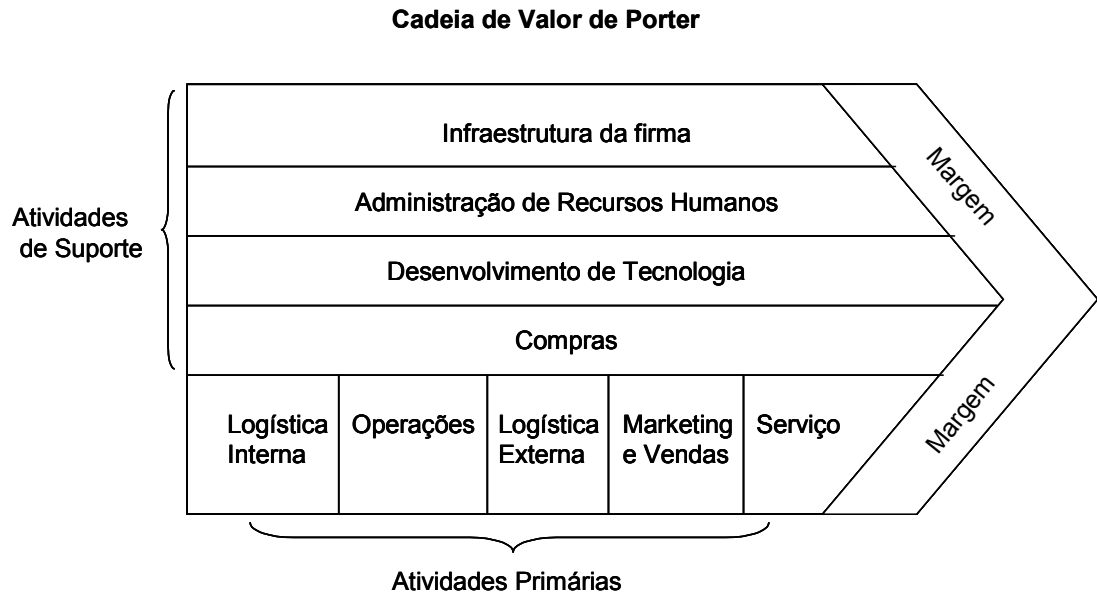


Figura 3. Cadeia de Valor de Porter

## 2.6 A escolha das fronteiras da firma

Escolhas de fronteiras são decisões de importância estratégica primária. Se a vantagem competitiva advém de recursos valiosos e difíceis de imitar, então as escolhas de fronteiras definem a posse e composição destes recursos.

A integração vertical diz respeito à escolha de uma forma organizacional, como o mercado ou a firma (hierarquia), para conduzir atividades econômicas. O grau de integração vertical é escolhido através do balanceamento de dois mecanismos básicos para coordenar o fluxo de materiais ou serviços através de etapas adjacentes na cadeia de valor agregado: os mercados e as hierarquias (Malone, Yates e Benjamin, 1987).

Os mercados coordenam o fluxo através de forças de oferta e demanda e as transações externas entre diferentes indivíduos e firmas.

As hierarquias coordenam o fluxo de materiais através de etapas adjacentes ao controlá-lo e dirigi-lo em um nível mais alto na hierarquia organizacional. Assim os compradores não selecionam um fornecedor de um grupo de fornecedores potenciais. Eles simplesmente trabalham com o fornecedor predeterminado.

A decisão de integração vertical também pode ser chamada de “decisão de fazer ou comprar” (“make-or-buy”), “decisão de fornecimento” (“sourcing”) ou ainda “decisão de subcontratação” (também conhecida como terceirização).

Uma firma representa uma combinação de produção, distribuição, venda e outros processos econômicos tecnologicamente distinto dentro de seus limites. A existência de uma firma ou de integração vertical requer que seja feito um compromisso fundamental para produzir os itens dentro da casa.

### **2.6.1 Teoria Neoclássica**

Existem diversas proposições de teorias para investigar a escolha da forma institucional. A teoria neoclássica tradicional da firma defende que a firma é uma função de produção de diversos insumos. Segundo esta linha (por exemplo, Pindyck e Rubinfeld, 1994) os custos de produção dependem dos insumos, assim como do estado da tecnologia que converte os insumos em produtos. A decisão de comprar fora um produto ou de fabricá-lo depende portanto nos custos de produção associados. Entretanto, a teoria neoclássica tradicional têm sido criticada por diversos acadêmicos por ver a firma como uma “caixa preta” que simplesmente converte os insumos em produtos, sem considerar as implicações comportamentais dos seres humanos envolvidos na produção.

### **2.6.2 Economia dos Custos de Transação**

Nas últimas décadas do século passado, a Economia dos Custos de Transação (ECT) emergiu como uma explicação teórica predominante da escolha de fronteira. A ECT foi sendo desenvolvida ao longo do século XX, principalmente por Coase (1937), Klein, Crawford e Alchian (1978), e Williamson (1975, 1985).

O objetivo fundamental da ECT é o de estudar o custo das transações como o indutor dos modos alternativos de organização da produção (governança), dentro de um arcabouço analítico institucional. Assim, a unidade de análise fundamental passa a ser a transação, operação onde são

negociados direitos de propriedade. Segundo Williamson (1975), uma transação ocorre quando um bem ou serviço é transferido através de uma interface tecnologicamente separável. Um estágio da atividade de processamento ou montagem termina, e outra começa.

De acordo com a ECT, a escolha de uma forma organizacional depende dos custos associados com a transação entre o comprador e o vendedor. Estes são chamados de “custos de transação”. As dimensões críticas das transações que influenciam a escolha da forma de governança são a incerteza, a frequência e a especificidade de ativos permitindo a troca.

A ECT argumenta e demonstra empiricamente que as escolhas de fronteiras são dirigidas em larga escala pela especificidade de ativos envolvida na troca. Ativos específicos engatilham uma ameaça de comportamento oportunista que requer salvaguardas contratuais caras para detê-la. Assim, na presença de ativos específicos, a integração vertical pode oferecer uma solução de governança preferida.

Se um produto é feito por uma firma ou comprado de um fornecedor de fora depende então dos custos de transação associados, isto é, o grau de integração vertical de uma firma seria função dos custos de transação com o mercado versus os custos de coordenação.

### **2.6.3 Custos de coordenação hierárquica**

Milgrom e Roberts (1992) definem os custos de transação de coordenação através de hierarquias – sejam elas privadas ou governamentais – como sendo primariamente os custos de transmitir através da hierarquia a informação inicialmente dispersa que é necessária para determinar um plano eficiente, usando a informação para determinar o plano a ser implementado, e então comunicar o plano àqueles responsáveis por implementá-lo. Estes custos incluem não apenas os custos diretos de compilar e transmitir informação, mas também os custos do tempo de atraso enquanto a comunicação está acontecendo e enquanto o centro está determinando o plano.

Segundo D'aveni e Ravenscraft (1994) a integração vertical faz com que surjam os custos relacionados ao fluxo da informação intra-organizacional. Isto é, mesmo que a internalização das trocas reduza certos custos relacionados à transação, como publicidade (tipicamente um custo de informação internalizado pelo vendedor) e outras despesas de vendas, a integração vertical necessita que uma hierarquia organizacional se torne responsável por transferir internamente bens que eram anteriormente vendidos em mercados abertos. Assim, as reduções nos custos de vendas podem ser parcialmente ou totalmente negadas por aumento nos custos gerenciais associados com a burocracia responsável por maior coordenação interna.

A expansão vertical aumenta o tamanho de uma organização, implicando em um aumento na distância da maior parte dos subordinados de seus superiores e, portanto, aumentando a distorção de comunicação.

Ou seja, a integração vertical, entendida como a fixação das partes de uma transação por um período pré-fixado, só reduz o saldo final de custos de informação se:

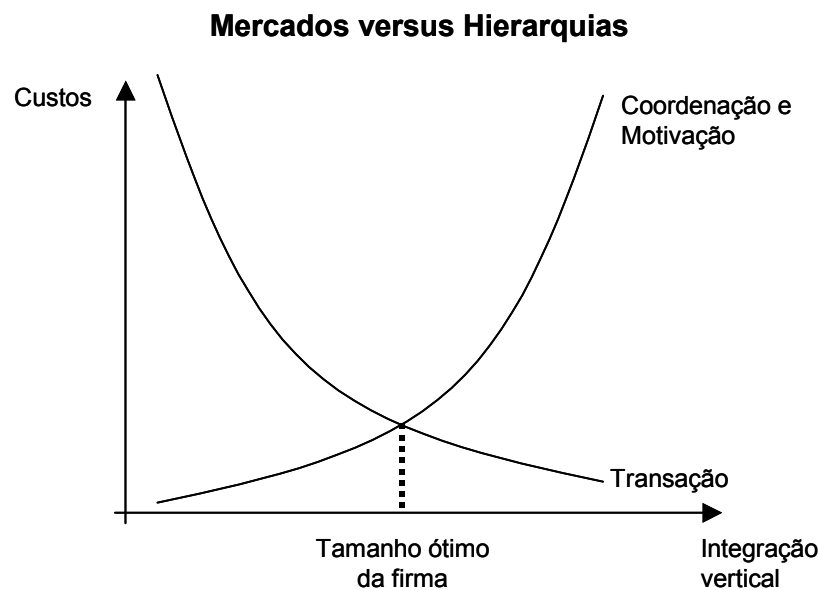
1. os custos relacionados ao fluxo de informações forem mais baixos do que o eventual aumento dos preços de equilíbrio (ou diminuição, sob o ponto de vista do vendedor) gerado pela maior assimetria informacional em relação ao mercado; e
2. a redução dos custos de informação relacionados ao processamento das transação, relacionada à adoção de um parceiro fixo, for maior do que o aumento dos custos relacionados ao fluxo de informações.

Milgrom e Roberts (1992) descrevem mais uma categoria de custos associados à integração vertical. São os Custos de motivação.

Os custos de transação associados com o problema da motivação são de dois tipos. O primeiro tipo de custos são aqueles associados com a assimetria informacional e informações incompletas – situações nas quais as partes a uma transação potencial ou real não têm toda a informação relevante necessária para determinar se os termos de um acordo são mutuamente aceitáveis e se estes termos estão de fato sendo atendidos.

O segundo tipo de custos de transação conectados ao problema da motivação surge do compromisso imperfeito – a incapacidade das partes de se ligarem para seguir através de ameaças e promessas que eles gostariam de fazer mas que, tendo feito, eles posteriormente gostariam de renunciar.

Portanto, seguindo a análise dos custos de transação, coordenação e motivação, é papel da administração assegurar-se da minimização dos custos de transação, ou seja, que todas as interações que ocorrem internamente são realizadas mais eficientemente do que seriam no mercado. Isto é, as reduções em custos de transações devem ser maiores do que o aumento em custos administrativos e a potencial diminuição na motivação. O gráfico a seguir ilustra o ponto ótimo a ser alcançado na decisão de integração vertical (assumindo que os custos de produção em mercados e hierarquias sejam equivalentes).



**Figura 4. Mercados versus Hierarquias**

#### 2.6.4 Capacitação Dinâmica

A discussão das capacidades dinâmicas transcende a discussão das fronteiras da firma e avança para explicar a sobrevivência e a área de concentração de suas atividades. A visão da capacitação dinâmica surgiu a

partir da visão baseada em recursos (por exemplo, Barney, 1991). A visão baseada em recursos enxerga a vantagem competitiva da firma como relacionada à posse de recursos e capacidades únicos e inimitáveis, e aos processos de acumulação e desenvolvimento de recursos.

O principal interesse da visão das capacidades é entender o que é distintivo nas firmas como organizações únicas e históricas de indivíduos em cooperação (Langlois e Foss, 1999).

Nelson (1997) apresenta as capacidades essenciais como uma das três principais características da firma, juntamente com a estratégia e a estrutura.

Nelson (1997, pg. 263) define as competências essenciais como “the things that a firm is capable of doing confidently”. De acordo com esta definição, um bloco importante do conceito das competências é a hierarquia de rotinas organizacionais praticadas, que definem habilidades organizacionais de baixo nível e como estas são coordenadas, e o procedimento de decisão de alto nível para escolher o que deve ser feito nos níveis mais baixos.

A abordagem da capacitação dinâmica (Teece, Pisano e Shuen, 1997) explora como posições valiosas de recursos são construídas e adquiridas ao longo do tempo. A ênfase está no processo, ou seja, no mecanismo pelo qual as firmas acumulam e disseminam novas habilidades e capacidades para responder prontamente a mudanças no ambiente competitivo apesar de condições de dependência de caminhos (*path dependencies*) e de rigidez nos processos tecnológicos e organizacionais.

Teece, et al. (1997) consideram quatro pontos de vista representativos para a questão da abordagem estratégica das capacidades dinâmicas:

- Dierickx e Cool: a formação da estratégia pode ser identificada como a tarefa de fazer escolhas apropriadas sobre despesas estratégicas com a visão de acumular recursos e habilidades.
- Hayes, Wheelwright e Clark: o propósito da administração estratégica é focar a firma no desenvolvimento de competências organizacionais específicas que sejam difíceis para os concorrentes alcançarem no longo prazo.

- Prahalad e Hamel: no longo prazo, a competitividade deriva de uma habilidade para construir, com menor custo e mais rapidamente que os concorrentes, as competências essenciais que geram produtos não antecipados.
- Chandler: questão crítica da manutenção, atualização, integração e difusão de capacidades organizacionais críticas através da organização.

A visão de Hamel e Prahalad (1995), é de que, partindo do princípio de que a competição pelo futuro é uma competição pela participação nas oportunidades, e não pela participação no mercado, já que o mercado de hoje, no passado era apenas uma oportunidade, os autores sugerem que as empresas precisam buscar dentro delas mesmas as habilidades ou competências que possam gerar uma participação nas oportunidades futuras. Analisando o portfólio específico de competências de uma empresa, é possível identificar que oportunidades ela está singularmente posicionada para explorar.

Seguindo esse princípio, as empresas devem tentar identificar que novas competências terão que desenvolver e que modificações terão que incorporar à sua definição de “mercados servidos” para poder aumentar sua participação nas oportunidades futuras.

O quadro a seguir apresenta as principais diferenças, na visão de Hamel e Prahalad entre a elaboração de estratégias com foco no futuro que, segundo os autores, é a visão das competências essenciais, e com foco no presente, que são as outras visões de estratégia.

<b>Quadro 2. Diferença do contexto de elaboração de estratégias quando o foco é o amanhã e não o hoje</b>		
<i>Hoje</i>	<i>Amanhã</i>	<i>Razão</i>
<b>Unidade de Negócios</b>	<b>de Competências da Corporação</b>	A competição pelo futuro é uma “competição inter-empresas”. A competição pelo futuro tem que ser uma responsabilidade da corporação e não apenas uma responsabilidade de cada unidade de negócios. As competências necessárias para ter acesso à arena de novas oportunidades podem estar espalhadas por inúmeras unidades de negócios e cabe à corporação reunir essas competências no momento apropriado dentro da organização.



<b>Quadro 2. Diferença do contexto de elaboração de estratégias quando o foco é o amanhã e não o hoje</b>		
<b>Hoje</b>	<b>Amanhã</b>	<b>Razão</b>
<b>Sistemas Isolados</b>	<b>Sistemas Integrados</b>	Muitas das novas oportunidades mais interessantes exigem a integração de sistemas complexos, e não a inovação em torno de um produto isolado. A necessidade de reunir e harmonizar tecnologias altamente díspares entre si, administrar um processo detalhado de definição de padrões, estabelecer alianças com fornecedores de produtos complementares, cooptar rivais em potencial e ter acesso à mais ampla variedade possível de canais de distribuição mostra que a competição é tanto uma batalha entre coalizões concorrentes e freqüentemente sobrepostas quanto uma batalha entre empresas isoladas.
<b>Velocidade</b>	<b>Perseverança</b>	A liderança em setores fundamentalmente novos raramente é construída em menos de dez ou quinze anos, sugerindo que a perseverança pode ser tão importante quanto a velocidade na batalha pelo futuro.
<b>Arenas Estruturadas</b>	<b>Arenas Não Estruturadas</b>	A desregulamentação, a globalização, as revoluções fundamentais na ciência e a importância estratégica da tecnologia da informação estão tornando indistintas as fronteiras de uma grande variedade de setores.
<b>Competição em Um Estágio</b>	<b>Competição em Vários Estágios</b>	Seja qual for a corrida, ela ocorre em três estágios distintos e sobrepostos: competição pela previsão do futuro do setor e liderança intelectual, competição pelo encurtamento dos caminhos de migração e competição pela posição e participação no mercado.

Os três estágios da competição pelo futuro seriam:

- *A competição pela previsão do futuro do setor e liderança intelectual* se trata da competição pela compreensão mais aprofundada do que a dos concorrentes das tendências e discontinuidades (tecnológicas, demográficas, de regulamentação ou de estilo de vida) que poderiam ser usadas para transformar as fronteiras do setor e criar um novo espaço competitivo.
- *A competição pelo encurtamento dos caminhos de migração* está entre a batalha pela liderança intelectual e a batalha pela participação no mercado, e representa a batalha pela influência no direcionamento do desenvolvimento do setor (a batalha pelo controle e encurtamento dos caminhos de migração). Se no primeiro estágio, a competição visa imaginar uma nova arena de oportunidades, no segundo estágio, visa moldar ativamente o surgimento dessa futura estrutura do setor em benefício próprio.

- *A competição pela posição e participação no mercado* já se dá dentro de parâmetros extremamente bem definidos de valor, custo, preço e serviço.

Na visão de Hamel e Prahalad, só através do desenvolvimento e estímulo de competências essenciais é que a alta gerência pode garantir a continuidade do empreendimento.

Uma competência é um conjunto de habilidades e tecnologias, e não uma única habilidade ou tecnologia isolada.

Uma competência específica de uma organização representa a soma do aprendizado de todos os conjuntos de habilidades tanto em nível pessoal quanto de unidade organizacional.

Portanto, o objetivo é concentrar a atenção da gerência nas competências localizadas no centro, e não na periferia, do sucesso competitivo a longo prazo. Para ser considerada uma competência específica da organização, uma habilidade precisa passar em três testes:

Valor percebido pelo cliente: Uma competência essencial precisa dar uma contribuição desproporcional para o valor percebido pelo cliente. As competências essenciais são as habilidades que permitem à empresa oferecer um benefício fundamental ao cliente.

O fato de uma competência essencial dar uma contribuição importante para o valor percebido pelo cliente não implica que será visível aos seus olhos ou facilmente compreendida pelo cliente.

Portanto, qualquer conjunto de habilidades que gere uma vantagem significativa em termos de custos para o fornecimento de um determinado benefício ao cliente também pode ser denominado competência essencial.

Diferenciação entre concorrentes: para ser qualificada como uma competência essencial, uma capacidade precisa ser competitivamente única.

Em suma, há uma diferença entre competências “necessárias” e competências “diferenciais”. Não faz muito sentido definir uma competência como essencial se ela for onipresente ou puder ser facilmente copiada pelos concorrentes.

Capacidade de expansão: ao definir as competências essenciais, os gerentes precisam empenhar-se arduamente para abstrair a configuração de

um produto específico ao qual a competência está associada no momento e imaginar como a competência poderia ser aplicada em novas arenas de produtos.

Apesar da clareza com que Hamel e Prahalad defendem o conceito das competências essenciais, não oferecem uma esquematização que possibilite a sua aplicação prática. Uma forma de aplicação dessas idéias seria combinar o conceito das competências essenciais ao planejamento estratégico da empresa, mais especificamente à etapa da análise interna. Assim, juntamente com a identificação dos pontos fortes, pontos fracos e fatores críticos de sucesso, que seriam focos de análise mais voltados para o presente, seriam identificadas as competências essenciais, em um foco de análise mais voltado para o futuro. É exatamente assim que Mintzberg e Quinn (1996) enxergam o conceito das competências essenciais dentro de um processo de formulação de estratégia: como um complemento ao processo tradicional de planejamento estratégico.

### **2.6.5 Redes Estratégicas**

Redes estratégicas são laços interorganizacionais estáveis que são estrategicamente importante para as firmas envolvidas. Elas podem tomar a forma de alianças estratégicas, *joint ventures*, parcerias cliente-fornecedor de longo prazo, entre outras (Gulati, Nohria e Zaheer, 2000).

Nas redes estratégicas os mecanismos de governança de mercado e de hierarquias coexistem, aumentando significativamente o leque de arranjos organizacionais possíveis para a criação de valor.

Segundo Lorenzoni e Lipparini (1999), as parcerias são motivadas, entre outras coisas, pela necessidade de atingir a eficiência de produção, compartilhar riscos de pesquisa e desenvolvimento, ganhar acesso a novos mercados e habilidades, e atingir compressão de tempo no desenvolvimento de novos produtos e na pesquisa por novas oportunidades tecnológicas.

Gulati et al. (2000) enumeram as seguintes vantagens de uma rede estratégica:

- Provém à firma o acesso a informação, recursos, mercados e tecnologias;
- Geram economias de aprendizagem, escala e escopo;
- Permitem que as firmas atinjam objetivos estratégicos, tais como o compartilhamento de risco e a terceirização de estágios na cadeia de valor e de funções organizacionais.

Através de estudo empírico, Lorenzoni e Lipparini (1999) formularam duas proposições a respeito das redes estratégicas:

- As firmas líderes da rede podem potencialmente reduzir os custos gerais de coordenação e produção de uma rede através de relacionamentos múltiplos, repetitivos e baseados na confiança com seus principais fornecedores.
- Estes relacionamentos favorecem o acesso à firma líder da rede a capacidades complementares e conhecimento especializado com efeitos positivos na rede como um todo.

Häcki e Lighton (2001) apresentam uma pesquisa empírica cujos resultados demonstram que as empresas que lideram uma rede de negócios (os “network orchestrators”) têm resultados superiores aos concorrentes:

“Charles Schwab, Cisco Systems, CNET Networks, eBay, E\*Trade, Palm, and other members of the first generation of network orchestrators have outperformed their peers – leaders in their industries – in most key measures of revenue growth and the creation of shareholder value. More impressive, they achieved such growth and value creation with smaller asset bases and higher employee productivity” (pg. 2).

Uma possível implicação da crescente colaboração entre os agentes da rede seria a concentração de cada um deles na manutenção e desenvolvimento de suas competências essenciais. O estudo de Lorenzoni e Lipparini (1999) mostrou que ao longo do tempo os líderes da rede focaram-se no que consideravam ser suas competências estratégicas.

Prahalad e Ramaswamy (2000) também compartilham da visão da rede de negócios (cujas os autores nomeiam “extended enterprise”), e a complementam acrescentando a importância do papel do consumidor ou cliente nesta rede. Os autores defendem que a competência é hoje uma

função do conhecimento coletivo disponível para todo o sistema, uma rede avançada de fornecedores tradicionais, manufaturas, parceiros, investidores e consumidores/ clientes. O quadro a seguir sintetiza a visão dos autores:

<b>Quadro 3. A mudança de centro das Competências Essenciais</b>			
	<b>A empresa</b>	<b>Família/ rede de empresas</b>	<b>“Enhanced Network”</b>
<b>Unidade de Análise</b>	A empresa	O empreendimento estendido: a empresa, seus fornecedores e seus clientes	Todo o sistema: a empresa, seus fornecedores, parceiros, e consumidores
<b>Recursos</b>	O que estiver disponível dentro da empresa	Acesso a competências e investimentos de outras empresas	Além dos anteriores, acesso às competências dos consumidores e seus investimentos de tempo e esforço
<b>Base de acesso à competência</b>	Processos internos, específicos da empresa	Acesso privilegiado a empresas dentro da rede	Infraestrutura para diálogo ativo e contínuo com diversos consumidores
<b>Valor agregado dos administradores</b>	Alimentar e construir competências	Administrar parcerias colaborativas	Aproveitar a competência do consumidor, administrar experiências personalizadas e formar as expectativas do consumidor
<b>Criação de valor</b>	Autônoma	Colaborada com parceiros	Colaborada com parceiros e com consumidores ativos
<b>Fontes de tensão gerencial</b>	Autonomia da unidade de negócios vs. Alavancagem de competências essenciais	O parceiro é tanto colaborador quanto competidor pelo valor	O consumidor é tanto colaborador quanto competidor pelo valor

Prahalad e Ramaswamy, 2000

A complexidade da coordenação dos relacionamentos em uma rede estratégica destacará o papel de um dos participantes da rede como maestro, o fornecedor do contexto em que a rede atua. Häcki e Lighton (2001) descrevem o conceito de “network orchestrators”, os maestros da rede, similar ao que Tapscott (2001) chama de “context provider”. Os autores descrevem o papel destes maestros como sendo aqueles participantes da

rede que tem um relacionamento forte e próximo com o consumidor final dos produtos da rede.

“The sheer weight of the market preference for the platform – rather than any alliance, agreement, or inducement offered by the platform’s proprietor – is the source of its influence over the economic web’s existing members and of its ability to attract new ones” (pg. 6).

Segundo Häck e Lighton, as razões pelas quais outras empresas decidem participar da rede depende das suas chances de conseguir três coisas:

1. ganhar acesso para o conhecimento e expertise que o maestro deriva de sua perspectiva única nas interações com os outros membros da rede;
2. realizar as eficiências que advém do compartilhamento de ativos dos membros da rede;
3. no caso de um negócio de serviços, obter acesso privilegiado aos consumidores do próprio maestro.

A tabela a seguir, retirada de Häcki e Lighton descreve os principais tipos de rede e suas características:

<b>Quadro 4. Manual para os maestros de rede</b>			
<b>Foco da rede</b>	<b>Papel do maestro</b>	<b>Estrutura da rede</b>	<b>Relacionamento com os parceiros</b>
<b>Comunidade (ex.: eBay)</b>	Promover ampla troca de produtos e informações através de grande comunidade de consumidores	Permitir que a estrutura seja formada pela comunidade de consumidores – que pode mesmo escolher fornecedores de serviço de fora da rede	Co-gerenciar com a comunidade: reforçar as regras básicas, mas permitir que os consumidores dirijam a maior parte das atividades
<b>Cadeia de Valor (ex.: Cisco e Palm)</b>	Assegurar desenho eficaz de produto bem como a sua entrega, com base nos requerimentos do consumidor	Integrar e alinhar a cadeia de valor tradicional em torno das necessidades dos consumidores	Gerenciar em conjunto com parceiros: o maestro é altamente dependente da cooperação com parceiros

<b>Serviços de conhecimento (ex.: Charles Schwab, E*Trade)</b>	Desempenhar papel dominante ao fornecer o portfólio de serviços; acrescentar parceiros para completar a oferta ao consumidor	Criar serviços modulares e desenhar um mix de fornecedores de serviços que permita ao maestro responder eficientemente a novas oportunidades	Forçar uma rígida estrutura de gerenciamento aos parceiros – que também podem ser concorrentes – para atingir relacionamento próximo sem se tornar dependente
--	--	--	---

Häcki e Lighton, 2001.

Gulati et al. (2000) chamam a atenção também para os possíveis efeitos perversos de uma rede. As firmas participantes podem ficar presas em relacionamentos não produtivos ou deixar de formar parcerias com outras firmas viáveis. Assim sendo, a rede de relacionamentos de uma firma é fonte tanto de oportunidades quanto de restrições. À medida em que o ambiente econômico se torna mais competitivo, a rede de uma firma cresce em importância estratégica.

## 2.7 Crítica aos processos existentes

O foco deste estudo são os processos de formulação de estratégia. Ou seja, um processo formal de planejamento, que visa a composição algum tipo de linha de ação, ou seqüência de atividades conscientemente intencionadas para lidar com uma situação.

Segundo Mintzberg e Quinn (1996), diversas premissas estão embutidas na teoria de Andrews para o processo de estratégia, que também podem ser encontradas em outras teorias prescritivas de estratégia:

- Clara distinção entre a formulação e a implementação de estratégia (de fato, entre pensar e fazer);
- A crença de que a estratégia (ou ao menos a estratégia pretendida) deveria ser explícita;
- A noção de que a estrutura deveria seguir a estratégia (em outras palavras, ser desenhada de acordo com ela);
- A estratégia emana da liderança formal da organização.

Mintzberg (1994) critica os processos de formulação de estratégia por acreditar que estes não são representativos da forma como a estratégia é

criada nas organizações. Cita inclusive diversas evidências empíricas da freqüente não implementação dos planejamentos realizados.

Apesar disso, o autor não defende a ausência de um processo de planejamento. A estratégia de uma empresa, quando observada a posteriori contém diversos elementos que surgiram ao longo da própria execução da mesma. Ou seja: trata-se de um processo contínuo, cíclico, extremamente sensível ao ambiente externo e interno da organização. Ainda assim, um processo formal de planejamento é importante não para criar estratégias, mas para programar as estratégias que já tenham, isto é, para elaborá-las, refiná-las, divulgá-las e operacionalizá-las.



### **3 PROCESSO DE ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO**

#### **3.1 Definições e Abordagens**

Sannes (1994) entende a problemática do alinhamento entre a Estratégia e os Sistemas de Informação e Tecnologia de Informação (SI/TI) como sendo uma questão de alinhamento entre necessidades de negócios e serviços de informação.

Necessidades de negócios seriam as necessidades de informação das pessoas, em termos de acesso, processamento e troca de informações durante seu trabalho.

Serviços de informação seriam os serviços que um pessoa pode utilizar para satisfazer suas necessidades de informação. Os serviços incluem tecnologia (a infraestrutura técnica), funções (ferramentas e aplicativos para o usuário final), informação (bancos de dados), e apoio em como utilizar os serviços de informação.

Earl (1993) utiliza a definição de Planejamento Estratégico de Sistemas de Informação como sendo o processo de decidir os objetivos para computação organizacional e identificar potenciais aplicações de computador que a organização deveria implementar.

Sannes (1994) enxerga na literatura diferentes abordagens para o alinhamento de serviços de informação e necessidades do negócio:

- Estratégias ligadas ou integradas e planejamento estratégico: argumenta que o propósito do plano ou da estratégia de sistemas de informação é identificar sistemas de informação que atendam às necessidades do negócio. A pesquisa empírica indica que esta abordagem é de valor limitado. O planejamento integrado, uma abordagem na qual o planejamento do negócio e o planejamento dos sistemas de informação são realizados simultaneamente e os processos são indistinguíveis, teve alguns méritos empíricos. Este tipo de abordagem geralmente visa apoiar

o alinhamento no nível estratégico. A falta de méritos empíricos indica que alinhamento no nível estratégico é insuficiente para o alinhamento nos níveis mais baixos.

- Alinhamento da função de serviços de informação com a organização do negócio: enfatiza mecanismos que integram ou ligam mais fortemente as duas organizações. A parceria entre a organização dos serviços de informação e os gerentes de linha pode ser descrita em termos do contexto e ações da relação: Parceria em contexto refere-se ao grau de benefícios mútuos, compromisso, e predisposição que determinam a durabilidade esperada da relação; Parceria em ação reflete a habilidade de influenciar os fatores que afetam a relação diária de trabalho. Estes fatores são a quantidade de conhecimento compartilhado, o grau de dependência mútua em competências distintas e recursos, e a necessidade de ligação dos processos organizacionais.

- Integração dos processos de negócios e dos serviços de informação: os sistemas de informação podem ser construídos nos pilares que suportam ou formam a estratégia competitiva do negócio. Analisa o impacto na tecnologia de informação nas realidades de negócios e forma direções para o uso dos sistemas de informação. Uma outra abordagem nesta categoria é o redesenho dos processos de negócios, que enxerga a tecnologia da informação como a base para a inovação nos processos de negócios. São abordagens mais voltadas para o nível gerencial.

Sannes acredita que estas três abordagens encontradas na literatura são relacionadas aos três níveis organizacionais. O autor apresenta uma classificação do alinhamento entre necessidades de negócios e serviços de informação conforme o nível organizacional em foco.

- No nível técnico (aquele voltado às decisões de caráter operacional sobre os assuntos internos da organização), a medida relevante do alinhamento é o quanto a informação recuperada, processada e apresentada atende os requerimentos da tarefa em questão.

- No nível gerencial (voltado para decisões táticas sobre arranjos organizacionais para operações internas bem como a interação com consumidores e fornecedores) o foco é o ajuste entre os serviços de

informação e os requerimentos de informação de operações internas e a interação com consumidores e fornecedores.

- No nível institucional (voltado para decisões estratégicas sobre a organização e seu ambiente) os serviços de informação podem ter três papéis: Podem estar embutidos na rede de negócios e formar uma base para parcerias e joint ventures; podem possibilitar novos negócios, alargando ou mudando o escopo do negócios; Podem servir os administradores com informações sobre seu ambiente e assim apóia-los em decisões estratégicas.

A tomada de decisões de SI/TI acontece portanto em três níveis diferentes e consecutivos. Ou seja, uma decisão gerencial irá se basear na direção definida no nível institucional. Da mesma forma, uma decisão no nível técnico dependerá de decisões gerenciais. O quadro a seguir sintetiza esta divisão:

<b>Quadro 5. Uma estrutura de alinhamento de necessidades de negócios e serviços de informação</b>		
<b>Nível Organizacional</b>	<b>Descrição do Alinhamento</b>	<b>Abordagens para Atingir Alinhamento</b>
Técnico	Ajuste entre serviços de informação e atividades de negócios	Serviços de informação permitem a automação e o redesenho de atividades de negócios
Gerencial	Ajuste entre serviços de informação e processos de negócios	Parceria entre a estrutura de serviços de informação e a linha de frente da organização
Institucional	Ajuste entre serviços de informação e a estratégia de negócios	Integração de estratégias de sistemas de informação e estratégias de negócios

Sannes, 1994.

Segundo Earl (1993), a literatura sobre planejamento estratégico de sistemas de informação (PESI) recomenda que este enfoque quatro áreas:

- Alinhamento do investimento em SI com objetivos de negócios
- Exploração da TI para vantagem competitiva
- Direcionamento eficiente e eficaz da gerência de recursos de SI
- Desenvolvimento de arquiteturas e políticas de tecnologia

As duas primeiras áreas estariam preocupadas com a estratégia de sistemas de informação, a terceira com a estratégia de gerenciamento da informação e a quarta com a estratégia de TI. Esta visão é análoga à visão de Sannes (1994) a respeito da divisão em níveis organizacionais.

Em uma pesquisa junto a 21 empresas no Reino Unido, Earl (1993) identificou três categorias de preocupações (fatores de insucesso) dos entrevistados em relação ao PESI:

1. Método: técnicas, procedimentos ou metodologias envolvidas no PESI;
2. Implementação: mesmo quando direções claras são estabelecidas e compromissos para desenvolver novas aplicações são feitos, muitas vezes os projetos não são iniciados e o desenvolvimento de sistemas não prossegue.
3. Processo: envolvimento dos gerentes de linha e dos usuários em geral.

Com base nestas três categorias, Earl (1993) identificou cinco abordagens para o Planejamento Estratégico de Sistemas de Informação. Estas abordagens são compostas pela natureza e localização do método, a atenção ao processo e o estilo do mesmo, e o foco e probabilidade da implementação.

1. Abordagem Liderada pelo Negócio. A premissa é que a atual direção ou plano dos negócios são a única base sobre a qual os planos de SI podem ser construídos e, portanto, o planejamento de negócios deve direcionar o PESI. Os planos de negócio e estratégias são avaliados pelo Diretor (ou equipe) de SI/TI para identificar onde os sistemas de informação são mais necessários.
2. Abordagem Direcionada pelo Método. A premissa é que o PESI é melhorado pelo, ou depende de, uso de uma técnica ou método formal. Existe uma busca pelo melhor método.
3. Abordagem Administrativa. A ênfase é no planejamento de recursos. O planejamento mais amplo da organização e os procedimentos de controle devem atingir os objetivos do PESI através de procedimentos formais para alocação de recursos de TI. Ao enfatizar a viabilidade,

aprovação de projetos e planejamento de recursos, a abordagem administrativa gera portfólios de aplicações a serem desenvolvidas que são eventualmente implementadas. Não apenas critérios financeiros guiam estas escolhas, mas também linhas estratégicas.

4. Abordagem Tecnológica. Baseia-se na premissa de que um modelo do negócio orientado a SI é um resultado necessário do PESI e que, portanto, métodos de modelagem analíticos são apropriados. O produto final é um modelo orientado a sistemas do negócio. Um método formal é utilizado para mapear as atividades, processos e fluxos de dados do negócio. A ênfase está em arquiteturas de TI e SI.
5. Abordagem organizacional. A premissa é de que o PESI não é uma iniciativa isolada, mas sim baseada em decisões de SI que são tomadas através da contínua integração entre a função de SI e a organização. A função de SI trabalha em parceria com o resto da organização, especialmente através de gerentes de SI em equipes gerenciais. As estratégias de SI freqüentemente emergem de atividades organizacionais, tais como mudanças nas práticas de negócios geradas por tentativa e erro, melhoria contínua e incremental das aplicações existentes e iniciativas e experimentos de sistema ocasionais.

<b>Quadro 6. Cinco abordagens sumarizadas</b>					
	Liderada pelo Negócio	Direcionada pelo Método	Administrativa	Tecnológica	Organizacional
Premissa implícita	Planos e necessidades do negócio deveriam dirigir os planos de SI	Estratégias de SI serão melhoradas pelo uso de um método formal de PESI	PESI deveria seguir e conformar com os procedimentos de planejamento e controle da organização	PESI é um exercício de modelagem de informação e negócios	PESI é uma atividade de tomada contínua de decisão compartilhada pelo negócio e pela área de SI
Ênfase da Abordagem	O negócio lidera SI e não vice-versa	Seleção do melhor método	Identificação e alocação de recursos de SI para atender as necessidades combinadas	Produção de modelos e plantas	Aprendizagem organizacional sobre os problemas e oportunidades de negócio e a contribuição de TI
Maior	Planejadores	Praticadores	Comitês de	Modelo de	Equipes

influência nos Resultados	de SI	do método	planejamento de recursos	modelagem adotado	permanentes e ad hoc de gerentes chave, inclusive de SI
Slogan	“O negócio dirige SI”	“Estratégia precisa de método”	“Siga as regras”	“SI precisa de arquiteturas”	“Temas com times”

Earl, 1993.

### 3.2 Planejamento Estratégico e Planejamento do Sistema de Informações

O enfoque do presente trabalho é avaliar, através de estudo de caso, uma metodologia de formulação de estratégia para internet. Assim sendo, a abordagem de alinhamento estratégico de SI/TI se enquadra no que Sannes (1994) identifica como “Estratégias ligadas ou integradas e planejamento estratégico”, no nível institucional. Também se enquadra no que Earl (1993) define como “Abordagem Direcionada pelo Método”.

Segundo Hackney, Burn e Dhillon (2000), as abordagens prescritivas têm sido propostas para ajudar no alinhamento das estratégias de SI/TI com a estratégia de negócios através da identificação de aplicações que apoiem o negócio, e ao mesmo tempo dêem direção para os investimentos em TI.

Um dos representantes deste tipo de abordagem é Andreu (1992). Segundo este autor, o planejamento de tecnologia de informação (TI) e dos sistemas de informação (SI) de uma companhia deve buscar dois objetivos:

- Assegurar a consistência do plano de TI/ SI com os objetivos da organização
- Desenvolver vantagens competitivas sustentáveis para cada unidade de negócio da companhia.

Para Andreu, a consistência desejada só pode ser garantida se existe um procedimento de planejamento formal, explicitamente ligado aos planos estratégicos. Além disso, se o sistema de informação da empresa será usado como um gerador de vantagens competitivas, a influência entre os planos de TI/ SI e os planos estratégicos empresariais deve ser mútua, ou seja, deve haver uma metodologia ativa, que simultaneamente gere o planejamento de TI/ SI e o planejamento estratégico da corporação.

Entretanto, Andreu observa que, em muitas organizações, os sistemas de informação estão em um estágio de expansão e anarquia, sem terem estabelecido ainda nenhuma forma de metodologia de SI. Dessa forma, será impossível implantar diretamente uma metodologia ativa para simultaneamente gerar SI e planos estratégicos da corporação, simplesmente porque a organização tem falta da cultura organizacional correspondente. Nestes casos, o método ativo deve ser alcançado por evoluir através da adoção de uma metodologia passiva durante um primeiro estágio, o qual vai permitir a criação da cultura necessária. Este procedimento passivo requer apenas um conhecimento das estratégias que a companhia deseja seguir, independentemente do processo seguido em determiná-la.

O foco de Andreu são metodologias de planejamento de TI/ SI que tentam integrar este processo de planejamento com aquele do planejamento estratégico empresarial, isto é, procedimentos ativos, segundo a denominação de Andreu. O principal objetivo destas metodologias é assegurar que o potencial competitivo que pode ser alcançado através de TI/SI seja mantido explicitamente em vista durante todo o processo de planejamento estratégico, de forma que a estratégia empresarial resultante já terá os ingredientes de TI/ SI que podem contribuir para atingir vantagem competitiva sustentável.

TI/ SI devem ser levados em conta desde o começo do processo de planejamento estratégico. Por esta razão, a estrutura geral do processo de planejamento descrito é paralela àquela dos procedimentos de planejamento estratégico. O procedimento proposto por Andreu adiciona a dimensão de TI/ SI à análise e atividades que todo o processo de planejamento estratégico deve realizar. Operando desta maneira, idéias estratégicas baseadas em TI ou SI podem ser geradas relativamente cedo no processo. Essas idéias irão:

- contribuir para formar o negócio que é finalmente desenhado;
- definir ações estratégicas específicas para serem usadas diretamente no processo de desenho do plano de TI/ SI;
- sugerir outras aplicações estratégicas potenciais da TI.

### **3.3 Desafios para o Planejamento de Sistemas de Informação Estratégicos**

Segundo Hackney, Burn e Dhillon (2000), os desafios para o Planejamento de Sistemas de Informação Estratégicos (PSIE) podem ser classificados em três grandes categorias:

- Revisão dos benefícios
- Administração da mudança nos negócios e
- Avaliação das competências organizacionais

Esta categorização demonstra a oportunidade de desenvolver estruturas mais dinâmicas que tentam capturar a complexidade de sistemas de informação (SI) dentro do processo de PSIE.

#### **1. Revisão de benefícios**

Um dos desafios chave para o planejamento de SI/TI está relacionado à inabilidade do negócio de colher benefícios do investimento em TI. Este “paradoxo de produtividade” tem sido atribuído principalmente ao desencontro entre a estratégia de negócios e o processo de planejamento. Argumenta-se que se a estratégia e o planejamento não estão em harmonia então há grandes riscos de que não surjam benefícios destes investimentos. Assim pode não ser suficiente meramente instalar uma aplicação de TI e esperar pela economia. No mínimo, algum treinamento será necessário, e provavelmente mudanças nas tarefas, papéis e responsabilidades. Para superar o paradoxo de produtividade é preciso um entendimento coerente da estratégia de negócios que pode demandar um investimento, a estratégia de TI que pode determinar a natureza e tipo do sistema e um processo de planejamento de SI que estabeleça uma ligação entre a estratégia de negócios e a estratégia de TI.

#### **2. Administração da mudança nos negócios**

As organizações experimentam freqüentes e significativas mudanças. Estas mudanças resultam não apenas de avanços na tecnologia mas também de um ambiente competitivo. Como resultado, a administração de mudanças relacionadas a SI/TI emergiu como um desafio significativo para o planejamento de SI/TI. De fato, quando um sistema de TI é implementado em uma organização, o que de fato ocorre é uma mudança que pode variar



de pequena escala e localizada até mudanças maiores na condução do negócio e até reestruturação organizacional. A mudança nem sempre é bem-vinda e pode resultar em resistência significativa dentro das organizações devido à incerteza que cria.

### 3. Avaliação das competências organizacionais

O instável ambiente de negócios combinado com um direcionamento à obtenção de benefícios dos investimentos de TI/SI gera um novo desafio para o planejamento de TI/SI: o desafio de avaliar as competências organizacionais futuras. O entendimento superior de uma organização inovadora dos aspectos tecnológicos e de negócios dos sistemas de informação aumenta a probabilidade de que este irá introduzir melhorias competitivamente significativas e assim sustentar esta vantagem, apesar das inovações por concorrentes. Esta inovação está se tornando um desafio chave em termos de planejamento de SI, especialmente por causa da desconexão prevalecente entre as estratégias de negócios e as estratégias de TI.

Earl (1993) identificou em pesquisa empírica a necessidade de olhar além do método pura e simplesmente quando praticando o Planejamento Estratégico de Sistemas de Informação. Além disso, verificaram que ao realizar o PESI, a organização pode se utilizar de vários métodos simultaneamente.

Dentre as abordagens de PESI encontrada na pesquisa empírica do autor, a mais comum na literatura de Alinhamento Estratégico é a Dirigida pelo Método. Um dos problemas encontrados com essa abordagem é que a estratégia de negócios nem sempre está clara ou detalhada o suficiente para especificar as necessidades de SI. E um planejamento de SI provavelmente não será uma técnica de estratégia de negócios suficientemente forte.

Outro problema é que os usuários podem avaliar os exercícios da abordagem como sendo irreais, ou muito genéricos. Curiosamente, o próprio enfoque estratégico dado ao processo de alinhamento de SI pode ser uma barreira para a equipe responsável seja ela interna ou externa, conforme descrito por Earl:

“General managers can see the studies as “business strategy making in disguise” and in thus become somewhat resistant and not easily persuaded of the priorities or options suggested by the application of the method. IS strategic plans may then lose their credibility and never be fully initiated. The exercises and recommendations may be forgotten. Often they are labeled the “xyz” strategy, where “xyz” is the name of the consulting firm employed; in other words, these strategies are rarely “owned” by the business.” (Earl, 1993. pgs.8-9)

Entretanto, segundo Earl (1993), muitas vezes o método pode ser bom para o negócio para o departamento de SI de alguma forma não prevista. Por exemplo, em uma empresa foi mostrada a necessidade de estratégias de negócios, e em outra informou à gerência de SI sobre os imperativos de negócios.

## 4 ESTRATÉGIA E INTERNET

### 4.1 Mercados Eletrônicos

Segundo Tapscott (2001), a internet é mais do que somente outro desenvolvimento tecnológico. Ela representa um meio de comunicação poderoso e universal, sem precedentes. O meio é digital e infinitamente mais rico e interativo que o rádio ou a televisão.

Não apenas permite a conexão de computadores, mas é o mecanismo pelo qual os indivíduos e organizações podem trocar dinheiro, conduzir transações, comunicar fatos, expressar opiniões e colaborar para desenvolver novo conhecimento.

Para Tapscott, a internet é mais que um canal. Ela tem o potencial de mudar todos os canais: “Effective competitors equip Sales agents with Net-based information and tools in the customer’s living room. Call-center personnel with superior Net-based customer relationship management systems containing complete customer records deliver better customer service. And bricks-and-mortar stores that exploit emerging location-based Services will have more customers who find them through the Net.”

Applegate (2001) aponta uma série de diferenças entre as tecnologias tradicionais e as suportadas pela internet. Estas estão destacadas no quadro a seguir:

<b>Quadro 7. Capacidades Tecnológicas pré e pós internet</b>	
<b>Tecnologia Tradicional</b>	<b>Tecnologias internet</b>
Padrões fechados limitam a participação aos indivíduos e organizações com acesso a software proprietário	Padrões abertos permitem a conectividade global; qualquer um com um browser e acesso à internet pode participar
A propriedade da plataforma do software fechado permite ao dono da plataforma que estabeleça padrões e políticas comerciais	A propriedade compartilhada da rede faz com que a colaboração seja necessária para definir e gerenciar o comércio
Arquitetura rígida limita a funcionalidade e flexibilidade do negócio	Software e infraestrutura modular e flexível dá flexibilidade ao negócio

<b>Quadro 7. Capacidades Tecnológicas pré e pós internet</b>	
<b>Tecnologia Tradicional</b>	<b>Tecnologias internet</b>
O alto custo, longo horizonte de tempo e conhecimento especializado necessários para o desenvolvimento de soluções de negócios são fortes barreiras	Custo e especialização mais baixos e prazos mais curtos para desenvolver soluções de negócios abaixam as barreiras de entrada

Applegate, 2001.

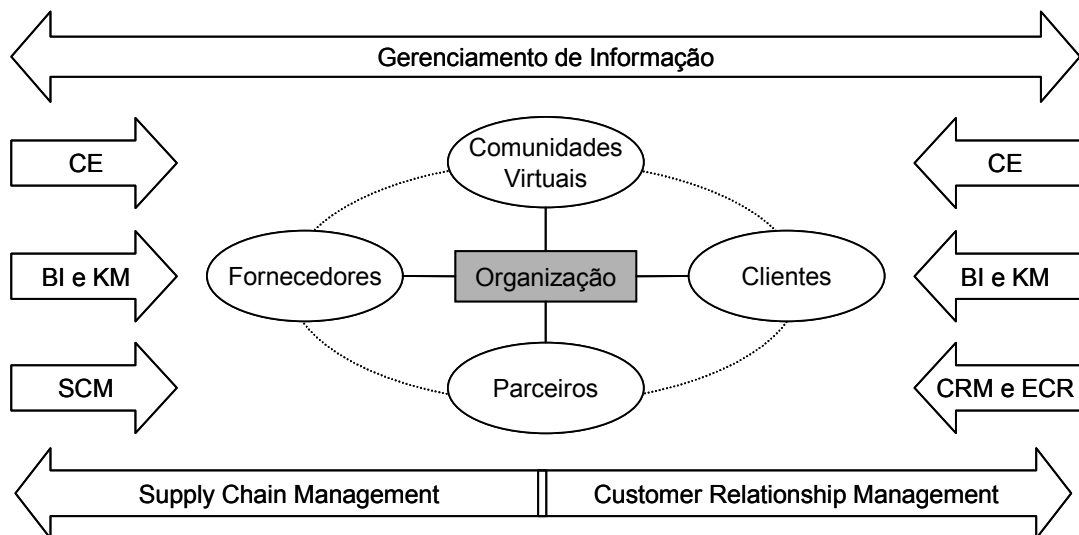
As tecnologias baseadas na internet compõem a Plataforma Internet (PI) que oferece uma infraestrutura para a realização de transações e trocas de informações entre pessoas e empresas. Albertin (2000) denomina esta infraestrutura de mercados eletrônicos, ou de negócios na Era Digital. Segundo Albertin, fazem parte desta infraestrutura os seguintes componentes:

- Comércio Eletrônico (*e-commerce*): realização de toda a cadeia de valor dos processos de negócio num ambiente eletrônico, por meio da aplicação intensa de tecnologias de comunicação e informação, atendendo aos objetivos de negócio. Os processos podem ser realizados de forma completa ou parcial, incluindo as transações negócio-a-negócio, negócio-a-consumidor e intra-organizacional, numa infra-estrutura predominantemente pública e de fácil e livre acesso e baixo custo.
- Gerenciamento do relacionamento com clientes (*Customer Relationship Management – CRM*): prática empresarial de gerenciar as formas de relacionamentos com os clientes, que contam com sistemas formados por várias tecnologias, todas com o objetivo de conhecer o cliente e seu perfil, atender melhor suas necessidades, incentivar maior volume de compras e ganhar sua fidelidade;
- Gerenciamento da cadeia de suprimentos (*Supply Chain Management – SCM*): gerenciamento da cadeia produtiva desde o fornecimento da matéria-prima até a rede de distribuição dos produtos;
- Resposta eficiente ao consumidor (*Efficient Consumer Response – ECR*): união entre parceiros estratégicos do varejo e da indústria, para estabelecer negócios, possibilitando redução de custos e fidelização do cliente. Abrange desde caixas automatizados à introdução do código de barras e a integração com processamento de informações, até a cadeia

de suprimentos. O ECR propõe reformular os hábitos de compras das empresas e leva-las para uma reposição contínua de produtos para obter o estoque nas lojas de forma mais eficiente e rápida;

- Gerenciamento do conhecimento (*Knowledge Management* – KM): organização de informações de fontes distintas num contexto que reflete o negócio e suas decisões e processos. As ferramentas incluem sistemas de gerenciamento de informações, mecanismos de pesquisa, *data mining* (software de pesquisa predefinida ou pesquisa *ad hoc* de informações) e sistemas especialistas, que permitem obter, classificar, organizar, refinar, disponibilizar e compartilhar informações;
- Inteligência de Negócios (*Business Intelligence* – BI): visa levar as análises de dados para um número cada vez maior de funcionários das empresas, através de um processo de coleta, análise e distribuição de dados, para melhorar a decisão dos negócios. O aspecto fundamental de um sistema de BI é a análise contextual, que extrai e integra informações de múltiplas fontes, fazendo uso da experiência e levantando hipóteses para desenvolver uma perspectiva precisa da dinâmica dos negócios.

A figura a seguir apresenta a inter-relação entre os componentes desta infraestrutura:



Albertin, 2000.

**Figura 5. Infraestrutura para Negócios na Era Digital**

Amit e Zott (2001) sintetizam as principais características dos mercados eletrônicos, isto é, aquelas transações de negócios conduzidas através da infraestrutura de internet. Segundo os autores, estas características, quando consideradas em conjunto, têm um efeito profundo em como transações criadoras de valor são estruturadas e conduzidas:

- Alta conectividade;
- Foco em transações;
- Importância dos bens informacionais;
- Alto alcance (número de pessoas e produtos alcançáveis rapidamente e com custos baixos) e riqueza (profundidade e detalhe da informação que pode ser acumulada, oferecida e trocada através dos participantes) da informação;
- Suporte à emergência de comunidades virtuais;
- Facilidade de extensão do leque de produtos para incluir produtos complementares;
- Acesso melhorado a ativos complementares (recursos, capacidades, e tecnologias);
- Novas formas de colaboração entre firmas (tais como programas de afiliação);
- Redução potencial de informações assimétricas entre agentes econômicos através do meio internet;
- Possibilidade de customização (adaptação iniciada pelo consumidor) e personalização (adaptação iniciada pelo negócio) em tempo real de produtos e serviços.

#### **4.2 Possibilidades trazidas pela PI para as organizações**

Como consequência das características dos mercados eletrônicos, Amit e Zott (2001) acreditam que as fronteiras das indústrias poderão ser facilmente cruzadas, devido à redefinição das cadeias de valor. Isto poderá afetar o escopo das firmas, já que oportunidades de terceirização crescem na presença de custos de transação reduzidos e aumento dos retornos em escala.

Tapscott (2001) enxerga as possibilidades geradas pela internet nas organizações em três pilares:

1. a internet reduz dramaticamente custos de procura, coordenação, contratação e outros custos de transação entre firmas;
2. graças a esta enorme redução de custos, o ambiente será propício para a formação de redes integradas de empresas, em que cada elo se concentrará em sua competência essencial;
3. uma das empresas que compõe esta rede fará a integração, mantendo seu foco na proposta de valor ao consumidor final. A esta empresa Tapscott chama de “context provider”.

Nas seções a seguir serão discutidos os três pilares das possibilidades trazidas pela PI para as organizações.

#### **4.2.1 Redução de custos de procura, coordenação, contratação e outros custos de transação entre firmas**

De acordo com a ECT (Coase, 1937; Klein, Crawford e Alchian, 1978; Williamson, 1975, 1985), a escolha de uma forma organizacional depende dos custos associados com a transação entre o comprador e o vendedor. Estes são chamados de “custos de transação”. As dimensões críticas das transações que influenciam a escolha da forma de governança são a incerteza, a frequência e a especificidade de ativos permitindo a troca.

Se um produto é feito por uma firma (hierarquia) ou comprado de um fornecedor de fora (mercado) depende então dos custos de transação associados, isto é, o grau de integração vertical de uma firma seria função dos custos de transação com o mercado versus os custos de coordenação.

Segundo Amit e Zott (2001), um dos principais efeitos de transacionar através da internet, ou através de qualquer ambiente altamente conectado, é a redução nos custos de transações. Além de diminuir estes custos diretos das transações econômicas, os negócios através da internet também podem ver reduzidos alguns custos indiretos, tais como custos da seleção adversa, risco moral e de troca.

Malone, Yates e Benjamin (1987) defendem que as novas tecnologias estão permitindo a maior integração de passos adjacentes na cadeia de valor agregado através do desenvolvimento de mercados eletrônicos e hierarquias eletrônicas. Segundo os autores, apesar destes mecanismos estarem tornando tanto os mercados quanto as hierarquias mais eficientes, a tendência seria um movimento geral em direção à coordenação via mercado.

Isso aconteceria como resultado final de três efeitos da tecnologia categorizados pelos autores:

1. Efeito da comunicação eletrônica: a tecnologia da informação permite que mais informação seja comunicada no mesmo espaço de tempo e diminui dramaticamente os custos desta comunicação
2. Efeito da corretagem eletrônica: os mercados eletrônicos podem assumir a função de intermediários de transações, aumentando o número de alternativas a serem consideradas, aumentando a qualidade da alternativa eventualmente selecionada e diminuindo o custo do processo de seleção como um todo
3. Efeito da integração eletrônica: ocorre quando a tecnologia da informação é usada não apenas para acelerar a comunicação, mas para mudar o processo de criar e utilizar a informação, tornando este processo mais interligado entre seus componentes.

O argumento de Malone, Yates e Benjamin é que, se a tecnologia da informação reduz tanto os custos de transação (coordenação de mercados) quando os custos de coordenação hierárquicos, e os custos de produção nos mercados são menores, então o resultado final seria um movimento em direção ao mercado.

Entretanto, trabalhos mais recentes (Dias, 2001; Murray, 1999; White, 2000) mostram que a PI pode trazer importantes aumentos de eficiência para as estruturas hierárquicas, através dos portais corporativos. Estes portais tem como principais funções a gestão do conhecimento, o suporte à decisão e o processamento cooperativo, desempenhadas através da oferta aos usuários (todos os funcionários da organização) de um único ponto de acesso a qualquer informação necessária aos negócios.



Independente da PI gerar um movimento em direção ao mercado ou à hierarquia, certamente este conjunto de ferramentas tem o potencial de aumentar a habilidade das empresas de se integrar tanto interna quanto externamente. Ou seja, o conceito de integração vertical pode estar sofrendo revisão.

Enquanto no século XX a verticalização implicava em especialização, hoje o foco é buscar, de forma operacionalmente eficiente, a entrega de produtos complexos para consumidores específicos. Applegate (2001) ilustra esta situação:

“The large, vertically integrated business built during the first half of the twentieth century managed complexity by minimizing it. Standardized products were sold to mass markets. Inside the firm, standardized, highly specialized jobs were staffed by assembly-line workers, each passing a unit of production “over the wall” to the next highly specialized worker up the line” (pg. 79).

A crescente necessidade de customização leva à necessidade de criação de times, não só multidisciplinares, mas de empresas diferentes, com o objetivo de entregar soluções completas para os clientes.

“Today’s twenty-first-century e-businesses use sophisticated information and communication technologies to exploit complexity and use it to their advantage. They offer highly customized, personalized products and services to each individual business customer or consumer. (...) Teams of experts – inside and outside the firm – work together to produce creative and innovative solutions that may appear simple on the outside yet are often highly sophisticated on the inside” (pg. 79).

#### **4.2.2 Formação de redes integradas de empresas**

Segundo Tapscott (2001) graças à enorme redução de custos propiciada pela PI haverá um ambiente propício para a formação de redes integradas de empresas, em que cada elo se concentrará em sua competência essencial.

Tapscott acredita que a internet permite que as empresas tirem grandes lucros de recursos que não pertençam a ela, através do que ele chama de “business web”, ou b-web. B-web é qualquer sistema que use a internet para comunicações de negócios e transações, composto por fornecedores, distribuidores, fornecedores de serviços, de infraestrutura, e consumidores.

“This is much more than what we call outsourcing today. In the future, strategists will no longer look at the integrated corporation as the starting point for creating value, assigning functions, and deciding what to manage inside or outside a firm’s boundaries. Rather, strategists will start with a customer value proposition and a blank slate for the production and delivery system. There will be nothing to “outsource” because, from the point of view of strategy, there’s nothing “inside” to begin with. Instead, managers, using new tools of strategic analysis, can identify discrete activities that create value and parcel them out to the appropriate b-web partners” (Tapscott, 2001. pg. 3).

Applegate (2001) compartilha esta visão. Segundo a autora, tradicionalmente, uma indústria tem sido vista como uma série de transações e relacionamentos entre um conjunto de firmas. Mesmo antes da internet, a maior parte das firmas opera com uma rede de produtores e distribuidores envolvidos em múltiplas transações e relacionamentos. Tradicionalmente, as empresas que realizam estas atividades têm sido organizadas no que se convencionou chamar de cadeia de valor. Cada membro da cadeia recebe insumos daqueles elos anteriores, realiza uma série de atividades que acrescentar valor, e então entrega os resultados para o próximo elo. Mas a autora acredita que a internet traz novas possibilidades para esta cadeia tradicional:

“By leveraging the common standards, connectivity, and capabilities of the internet, today’s e-businesses transact business and manage a much broader – yet deeper – set of relationships. They share more detailed information as they conduct business and interact in real time” (Applegate, 2001. pg.74).

Amit e Zott (2001) sugerem que o escopo de uma organização e suas fronteiras se tornam menos claras através do advento nos negócios

eletrônicos. Como conseqüência, as análises estratégicas de iniciativas apoiadas na PI deveriam ir além da concepção tradicional da organização como unidade de análise.

Ao apresentar uma perspectiva histórica para o impacto dos avanços tecnológicos sobre a cadeia de valor, Porter (2001), também endossa a visão da PI como propiciadora de uma rede integrada de empresas. O quadro a seguir apresenta a evolução da tecnologia da informação nos negócios em cinco estágios sobrepostos, cada um dos quais evoluiu a partir das restrições apresentadas pela geração anterior:

<b>Quadro 8. Evolução da utilização da tecnologia da informação nos negócios</b>
1º estágio: Sistemas de TI automatizam transações discretas tais como entrada de pedidos e contabilidade
2º estágio: Automação mais completa e melhoria funcional de atividades individuais tais como administração de recursos humanos, operações da força de vendas e desenho de produto.
3º estágio: Integração entre as atividades, tais como vendas com processamento de pedidos. Utilização de ferramentas voltadas para esta integração, tais como <i>Customer Relationship Management (CRM)</i> , <i>Supply Chain Management (SCM)</i> e <i>Enterprise Resource Planning (ERP)</i> . Este estágio está sendo acelerado pela PI.
4º estágio: Este estágio (que está apenas começando) abrange a integração da cadeia de valor e de todo o sistema de valor, isto é, o conjunto de cadeias de valor em toda uma indústria, inclusive aqueles de camadas de fornecedores, canais, e consumidores. Sistemas de SCM e CRM começam a se fundir, à medida em que surgem aplicações ponta-a-ponta envolvendo consumidores, canais e fornecedores ligando os pedidos aos sistemas de manufatura, compras e entrega. Em prevê será integrado também o desenvolvimento de produtos.
5º estágio: Neste próximo estágio, a tecnologia da informação será usada não apenas para conectar as várias atividades e agentes, mas para otimizar seu trabalho em tempo real.

Porter, 2001

### 4.2.3 Integração da Rede

Com a formação das redes de negócios propiciada pela PI, Tapscott (2001) acredita que as funções de negócios e grandes projetos podem ser reduzidos a componentes menores e distribuídos (muitas vezes simultaneamente) para companhias mais especializadas ao redor do mundo, com praticamente nenhum custo de transação.

Apesar da ousada afirmativa de que através da internet possa ocorrer uma forte pulverização das competências de uma indústria em diversas empresas, a custo zero de transação, o próprio Tapscott admite que o grau

de complexidade de administração de um ambiente como esse é extremamente alto:

“In this environment, the management of partnering, corporate boundaries, distribution channels, industry restructuring, and strategic repositioning is suddenly much more complex” (p. 3).

Tapscott (2001) acredita que uma das empresas que compõe a rede possibilitada pela internet fará a integração das competências, mantendo seu foco na proposta de valor ao consumidor final. A esta empresa Tapscott chama de “context provider”, conceito similar ao de “network orchestrators”, descrito por Häcki e Lighton (2001).

### **4.3 Implicações para as Organizações: Complementaridade e Revisão de Processos**

A revisão da literatura a respeito das possibilidades trazidas pela PI para as organizações existentes leva a concluir que, para obter vantagem competitiva através da PI, é necessário pensar sobre ela não como um conjunto de ferramentas, mas como uma possibilidade de alterar a forma de realizar as atividades da empresa, bem como o foco da empresa.

A vantagem competitiva baseada na PI pode ser buscada através de duas vias convergentes:

1. Busca da complementaridade entre as atividades tradicionais da empresa e atividades baseadas na internet;

Porter (2001) enumera algumas razões pelas quais é importante esta complementaridade. A introdução de aplicações de internet em uma atividade freqüentemente aumenta a demanda por atividades físicas em outro ponto da cadeia. Por exemplo, a venda online torna a armazenagem e a entrega mais importantes. Usar a internet em uma atividade pode também trazer conseqüências sistêmicas, que requeiram novas atividades físicas. Além disso, as aplicações de internet tem algumas deficiências em comparação a métodos convencionais, principalmente devido à ausência de contato físico com produtos, ou a possibilidade de interação face-a-face.

2. Revisão profunda de seus processos à busca de pontos fracos, ou críticos, que possam ser otimizados com a internet. Isto

significando, no limite, estabelecer ou compartilhar parte de suas atividades, em uma empresa separada.

Essa afirmação traz implícita a visão das redes estratégicas e leva a pensar o modelo de negócios da empresa como uma integradora de competências, focada na proposta de valor para o consumidor/ cliente e na inovação.

Segundo Tapscott (2001), existem três áreas essenciais para inovação nos modelos de negócios nas quais a internet pode ajudar a obter vantagens competitivas:

- Produtos únicos
- Eficiências operacionais
- Relacionamento e serviço ao consumidor

Hagel III e Singer (2000) também enxergam estes três como sendo os três tipos básicos de negócios existentes, e que toda organização deveria se focar em apenas um dos três. Independentemente desta escolha eliminatória ser de fato necessária, é útil para a análise das possibilidades trazidas pela PI o detalhamento feito pelos autores de cada uma destas áreas de atuação:

<b>Quadro 9. Repensando a organização tradicional</b>			
<b>Dimensão</b>	<b>Relacionamento com o consumidor</b>	<b>Inovação em produtos</b>	<b>Infraestrutura</b>
<b>Economia</b>	Alto custo de aquisição de consumidores torna imperativo ganhar grande participação nos gastos; economias de escopo são a chave	Entrada precoce no mercado permite preços <i>premium</i> e grande participação de mercado; velocidade é a chave	Altos custos fixos tornam essenciais os grandes volumes para atingir baixos custos unitários; economias de escala são a chave
<b>Competição</b>	Batalha pelo escopo; consolidação rápida; poucos agentes dominam	Batalha pelo talento; baixas barreiras de entrada; vários pequenos agentes prosperam	Batalha pela escala; consolidação rápida; poucos agentes dominam
<b>Cultura</b>	Altamente orientada a serviço; "o consumidor vem em primeiro lugar"	Centrada no empregado; mimos para as estrelas criativas	Focada no custo; ênfase na padronização, previsibilidade e eficiência

Hagel III e Singer, 2000.

#### 4.4 Um novo modelo de análise

Com base na revisão da literatura a respeito das possibilidades da PI para as estratégias organizacionais, fica claro que a PI é mais do que um conjunto de tecnologias. É uma plataforma que permite diversas novas aplicações, tecnologias e inovações de negócios. Existe um contínuo de transformação do negócio, que vai de estabelecer um site na internet, a implementar radicalmente novos modelos de negócios, a transformar toda uma indústria.

O quadro a seguir procura sumarizar, com base na literatura revisada as principais possibilidades trazidas pela PI que podem ter efeitos relevantes para as estratégias organizacionais.

<b>Quadro 10. Quadro síntese: Possibilidades da PI para as estratégias organizacionais:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A PI possibilita redução de custos de transação e coordenação de mercados, permitindo uma maior integração horizontal, com fornecedores e clientes.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A PI possibilita importantes aumentos de eficiência para as estruturas hierárquicas, através dos portais corporativos, que têm como principais funções a gestão do conhecimento, o suporte à decisão e o processamento cooperativo, desempenhadas através da oferta aos usuários (todos os funcionários da organização) de um único ponto de acesso a qualquer informação necessária aos negócios.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ao permitir a redução tanto dos custos de transação quanto de coordenação (de mercados e hierárquica), a PI torna mais propícia a formação de redes estratégicas: Através da PI, as empresas podem coordenar um conjunto mais amplo de relacionamentos mais profundos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A PI pode ser um fonte de vantagem competitiva para as empresas ao ser utilizada para o desenvolvimento de recursos que permitam que elas criem produtos melhores e únicos, relacionamento mais forte, e eficiências operacionais sustentáveis. Essa vantagem poderá ser obtida através de uma das três possibilidades descritas anteriormente: integração horizontal, integração vertical, formação de redes estratégicas.</li> </ul>

Tapscott (2001) defende que os estrategistas precisam de novas ferramentas, inclusive conceitos estratégicos e métodos analíticos, para compreender e explorar as arquiteturas de negócios, principalmente as redes de negócios (b-webs), que são possíveis por causa da internet. A isso o autor chama de “inovação no modelo de negócios”.

Essa visão é compartilhada por Amit e Zott (2001), que acreditam que as teorias atuais de Administração Estratégica e Empreendedorismo não são suficientes para dar conta de todas as possibilidades trazidas pela PI.

Amit e Zott (2001) sugerem que a emergência dos mercados virtuais abre novas formas de inovação (a que eles chamam de inovação nos modelos de

negócios) que requerem uma mudança no pensamento estratégico em direção a estratégias mais integrativas, dinâmicas, adaptativas e empreendedoras.

Os autores propõem o conceito de “modelo de negócios” como uma unidade de análise unificadora, que captura o potencial de criação de valor dos negócios eletrônicos surgido de diversas fontes. Os autores apresentam a seguinte definição para modelo de negócios:

“A business model depicts the content, structure, and governance of transactions designed so as to create value through the exploitation of business opportunities” (pg. 511).

*Transaction content*, ou, o conteúdo das transações, refere-se aos bens ou informação que estão sendo trocados, e aos recursos e capacidades que são necessários para permitir a troca.

*Transaction structure*, ou, a estrutura das transações, refere-se às partes que participam na troca e as formas pelas quais estas partes são ligadas. A estrutura de transação também inclui a ordem em que as trocas acontecem, e o mecanismo adotado para permitir estas transações. A escolha da estrutura de transação influencia a flexibilidade, adaptabilidade, e escalabilidade das transações.

*Transaction governance*, ou a governança das transações, refere-se às formas através das quais os fluxos de informação, recursos e bens são controlados pelas partes relevantes. Também se refere à estrutura legal da organização bem como aos incentivos para os participantes nas transações.

Segundo Amit e Zott (2001), o ponto principal de referência de um modelo de negócios é a organização. Entretanto, o modelo de negócios enquanto unidade de análise tem um escopo mais amplo do que a organização, já que abrange as capacidades de múltiplas organizações em múltiplos setores.

Tapscott diferencia modelo de negócios de estratégia de negócios:

“(...) a business model refers to the core architecture of a firm, specifically how it deploys all relevant resources (not just those within its corporate boundaries) to create differentiated value for customers. Historically, strategists weren't particularly concerned with business models, because

each industry had a standard model, and strategists assumed the model in that industry.

(...)

However, it is indisputable that the Net dramatically reduces search, coordination, contracting, and other transaction costs between firms. Because of this, myriad new business models have emerged that are different from the industrial-age template, and there are hundreds of old and new companies that are winning by focusing on their core capabilities and letting partners do the rest.” (Tapscott, 2001, pg. 3)

Amit e Zott (2001) propõem um modelo conceitual que mapeia as quatro fontes de criação de valor através de negócios eletrônicos.

Os autores definem o termo “valor” como o valor total criado em transações de negócios eletrônicos sem levar em conta se é a empresa, o consumidor, ou qualquer outro participante na transação que apropria aquele valor.

As quatro fontes de valor identificadas pelos autores são: eficiência, complementaridades, aprisionamento e novidade.

#### *Eficiência (Efficiency)*

Esta fonte de valor é consistente com a visão da ECT, sugerindo que a eficiência das transações aumenta quando os custos por transação diminuem. Ou seja, quanto maior os ganhos de eficiência permitidos por negócios eletrônicos, mais baixos os custos e portanto, mais valioso ele será.

As eficiências advindas de negócios eletrônicos em relação aos negócios tradicionais são:

- Redução da assimetria informacional entre compradores e vendedores através do fornecimento de informação completa e atualizada;
- Informação de melhor qualidade também pode reduzir os custos de procura e negociação dos consumidores, assim como comportamento oportunístico;



- Tomada de decisão mais rápida e melhor informada, graças à interconectividade mais barata possibilitada pela PI;
- Maior oferta de produtos a custos mais baixos, beneficiando tanto vendedores quanto consumidores, devido à
  - redução de custos de distribuição;
  - otimização do controle de estoques,
  - simplificação das transações (assim reduzindo a probabilidade de erros),
  - Aproveitamento de economias de escala para consumidores individuais através de compras em grupo;
  - Otimização da cadeia de suprimento;
  - Aumento da rapidez o processamento das transações e fechamento dos pedidos;
- Redução dos custos de marketing e vendas;
- Redução dos custos de processamento de transações;
- Redução dos custos de comunicação

A visão de Porter (2001) a respeito das aplicações da Internet na cadeia de valor estão bem centradas na dimensão da eficiência, conforme pode ser observado no quadro a seguir:

<b>Quadro 11. Aplicações Proeminentes da Internet na Cadeia de Valor</b>				
<b>Infraestrutura da firma</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas financeiros ou ERP distribuídos e baseados na web</li> <li>• Relacionamento online com investidores</li> </ul>				
<b>Administração de Recursos Humanos</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auto-serviço para administração de pessoal</li> <li>• Treinamento baseado na web</li> <li>• Disseminação e compartilhamento de informações através da internet</li> <li>• Reporte online de alocação de horas e de gastos</li> </ul>				
<b>Desenvolvimento de tecnologia</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento colaborativo de produtos através de diversas localizações e participantes da cadeia de valor</li> <li>• Diretórios de conhecimento acessáveis de qualquer parte da organização</li> <li>• Acesso em tempo real para informação sobre vendas e serviços</li> </ul>				
<b>Compras</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejamento de demanda baseado na web; negociação e fechamento através da web</li> <li>• Ligação de sistemas de compras e estoques com fornecedores</li> <li>• Requisição automática</li> <li>• Compras diretas e indiretas através de mercados eletrônicos</li> </ul>				
<b>Logística interna</b>	<b>Operações</b>	<b>Logística Externa</b>	<b>Marketing e vendas</b>	<b>Pós-vendas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integração em tempo real de cronogramas, embarques, administração de armazéns, tanto internamente quanto com fornecedores</li> <li>• Disseminação pela empresa de dados em tempo real sobre entradas e processamentos de estoques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integração da troca de informações, de cronogramas e da tomada de decisão a respeito de fábricas, contratação de montadores e de fornecedores de componentes</li> <li>• Informação sobre disponibilidades disponíveis para a força de vendas e dos canais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processamento em tempo real de pedidos, iniciados por um consumidor final, um vendedor ou um canal</li> <li>• Automatização de acordos e termos de contrato com clientes</li> <li>• Acesso ao consumidor e ao canal sobre desenvolvimento de produtos e status da entrega</li> <li>• Integração colaborativa com sistemas de previsão do cliente</li> <li>• Administração integrada de canais, incluindo troca de informações, solicitações de garantia e administração de contratos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Canais online, inclusive lojas e mercados eletrônicos</li> <li>• Acesso em tempo real sobre informações de consumidores, catálogos de produtos, precificação, disponibilidade de estoques</li> <li>• Configuradores de produtos online</li> <li>• Marketing customizado através de perfis de clientes</li> <li>• Propaganda</li> <li>• Customização do acesso online</li> <li>• Feedback em tempo real dos consumidores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atendimento online através de e-mails, chats, voz sobre IP, vídeo</li> <li>• Auto-serviço para clientes, através de serviços de consulta online</li> <li>• Disponibilização para o pessoal de campo de informações sobre o consumidor, políticas, disponibilidade de componentes</li> </ul>

Porter, 2001

### *Complementaridades (Complementarities)*

As complementaridades estão presentes quando a posse de um pacote de bens fornece mais valor do que o valor total da posse de cada um dos bens separadamente. É um conceito diretamente relacionado à conveniência para o cliente.

A análise sugere que negócios eletrônicos alavancam este potencial para criação de valor ao oferecer pacotes de produtos e serviços complementares aos seus clientes. Estes bens complementares podem ser verticais (como serviços pós-venda) ou horizontais (como *one-stop-shopping*, isto é, comprar vários bens em um só lugar).

Através da PI, é possível oferecer produtos e serviços com mais facilidade, tais como:

- Conteúdo relacionado à compra;
- Suporte da estrutura off-line (tradicional);
- Ferramentas baseadas em software.

### *Aprisionamento (Lock-in)*

O aprisionamento está relacionado à motivação dos consumidores de realizarem transações repetitivas, e aos incentivos dos parceiros estratégicos de manter e melhorar suas associações (que podem resultar em aumento da propensão ao gasto do lado dos consumidores e em custos de oportunidade mais baixos para as empresas).

Existem diversas formas para aumentar a retenção de consumidores através da PI:

- Programas de fidelidade, que recompensam os consumidores mais freqüentes com bônus especiais;
- Desenvolvimento de padrões proprietários dominantes para produtos e serviços (como um sistema de compras);
- Estabelecimento de relações de confiança com os consumidores, ao oferecer segurança de transação e confiabilidade garantida por terceiras partes independentes e altamente confiáveis;
- Oportunidades de customização e personalização;

- Criação de comunidades virtuais, apoiadas nas externalidades positivas de rede (a utilidade que um usuário deriva do consumo de um bem aumenta com o número de outros agentes consumindo o mesmo bem)

#### *Novidade (Novelty)*

Os negócios eletrônicos também podem inovar nas formas como fazem negócios, isto é, na estruturação das transações:

- Leilões consumidor a consumidor (c-to-c) em larga escala;
- Leilões reversos para compradores individuais;
- Ligação de diversos compradores e agentes da cadeia, possibilitando oferta de solução completa para o consumidor.

É uma forma de criar valor ao conectar partes previamente não conectadas, eliminar ineficiências nos processos de compra e venda através de métodos de transação inovadores, capturar necessidades latentes dos consumidores ou criar mercados totalmente novos.

A inovação nos negócios eletrônicos também pode acontecer através da seleção apropriada dos participantes. Um exemplo são os programas de afiliação, com os quais terceiros são compensados por permitir a execução de transações de seus próprios sites.

É importante ressaltar que, além das possibilidades sumarizadas no quadro 10, Amit e Zott (2001) acrescentam outras fontes de valor possibilitadas por negócios eletrônicos. A possibilidade de maior integração (seja ela horizontal, vertical ou em rede) trazida pela PI está abrangida nas fontes de valor ligadas à eficiência e à complementaridade. Entretanto, além destas, a PI traz também as possibilidades de aprisionamento e de novidade, conforme observado pelos autores.

O quadro a seguir cruza as quatro fontes de criação de valor possibilitadas pelos negócios eletrônicos com as três dimensões de um modelo de negócios, mapeando portanto todas as combinações possíveis segundo Amit e Zott:

<b>Quadro 12. Fontes de criação de valor e o conceito de modelo de negócios</b>				
<b>Dimensão</b>	<b>Eficiência</b>	<b>Complementaridades</b>	<b>Aprisionamento</b>	<b>Novidade</b>
<b>Estrutura do modelo de negócios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mecanismo de troca</li> <li>• Rapidez da transação</li> <li>• Custos de barganha</li> <li>• Custos de marketing, vendas, processamento de transações, comunicação</li> <li>• Acesso a grande número de produtos, serviços, informação</li> <li>• Custos de estoque das empresas participantes</li> <li>• Simplicidade da transação</li> <li>• Agregação da demanda</li> <li>• Agregação da oferta</li> <li>• Escalabilidade do volume de transações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Venda cruzada (<i>cross-selling</i>)</li> <li>• Atividades dos participantes, como integração da cadeia de fornecimento</li> <li>• Combinação de transações online e offline</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confiabilidade da transação</li> <li>• Programas afiliados</li> <li>• Externalidades de rede</li> <li>• Mecanismo de segurança da transação</li> <li>• Investimentos de aprendizado feitos pelos participantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Novos participantes, em maior número e com mais ligações</li> <li>• Maior riqueza (em qualidade e profundidade) das ligações</li> <li>• Patentes aplicadas ou combinadas em metodos de negócios</li> <li>• A estrutura do modelo de negócios se apóia em segredos comerciais e direitos de reprodução</li> </ul>
<b>Conteúdo do modelo de negócios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informação disponível é base para tomada de decisão; redução da assimetria informacional, sobre bens e participantes</li> <li>• Transparência das transações, isto é, informação que é fornecida sobre fluxos de produtos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Combinação de recursos e capacidades online e offline</li> <li>• Acesso a produtos, informações e serviços complementares</li> <li>• Produtos e serviços verticais</li> <li>• Produtos e serviços horizontais</li> <li>• Tecnologias dos participantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoção da confiança através de terceiros</li> <li>• Participantes disponibilizam ativos especializados</li> <li>• Design dominante</li> <li>• Customização e personalização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Novas combinações de produtos, serviços e informação</li> </ul>

<b>Governança do modelo de negócios</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivos ao desenvolvimento compartilhado de recursos especializados</li> <li>• Capacidades da aliança de parceiros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas de fidelidade</li> <li>• Segurança e processos de controle do fluxo de informações</li> <li>• Consumidores controlam uso de informação pessoal</li> <li>• Importância do conceito de comunidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Novos incentivos (p. ex., os consumidores podem criar conteúdo)</li> </ul>
---	--	---	---	---

Amit e Zott (2001)

#### 4.4.1 Comparação com outras teorias de criação de valor

O modelo de Amit e Zott (2001) é interessante por três razões:

- Adotar a perspectiva da criação de valor e não a das fronteiras da firma;
- Categorizar as possibilidades trazidas pela PI em quatro dimensões interrelacionadas;
- Congregar e complementar diversas visões a respeito da criação de valor em uma unidade de análise, o modelo de negócios.

O quadro 13 mostra como, na visão de Amit e Zott (2001), a unidade de análise Modelo de Negócios contém e complementa as principais linhas teóricas a respeito da criação de valor.

<b>Quadro 13. Linhas Teóricas e o Conceito de Modelo de Negócios</b>		
<b>Linhas teóricas</b>	<b>Fonte de valor</b>	<b>Complementação através do conceito de modelo de negócios</b>
Teoria do desenvolvimento Econômico (por exemplo, Schumpeter, 1934)	A unidade de análise é a firma, e em particular o empreendedor. O valor é criado através do processo de mudança tecnológica e inovação.	A inovação se refere não apenas a produtos, processos de produção, canais de distribuição, e mercados, mas também aos mecanismos de troca e arquiteturas de transação

<b>Quadro 13. Linhas Teóricas e o Conceito de Modelo de Negócios</b>		
<b>Linhas teóricas</b>	<b>Fonte de valor</b>	<b>Complementação através do conceito de modelo de negócios</b>
Análise da Cadeia de Valor (por exemplo, Porter, 1992)	A unidade de análise são as atividades da firma. Valor pode ser criado através da diferenciação em cada passo da cadeia de valor, através de atividades que resultem em serviços que diminuam os custos ou aumentem a performance dos compradores.	A perspectiva da cadeia de valor é complementada com o foco em processos que permitem transações. Isto é, um modelo de negócios não segue o fluxo de produto da criação à venda, mas descreve os passos que são realizados de modo a completar transações
Visão baseada em Recursos (por exemplo, Barney, 1991)	A unidade de análise são recursos e capacidades que constituem a firma. O valor pode ser criado com a combinação única de um conjunto de capacidades e recursos complementares e especializados que sejam escassos, duráveis, difíceis de imitar, menos transferíveis, menos substituíveis, mais complementares, e mais produtivos com o uso	A perspectiva do modelo de negócios leva em consideração as formas pelas quais os recursos podem ser valorizados
Redes Estratégicas (por exemplo, Gulati, Nohria e Zaneer, 2000)	A unidade de análise é a rede. A configuração da rede em termos de densidade e centralidade, bem como seu tamanho e a heterogeneidade de seus laços tem efeitos sobre a criação de valor. Por exemplo, as perspectivas da aliança estratégica e <i>joint ventures</i> sugerem que estas são escolhas estratégicas feitas como extensões às competências essenciais de uma empresa.	A perspectiva do modelo de negócios vê os arranjos entre firmas como elementos necessários para a habilidade da firma em permitir transações lucrativas. Além disso, adiciona o potencial dos negócios eletrônicos de permitirem transações de maneiras novas e únicas (novidade nas transações).
Economia dos Custos de Transação (por exemplo, Williamson, 1975)	A unidade de análise é a transação. Identifica a eficiência na transação como uma importante fonte de valor, já que a maior eficiência reduz custos.	Acrescenta outras fontes de valor além da eficiência em transações, tais como a inovação e reconfiguração de recursos, ou a oportunidade de maximização de valor através de redes.

O conceito de modelo de negócios pode ser melhor aproveitado se analisado sob o ponto de vista dos relacionamentos da organização. Amit e Zott (2001) buscam abranger a questão da rede de relacionamentos da organização com seus públicos dentro da dimensão da estrutura do modelo

de negócios. Entretanto, esta dimensão não é suficiente para abranger todo o valor gerado através do relacionamento com os diversos públicos da organização.

Por exemplo, o desenvolvimento de um relacionamento mais próximo com clientes certamente tem impactos sobre o conteúdo e a governança do modelo de negócios (Prahalad e Ramaswamy, 2000).

Além disso, Amit e Zott (2001) deixam de abordar a geração de valor intrafirma, que também pode ser amplamente potencializada através da PI (Dias, 2001).

A análise das dimensões dos modelos de negócios e das fontes de valor dos negócios eletrônicos, quando realizada para cada um dos públicos da organização é inclusive consistente com a definição de criação de valor dos autores:

“Total value created through a business model equals the sum of the values appropriated by all the participants in a business model, over all transactions that the business model enables” (pg. 515).



## **5 METODOLOGIA DA PESQUISA**

### **5.1 Modelo da Pesquisa**

Pode-se definir pesquisa como o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico (Gil, 1985). O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas, mediante o emprego de procedimentos científicos. Pesquisa social, ainda segundo Gil, seria portanto o processo que, utilizando a metodologia científica, permite a obtenção de novos conhecimentos no campo da realidade social.

Selltiz et al. (1967) classificam as pesquisas segundo o grau de superficialidade dos estudos e as dividem em três grandes grupos:

- Estudos formuladores ou exploratórios;
- Estudos descritivos;
- Estudos que verificam hipóteses causais.

Segundo Mattar (1994) a pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva. Por isso, é apropriada para os primeiros estágios da investigação quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador são, geralmente, insuficientes ou inexistentes.

O objetivo da pesquisa proposta é justamente analisar uma metodologia que se propõe a auxiliar as organizações na identificação de oportunidades em uma situação nova, sobre a qual os conceitos não estão bem segmentados. Este tema foi pouco explorado, e existem poucos trabalhos científicos a este respeito. Portanto, o caráter da pesquisa é exploratório.

### **5.2 Delineamento da Pesquisa**

Segundo Gil (1985), o delineamento da pesquisa possibilita colocar o problema em termos de verificação empírica. O delineamento refere-se ao

planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, envolvendo tanto a sua diagramação quanto a previsão de análise e interpretação dos dados.

O elemento mais importante para a identificação de um delineamento é o procedimento adotado para a coleta de dados. O procedimento adotado nesta pesquisa será o do estudo de caso. Segundo Yin (1994), a seleção do estudo de caso como estratégia de pesquisa deve levar em conta três condições:

- O tipo de questão de pesquisa colocada
- A extensão de controle que um investigador tem sobre os eventos
- Foco em eventos contemporâneos em oposição a históricos

O método de estudo de caso é apropriado para esta pesquisa já que:

- A questão de pesquisa tem como objetivo desenvolver hipóteses e proposições para investigações futuras. A questão pressupõe ainda a busca de ligações operacionais que necessitam ser seguidas ao longo do tempo, e não apenas frequências ou incidência.
- O foco está no exame de eventos contemporâneos, mas os comportamentos relevantes não podem ser manipulados.

### **5.3 Limitações do Método**

Segundo Yin (1994), uma das maiores deficiências do estudo de caso é a sua falta de rigor: alguns pesquisadores, ao utilizarem esse método de pesquisa, deixam passar vieses que influenciam a direção dos resultados e conclusões. Uma segunda limitação apontada é o fato do método de estudo de caso não permitir generalizações para o universo a partir da amostra. Uma terceira restrição comum ao método de caso, ainda de acordo com Yin, é a possibilidade do caso levar muito tempo para ser estudado e produzir resultados relevantes, mas de pouco interesse.

### **5.4 Operacionalização do Modelo de Pesquisa**

Segundo Yin (1994), existem cinco componentes para um projeto de estudo de caso. O primeiro deles é quanto às questões de estudo que devem servir para a escolha da estratégia de pesquisa a ser utilizada.

Através do levantamento bibliográfico foi possível analisar os processos existentes de formulação de estratégia e de alinhamento estratégico de SI, bem como identificar as principais inovações nas arquiteturas de negócios viabilizadas pela PI, além dos enfoques estratégicos e métodos analíticos necessários à compreensão e exploração destas possibilidades.

As inovações e dos enfoques estratégicos e métodos analíticos necessários à compreensão e exploração destas possibilidades, foram discutidas no capítulo 4 e uma síntese pode ser encontrada nos quadros 10 e 12.

O estudo deverá portanto responder a seguinte questão de pesquisa:

- Como a metodologia de formulação de estratégia de presença na internet analisada (FEP) aborda os enfoques estratégicos e métodos analíticos necessários à compreensão e exploração das arquiteturas de negócios viabilizadas pela plataforma internet (PI)?

#### 5.4.1 Proposições

O segundo componente para um projeto de estudo de caso, segundo Yin (1994) são as proposições do estudo que servem para dirigir a atenção ao que deve ser examinado no escopo deste. O seu estabelecimento ajuda o pesquisador a seguir o caminho correto.

A base da análise do caso é o modelo de Amit e Zott (2001), que oferece uma consolidação dos enfoques estratégicos necessários à compreensão e exploração das arquiteturas de negócios viabilizadas pela PI.

A seguir repete-se a definição operacional destes termos, apresentada no capítulo 1:

- *Enfoque estratégico*: Modelo de análise da estrutura da organização e da(s) cadeia(s) nas quais a mesma participa (Arquitetura de Negócios).
- *Métodos analíticos*: ferramentas de identificação e avaliação das situações atual e desejada da organização, tanto internamente quanto frente a seus concorrentes atuais e potenciais.
- *Arquiteturas de negócios*: o modelo de utilização dos recursos relevantes (estejam eles dentro ou fora das fronteiras da organização)

visando a criação de valor para seus clientes/ consumidores. Grau de integração vertical e horizontal da organização.

### *Enfoques Estratégicos*

Uma metodologia de formulação de estratégia é composta basicamente por três etapas: diagnóstico (interno e externo), análise da situação atual e desejada e geração do plano.

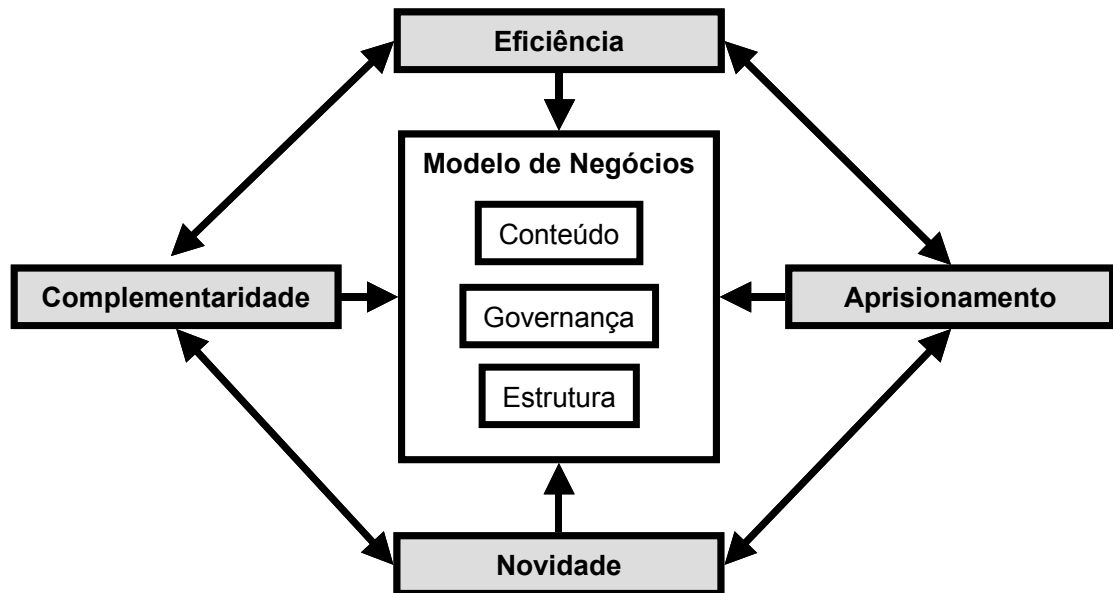
Existem diversas linhas teóricas a respeito do enfoque a ser adotado ao longo destas etapas, isto é, diversos enfoques estratégicos, tais como Análise da Cadeia de Valor (por exemplo, Porter, 1992); Visão baseada em Recursos (por exemplo, Barney, 1991); Redes Estratégicas (por exemplo, Gulati, Nohria e Zaneer, 2000); e Economia dos Custos de Transação (por exemplo, Williamson, 1975).

Amit e Zott (2001) propõem um modelo que visa:

- Adotar a perspectiva da criação de valor e não a das fronteiras da firma para a questão estratégica;
- Categorizar as possibilidades trazidas pela PI em quatro dimensões interrelacionadas (Novidade, Complementaridade, Aprisionamento e Eficiência);
- Congregar e complementar diversas visões a respeito da criação de valor em uma unidade de análise, o modelo de negócios.

O modelo de Amit e Zott sugere que o potencial de criação de valor de negócios eletrônicos depende de quatro dimensões interdependentes: eficiência, complementaridades, aprisionamento e novidade. O conceito de modelo de negócios é proposto pelos autores como a unidade de análise, que descreve o desenho do conteúdo, estrutura e governança das transações como a forma de criar valor através da exploração das oportunidades de negócios.

## Fontes de valor e Modelo de Negócios



Amit e Zott, 2001

Figura 6. Fontes de Valor e Modelo de Negócios

Além do modelo de Amit e Zott, é importante para a compreensão e exploração das arquiteturas de negócios possibilitadas pela PI a perspectiva dos públicos da organização.

Resumindo, os enfoques estratégicos necessários para a compreensão e exploração das arquiteturas de negócios possibilitadas pela PI são:

1. Foco na criação de valor
2. Análise das quatro fontes de valor (Novidade, Aprisionamento, Complementaridade e Eficiência)
3. Utilização do Modelo de Negócios como unidade de análise
4. Aplicação da perspectiva dos públicos da organização para a composição do Modelo de Negócios

*Métodos Analíticos*

A partir do modelo de Amit e Zott é possível derivar três condições a serem atendidas pelos métodos analíticos necessários para compreender e explorar as arquiteturas de negócios viabilizadas pela plataforma internet

(PI). Estas condições são que a metodologia deverá oferecer instrumentos para:

1. Identificar, na organização para a qual se formula a estratégia de presença, a forma pela qual os participantes em uma transação tornam possível aquela transação, isto é, analisar o conteúdo, estrutura e governança das transações (análise do modelo de negócios atual da organização);
2. Identificar como o valor é criado no processo de transação, isto é, identificar se existe oportunidade para criação de valor através dos negócios eletrônicos (análise da criação de valor atual);
3. Propor um modelo de negócios (descrevendo o desenho do conteúdo, estrutura e governança das transações) que explore o potencial de criação de valor dos negócios eletrônicos (em termos de eficiência, complementaridades, aprisionamento e novidade).

Além das três condições derivadas do modelo de Amit e Zott (2001), o presente estudo utilizará o ponto de vista dos relacionamentos da organização com cada um dos seus públicos.

#### *Proposições*

Com base nestas condições, as proposições da pesquisa são:

#### *Proposição 1:*

A metodologia estudada permite identificar na organização em causa a forma pela qual os seus principais públicos tornam possível as transações, isto é, oferece instrumentos para a análise do conteúdo, estrutura e governança das transações da organização com cada um dos públicos.

#### *Proposição 2:*

A metodologia estudada permite identificar como o valor é criado nos processos de transação, isto é, oferece instrumentos para a identificar se para cada um dos públicos da organização, existem oportunidades para criação de valor através dos negócios eletrônicos.

*Proposição 3:*

A metodologia estudada oferece instrumentos para a proposição de um modelo de negócios (descrevendo o desenho do conteúdo, estrutura e governança das transações) que explore o potencial de criação de valor dos negócios eletrônicos (em termos de eficiência, complementaridades, aprisionamento e novidade) para cada um dos públicos da organização.

**5.5 Fontes de dados**

O terceiro componente de um projeto de estudo de caso, segundo Yin (1994) é a unidade de análise que serve para delimitar a coleta e a análise de dados, sem a qual haveria a possibilidade de começar a pesquisa tentando obter todas as informações de todas organizações, pessoas, etc. Neste estudo, a unidade de análise é a metodologia de Formulação de Estratégia da AgênciaClick. Portanto, a principal fonte de dados será esta empresa, cuja atuação se concentra no desenvolvimento para a Internet.

O caso é relevante por três motivos:

1. A FEP é uma metodologia formal, estruturada, com disponibilidade de documentos descritivos, roteiros, bem como exemplos de sua implementação;
2. A empresa empregou a metodologia FEP em clientes de grande porte, e diversas áreas de atuação (multimídia, bens de consumo, varejo, alimentos e bebidas, serviços públicos, entre outras), ao longo de pelo menos dois anos;
3. A agência é especializada na plataforma internet, realizando diversos serviços para seus clientes nesta plataforma. Portanto a metodologia FEP também é específica para esta plataforma.

**5.6 Método de Coleta de Dados**

Segundo Yin (1994), um estudo de caso pode contar com documentos primários e secundários, além da observação direta e entrevistas sistemáticas.

Para o estudo de caso foram utilizados dois tipos de documentação:

1. A formalização da metodologia, com a descrição de suas etapas e atividades, além de roteiros e exemplos de documentos resultados. Esta documentação está publicada na intranet da empresa e a versão adotada é de dezembro de 2001.
2. Documentos gerados pela equipe da AgênciaClick ao longo da execução de trabalhos baseados na FEP para clientes reais, aproveitando-se o conteúdo destes como exemplo material daquilo descrito na documentação da metodologia. Por motivos de confidencialidade, foram ocultadas as identidades dos clientes.

Eventualmente foram entrevistados os responsáveis na AgênciaClick pela execução destes trabalhos, a fim de esclarecer pontos específicos da documentação.

### **5.7 Análise dos Dados**

O quarto componente de um estudo de caso, segundo Yin (1994) é a ligação entre os dados e as proposições, onde muitas partes das informações dos casos podem ser relacionadas com algumas das proposições. Este componente é considerado a conclusão dos casos e tem como instrumento alguns dos modelos utilizados no protocolo de pesquisa.

O quinto e último componente é o critério para interpretar as descobertas do estudo, sendo que não existe uma forma precisa de estabelecer critérios de interpretação de certos tipos de descobertas, por não terem dados para análises estatísticas.

Para Yin (1994), a análise das informações coletadas mediante estudos de caso é uma das etapas menos trabalhadas e mais difíceis de serem realizadas quando este tipo de pesquisa é adotado. Dispõe-se de poucas fórmulas pré-estabelecidas, levando o investigador a depender do seu próprio estilo e rigor na interpretação dos dados disponíveis.

Yin sugere duas estratégias gerais para conduzir a análise de estudos de caso: o uso de proposições teóricas e perguntas da pesquisa, ou a descrição do caso (se não existirem proposições teóricas a respeito).

O presente estudo utilizou como base para conduzir a análise o protocolo de estudo de caso descrito a seguir.



## 5.8 Protocolo de Estudo de Caso

O objetivo principal do estudo é identificar a abordagem da metodologia para a formulação da estratégia de presença de organizações na internet aos enfoques estratégicos e métodos analíticos necessários à compreensão e exploração das arquiteturas de negócios viabilizadas pela PI.

O guia para o relatório do estudo de caso é composto dos seguintes tópicos:

### 1. Abordagem à identificação do modelo de negócios

Deverá ser identificada a forma pela qual a metodologia busca identificar, na organização para qual esteja sendo realizado o processo de Formulação de Estratégia de Presença, a estrutura, o conteúdo e a governança das transações da organização com seus principais públicos.

*A metodologia permite identificar, na organização em causa, a Estrutura das transações?*

- partes que participam na troca
- formas pelas quais as partes são ligadas
- ordem em que as trocas acontecem
- mecanismos adotados para permitir as transações
- flexibilidade, adaptabilidade, e escalabilidade das transações

*A metodologia permite identificar, na organização em causa, a Conteúdo das transações?*

- bens ou informação que estão sendo trocados
- recursos e capacidades necessários à troca

*A metodologia permite identificar, na organização em causa, a Governança das transações?*

- controles pelas partes relevantes dos fluxos de informação, recursos e bens
- estrutura legal da organização
- incentivos para os participantes nas transações

### 2. Abordagem à identificação da criação de valor

Deverá ser identificada a forma pela qual a metodologia busca identificar, na organização para qual esteja sendo realizado o processo de Formulação de Estratégia de Presença, como o valor é criado nos processos de transação, isto é, se existe oportunidade para criação de valor através dos negócios eletrônicos.

*A metodologia busca identificar, na organização em causa, a forma pela qual o valor tem sido criado nos processos de transação?*

- No relacionamento com fornecedores
- No relacionamento com parceiros estratégicos
- No relacionamento com clientes
- No relacionamento com consumidores
- No relacionamento com o público interno da organização
- No relacionamento com outros públicos (comunidade, investidores, imprensa, candidatos a emprego)

### 3. Abordagem à proposição de exploração do potencial de criação de valor dos negócios eletrônicos

Deverá ser identificada a forma pela qual a metodologia busca gerar proposições, na organização para qual esteja sendo realizado o processo de Formulação de Estratégia de Presença.

*A metodologia busca gerar proposições para a organização em causa que levem em consideração, para cada um de seus públicos:*

- A utilização dos três componentes do modelo de negócios, com a descrição do conteúdo, estrutura e governança das transações
- A identificação, para cada um dos componentes, de potencial criação de valor em termos de eficiência, complementaridades, aprisionamento e novidade.

O quadro 13, apresentado no capítulo 4, adaptado de Amit e Zott (2001) busca sintetizar as possíveis combinações entre os componentes do modelo de negócios da organização com as fontes de criação de valor geradas pelos negócios eletrônicos. O quadro é uma lista, ainda que não exaustiva, das possibilidades a serem exploradas através de uma estratégia de presença.

## 6 APRESENTAÇÃO DO ESTUDO DE CASO

### 6.1 Apresentação do Framework Metodológico AgênciaClick

A Metodologia Click é o modelo de trabalho da AgênciaClick, e apresenta um conjunto de orientações e documentos a respeito dos processos e disciplinas da agência, como um manual, facilitando a realização e desenvolvimento de todas as suas atividades.

O modelo de trabalho se baseia em um framework metodológico flexível, que abrange desde o Planejamento e Implementação de websites à Criação e Acompanhamento de campanhas de publicidade online.

Este framework é composto por 5 linhas de metodologia (associadas às disciplinas envolvidas em cada trabalho da agência) que têm na Metodologia de Desenvolvimento de Presença Click (MDPC) seu componente-chave, que opera como integrador dos processos internos às demais metodologias.

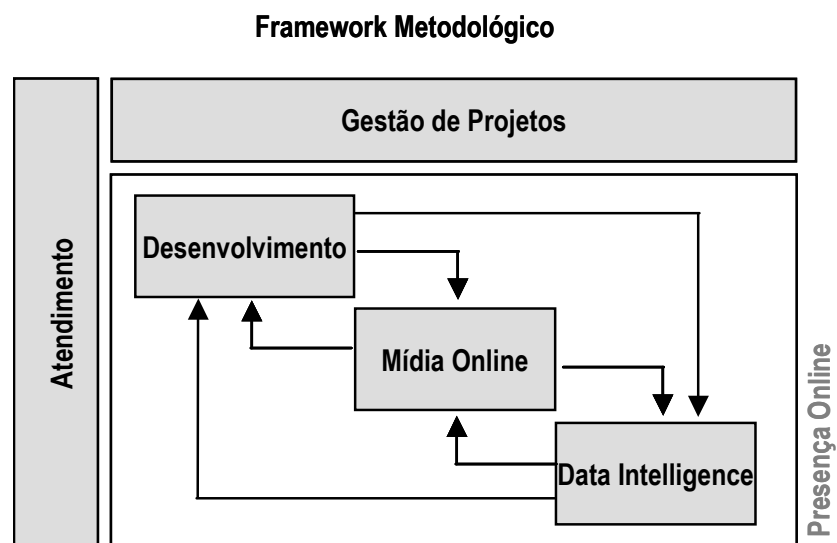


Figura 7. Framework Metodológico da AgênciaClick

O Framework Metodológico da AgênciaClick é composto por cinco blocos:

- Desenvolvimento: processos de planejamento, construção, implementação e acompanhamento de ações de presença receptiva dos clientes;
- Mídia: processos de planejamento, construção, implementação e acompanhamento de ações de presença ativa dos clientes;
- Data intelligence: processos de avaliação da performance da presença do cliente;
- Atendimento: processos comerciais e de controle de qualidade/ desenvolvimento da relação com o cliente;
- Projetos: processos que visam acompanhar e organizar o fluxo de produção (desenvolvimento, mídia ou data intelligence). Tais processos visam gerenciar: Integração, Escopo, Tempo, Custo, Qualidade, Recursos Humanos, Comunicação, Risco, Sub-contratação.

A Metodologia de Desenvolvimento de Presença (MDPC) orienta-se ao planejamento, especificação e implementação das iniciativas (site institucional, loja virtual, portal corporativo, ações de mídia, etc) que compõem a presença online do cliente.

A MDPC está dividida em fases, que por sua vez estão subdivididas em etapas, nas quais estão previstas atividades a serem realizadas.

É composta por cinco fases:

- Formulação da Estratégia de Presença: foco do presente Estudo de Caso
- Desenho de Presença: Compreende o detalhamento do projeto (priorizado na fase de Formulação da Estratégia de Presença) e posterior execução das estratégias de Criação e de Tecnologia, bem como a Arquitetura de Informação e Desenho de Interface.
- Construção: A fase de Construção do site vai botar em prática tudo o que foi planejado e prototipado até então. Esta fase inicia-se com o Planejamento de Engenharia e a Análise de Aderência pela Interface. Com base nesses acontecem a produção de engenharia e interface. A fase termina com as aprovações do projeto pelo cliente.

- Lançamento Esta é a fase final do projeto, em que são feitas as últimas preparações para o Lançamento do site. É dividida em 3 etapas: Preparação, Homologação e Implantação.
- Evolução: ciclos de Manutenção e Avaliação da presença. Com o passar do tempo pode ser detectada a necessidade de uma nova Formulação de Estratégia de Presença.

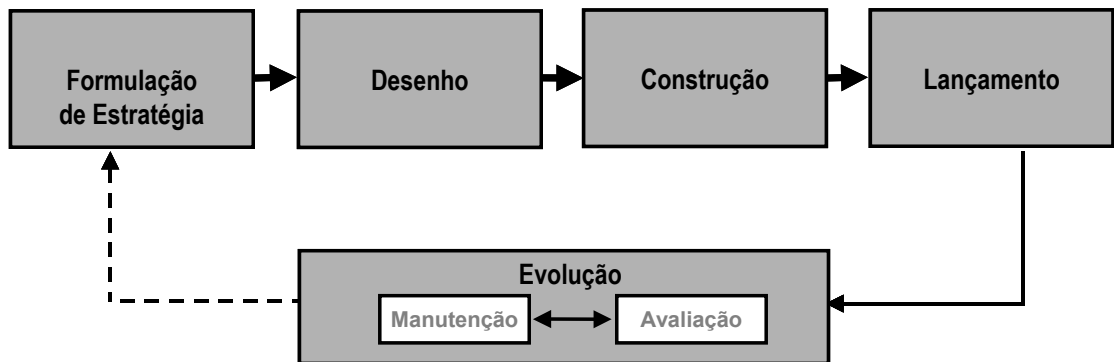


Figura 8. Metodologia de Desenvolvimento de Presença da AgênciaClick

## 6.2 Descrição da Fase “Formulação da Estratégia de Presença”

Nesta fase da metodologia o negócio do cliente e seu mercado são estudados e analisados em profundidade.

O objetivo principal da fase de Formulação da Estratégia de Presença na internet é elaborar um plano de ações que permita utilizar a internet para potencializar a estratégia de negócios do cliente. A Estratégia de Presença pode desencadear processos de desenvolvimento, mídia e/ ou Data Intelligence.

A formulação da estratégia de presença é feita em 3 etapas: Levantamento, Análise e Fechamento



Figura 9. Etapas da Formulação da Estratégia de Presença

### **6.2.1 Levantamento**

A Formulação da Estratégia de Presença inicia-se com o levantamento de todas as informações do cliente relevantes para a elaboração de um planejamento.

O ponto inicial da etapa de Levantamento é a imersão no negócio do cliente, na atividade de apresentação. A partir do Workshop de Discovery, no qual o cliente apresenta uma visão macro do negócio, a situação atual e a desejada.

O aprofundamento nas informações acontecerá em seguida, através das Reuniões Exploratórias, que abordam aspectos de marca, tecnologia e negócio, com os respectivos responsáveis no cliente.

E por fim, é feito um levantamento do mercado e de suas melhores práticas, através da identificação dos modelos de negócio no setor do cliente que estejam obtendo sucesso na Internet, gerando dois relatórios: o "Benchmark e Mapeamento da Concorrência" e o "Estudo de Mercado".

É dividido em quatro atividades:

- Apresentação
- Detalhamento
- Mapeamento da presença atual
- Identificação do modelo de negócios

#### **6.2.1.1 Apresentação**

Esta atividade consiste no primeiro contato da agência com o negócio do cliente como um todo, analisando aspectos de marca, posicionamento, portfolio de produtos/serviços e proposta de valor da empresa.

A tabela a seguir apresenta um roteiro padrão para esta atividade.

<b>Quadro 14. Roteiro para Workshop de Discovery</b>	
1. Principais linhas de atuação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Linhas de produtos               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Qual é o portfólio de produtos?</li> <li>○ “Vacac leiteiras”, “estrelas”, “oportunidades” e “abacaxis” (matriz BCG)</li> <li>○ Quais produtos alavancam as vendas de outros?</li> <li>○ Qual o grau de integração entre esses produtos de uma mesma marca sob o ponto de vista do consumidor?</li> <li>○ Qual o ciclo de vida dos principais produtos?</li> <li>○ Qual o período médio de lançamentos de novos produtos?</li> </ul> </li> <li>• Importância para o faturamento</li> <li>• Outras fontes de receita</li> </ul>
2. Consumidor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quem é o consumidor?</li> <li>• Como o consumidor percebe o portfólio da empresa? ele conhece todos os produtos?</li> <li>• Qual é como é feita a penetração nos mercados mais relevantes para a empresa? Como é o processo de decisão de compra?</li> </ul>
3. Relacionamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais são os pontos de contato existentes de relacionamento com os públicos da empresa: SAC, pontos de venda, programas de milhagem.</li> </ul>
4. Estratégia de Marketing/ Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imagem da marca e do produto junto ao consumidor</li> <li>• Identidade (marca, logo, atributos da marca) da companhia vs linhas de produtos</li> <li>• Objetivo da comunicação               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Branding</li> <li>○ Vendas</li> <li>○ Afiramar modelo de negócio</li> </ul> </li> <li>• Relacionamento com o consumidor</li> <li>• Ações pontuais</li> <li>• Ações previstas para o próximo ano</li> </ul>
5. Organograma da empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Áreas e responsabilidades – breve descrição das funções e inter-relações das áreas</li> </ul>
6. Fluxo de informações	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Áreas e responsabilidades – breve descrição dos principais processos da empresa</li> </ul>
7. Proposta de valor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visão</li> <li>• Missão</li> <li>• Diferenciais</li> </ul>
8. Ambiente de negócios (cadeia de valor) no qual está inserida a empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parceiros de negócios</li> <li>• Rede de afiliados</li> <li>• Clientes</li> <li>• Fornecedores</li> <li>• Investidores / relações negociais</li> </ul>
9. Concorrência	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direta</li> <li>• Indireta</li> </ul>

<b>Quadro 14. Roteiro para Workshop de Discovery</b>	
10. Internet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perspectivas e Expectativas</li> <li>• Visão da Internet</li> <li>• Possibilidade de aplicação do B2C e B2B</li> <li>• Parcerias</li> </ul>

### **6.2.1.2 Detalhamento**

Esta atividade consiste em detalhar todas as informações recebidas na atividade de apresentação e explorar demais informações não levantadas. Através de reuniões exploratórias com as áreas chave da empresa, são identificadas a situação atual e a situação desejada, abordando os aspectos de comunicação, tecnologia e negócio.

Os resultados da atividade de Detalhamento são uma série de atas de reuniões, que são posteriormente agregados na atividade de Consolidação.

### **6.2.1.3 Mapeamento da Presença Atual**

Esta atividade será feita somente quando o cliente já estiver presente na internet, e tem por objetivo conhecer o posicionamento na internet do cliente atualmente, servindo de base para comparação com o posicionamento da concorrência, além de estimular a discussão junto ao cliente, bem como avaliar possíveis conteúdos e serviços que possam ser re-utilizados.

### **6.2.1.4 Identificação do Modelo de Negócios**

Esta atividade tem por objetivo conhecer o posicionamento na internet da concorrência direta e indireta do cliente, através da realização de um Benchmark e do mapeamento de mercado. Além disso, visando identificar tendências na internet para o setor, é feita uma pesquisa nas principais fontes, tais como publicações especializadas e institutos de pesquisa.

#### *Benchmark*

São três os objetivos do documento de Benchmark e Mapeamento da Concorrência:



- Conhecer os sites dos concorrentes diretos e indiretos, além de outros sites que possam servir como referência para a Presença do cliente;
- Servir como fonte de idéias para a Etapa de Análise: o que funciona, o que não funciona, nichos, oportunidades, ameaças;
- Incitar discussão com o cliente: o que ele gosta, o que ele não gosta, o que pode ser aplicado, o que deve ser evitado.

A análise de benchmark e de concorrência é feita com base em pesquisa feita nos diversos sites existentes que estejam relacionados ao mercado em que o cliente está inserido ou que sejam modelos de presença na web, incluindo o site do cliente, caso exista, para que seja possível maior comparação e discussão.

Estes modelos podem estar relacionados tanto ao core business do cliente quanto podem apresentar características relacionadas, como, por exemplo, modelo de geração de receitas ou estrutura de posicionamento na internet.

Características:

- Não é exaustivo. Não é necessário analisar em profundidade todos os sites, mas sim aqueles mais importantes;
- É analítico: devem ser procuradas similaridades, contrastes, destaques;
- É crítico, mesmo que subjetivamente: as opiniões pessoais podem e devem transparecer na análise dos sites. Por exemplo: uma palavra ou uma frase que descreva o site, o que faria você voltar ao site.

A tabela a seguir apresenta um roteiro padrão para o trabalho de benchmark:

<b>Quadro 15. Roteiro padrão para o trabalho de benchmark</b>
<p><b>Conteúdo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Índice</li> <li>• Critérios: quais pontos, listados no Módulo 2, foram considerados na análise em questão, de acordo com a necessidade de informação. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Divisões: pode ser por elo da cadeia (ex.: farmácias, laboratórios e portais), por foco (ex.: conteúdo, transação, serviços), por qualidade (ex.: excelentes, normais, ruins), por região (.com, .com.br)</li> <li>• Imagem da home, ou da página principal do site</li> <li>• Divisões dentro de cada site analisado de acordo com os parâmetros descritos a seguir</li> <li>• Análise do site (caso exista) do cliente</li> <li>• Conclusão: síntese dos principais pontos encontrados</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Features</b> (Estes parâmetros são variáveis de acordo com as características do setor analisado)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcionalidades <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Recursos tecnológicos adequados à finalidade do site</li> </ul> </li> <li>• Conteúdo editorial <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Informação <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ clara</li> <li>▪ objetiva</li> <li>▪ pertinente</li> <li>▪ completa</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>• Serviços <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Adequados à finalidade do site</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Estratégia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Branding <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Adequação ao posicionamento – real ou desejado – para a marca</li> </ul> </li> <li>• Identidade visual</li> <li>• Relacionamento <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Canais de interação com o usuário</li> </ul> </li> <li>• Modelo de geração de receitas <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Publicidade</li> <li>○ E-commerce</li> <li>○ Parcerias</li> </ul> </li> </ul>

Um exemplo de aplicação deste roteiro a uma situação real pode ser encontrado no Anexo II.

### *Estudo de Mercado*

O objetivo do Estudo de Mercado é analisar o mercado em que o cliente está inserido, buscando informações sobre a situação atual e as principais tendências que possam balizar as futuras ações.

É importante principalmente para compreensão do posicionamento na internet da concorrência, ou do mercado em geral em relação a públicos diferentes do consumidor final. As presenças na internet voltadas para os consumidores em geral podem ser diretamente observadas e analisadas

através do Benchmark. Porém ações mais específicas, voltadas para um público mais restrito, como fornecedores, clientes, ou funcionários, não têm acesso público e portanto as informações que se podem obter sobre estas iniciativas provém de fontes secundárias.

Este relatório é feito com base nas principais publicações setoriais, de tecnologia e internet. Neste documento serão abordados:

- Overview do mercado
- Tendências do setor na internet
- Situação dos sites que oferecem os mesmos serviços, identificando resultados e números destes
  - Identificação de gaps: identificação de novos serviços ou possibilidade de melhorias nos que já são oferecidos pelo mercado

Foram selecionados, a título de ilustração, dois Estudos de Mercado resultantes da aplicação da FEP em duas organizações cliente, que podem ser encontrados no Anexo III.

### **6.2.2 Análise**

Terminada a etapa de Levantamento, inicia-se um trabalho interno de consolidação analítica das informações, que serve de base para a proposta da Arquitetura de Presença. A etapa de Análise é concluída com a apresentação da proposta da Arquitetura de Presença, juntamente da primeira versão da Matriz de Escopo, ou seja, é apresentado o plano de ação para o cliente na internet.

Após a fase de levantamento, o acompanhamento do cliente e seus pontos de controle passam a se dar através das reuniões intermediárias, ou seja, reuniões que serão feitas durante a etapa de Análise, em que todo o trabalho é feito internamente na Click, até a apresentação da Arquitetura de Presença.

É dividida em quatro atividades: Consolidação, Aplicação do Quadro de Tendências, Elaboração da Arquitetura de Presença e Elaboração da Matriz de Escopo.

### **6.2.2.1 Consolidação**

Esta atividade consiste em analisar e consolidar os dados da fase de levantamento. Este consolidado deve ser apresentado ao cliente, com intuito de validar as informações levantadas.

Um exemplo do resultado da atividade de Consolidação pode ser observado no Anexo I.

### **6.2.2.2 Aplicação do Quadro de Análise e Tendências**

Esta atividade consiste em selecionar e aplicar ao caso do cliente, modelo(s) de referência conceitual para compreensão do posicionamento do cliente e identificação de caminhos visando atingir a situação desejada na internet. Estes modelos encontram-se disponíveis no repositório de Mercado (Portal AgênciaClick) ao caso do cliente.

Tem como objetivo apoiar e embasar as estratégias estabelecidas pela área de Planejamento Estratégico. O Quadro de Tendências é uma base conceitual que visa fornecer um enfoque estratégico para a proposição da arquitetura de presença.

O Quadro de Tendências utilizado pode ser encontrado na biblioteca de tendências (tais como Age of Access, Marketing Contextual ou Redes de Valor) ou então pesquisado especificamente para o caso do cliente em questão. O objetivo é fornecer um direcionamento estratégico para as ações da empresa na Internet.

Ao longo da etapa de levantamento, identificou-se a situação atual e desejada. A Arquitetura de Presença é o caminho para atingir a situação desejada, a partir da situação atual. O Quadro de Tendências é a base conceitual que permite escolher este caminho.

Foram selecionados, a título de ilustração, dois QATs utilizados na aplicação da FEP em duas organizações cliente, que podem ser encontrados no Anexo IV.

### 6.2.2.3 Elaboração da Arquitetura de Presença

Esta atividade consiste em propor um plano de ações - a Arquitetura de Presença.

O objetivo da Arquitetura de Presença é mapear os pontos de contato e a natureza das relações da empresa com seus diversos públicos na internet.

A Arquitetura de Presença é um plano de ações que engloba todos os pontos de contato e a natureza das relações estabelecidas com parceiros, afiliados e públicos no ambiente web, com suas abordagens (participativa, receptiva ou ativa) e ações recomendadas, de acordo com estratégia e objetivos definidos.

#### Quadro 16. O Conceito de Arquitetura de Presença

A Arquitetura de Presença na Internet de uma empresa é composta pelos pontos de contato com os seus diversos públicos. O formato final da Arquitetura depende da natureza e status do relacionamento da empresa com cada um destes públicos, de acordo com dimensões de importância estratégica, grau de maturidade tecnológica das partes, objetivos a serem atingidos através da Presença.

A base para o conceito de Arquitetura de Presença é a característica da internet de, ao mesmo tempo, consistir em um veículo de massa mas permitir contatos um pra um. A interação do usuário final com um determinado ponto de presença da empresa na internet é muito mais livre do que através de outros meios, tais como mídias de massa, centrais de atendimento ou força de vendas. Ficam nas mãos do usuário o momento, a duração, o contexto (sincronia com outras atividades), caminho de navegação e de acesso à informação, continuidade.

Assim sendo, a Arquitetura de Presença está fortemente relacionada aos públicos da empresa, e não às áreas funcionais da mesma.

Os pontos de contato da empresa na internet, ou seja, as iniciativas através das quais a empresa abordará seus públicos, visam atingir a situação desejada (objetivos da empresa, bem como seu posicionamento estratégico) a partir da situação atual verificada. Esta situação atual é mapeada não apenas através do diagnóstico interno (levantado a partir de reuniões com as áreas chave da empresa), mas também do Diagnóstico Externo (DE). O DE é realizado através da Identificação de Benchmarks na internet, (que leva ao Mapeamento da Concorrência), e do Estudo de Mercado, ou seja, do levantamento da situação do setor na internet.

A proposição dos Pontos de Contato, levando em conta portanto o DI e o DE, é feita a partir da avaliação de um Quadro de Análise e Tendências (QAT).

Este quadro leva em consideração as tecnologias disponíveis, e o que elas trazem de novo aos processos atuais, o posicionamento estratégico da empresa em relação a cada um de seus públicos, e uma base conceitual que sugira aplicações da internet ao caso em questão: determinado público, em determinado setor.

O formato final da Arquitetura de Presença, utilizará as principais características da internet, inclusive aquelas exclusivas deste meio (tais como descentralização da rede, protocolos abertos, custos marginais de reprodução de informação próximos de zero) para atingir os objetivos da empresa em relação aos seus públicos, levando em consideração o grau de maturidade tecnológica das partes (que irá ter influência sobre a viabilidade de implantação das iniciativas) e a importância estratégica do público em causa (que irá ter influência sobre o montante do investimento e sobre o prazo de implementação da iniciativa).

Na execução desta atividade é importante que exista um contato intenso com o cliente, através das reuniões intermediárias. Assim, o cliente acompanhará a evolução do plano elaborado pela agência em conjunto com o cliente e suas idéias.

Serão sugeridas ainda as métricas de avaliação desta estratégia, o que servirá de insumo para a posterior atividade Análise de Data Intelligence (avaliação de performance) na fase de Desenho.

Este documento é feito a partir da a partir do quadro de tendências e da etapa de levantamento.

O documento de Arquitetura de Presença deve ser desenvolvido a partir da consolidação de dados das etapas de levantamento, em conjunto com o quadro de tendências definido para a estratégia a ser abordada.

Arquitetura de presença é o título de um diagrama que mapeia os pontos de contato da empresa com seus públicos na internet. Entretanto, este diagrama nunca é apresentado isoladamente. Normalmente, a apresentação contém:

- Introdução: em que ponto da metodologia estamos
- Síntese da etapa de levantamento: principais pontos das reuniões exploratórias, do benchmark e do estudo de mercado
- Quadro de Tendências
- Estratégia de presença: aplicação do Quadro de Tendências ao caso do cliente
- Arquitetura de presença
- Métricas para avaliação da estratégia sugerida (que servirá de insumo posteriormente para a Análise de DI – etapa de Detalhamento, Fase de Desenho)

Após a elaboração da Arquitetura de Presença, a Matriz de Escopo deverá ser complementada e para que possa ser apresentada para o cliente juntamente com a Arquitetura.

Uma parte de um documento de Arquitetura de Presença gerado para um cliente pode ser encontrada no Anexo V.

#### **6.2.2.4 Elaboração da Matriz de Escopo**

Esta atividade consiste em detalhar as ações propostas na Arquitetura de Presença, em uma matriz feita em planilha, como forma de formalizar a presença e o escopo que o projeto terá.

Assim, a matriz engloba todos os pontos tratados na Arquitetura de Presença, aprofundando o nível de detalhes em um nível intermediário entre o estratégico e o tático.

A matriz de escopo é uma planilha de controle feita para balizar as funcionalidades e ações durante o planejamento, desenho e construção de um site, uma vez que reflete os objetivos e planos do cliente em relação a sua estratégia na internet.

A matriz é dividida nas colunas: função, componentes, valor para o público, valor para o cliente/site, facilidade de desenvolvimento, independência e disponibilidade interna e uma coluna de observações.

A elaboração da matriz de escopo acontece paralelamente à consolidação dos dados da etapa de levantamento.

Através da revisão de todos os documentos gerados ao longo da etapa de levantamento é possível:

- organizar as informações, visando a redação do relatório final
- encontrar conceitos comuns a todas as reuniões exploratórias, peculiaridades de uma área para outra e pontos chave da estratégia da empresa que deverão ser abordados na estratégia de presença
- reunir todos os requerimentos levantados ao longo de tais reuniões, permitindo a composição da matriz de escopo
- selecionar um quadro de análise adequado ao caso do cliente
- delinear da arquitetura de presença

#### **6.2.3 Fechamento**

O objetivo desta etapa é a concluir a formulação da estratégia. Para isso o resultado da etapa de Análise é revisado, discutido e refinado em conjunto com o cliente.

Após a aprovação junto ao cliente, é feita a priorização da Matriz de Escopo através da avaliação e atribuição de notas a cada uma das ações da matriz de acordo com critérios específicos.

Por fim, é apresentado o relatório final ao cliente, que conterá todos os documentos gerados na etapas de Levantamento e Análise.

É dividido em 3 atividades: Aprovação e Priorização, Consolidação e Relatório Final.

### 6.2.3.1 Aprovação e Priorização

Nesta atividade o cliente revisa a estratégia de presença e da Matriz de Escopo I.

Serão avaliadas as ações da Matriz de Escopo I de acordo com os aspectos: valor para o usuário, valor pra a marca, complexidade do desenvolvimento, complexidade da manutenção e geração de receitas. Assim será gerada uma Matriz de Escopo priorizada – Matriz de Escopo II.

Antes da priorização deve acontecer internamente uma avaliação de esforço das atividades da matriz (afinamento dos objetivos de orçamento e tempo).

<b>Quadro 17. Roteiro para Matriz de Escopo II</b>
<p>1. O cliente, juntamente com a equipe de planejamento, repassa ponto por ponto da Matriz de Escopo I e deve atribuir notas para cada uma das ações, de acordo com os critérios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valor para a empresa</li> <li>• Valor para o público</li> <li>• Facilidade de desenvolvimento</li> <li>• Facilidade de manutenção</li> <li>• Disponibilidade interna (não há esforço de mudanças nos processos internos ou terceirização de atividades)</li> <li>• Geração de receitas</li> </ul> <p>Podem ser acrescentados ou removidos critérios de acordo com o perfil e necessidades do cliente.</p>
<p>2. As notas atribuídas vão de 1 (para o que tem mais valor, é mais fácil, gera mais receitas) a 3 (para o que tem menos valor, é mais difícil, gera menos receitas). O peso de cada um dos critérios também pode variar. Por exemplo, pode ser mais importante para o cliente a geração de receitas, em outros casos é implantar o mais rápido possível, o que fará com que facilidade de desenvolvimento tenha um peso maior.</p>
<p>3. Após a atribuição de notas, é possível separar as ações em mais ou menos prioritárias. O conjunto destas ações é o escopo da primeira fase de desenvolvimento. Ao documento resultante chama-se Matriz de Escopo II.</p>



Uma parte de um documento resultante da Aprovação e Priorização de uma Matriz de Escopo pode ser encontrada no Anexo VI.

#### **6.2.3.2 Consolidação**

Nesta atividade é feita a consolidação do relatório final de estratégia de presença, com o resultados das fases de levantamento e análise.

São incluídos ainda:

- Estabelecimento dos papéis e responsabilidades dos envolvidos no projeto;
- Estimativas de recursos humanos, físicos e investimentos gerais;
- Validação do investimento e prazo de desenvolvimento.

#### **6.2.3.3 Relatório Final**

O Objetivo do Relatório Final é entregar para o cliente, em formato Word, todas as informações elaboradas ao longo do processo de Formulação da Estratégia de Presença.

Os tópicos do Relatório Final são os mesmos da apresentação da Arquitetura de Presença. Enquanto no documento da Arquitetura de Presença as informações estão em itens (formato de apresentação), no Relatório Final os temas serão desenvolvidos.

O Relatório Final é o documento que formaliza o término dos trabalhos de Formulação da Estratégia de Presença e deve ser entregue para o cliente em um evento em que a apresentação da Arquitetura de Presença (já aprovada) seja feita para uma platéia mais ampla no cliente: preferencialmente os tomadores de decisão da empresa, bem como as áreas que foram envolvidas nas reuniões exploratórias.

### **6.3 Aplicações da FEP em clientes da AgênciaClick**

Conforme já comentado, a implementação da FEP é um dos serviços oferecidos pela AgênciaClick a seus clientes. Esta implementação normalmente precede o desenvolvimento da solução para o cliente,

conforme a Metodologia de Desenvolvimento de Presença da AgênciaClick (figura 8).

Normalmente a implementação da FEP leva de um a dois meses, a depender do número de áreas da organização cliente envolvidas e portanto da quantidade necessária de reuniões exploratórias.

Na AgênciaClick envolve-se uma equipe de três a cinco pessoas em tempo integral. Além disso, na organização cliente é necessária pelo menos uma pessoa, preferencialmente de nível gerencial, responsável pela interface entre a agência e a organização.

Para este estudo de caso, a fim de ilustrar os resultados da implementação da FEP, foram selecionados fragmentos de trabalhos realizados pela AgênciaClick para três clientes: o Cliente 1 é uma organização produtora e distribuidora de bens de consumo duráveis; o Cliente 2 é uma empresa de serviços que atua na área de saúde; o Cliente 3 é um órgão de suporte de uma corporação nacional da área de energia.

Estes fragmentos de trabalhos selecionados podem ser encontrados nos anexos.

## 7 ANÁLISE DO CASO

### 7.1 Abordagem à identificação do modelo de negócios

Deverá ser identificada a forma pela qual a metodologia busca identificar, na organização para qual esteja sendo realizado o processo de Formulação de Estratégia de Presença, a estrutura, o conteúdo e a governança das transações da organização com seus principais públicos.

A FEP permite identificar o modelo de negócios da organização das seguintes formas:

- Questionamento direto (vide roteiro para workshop de Discovery, quadro 14) à alta administração da empresa. Na atividade de Apresentação, são inicialmente colhidas informações sobre os principais produtos e serviços da empresa. Dessa forma é possível iniciar um reconhecimento de como a empresa gera valor para o seu cliente ou consumidor, ou seja, o conteúdo das transações com este público. Este entendimento é completado com as perguntas a respeito do consumidor (ou cliente) e a percepção do mesmo sobre o portfólio da empresa.
- Detalhamento dos principais processos da organização, através de entrevistas com gerentes de área, ou com os responsáveis pelas principais funções. Estes processos, quando necessário (por exemplo, em uma organização que esteja interessada em transferir parte de seus processos para um sistema na internet) podem ser mapeados e documentados de forma mais rigorosa. Caso contrário, são levantados somente os principais fluxos da área, bem como sua interação com outras áreas e públicos da organização, conforme observado no Anexo I, resultado de uma etapa de Levantamento em uma empresa cliente..
- Mapeamento da Presença Atual da organização na internet. Através de observação direta dos sites (ou outros tipos de ação, tais como boletins eletrônicos enviados para clientes) da organização procura-se identificar

pontos fortes e fracos, bem como complementar as informações da atividade de Detalhamento.

É interessante observar que a FEP possui uma atividade denominada “Identificação do Modelo de Negócios”, o que poderia denotar uma aderência ao modelo de Amit e Zott (2001). Entretanto os entrevistados não conheciam os autores e o objetivo desta atividade na metodologia não é o mesmo previsto pelo modelo citado.

A “Identificação do Modelo de Negócios” na metodologia FEP é voltada ao estudo do setor no qual a organização cliente está inserida. Esse estudo visa entender (ainda que sem rigor acadêmico) os modelos de negócios dos concorrentes diretos e indiretos. Além disso, deve procurar identificar referências em outros setores que possam servir como fonte de idéias para o modelo de negócios da organização.

Através da atividade de Consolidação, na etapa de Análise é possível mapear o modelo de negócios do cliente, agregando todas as informações recolhidas nas diversas reuniões. Isto é, organograma da empresa, principais fluxos de bens e informações, públicos com os quais cada área se relaciona, características do relacionamento com estes públicos. Com a apresentação de seu resultado para o cliente, são validadas todas as informações.

## **7.2 Abordagem à identificação da criação de valor**

Deverá ser identificada a forma pela qual a metodologia busca identificar, na organização para qual esteja sendo realizado o processo de Formulação de Estratégia de Presença, como o valor é criado nos processos de transação, isto é, se existe oportunidade para criação de valor através dos negócios eletrônicos.

*A metodologia busca identificar, na organização em causa, a forma pela qual o valor tem sido criado nos processos de transação?*

A abordagem enfocada em públicos demonstrou-se a principal característica diferenciadora da FEP (vide Anexo I, que mostra esta abordagem já na atividade de consolidação dos dados coletados).

Na etapa de Levantamento, simultaneamente à identificação do modelo de negócios, a FEP permite mapear como o valor é criado nos processos de transação através das formas descritas:

- Questionamento direto.
- Detalhamento dos principais processos da organização
- Mapeamento da Presença Atual
- “Identificação do Modelo de Negócios”

Além disso, como já destacado na descrição da situação-problema, a FEP parte da premissa de que a organização em causa já é uma empresa estabelecida e portanto já possui uma estratégia para a qual a será proposto um plano de alavancagem.

Esta premissa advém da própria condição dos implementadores da metodologia. A AgênciaClick é especializada em internet, portanto, o valor que agrega para a organização cliente, é a alavancagem de sua estratégia de negócios, através de uma presença na internet.

Para isso, ao longo da etapa de Levantamento é identificada não apenas a situação atual do cliente, em termos de seu modelo de negócios e suas fontes de criação de valor, mas também a situação desejada. Isto é, para que direção a organização acredita e pretende que irá evoluir.

Dessa forma a percepção da organização a respeito das suas fontes de geração de valor fica bem explícita, facilitando o trabalho dos implementadores.

Por outro lado, o diagnóstico externo, realizado através das atividades de Benchmark e de Estudo de Mercado mostra a carência de um modelo mais estruturado.

No Anexo II pode ser observado um exemplo extraído de um Benchmark realizado para uma empresa cliente.

Neste documento pode-se observar que o caráter principalmente descritivo deste documento. Uma análise mais elaborada está prevista na FEP para etapas posteriores. Entretanto, no processo de coleta de dados podem estar sendo desprezadas informações importantes para a identificação da criação de valor no setor da organização cliente.

No Anexo III podem ser observados dois exemplos de Estudos de Mercados realizados para empresas clientes. É interessante observar que estes Estudos têm um importante papel de educação e sensibilização do cliente para as possibilidades propiciadas pela PI. Entretanto, o papel deste documento confunde-se com o do Quadro de Análise e Tendências, cujo objetivo seria exatamente o do embasamento teórico, ou seja, de enfoque estratégico para a compreensão e exploração das arquiteturas de negócios viabilizadas pela PI.

### **7.3 Abordagem à proposição de exploração do potencial de criação de valor dos negócios eletrônicos**

Deverá ser identificada a forma pela qual a metodologia busca gerar proposições, na organização para qual esteja sendo realizado o processo de Formulação de Estratégia de Presença.

*A metodologia busca gerar proposições para a organização em causa que levem em consideração, para cada um de seus públicos:*

- A utilização dos três componentes do modelo de negócios, com a descrição do conteúdo, estrutura e governança das transações
- A identificação, para cada um dos componentes, de potencial criação de valor em termos de eficiência, complementaridades, aprisionamento e novidade.

A atividade da aplicação do Quadro de Tendências mostra que existe na FEP preocupação com o embasamento teórico, conforme pode ser observado nos modelos conceituais utilizados nos dois exemplos encontrados no Anexo IV. Apesar disso, chama a atenção o fato da FEP não possuir uma definição a respeito da linha teórica adotada.

Esta situação pode ser explicada pela própria novidade do tema. De fato, como a própria revisão bibliográfica realizada para o presente trabalho demonstra, ainda não existe um consenso na literatura a respeito da geração de valor através de negócios eletrônicos. As proposições de unificação de conceitos somente tiveram sua publicação muito recentemente, como é o caso de Amit e Zott (2001).

Ainda assim, pode acontecer que na aplicação da FEP determinadas dimensões do modelo de negócios sejam eventualmente mais ressaltadas que outras, ou algumas oportunidades de geração de valor através de negócios eletrônicos não sejam identificadas. Fica aparente a variabilidade de resultados que podem ser obtidos através de uma implementação da FEP.

Por outro lado, o forte enfoque da Arquitetura de Presença nos diversos públicos da organização, conforme pode ser observado no Anexo V, faz com que exista uma exploração mais ampla das possibilidades trazidas pela PI para a organização como um todo.

Isto permite que a FEP seja aplicada em uma organização voltando-se apenas para um dos públicos da mesma. Por exemplo, pode ser utilizada visando apenas para o público interno da organização, tendo como resultado final uma proposta de Portal Corporativo.

Ao mesmo tempo, a abordagem por públicos ressalta a interdependência das ações da organização na internet. Por exemplo, uma iniciativa de comércio eletrônico, tem impactos sobre todos os públicos da organização: consumidores, funcionários, fornecedores, parceiros. Assim, se o enfoque da FEP for uma iniciativa específica, ainda assim ela garantirá que a estratégia formulada leve em consideração todos os públicos envolvidos.

## 8 CONSIDERAÇÕES ADICIONAIS E RECOMENDAÇÕES

### 8.1 Introdução

O presente estudo analisou a FEP, enquanto processo de formulação da estratégia de presença de organizações na internet, de acordo com os critérios de análise encontrados na revisão bibliográfica. Buscou-se identificar se a FEP, enquanto representante de um universo restrito de metodologias formais de formulação de estratégia para a internet, incorpora abordagens (conceitos estratégicos e métodos analíticos) que permitam compreender e explorar as possibilidades trazidas pela PI.

É importante ressaltar que não se intenciona analisar o resultado final gerado por esta metodologia, mas sim o processo em si, enquanto conjunto de atividades, métodos, instrumentos.

### 8.2 Análise das Proposições

#### *Proposição 1:*

A metodologia estudada permite identificar na organização em causa a forma pela qual os seus principais públicos tornam possível as transações, isto é, oferece instrumentos para a análise do conteúdo, estrutura e governança das transações da organização com cada um dos públicos.

Esta proposição mostrou-se verdadeira. A FEP tem mecanismos para identificar o modelo de negócios para cada um dos públicos, apesar de não usar a mesma denominação formal.

Estes mecanismos são o questionamento direto a representantes de pelo menos dois níveis hierárquicos na organização (alta administração e gerência), com base em roteiros de entrevistas, detalhamento das informações colhidas (podendo chegar a um mapeamento de processos



mais elaborado) e mapeamento da presença atual da organização na internet.

Através destes mecanismos a FEP identifica a estrutura da organização e como esta estrutura se relaciona com os públicos internos e externos. Isto é, os principais fluxos de informação e processos. Eventualmente identificam-se gargalos ou objetivos de melhorias expostos pela organização.

Adicionalmente, realizam-se estudos (Benchmark e Estudo de Mercado) a fim de entender a estrutura do setor em que a empresa está inserida.

*Proposição 2:*

A metodologia estudada permite identificar como o valor é criado nos processos de transação, isto é, oferece instrumentos para a identificar se para cada um dos públicos da organização, existem oportunidades para criação de valor através dos negócios eletrônicos.

Esta proposição mostrou-se verdadeira. A FEP tem mecanismos para identificar a criação de valor, não apenas através do mapeamento das transações, mas também através do questionamento explícito aos representantes da organização. Isto é, como os representantes da organização acreditam que este valor seja criado.

A abordagem enfocada em públicos da FEP revelou-se como uma importante contribuição para a identificação das fontes de valor.

Além disso, o fato da FEP partir da premissa de que existe uma estratégia de negócios definida, facilita o processo de identificação das fontes de valor.

Entretanto observou-se que as atividades de diagnóstico externo (Benchmark e Estudo de Mercado), que poderiam acrescentar a visão relativa a respeito da criação de valor, podem não estar otimizando o processo de formulação de estratégia. Essa percepção vale para as duas atividades. No roteiro de Benchmark observa-se a falta de previsão de análise mais estruturada, o que pôde também ser constatado no exemplo de documento resultante, Anexo II. A mesma carência observa-se na descrição da atividade de Estudo de Mercado. A observação dos documentos resultantes (Anexo III) mostra não só a conseqüente falta de homogeneidade

entre os dois documentos, mas também a confusão dos mesmos com outro tipo de documento previsto na FEP, o Quadro de Análise e Tendências.

*Proposição 3:*

A metodologia estudada oferece instrumentos para a proposição de um modelo de negócios (descrevendo o desenho do conteúdo, estrutura e governança das transações) que explore o potencial de criação de valor dos negócios eletrônicos (em termos de eficiência, complementaridades, aprisionamento e novidade) para cada um dos públicos da organização.

Esta proposição mostrou-se em parte verdadeira. Existe na metodologia de instrumento para compreensão e exploração das arquiteturas de negócios viabilizadas pela PI. Estes instrumentos são as atividades de Aplicação do Quadro de Análise e Tendências e a Elaboração da Arquitetura de Presença.

Apesar disso, ficou aparente que não existe uma definição clara a respeito dos enfoques estratégicos a serem utilizados ao longo destas atividades. Para cada tipo de organização utiliza-se um modelo de análise diferente.

Se isso por um lado permite uma melhor customização da FEP para cada cliente, por outro lado aumenta a dependência de *expertises* pessoais dos implementadores. Conseqüentemente, aumenta o risco de que deixem de ser aproveitadas algumas oportunidades em cada cliente.

Ainda que a dependência dos recursos humanos que a implementem seja característica de qualquer metodologia, a função da mesma é justamente estruturar e formalizar conceitos, métodos e procedimentos que sirvam como baliza para quaisquer processos.

A característica da FEP de partir de uma estratégia inicial é ao mesmo tempo um limitador e uma vantagem. Limita as proposições, já que, ainda que possa ser questionada, complementada, a estratégia de negócios da organização dificilmente será contestada ou rejeitada através de um processo como a FEP. Afinal, a proposta da FEP é alavancar a estratégia de negócios da organização, e não formulá-la.

Mas não deixa de ser uma vantagem já que permite que exista um maior entendimento do que a organização acredita que sejam suas fontes de valor.

Não se pode dizer que a FEP gere necessariamente proposições apenas incrementais. Ainda que parta de uma estratégia definida, a análise das oportunidades possibilitadas pela PI pode gerar a recomendações que, se implementadas, levariam à redefinição do negócio. Resta a dúvida: é isso que as organizações clientes esperam?

### **8.3 Considerações Finais**

O objetivo principal deste trabalho, conforme apresentado no capítulo 1, foi identificar a abordagem da metodologia para a formulação da estratégia de presença de organizações na internet aos enfoques estratégicos e métodos analíticos necessários à compreensão e exploração das arquiteturas de negócios viabilizadas pela PI. Além disso, com base na análise desta abordagem, pretendeu-se verificar tendências e projetar alternativas, como forma de melhorá-la.

Os objetivos secundários foram identificar a abordagem da metodologia analisada para o conceito de modelo de negócios; identificar a abordagem da metodologia analisada para as quatro categorias de fontes de geração de valor (complementaridade, novidade, eficiência e aprisionamento); identificar a abordagem da metodologia analisada para o relacionamento da organização com seus diversos públicos.

Ao longo do trabalho, buscou-se atingir os objetivos através de:

- Desenvolvimento de referencial teórico através de revisão bibliográfica;
- Desenvolvimento de modelo conceitual para o estudo, que possibilitasse obter um quadro de referência para os resultados obtidos através do estudo de caso;
- Realização de estudo de caso que evidenciasse o problema da pesquisa e permitisse fazer considerações sobre as proposições formuladas;
- Analisar os resultados obtidos e emitir conclusões sobre os mesmos.

Em relação ao objetivo principal, identificou-se no estudo de caso uma abordagem diferenciada para a compreensão e exploração das arquiteturas de negócios viabilizadas pela PI. Esta abordagem demonstra-se principalmente no enfoque em públicos e na utilização de múltiplas linhas teóricas como base para a compreensão e exploração das possibilidades trazidas pela PI.

De fato isso é consistente com o quadro de referência utilizado. Amit e Zott (2001) propõem um modelo unificador exatamente por defenderem que nenhuma linha teórica sobre a criação de valor é suficiente para abordar todas as possibilidades geradas através de negócios eletrônicos.

Também é consistente com a necessidade de focar em relacionamento com diversos públicos, outra constatação feita a partir da revisão bibliográfica e incorporada ao quadro de referência da pesquisa.

Entretanto, nota-se que a ausência de um modelo unificador traz inconsistências para a FEP, já que dificulta a revisão exaustiva das possibilidades trazidas pela PI nas etapas de Levantamento e Análise.

Assim, poderia ser vantajosa a incorporação pela FEP de um modelo de análise similar ao proposto por este trabalho.

Em relação aos objetivos secundários identificou-se que ainda que o conceito de modelo de negócios não esteja presente na FEP, nas etapas de Levantamento e Análise são identificados os componentes do mesmo para a organização em causa.

A abordagem da metodologia para as quatro categorias de fontes de geração de valor é dispersa. Como já foi comentado, a falta de uma linha teórica definida faz com que determinadas fontes de valor possam ser eventualmente mais enfatizadas que outras na aplicação da FEP às organizações.

A grande contribuição da FEP é a sua abordagem ao relacionamento da organização com seus diversos públicos.

#### 8.4 Limitações e Recomendações

A função dos processos formais de formulação de estratégia e de alinhamento estratégico é uma discussão bastante presente na literatura, conforme já descrito ao longo do trabalho. Segundo Earl (1993), existe um sentimento nas organizações que passam por processos de alinhamento estratégico de SI de que tais processos são “business strategy making in disguise” (Earl, 1993. pgs.8-9). Por outro lado, autores como Mintzberg (1994) defendem que a estratégia não é formada a partir de métodos formais apenas, mas também, e principalmente, através da execução cotidiana da estratégia.

Ainda assim parece haver um consenso, tanto na literatura acadêmica, quanto de negócios, de que um processo de formulação de estratégia é importante para elaborar, refinar, divulgar e operacionalizar as estratégias.

Ao partir de uma estratégia de negócios pré-existente, a metodologia analisada funciona para alinhamento estratégico, mas pode trazer dificuldades de implementação em novos empreendimentos (*start-ups*) nos quais a estratégia ainda está em formação. Da mesma forma, o processo pode ser truncado em empresas “virtuais”, isto é, cujas operações sejam principalmente realizadas através da internet.

A atividade de priorização da matriz de escopo, resultado final da metodologia pode ser conturbada quando existe conflito ente as diversas áreas, já que é um processo basicamente subjetivo. Isso pode demonstrar a necessidade de metodologias de avaliação de portfolio com critérios mais objetivos e, possivelmente, quantitativos.

Apesar de este não ter sido o foco do trabalho, é importante observar que a metodologia FEP em uma situação real deve ser complementada com outras metodologias tanto de continuidade do processo de desenvolvimento das proposições geradas, quanto de gestão e controle deste mesmo processo.

A AgênciaClick possui um framework metodológico que visa o desenvolvimento completo da presença, conforme descrito.

Além disso, para a gestão e controle do processo de desenvolvimento existem diversas metodologias, como as apresentadas no quadro 1.

Por fim, vale comentar que relevância de uma metodologia específica para a internet, que parte de uma estratégia já existente, é temporária. À medida em que a internet seja incorporada aos processos de negócios, e que exista uma disseminação do conhecimento quanto às possibilidades trazidas pela PI, a tendência é que os métodos analíticos e conceitos estratégicos sejam incorporados aos processos de formulação de estratégia da organização.

## 9 BIBLIOGRAFIA

- ALBERTIN, Alberto Luiz. **Comércio Eletrônico**: modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação. 2. ed. São Paulo, Atlas, 2000.
- AMIT, Raphael; ZOTT, Christoph. Value Creation in E-Business. **Strategic Management Journal**, 22, 493-520, jun/jul 2001.
- ANDREU, R., RICART, J. E., VALOR, J. **Information Systems Strategic Planning** – a source of competitive advantage. Oxford, NCC Blackwell LTD., 1992.
- ANDREWS, Kenneth R. The Concept of Corporate Strategy. In MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian, orgs. **The Strategy Process**. 3a ed. New Jersey, Prentice Hall, 1996.
- ANSOFF, H. Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo, Atlas, 1990.
- APPLEGATE, Lynda M. E-Business Models. Making Sense of the Internet Business Landscape. In DIKSON, Gary W.; DESANCTIS, Gerardine. **Information Technology and the Future Enterprise**. New Models for Managers. New Jersey, Prentice Hall, 2001
- BARNEY, J.B. Firms resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, 17: 99-120, 1991.
- BOVET, David; MARTHA, Joseph. **Redes de Valor**. São Paulo, Negócio Editora, 2001
- BRYNJOLFSSON, Erik; KAHIN, Brian. **Understanding the digital economy**: data, tools, and research. MIT press, 2000.
- COASE, R. H. The Nature of the Firm, 1937, In WILLIAMSON; WINTER, eds. **The Nature of the Firm**. Oxford University Press, 1993.
- COBIT Steering Committee and the IT Governance Institute. **Cobit Management Guidelines**. 3<sup>rd</sup> ed. Rolling Meadows (IL), Information Systems Audit and Control Foundation (ISACF), 2000.

- CONALLEN, Jim. **Building Web Applications with UML**. Addison Wesley Longman, 2000.
- D'AVENI, Richard A.; RAVENSCRAFT, David J. Economies of Integration versus Bureaucracy Costs: Does Vertical Integration Improve Performance? **Academy of Management Journal**, Vol. 17, no. 5, p. 1167-1206, 1994.
- DIAS, Cláudia Augusto. Portal corporativo: conceitos e características. **Revista Ciência da Informação**, 30(1), p. 50-60, jan./abr. 2001.
- EARL, Michael J. Experiences in Strategic Information Systems Planning. **Management Information Systems Quarterly**, Vol. 17, No. 1, p. 1-24, 1993.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo, Atlas, 1999.
- GULATI, Ranjay; NOHRIA, Nitin; ZAHEER, Akbar. Strategic Networks. **Strategic Management Journal**, 21(3), p. 203-215, 2000.
- HÄCK, Remo; LIGHTON, Julian. The future of the networked company. **The McKinsey Quarterly**, n.3, 2001.
- HACKNEY, Ray; BURN, Janice; DHILON, Gurpreet. Challenging Assumptions for Strategic Information Systems Planning: Theoretical Perspectives. **Communications of the Association for Information Systems**. v. 3, Article 9, April 2000.
- HAGEL III, John; SINGER, Marc. Unbundling the corporation. **The McKinsey Quarterly**, n. 3, 2000.
- HAMEL, GARY; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro, Campus, 1995.
- KLEIN, B., CRAWFORD, R.; ALCHIAN, A. Vertical integration, appropriable rents and the competitive contracting process. **Journal of Law and Economics**, n.21, p.297-231, 1978.
- LANGLOIS, Richard N.; FOSS, Nicolai, J. Capabilities and Governance: The Rebirth of Production in the Theory of Economic Organization. **Kyklos**, v.52, n.2, p.201-218, 1999.



- LORENZONI, Gianni; LIPPARINI, Andrea. The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: a longitudinal study. **Strategic Management Journal**, v.20, n.4, p.317-338, 1999.
- LUFTMAN, Jerry N.; PAPP, Raymond; BRIER, Tom. Enablers and Inhibitors of Business-IT Alignment. **Communications of the Association for Information Systems**. v.1, n.11, Mar. 1999.
- MALONE, Thomas W.; YATES, Joanne; BENJAMIN, Robert I. Electronic Markets and Electronic Hierarchies. **Communications of the ACM** v.30, n.6, p.484-497. Jun. 1987.
- MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo, Atlas, 1994.
- MILGROM, Paul; ROBERTS, John. **Economics, organizations, and management**. New Jersey, Prentice-Hall, 1992.
- MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian, orgs. **The Strategy Process**. 3a ed. New Jersey, Prentice Hall, 1996.
- MINTZBERG, Henry. Five Ps for Strategy. In MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian, orgs. **The Strategy Process**. 3a ed. New Jersey, Prentice Hall, 1996.
- MINTZBERG, Henry. **The Rise and Fall of Strategic Planning**. Prentice Hall, 1994.
- MURRAY, Gerry. The portal is the desktop. **Intraspect**, Mai/ Jun, 1999 [online], outubro, 1999. [[http://www.groupcomputing.com/back\\_issues/1999/mayjune1999/mayjune1999.html](http://www.groupcomputing.com/back_issues/1999/mayjune1999/mayjune1999.html)].
- NELSON, Richard R. Why do firms differ, and How does it Matter? In FOSS, Nicolai J. **Resources, Firms and Strategies: A Reader in the Resource Based Perspective**. Oxford Management Readers, 1997.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 11ª ed. São Paulo, Atlas, 1997.
- PINDYCK, Robert S.; RUBINFELD, Daniel L. **Microeconomia**. São Paulo, Makron Books, 1994.
- PMI Standards Committee. **PMBOK – A Guide to the Project Management Body of Knowledge**. Newtown Square (PA), Project Management Institute, 1996.

- PORTER, Michael E. Strategy and the Internet. **Harvard Business Review**, p.63-78, Mar. 2001.
- PORTER, Michael E. **Competitive Strategy**: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Free Press, 1980.
- PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**: Criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PRAHALAD, C. K., e RAMASWAMY, Venkatram. Co-opting Customer Competence. **Harvard Business Review** v.78, n.1, p.79-87. Jan/ fev 2000.
- QUINN, James Brian. Strategies for Change. In MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian, orgs. **The Strategy Process**. 3a ed. New Jersey, Prentice Hall, 1996.
- SANNES, Ragnvald. Aligning Information Services and Business Needs: A Framework for Mapping Research Approaches. In CHRISTENSEN; ELVENES, eds. **Proceedings of NOKOBIT 1994**. Berger, Norway, Jun. 16-17, 1994. p.309 – 338.
- SCHUMPETER J. A. **The Theory of Economic Development**: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle. Cambridge (MA), Harvard University Press, 1934.
- SELLTIZ, C; JAHODA, M.; DEUTSCH, M; COOK, S. W. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. São Paulo, Editora da USP, 1974.
- TAPSCOTT, DON. Rethinking Strategy in a Networked Word (or Why Michael Porter is Wrong about the Internet. **Strategy+Business**, jul. 2001.
- TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic Capabilities and Strategic Management. [Working Paper, 1992.] **Strategic Management Journal**, v. 20, p.509-533, 1997.
- WHITE, Colin. The enterprise information portal marketplace. **Decision processing brief**, DP-99-01. Morgan Hill (CA), Database Associates International, Jan. 1999 [online], abril 2000. [<http://www.decisionprocessing.com/papers/eip1.doc>].
- WILLIAMSON, O. E. **Markets and Hierarchies**: Analysis and Antitrust Implications. New York, Basic Books, 1975.

WILLIAMSON, O. E. **The Economic Institutions of Capitalism**. New York, Free Press, 1985.

YIN, Robert K. **Case Study Research – Design and Methods**. 2a ed. London, Sage Publications, 1994.

## **ANEXO I – RESULTADO DA ATIVIDADE DE CONSOLIDAÇÃO**

A tabela a seguir, é uma parte de uma tabela mais completa, resultado da atividade de Consolidação realizada durante a aplicação da FEP pela AgênciaClick para o Cliente 1, uma fabricante de bens de consumo duráveis.

Ainda que apresentando apenas uma pequena parte do documento final, o objetivo deste anexo é ilustrar o tipo de análise gerada como resultado da aplicação da FEP.

ÁREA	PÚBLICOS	PROCESSOS	OBJETIVOS	APLICAÇÕES	EM ANDAMENTO	OBSERVAÇÕES
Suprimentos	Fornecedores Diretos	Pedido via EDI	Agilidade do processo / Redução de custos	O pedido é feito de forma automática e a troca de informações é feita através de EDI. Uma aplicação da IBM faz o mapeamento entre os <i>layouts</i> dos arquivos.		Existe uma solução global já existente - apenas um link  RFP - Ariba, Freemarkets, Commerce 1
		Comunicar demanda				
		Forecast				
		Atualização de dados				
	Indiretos	Integração com Supply Integration / My SAP				
		Cotações		Fax		
		Armazenamento de dados das cotações		EDI / SAP		
	Cliente interno	Pedido via fax	Agilidade do processo / Redução de custos			
Integração com solução global de e-procurement		RFQ, RFP, Análise de cotação				
Interno - Back Office	Catalogo eletrônico	Aumento da confiança de uso da web para processos via web				
	Atualização de preços	Agilidade do processo / Redução de custos				

	compras					
		Aprovação de cotações Input de dados no SAP Input de dados de Nota Fiscal	Agilidade do processo / Redução de custos			
		Análises sobre os dados de suprimentos	Gerenciamento			
	Desenvolvimento de produtos	Desenvolvimento colaborativo de projetos	Agilidade e controle		FTP Server	
		Troca de informações				
		Gerenciamento dos documentos				
ÁREA	PÚBLICOS	PROCESSOS	OBJETIVOS	APLICAÇÕES	EM ANDAMENTO	OBSERVAÇÕES
Recursos Humanos	Interno	Intranet	Informar e prover serviços ao funcionário	A intranet da OC1 utiliza o <b>Calandra</b> (gerenciador de conteúdo), com atualização descentralizada.		Atualização esta descentralizada dentro da empresa
			Ser uma ferramenta de consulta		Employee Self Service - SAP: iniciativa da Matriz	
		Recrutamento e seleção		Todo o gerenciamento de currículos é terceirizado pela E-lancers, que armazena os C.V.s enviados via internet, faz uma pré seleção e então disponibiliza para a Cliente 1.		
		Gerenciamento da base e disponibilização para a Cliente 1				

		Gerenciamento do funcionário (RH, férias, atualização de cv)	Auto-serviço / Integração com portal corporativo da Matriz	Todo o gerenciamento do RH é feito no SAP. Atualmente o funcionário não tem acesso direto as informações	Com a implantação da nova versão do SAP, o Employee Self Service trará todas as informações para o funcionário, sendo a base para um futuro B2E.	
		Treinamento	Aperfeiçoamento constante do funcionário / Portal Da Matriz- Integração com base de dados de conhecimento		O Portal da Matriz disponibiliza treinamento <i>on-demand</i> sobre ferramentas, tecnologias.	1º momento - sem integração
		E-learning	Capacitação do funcionário/ E-learning Portal Da Matriz			
		Integração dos funcionários com intranet	Incentivo à introdução de nova cultura		Quiosques	
		Relacionamento com o funcionário	Melhoria da relação empresa x funcionário/ Criação de relacionamento utilizando aplicações em database dos funcionários	Algumas pesquisas de opinião e de hábitos de consumo são realizadas com os funcionários, utilizando aplicações em Lotus Notes.		Informações sobre os funcionários / Programa 360º
		Pesquisas				
ÁREA	PÚBLICOS	PROCESSOS	OBJETIVOS	APLICAÇÕES	EM ANDAMENTO	OBSERVAÇÕES
Vendas	Clientes grandes	EDI				

		<p>Pedido eletrônico</p> <p>Envio de pedidos via WAN</p> <p>Geração de ordem de serviço</p> <p>Padronização de arquivos</p>	RA / SAP		
		<p>Ressuprimento automático</p> <p>Predefinição de parâmetros de abastecimento</p> <p>Envio de arquivo com vendas do dia e nível de estoque</p> <p>Envio de nota fiscal eletrônica</p> <p>Envio de aviso de recebimento dos pedidos</p>	<p>Agilidade do processo de conferência de carga</p> <p>Diminuição do tempo de digitação dos comprovantes de entrega</p>	RA / SAP	
		<p>Just in Time</p> <p>Predefinição de parâmetros de abastecimento</p> <p>Escolha de bestsellers para complemento de carga</p> <p>Arquivos enviados com as vendas do dia</p> <p>Envio de nota fiscal eletrônica</p>	<p>Controle das vendas dos clientes /Previsão de demanda - maior controle de produção</p> <p>Possibilitar a venda de maior mix de produtos</p> <p>Agilidade do processo de conferência de carga</p>	RA / SAP	<p>O estoque do cliente é reduzido a zero</p> <p>Operando em apenas 1 cliente com abrangência reduzida (SP, RJ, BH)</p>



		Envio de aviso de recebimento dos pedidos	Diminuição do tempo de digitação dos comprovantes de entrega		
Interno: Ressuprimento		Gerenciamento do processo dos clientes Acompanhamento das vendas Calculo de ressuprimento/ Disparo do processo Follow up (Transporte, estoque, faturamento, EDI, apoio a revenda)	Agilidade do processo	SAP RA RA ALO - Atendimento ao lojista	
Fornecedores	IBM Accenture		Padronização dos arquivos dos Clientes para OC1 e da OC1 para os Clientes Implementação de sistema Regras de negócio		

## **ANEXO II – RESULTADO DA ATIVIDADE DE BENCHMARK**

Os slides a seguir, foram extraídos de um documento maior, realizado durante a aplicação da FEP pela AgênciaClick para o Cliente 2, uma empresa de serviços atuando na área de saúde.

Ainda que apresentando apenas uma pequena parte do documento final, o objetivo deste anexo é ilustrar o tipo de análise gerada como resultado da aplicação da FEP.

## Benchmark

Cliente 2  
Outubro 2001

### Sumário

- Critérios para avaliação
- Benchmark
- Matriz de presença
- Considerações finais

## Critérios para avaliação

- Para a elaboração deste documento foram utilizados os seguintes critérios:
  - Relacionamento
    - Abordagem para diferentes públicos (PF, PJ, Rede credenciada, corretores, etc)
    - Serviços
    - Canais de contato
  - Conteúdo Editorial
    - Institucional
    - Doenças e prevenção

## Critérios para avaliação

- Para a elaboração deste documento foram utilizados os seguintes critérios:
  - Branding
    - Identidade Visual
  - Arquitetura da Informação
    - Navegação
    - Acesso às informações

## Benchmark

The screenshot shows a web browser displaying the Golden Cross website. The browser's address bar shows "Golden Fone - Demais Localidades" and the phone number "0800-78-2001". The website has a navigation menu on the left with categories like "Serviços" (Clients, Medical Space, etc.) and "Institucional" (Plans, Glossary, etc.). The main content area features a "Dicas de Saúde" (Health Tips) box, a photo of a man holding a Golden Cross card, and the slogan "Eu sou Golden" (I am Golden). The Golden Cross logo and tagline "Uma vida toda com você." (A whole life with you.) are also visible, along with the text "Nós cuidamos da saúde do Rei" (We take care of the King's health) and a "Doctor mail" logo. A large orange-bordered box at the bottom of the page contains the text "Identidade visual muito fraca" (Visual identity very weak).

## Golden Cross

- Branding
  - Imagem associada ao Esporte: foto do Pelé na home, patrocínio de eventos esportivos, parceria com o Vasco da Gama
  - Layout primitivo, mal acabado
- Arquitetura da Informação
  - Navegação simples decorrente do pouco conteúdo
  - Não há Mapa do Site

## Golden Cross

- Relacionamento
  - Segmentado para Segurados, Credenciados e Corretores
    - Serviços de acesso restrito por senha e login
  - Para Segurados
    - Agendamento de consulta on-line (resposta em até 6 horas por e-mail)
  - Canais de contato: Tels de atendimento (aparecem no topo de todas as páginas)
- Conteúdo Editorial
  - Mostra dicas rápidas sobre saúde na página principal
  - Glossário com termos médicos, odontológicos e sobre seguros
  - Medicina preventiva: conteúdo escasso
  - Notícias sobre a Golden Cross

## Portais de Saúde

The screenshot displays the website **salutia.com** with a search bar and a navigation menu. The search bar contains the text "Pesquisar" and a dropdown menu with options: "Todos...", "Família", "Mulher", "Medicina", "Nutrição", "Sexo", "Esportes", "Homem", and "Tas vezes". The navigation menu includes: "Medicina", "Primeiras Vezes", "Mulher", "Homem", "Sexo", "Família", "Esportes", and "Nutrição". The main content area features a banner for "Dor nas mamas?" and a section titled "hoje no salutia" with categories: "DOENÇAS" (Deficiências / Câncer / Diabetes / ...), "ESTÉTICA" (Celulite / Cirurgia estética / Pele / ...), "INICIAÇÃO" (Puberdade / Sexo / Drogas / ...), "PEDIATRIA" (Prevenção / Nutrição / Primeiro), "SAÚDE MENTAL" (Estresse / Psicologia / Fobias / ...), and "SEXO" (Homossexualidade / Orgasmo / Disfunções / ...). A sidebar on the left lists "GUIA SALUTIA" (Farmácias, Profissões e cursos, Telefones úteis, Mais guias), "ORIENTAÇÃO MÉDICA" (Árvore de conteúdos, Minhas perguntas), "CALCULE" (Diário da minha gravidez, Diário do crescimento do meu filho, Mais calculadoras), "TUDO SOBRE..." (Doenças, Questões), and "ENVIAR A UM AMIGO". A "especial:" section highlights "Doação de órgãos" with the text "Salvar vidas é mais fácil do que parece". A "TYLENOL" advertisement is also visible. A black overlay at the bottom of the screenshot contains the text: "Não há personalização e aproximação com o usuário".

## Salutia.com

- Branding
  - Identidade visual agradável
- Arquitetura da Informação
  - Navegação fácil, Mapa do Site, busca intrasite
- Relacionamento
  - Não há nenhuma personalização
  - Voltado ao público leigo
  - Nenhum canal de contato para o cliente
  - Seção de respostas a perguntas dos usuários, mas não há como fazer perguntas!
  - Várias palavras ainda em espanhol

## Salutia.com

- Conteúdo Editorial
  - Diversas seções
    - Esportes
    - Sexo
    - Medicina
    - Nutrição
    - Mulher
    - Homem
    - Família
  - Lista de farmácias, cursos, calculadoras, primeiros socorros



## Outros serviços

The screenshot shows a multimedia presentation interface. On the left, a video player displays a woman, identified as Dra. Cynthia M. A. Brandão, speaking. The video player includes a progress bar showing 'Reproduzindo' and a timestamp of '00:10 / 13:28'. Below the video player are two buttons: 'Teste seus conhecimentos' and 'Bibliografia'. On the right, a light blue panel contains the title 'OSTEOPOROSE' and the name 'Dra. Cynthia M. A. Brandão'. At the bottom, a black banner with a yellow border contains the text 'Aulas sobre temas de saúde em multimídia' and the logo for 'FLEURY'.

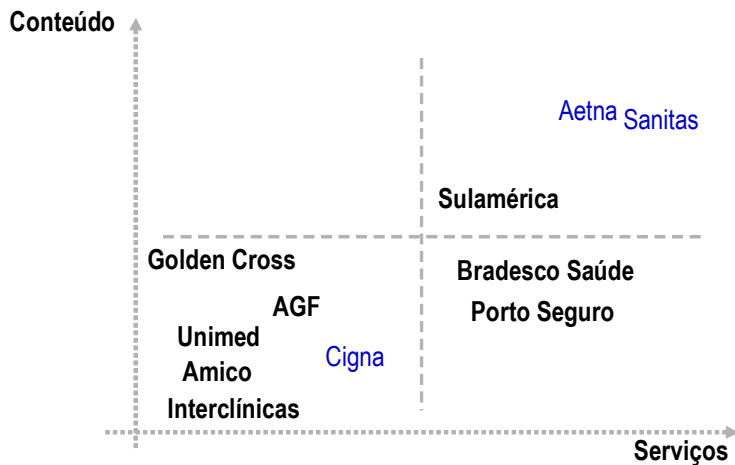
## Fleury

- Serviços já oferecidos no site
  - Aulas de atualização a distância
  - Consulta a resultados de exames e histórico de exames realizados
  - Extenso conteúdo sobre diagnósticos
  - Acompanhamento de estudos voltado para Médicos e Indústrias farmacêuticas

## Matriz de presença

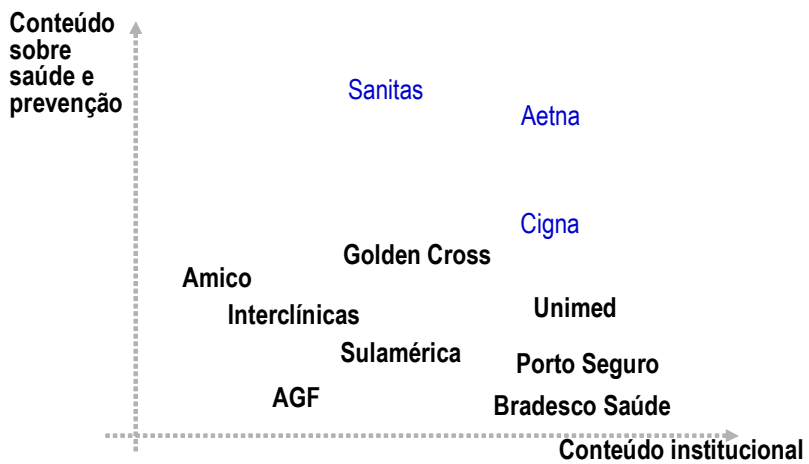
## Matriz de Presença

Foco da presença



## Matriz de Presença

Foco do conteúdo



## Considerações Finais

### Tabela de features

Serviço/Conteúdo Empresa	Simulador Pessoa Física	Simulador Pessoa Juridica	Agendamento de consulta online	Serviços ao corretor	Conteúdo Médico	Conteúdo sobre prevenção	Atendimento via chat	Personalização
Goden Cross	✗	✗	✓	✓	✓	✓	✗	✗
Interclínicas	✗	✗	✗	✗	✗	✓	✗	✗
Amico	✗	✗	✗	✗	✗	✓	✗	✗
Unimed Nacional	✗	✗	✗	✗	✓	✓	✗	✗
Unimed Paulistana	✗	✗	✓	✗	✓	✓	✗	✗
Sulamerica	✓	✓	✗	✗	✗	✗	✓	✗
Bradesco Saúde	✗	✗	✗	✓	✗	✗	✗	✗
AGF	✗	✗	✗	✓	✗	✗	✗	✗
Porto Seguro	✗	✗	✗	✓	✗	✗	✗	✗
Aetna	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✗	✓
Cigna	✗	✗	✗	✓	✓	✓	✗	✗
Sanitas	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓

## Considerações finais

### Corretor

- Ampliação de serviços para o canal de vendas
  - Empresas como a Sulamérica investem em tecnologias e desenvolvimentos para este público específico (NAC on-line, Portal do Corretor)
- No entanto a tendência ainda não é realidade
  - Alguns sites de grandes empresas do mercado são institucionais, disponibilizando apenas informações sobre empresa e produtos

## Considerações finais

### Beneficiário

- Desenvolvimento de Programas de Qualidade de Vida no portfólio de produtos
- Inclusão de conteúdos destinados à prevenção
  - Exemplo
    - Informações
    - Teste sua saúde
    - Dieta ideal
- No entanto ainda é insipiente a utilização da internet para alavancar o uso dos programas de Qualidade de Vida

## Considerações finais

### Beneficiário

- A internet brasileira é hoje carente de fontes de informação que sejam referência em conteúdo sobre doenças e tratamentos para o usuário leigo
  - As operadoras de medicina de grupo não disponibilizam estes tipos de conteúdo a seus clientes
  - O usuário não sabe onde procurar essas informações na internet

### **ANEXO III – RESULTADO DA ATIVIDADE ESTUDO DE MERCADO**

Os slides a seguir, foram extraídos de dois documento maiores, realizados durante a aplicação da FEP pela AgênciaClick para os Cliente 1 e 3. O Cliente 1, conforme já descrito é uma fabricante de bens de consumo duráveis. O Cliente 3 é um órgão de suporte de uma corporação nacional da área de energia.

Ainda que apresentando apenas partes dos documentos finais, o objetivo deste anexo é ilustrar o tipo de análise gerada como resultado da aplicação da FEP.


#### **Cliente 1**



**AGÊNCIACLICK**

## Repensando a Cadeia de Valor

Negócios B2B na web



**AGÊNCIACLICK**

## Modelo de decisão para uma iniciativa B2B



## 1. Dimensões de Análise

### Objetivo da Iniciativa

- **Relacionamento**
  - Estreitamento do relacionamento com os fornecedores, diminuindo o número de participantes, aumentando o fluxo de informações e o trabalho colaborativo. Foco em Integração
- **Ganhos de Margem**
  - Redução de custos ou expansão de vendas através de mecanismos de transações na web. O fluxo de informações é menos intenso

## Tipo de produto

- **Material Operacional**
  - Produtos genéricos que cruzam diferentes indústrias, oferecidos por vendedores horizontais e não requerem logísticas especializadas
- **Material de Produção**
  - Material ou componentes que são usados diretamente no produto final ou no processo de produção. Tendem a ser específicos para cada indústria, requerendo logística especializada e mecanismos de fulfillment para o fechamento do processo.

## Número de participantes Fornecedores / Clientes

- **Muitos**
  - Acima de 20 participantes por item transacionado. Um grande número de participantes aumenta o leque de serviços e oportunidades a serem oferecidas pelo portal.
- **Poucos e com baixo turn-over**
  - Direciona a iniciativa para serviços de maior integração.

## Rotina de transações de produtos

- Suprimento sistemático
  - Produtos cuja compra ocorre com alta periodicidade e repetição.
- Suprimento Esporádico
  - Produtos com baixa frequência de compra ou com baixa repetição.

## 2. Possíveis Abordagens

## Modelo de Transações

- **Integração**
  - O preço não é o fator determinante para aquisição dos bens que serão provavelmente fornecidos através de um modelo um para um, de reposição de mercadorias. A empresa e seus fornecedores possuem acordos e relacionamentos de longo prazo, adotando sistemas application to application e/ou desenvolvimento colaborativo.
- **Competição**
  - Modelo que pauta a negociação pelo preço. Adota-se geralmente um sistema de leilão eletrônico para guiar as transações, com um grande número de fornecedores e compradores.

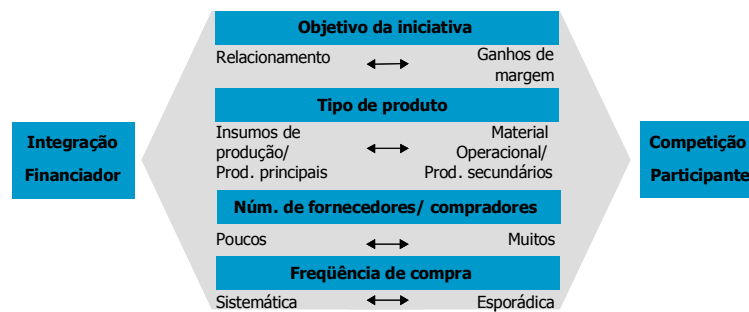
## Controle sobre o Portal

- **Público**
  - Marketplaces que integram compradores e vendedores em um ambiente independente.
  - Vantagem: menor necessidade de investimento no desenvolvimento e manutenção dos sistemas, e o acesso a um grande número de fornecedores.
  - Desvantagem: perda na integração dos sistemas, com um controle e uma customização menor.
- **Privados**
  - São as iniciativas proprietárias para o gerenciamento de relacionamentos de parceiros e clientes que gravitam em torno de uma empresa.
  - Vantagem: permite à empresa estabelecer a sua cultura de negócios através da internet, assumindo o controle sobre a sua cadeia.
  - Desvantagem: investimento maior em infra-estrutura e em disseminação da cultura.

## Controle sobre o Portal

- **Consórcio**
  - Segunda opção, seja a um portal privativo de uma empresa, seja a um portal público.
  - Em relação a um portal privado: forma de diluir o investimento necessário a um portal exclusivo e criar a massa crítica necessária à iniciativa.
  - Em relação a um portal público: possibilita um maior controle sobre a iniciativa e os seus participantes.

## Definição de uma iniciativa B2B



Quanto mais para a direita tenderem as características das transações, maior a adequação de uma abordagem voltada à competição e a um ambiente público.

Quanto mais para a esquerda, maior a adequação de uma abordagem integradora em um ambiente privado.

## **Cliente 3**

## Estudo de Mercado

Outubro/2001

## Aplicações para Funcionários



## Possíveis aplicações

- Gestão do conhecimento
  - E-learning
  - Gerenciamento de conteúdo
- Auto-serviço
- Trabalho colaborativo
- Integração com a Cadeia de Valor

## Gestão do Conhecimento

- Objetivo
  - Tornar acessíveis grandes quantidades de informação corporativa, compartilhando as melhores práticas e tecnologias
  - Permitir a identificação e mapeamento dos ativos de conhecimento e informações ligados à empresa
  - Suportar a geração de novos conhecimentos, propiciando o estabelecimento de vantagens competitivas
  - Disseminar conhecimento pela empresa através do E-learning.
  - Permitir a administração, manutenção, publicação e armazenamento do conteúdo do site , através da Gestão de Conteúdo,



## Gestão do Conhecimento

- **Benefícios**
  - Possibilitar aos funcionários criar e trocar informações com mais rapidez e em maior volume
  - Permitir o aperfeiçoamento constante do funcionário
  - Facilitar a aprendizagem da organização
  - Contribuir para melhorar a relação empresa-funcionário
  - De E-learning
    - Proporcionar uniformidade de conhecimento para a empresa
    - Determinar um ritmo mais conveniente ao aprendiz (sob-medida)
    - Economizar tempo e reduzir custos com passagem aérea, hospedagem, telefone e outras
  - De Gestão de Conteúdo
    - Permitir que a manutenção do conteúdo seja feita pelo usuário final, sem a necessidade de alteração direta de código
    - Trazer agilidade para o processo de geração de conteúdo e publicação

## Gestão do Conhecimento

- **Funcionalidades**
  - Controle de acesso
  - Inclusão e exclusão de documentos
  - Grupos de interesse
  - Categorização
  - Mecanismo de busca
  - E-learning
    - Recursos Multimídia
    - Chat
    - Listas de discussão
    - Upload/Download de arquivos
  - Gestão de conteúdo
    - Sistema de busca - qualquer conteúdo pode ser procurado, produzindo resultados relevantes
    - Fluxo de captação, edição, aprovação e publicação

## Auto-Serviço

- **Objetivos**
  - Auto-Serviço diz respeito a um grupo de funcionalidades que permitam a desintermediação de processos, permitindo que os funcionários executem determinadas atividades sem a interação de indivíduos dos departamentos responsáveis por elas.
- **Benefícios**
  - Permitir acesso direto a informações de interesse dos funcionários, via desktop e dos fornecedores e parceiros, via web
  - Otimizar processos e prazos, através da desintermediação

## Auto-Serviço

- **Funcionalidades**
  - Informações sobre os processos de clientes e fornecedores
  - Pedidos eletrônicos
  - Cross e Up selling
  - Atualização de informações de cadastro e de catálogos
  - Envio eletrônico de documentos

## Trabalho colaborativo

- **Objetivos**
  - Viabilizar a administração e o gerenciamento de projetos on-line de qualquer lugar e a qualquer tempo através de uma central de trabalho baseada na tecnologia de Internet.
  - Habilitar as pessoas a estarem juntas on-line como um grupo, dividindo espaço virtual de trabalho, se comunicando em tempo real de forma direta.
- **Benefícios:**
  - Agilizar o andamento de cada etapa dos processos e otimizar o relacionamento com o cliente
  - Introduzir maior visibilidade ao projeto, ao status e às tomadas de decisões
  - Reduzir custos diretos e indiretos
  - Criar um mecanismo automático de auditoria e controle por projeto

## Trabalho colaborativo

- **Funcionalidades**
  - Acompanhamento de projetos em ferramentas web-based
  - Controle de acesso
  - Troca de documentos
  - Controle de versões
  - Comunicação sobre o projeto
  - Workflow de controle e aprovações

## Integração com a Cadeia de Valor

- **Objetivos**
  - Facilitar o fluxo de informações e agir como aglutinador das ações e interesses do supply chain. A integração com a extranet permite que públicos externos à empresa tenham acesso a determinadas áreas da intranet
- **Benefícios**
  - Gerenciar projetos conjuntos
  - Simplificar e agilizar processos de compra e venda

## Integração com a Cadeia de Valor

- **Funcionalidades**
  - Compras de materiais indiretos
  - Gerenciamento de pedidos
  - Controle de estoque
  - Comunicação com parceiros

## Pontos críticos para uma intranet

- Participação dos usuários no planejamento
  - Para garantir o alinhamento do portal às necessidades efetivas da organização, orientar os investimentos e diminuir possíveis resistências à utilização de uma nova ferramenta.
- Administração centralizada da infra-estrutura
  - Garantir performance, disponibilidade, praticidade e segurança
  - Garantir uma integração com sistemas internos
    - Aderência à Internet e Extranet
- Estabelecimento de metas
  - Para evitar um crescimento desordenado, que transforme o portal em um conjunto de informações pouco funcional.
- Atualização
  - Gestão de conteúdos e serviços

## Cases

## Procter & Gamble

- Trabalho Colaborativo
  - Desenvolvimento dos projetos de novos produtos
  - Web-conferência para os gerentes industriais: consultam o funcionamento das máquinas, modificam parâmetros, checam resultados, acompanham volume de vendas, dados de qualidade e segurança
- E-learning - Programas de treinamento digital
  - Desempenho dos funcionários é avaliado com base em diferentes módulos de educação, que variam de acordo com cargo e função
- Digitalização de serviços de contabilidade
  - Processamento das folhas de pagamento de todas as unidades da P&G
- Funcionários têm acesso instantâneo sobre o volume de embarque diário dos produtos
- Quiosques para os funcionários da linha de produção

## **ANEXO IV – RESULTADO DA ATIVIDADE APLICAÇÃO DE QUADRO DE ANÁLISE E TENDÊNCIAS**

Os slides a seguir, foram extraídos de dois documento maiores, realizados durante a aplicação da FEP pela AgênciaClick para os Cliente 1 e 3. O Cliente 1, conforme já descrito é uma fabricante de bens de consumo duráveis. O Cliente 3 é um órgão de suporte de uma corporação nacional da área de energia.

Ainda que apresentando apenas partes dos documentos finais, o objetivo deste anexo é ilustrar o tipo de análise gerada como resultado da aplicação da FEP.

### **Cliente 1**



## Quadro de Tendências



### “Age of Access”

#### ▶ Para o consumidor:

- Migração de posse para acesso
- A compra de bens é substituída pela contratação de uma variedade de serviços que se estende potencialmente a todos os aspectos da experiência de vida de um indivíduo

#### ▶ Para as empresas:

- Relacionamento com o cliente por toda a sua vida
- “Lifetime value” – projeção do valor presente de todas as futuras gerações de receita de um consumidor sobre os custos de marketing e serviço para a manutenção de um relacionamento de longo prazo

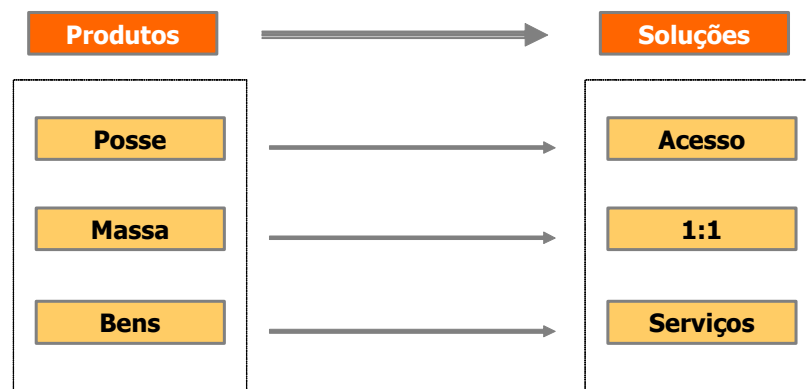


## “Age of Access”

- ▶ Da produção ao Marketing
  - Transição do paradigma de manufatura e venda (massa) para o estabelecimento e manutenção de relações comerciais de longo prazo (1:1)
- ▶ As empresas funcionam como “Agentes”
  - A presença ubíqua na vida do cliente faz com que as empresas sejam uma extensão dele, que opera em seu nome na esfera comercial
  - Hub de negócios

AGÊNCIACLICK

## Estratégia de Migração



AGÊNCIACLICK

## Marketing de Relacionamento

### Identificar

Saber exatamente quem é cada cliente

### Diferenciar

Conseguir distinguir suas peculiaridades de comportamento e consumo

### Interagir

Abrir um canal de troca de informações entre clientes e empresa

### Personalizar

Entregar para o cliente uma oferta de acordo com suas expectativas e necessidades

- ▶ Transformar o relacionamento **Cliente – Empresa** em um processo de trocas **Individualizado e Dinâmico**, baseado na confiança e cooperação
- ▶ Desenvolver e gerenciar relações individuais com clientes individuais

AGÊNCIACLICK

## “ Relationship Technologies”

- ▶ Plataforma que torna possível o marketing de relacionamento;
- ▶ Ferramentas de tecnologia que permitem o estabelecimento de ricas redes de interconexões e relacionamentos entre empresa e consumidor;
- ▶ Criam a oportunidade de quantificar e transformar em produtos e serviços todos os aspectos da experiência de um indivíduo através de uma relação a longo prazo.

AGÊNCIACLICK

### **Cliente 3**

## Quadro de Análises e Tendências

## Redes de Valor

## Quadro Redes de Valor

- O quadro Redes de Valor tem o intuito de mostrar ao TCOM o caminho para se tornar um parceiro essencial a Petrobras
- A criação de uma Rede de Valor, propiciará a ligação entre os participantes de sua comunidade de negócios, inclusive interna, atendendo as suas necessidades e expectativas, com requisitos de excelência de serviços, conveniência e personalização

## Redes de Valor

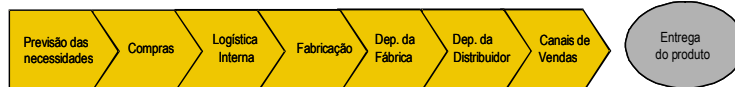
### Definição

- Rede dinâmica (digital) de parcerias, que através de um fluxo de informações eficiente entre clientes e fornecedores, propicia alto desempenho
  - Criando valor para clientes, empresa e fornecedores

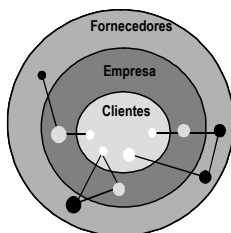
## Rede de Valor

### Suprimentos x Redes de Valor

#### Cadeia de Suprimentos Tradicional



#### Rede de Valor



#### Características

Suprimento Tradicional	Rede de Valor
Único formato para qualquer finalidade	Alinhada com o cliente
Rígida, inflexível	Ágil, flexível
Independente e seqüencial	Colaborativa e sistemática
Análogica	Digital

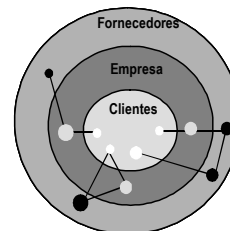
BOVET, David e MARTHA, Joseph – Redes de Valor  
São Paulo: Negócio Editora, 2001

## Rede de Valor

### Características

- Alinhada com o cliente
  - Clientes de segmentos distintos recebem soluções personalizadas
- Cooperativa e sistemática
  - A Internet Criação de relacionamento
  - Administração colaborativa
- Fluxo rápido
  - Menor estoque
  - Entregas no prazo
- Digital
  - E-business
  - Fluxo de informações eficiente
- Ágil e flexível
  - Receptividade quanto às mudanças de necessidades, lançamentos de novos produtos

#### Rede de Valor



BOVET, David e MARTHA, Joseph – Redes de Valor  
São Paulo: Negócio Editora, 2001

## Rede de Valor

Aplicações da internet na rede de valor

- Logística interna e externa
- Operação e fornecimento
- Marketing e Vendas
- Serviços pós-venda
- Recursos Humanos
- Financeiro

BOVET, David e MARTHA, Joseph – Redes de Valor  
São Paulo: Negócio Editora, 2001

## Benefícios de uma rede digital

- Essência da internet → rapidez na troca e propagação de informações abertas, acessíveis por qualquer um em qualquer lugar
- No lugar de uma cadeia de suprimentos engessada, no formato fornecedor – fábrica – distribuidor – loja, estão surgindo comunidades digitais capazes de atender as diferentes demandas do mercado no mesmo instante em que aparecem
- Quanto maior o número de participantes, mais valor ganha a rede na forma de produtos e serviços que não podem ser imaginados em uma estrutura centralizada e hierarquizada

BOVET, David e MARTHA, Joseph – Redes de Valor  
São Paulo: Negócio Editora, 2001

## Ganho de valor

- Menor Custo operacional – empresa ganha valor
- Estoques reduzidos – fábrica ganha valor
- Venda garantida – fornecedor ganha valor
- Rapidez e certeza de que o pedido será atendido exatamente como foi encomendado – cliente ganha valor
- As redes de valor vencem as diferenças entre as culturas dos executivos envolvidos com negócios e estratégias da empresa e a cultura operacional, que inclui fabricação e logística

BOVET, David e MARTHA, Joseph – Redes de Valor  
São Paulo: Negócio Editora, 2001

## Motivadores das mudanças para uma Rede de Valor

- Clientes mais exigentes
  - Rapidez, personalização, preço, conveniência, pacotes de serviços
- Tecnologia digital
  - Digitalização da economia, integração de dados, aumento e melhoria da transmissão de informações
- Pressão competitiva
  - Aumento da competição, novos players, inovação, declínio de preço
- Globalização
  - Surgimento de novos mercados e fontes de suprimento

BOVET, David e MARTHA, Joseph – Redes de Valor  
São Paulo: Negócio Editora, 2001



## **ANEXO V – ARQUITETURA DE PRESENÇA**

Os slides a seguir, foram extraídos de um documento de Arquitetura de Presença, realizados durante a aplicação da FEP pela AgênciaClick para o Cliente 3.

De todos os documentos gerados pela FEP, a Arquitetura de Presença é o mais importante, por conter exatamente a estratégia elaborada para o cliente. Assim, por razões de confidencialidade, pôde ser apresentado somente um pequeno segmento desta.

## Públicos

### Público – Interno

Marketing
<b>PROPOSTA DE VALOR</b>
Prover informações que possibilitem maior conhecimento sobre os clientes e melhor gerenciamento dos serviços prestados, visando aumentar a qualidade do serviço e propiciar novas iniciativas e ações junto ao cliente
<b>EXEMPLOS DE ENTREGA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Base de dados ANS</li> <li>▪ Base de dados dos clientes</li> <li>▪ Informações mercadológicas</li> <li>▪ Gerenciador de Serviços                             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acompanhamento do extrato</li> </ul> </li> <li>▪ Pesquisa com os Clientes                             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Qualidade dos serviços prestados</li> </ul> </li> </ul>

## Público – Interno

Operações
<b>PROPOSTA DE VALOR</b>
Homogeneizar a distribuição de informações técnicas e facilitar a obtenção de informações sobre projetos atuais e o reaproveitamento de soluções já desenvolvidas, visando proporcionar ganho de escala e redução do tempo dos serviços prestados.
<b>EXEMPLOS DE ENTREGA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ARS online</li> <li>▪MANOP</li> <li>▪Base de dados sobre a Rede</li> <li>▪Laboratório</li> <li>▪E-learning</li> <li>▪Normas Nacionais e Internacionais</li> <li>▪Informações sobre projetos realizados</li> </ul>

## Público – Interno

Engenharia
<b>PROPOSTA DE VALOR</b>
Propiciar a integração com os stakeholders aumentando a visibilidade ao longo de projetos de engenharia, visando maximizar a qualidade e facilitar a implementação. Disseminar conhecimento específico para a área contribuindo para o desenvolvimento de novos projetos.
<b>EXEMPLOS DE ENTREGA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪Novation em plataforma Web</li> <li>▪Informações sobre projetos realizados</li> <li>▪Informações do Mercado – novas tecnologias</li> <li>▪Banco de imagens</li> <li>▪Clippings</li> <li>▪Laboratório</li> <li>▪Gerenciados de projetos</li> </ul>

## Público – Interno

Administrativo e Financeiro
<b>PROPOSTA DE VALOR</b>
Padronizar processos para maior controle das informações financeiras e administrativas possibilitando aumento da eficiência da área e melhor atendimento aos colaboradores e clientes.
<b>EXEMPLOS DE ENTREGA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Banco de dados de Contratos (comum entre as regionais)</li> <li>▪ Solicitação de contratos online</li> <li>▪ Sistema Orçamentário que se comunica com o Corporativo</li> <li>▪ Base de Integração com fornecedores</li> <li>▪ Controle de Estoque</li> <li>▪ Solicitação de Material online</li> </ul>

## Público – Interno

Gestores
<b>PROPOSTA DE VALOR</b>
Disponibilizar recursos que contribuam para a tomada de decisão e para a atualização dos gestores sobre tendências de mercado e tecnologia, proporcionando o desenvolvimento constante do .
<b>EXEMPLOS DE ENTREGA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informações sobre projetos realizados</li> <li>▪ Acompanhamento de Projetos</li> <li>▪ Informações estratégicas</li> <li>▪ Informações mercadológicas</li> <li>▪ Acompanhamento financeiro,</li> <li>▪ Resultado da satisfação dos serviços prestados</li> </ul>

## Público – Externo

Alta Administração
<b>PROPOSTA DE VALOR</b>
Disponibilizar informação que permita o acompanhamento dos serviços prestados pelo e seus custos e que mostre como o pode contribuir para a formação da sua rede de valor, visando gerar oportunidades de negócio e melhorar a prestação de serviços aos clientes finais.
<b>EXEMPLOS DE ENTREGA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cases de Sucesso</li> <li>▪ Informações Mercadológicas</li> <li>▪ Gerenciamento da rede</li> <li>▪ Gerenciamento de projeto</li> <li>▪ Informações Institucionais do</li> </ul>

## Público – Externo

Técnico
<b>PROPOSTA DE VALOR</b>
Dar a oportunidade à comunidade técnica de participar do processo de escolha e gestão tecnológica de telecomunicações, para que as soluções finais alcancem alta eficiência e qualidade com o menor prazo e custo.
<b>EXEMPLOS DE ENTREGA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informações técnicas</li> <li>▪ Gerenciamento da Rede <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Performance da Rede</li> </ul> </li> <li>▪ Gerenciamento de Projetos</li> <li>▪ ANS X Serviço prestado</li> <li>▪ Informações mercadológicas</li> <li>▪ Laboratório</li> </ul>

## Público – Externo

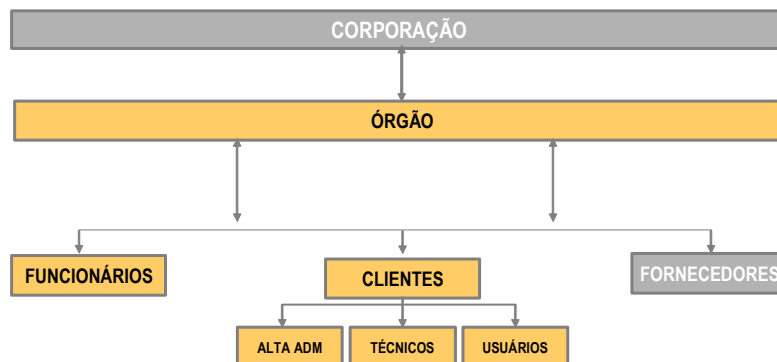
Usuário
<b>PROPOSTA DE VALOR</b>
Oferecer um canal de relacionamento eficiente e que atende às necessidades de informação e serviço do usuário.
<b>EXEMPLOS DE ENTREGA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dicas de como utilizar telefones</li> <li>▪ Extrato para o usuário (telefone)</li> <li>▪ Solicitações de serviço via Internet</li> <li>▪ Informações Institucionais</li> </ul>

## Público

Exemplos de Entregas Comuns aos Públicos
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atendimento WEB</li> <li>▪ Lista Telefônica Nacional</li> <li>▪ Agendamento de Vídeo-Conferência</li> <li>▪ WanDirtel</li> <li>▪ Política de Qualidade</li> <li>▪ Grupos de Discussão</li> </ul>

## Arquitetura de Presença

### Arquitetura de Presença



## **ANEXO VI – RESULTADO DA ATIVIDADE DE APROVAÇÃO E PRIORIZAÇÃO DA MATRIZ DE ESCOPO**

A tabela a seguir, é uma parte de uma tabela mais completa, a Matriz de Escopo Priorizada, resultante da aplicação da FEP pela AgênciaClick para o Cliente 3.

Ainda que apresentando apenas uma parte do documento final, o objetivo deste anexo é ilustrar o tipo de resultado da aplicação da FEP.



MATRIZ DE ESCOPO PRIORIZADA - CLIENTE 3

ID	Descrição	Públicos								Valor para a organização	Facilidade de desenvolvimento	Independência/disponibilidade interna	Observações
		Colaboradores				Clientes							
		Marketing	Operações	Engenharia	Administrativos	Gestores	Gerência	Técnicos	Usuários				
<b>AUTO-SERVIÇO</b>													
	<b>Serviços</b>												
17	Informações de desempenho	X	X				X	X		2,63	3	2,00	Indicadores, gráficos, performance da rede, etc...
18	Configuração de serviços online						X	X		2	3	1,38	Ex: Configuração online das características de uma porta
19	Relatórios Gerenciais	X					X	X		2,75	2	1,75	Disponibiliza ao cliente relatórios gerenciais, informações consolidadas sobre desempenho, serviços, etc...
20	Comparação da qualidade do serviço X ANS	X	X				X	X		3	1	1,88	Permite que o cliente compare os níveis acordados com os níveis reais de serviço
21	Serviços contratados	X					X	X		2,13	1	1,88	Informações dos serviços contratados pelo cliente (relação)

										1,88		2,00	Conteúdo que permite ao cliente comparar as tarifas cobradas com as de empresas de Telecom
22	Consulta dos preços praticados	X					X	X			2		
23	Solicitação de serviços	X	X	X	X	X	X	X	X	3	1	2,75	Permite que o usuário/cliente solicite um serviço online. Link com a aplicação do Web 881
24	Extrato dos serviços						X	X	X	2,63		1,75	Informações sobre a quantidade e custo dos serviços utilizados. Ex.: Extrato do conta de telefone
25	DEMO dos serviços						X	X		2,50		1,63	Facilitar a operação da aplicação. Mostrar como funciona e quais são suas funcionalidades.
30	Dicas de utilização	X	X	X	X	X	X	X	X	2,25		2,13	Ex: Como transferir chamadas, atendimento simultâneo
	<b>Atendimento ao Cliente</b>												
31	Atendimento WEB	X	X	X	X	X	X	X	X	3	1	2,75	Atendimento e solicitações de serviços através da Web
32	FAQ	X	X	X	X	X	X	X	X	1,88	2	1,75	Conteúdo com as dúvidas mais frequentes
33	Fale conosco - formulário padrão	X	X	X	X	X	X	X	X	2,50	1	1,75	Críticas, sugestões .... Criação de um formulário padrão para assuntos específicos
	<b>Lista telefônica Nacional</b>												
34	Busca de telefones	X	X	X	X	X	X	X	X	2,88	1	3,00	Funcionalidade existente

35	Dicas de utilização	X	X	X	X	X	X	X	X	2,25	2	2,38	Como transferir chamadas, atendimento simultâneo
36	Base de dados das Listas Telefônicas presentes nas Regionias	X	X	X	X	X	X	X	X	2,38	3	1,75	Ex: Lista telefônica UN-BC. Base de dados para todas as listas telefônicas, fora a LTN
	<b>Reserva de Sala de Video Conferência</b>	X	X	X	X	X	X	X	X	2,50	1	2,88	
	<b>Contratos e Compras</b>												
37	Controle do estoque de material estratégico				X					2,75	3	1,75	Banco de dados comum entre as regionais. Consulta dos materiais estratégicos em estoque.
38	Busca de Contratos Vigentes				X					2,38	2	1,75	Base de dados comum entre as regionais, possibilitando a busca por contratos.
39	Solicitação online de material				X					1,86	2	1,57	Através de um workflow e o desenvolvimento de uma aplicação, será possível a solicitação de materiais tanto estratégicos como MRO
40	Solicitação online de novos contratos				X					2	2	1,71	Através de um workflow e o desenvolvimento de uma aplicação, será possível a solicitação de novos contratos

41	Consulta do Banco de dados de Fornecedor				X					2	2	1,43	Banco de dados comum entre as regionais.
	<b>Recursos Humanos</b>												
42	Controle de Hora Extra	X	X	X	X	X			X	1,86	1	2,29	Sistema Corporativo
43	Horas a Compensar	X	X	X	X	X			X	1,71	1	2,29	Sistema Corporativo
44	Controle de Férias	X	X	X	X	X			X	2,14	1	2,43	Sistema Corporativo
45	Controle dos Treinamentos realizados	X	X	X	X	X			X	2,43	2	2,57	Desenvolvimento de um sistema padrão e interface com o GDP
46	Solicitação online de treinamentos	X	X	X	X	X			X	2,14	2	2,57	Cursos, palestras, workshop ...
47	Indicadores dos Treinamentos	X	X	X	X	X			X	2,43	2	2,14	Acompanhamento por parte do funcionário e sua gerência
48	Envio do currículo								X				Permite enviar para o departamento de RH o currículo.
	<b>Serviço informativo</b>												
48	Procedimentos gerais	X	X	X	X	X			X	1,86	2	2,00	Emissão e recepção de malote, contratação de sala no RB1 ou Hotel para eventos, manutenção e serviços predial, segurança patrimonial, recepção e transporte de pessoal, pagamento de vagas na garagem, etc...

49	Informações Gerais	X	X	X	X	X	X	X	X	1,86	2	2,14	Telefones de emergência, outras informações gerais, quadro de aviso, etc ...
	<b>Mecanismo de Busca</b>												
50	Busca avançada por palavra/assunto	X	X	X	X	X	X	X	X	2,29	2	1,43	Permite ao usuário procurar um assunto/conteúdo através de uma palavra chave
<b>TRABALHO COLABORATIVO</b>													
	<b>Projetos</b>												
51	Cronograma	X		X			X	X		2,71	3	1,86	Acompanhamento do projeto através de um cronograma, mostrando o estágio atual
52	Workflow de Projetos	X		X			X	X		2,57	3	1,86	Grupo de e-mail para a equipe alocada no projeto
53	Controle de documentos	X		X			X	X		2,71	3	2,57	Controle das versões dos documentos
54	Lista de Competências	X		X			X	X		2,00	3	1,71	Lista das pessoas alocadas no projeto e suas funções e cargos

55	Informações de Projetos ativos	X		X		X	X	X		2,86	3	2,29	Informações sobre o cliente e seu negócio
56	Web Conference	X		X			X	X		2,14	3	1,43	Ferramenta que permite realizar uma conferência através da Internet
<b>Orçamento</b>													
57	Controle Orçado Real - online	X			X					2,86	3	2	Possibilitará um controle online dos gastos. Integração com banco de dados de engenharia, materiais, etc ...
58	Workflow entre as gerências				X					2,29	3	1,57	Aviso ! Alerta de quando passou do orçamento
59	Formulário padrão para envio de dados				X					1,57	3	1,57	Padronização dos documentos
60	Web Conference				X					1,86	3	1,43	Rapidez na formulação, alteração e discussão do orçamento realizado
<b>Fornecedores</b>													
61	Acompanhamento das solicitações		X	X	X					2,57	2	1,43	Obtenção de controle das transações realizadas com seus fornecedores - Workflow - Ex: Empresas de Telecomunicação
62	Lista de Competências		X	X	X					1,57	2	1,43	Lista das pessoas responsáveis no fornecedor
63	Controle de documentos		X	X	X					2,29	2	1,71	Controle das versões dos documentos enviados para o fornecedor

	<b>Grupos de Discussão</b>												
<b>64</b>	Foruns e Chat online	X	X	X	X	X	X	X	X	1,57	2	1,29	Comunicação entre os diversos colaboradores e seus clientes.
<b>65</b>	Web Conference	X	X	X	X	X	X	X	X	1,71	2	1,43	Ferramenta que permite realizar uma conferência através da Internet