UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

ESCOLA POLITÉCNICA

FELIPE CANELLA BARROS PIGNANELLI

O alinhamento estratégico entre a área de TI e a área de *Shopper Marketing* de empresas de bens de consumo

São Paulo
2019

FELIPE CANELLA BARROS PIGNANELLI

O alinhamento estratégico entre a área de TI e a área de *Shopper Marketing* de empresas de bens de consumo

Dissertação apresentada à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo como requisito para obtenção do título de Mestre em Ciências.

Área de concentração:
Engenharia de Produção

Orientador:
Prof. Livre Docente Fernando José Barbin Laurindo

São Paulo
2019

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Este exemplar foi revisado e corrigido em relação à versão original, sob responsabilidade única do autor e com a anuência de seu orientador.

São Paulo, _____ de _____ de _____

Assinatura do autor: _____

Assinatura do orientador: _____

Catalogação-na-publicação

Canella Barros Pignanelli, Felipe
O Alinhamento Estratégico entre a área de TI e a área de Shopper Marketing de empresas de bens de consumo / F. Canella Barros Pignanelli -- versão corr. -- São Paulo, 2019.
241 p.

Dissertação (Mestrado) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

1.TECNOLOGIA da informação 2.ESTRATÉGIA organizacional 3.MARKETING estratégico 5.PSICOLOGIA do consumidor I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II.t.

DEDICATÓRIA

Aos meus excepcionais pais

Leda Canella

Carlos Alberto Barros Pignanelli

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por proporcionar uma vida estruturada e saudável que me ajudou muito em todos as etapas da minha jornada.

Aos meus pais que sempre me apoiaram e me ajudaram, sendo os protagonistas incentivadores do meu desenvolvimento.

Ao meu orientador, Fernando José Barbin Laurindo, por toda dedicação e atenção oferecidos no decorrer do direcionamento acadêmico.

Ao professor, Alexandre Massote, pelo incentivo e consideração fornecidos a mim ainda no começo de toda minha trajetória acadêmica.

Aos meus amigos e antigos membros da área de *Shopper Marketing* e *Category Management*, pelo aprendizado adquirido sobre os temas envolvidos no presente trabalho e pela paciência e compartilhamento de conhecimento, cuja manifestação de trabalho em equipe fora excepcional e um exemplo a ser seguido.

A todos os professores que contribuíram para minha formação desde o ensino infantil e que fizeram muito por mim e pelo meu desenvolvimento.

“Agir, eis a inteligência verdadeira. Serei o que quiser. Mas tenho que querer o que for. O êxito está em ter êxito, e não em ter condições de êxito. Condições de palácio tem qualquer terra larga, mas onde estará o palácio se não o fizerem ali?”

(Fernando Pessoa)

RESUMO

PIGNANELLI, F. C. B. **O alinhamento estratégico entre as áreas de TI e *Shopper Marketing* de empresas de bens de consumo.** 2019. 241 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2019.

O mercado consumidor enseja acirrada competição entre as empresas de bens de consumo nos dias atuais. O grande número de fabricantes inserido no mercado, somado ao grande número de marcas, categorias e subcategorias de produtos faz com que cresça a necessidade da área de *Trade Marketing* em desenvolver estratégias cada vez mais focadas e específicas para cada canal de distribuição (lojas/varejo). Dessa forma, surge a área de *Shopper Marketing* com o intuito de proporcionar entendimento do comprador (*shopper)* de cada canal, compreendendo e desenvolvendo estratégias, por intermédio das pesquisas de *shopper*, associadas à experiência de compra. Nesse sentido, são considerados os aspectos emocionais relacionados ao momento da compra, e à Jornada de Compra (*Path to Purchase)* desse *shopper*. A criação de Conhecimento Organizacional e as inovações provenientes da Tecnologia da Informação são posicionadas como pilares importantes para a difusão do conhecimento desenvolvido na área de *Shopper Marketing* para toda a organização, potencializado pelo devido alinhamento estratégico entre as áreas e a alta gestão das empresas. Assim, o presente trabalho tem como objetivo compreender como as áreas de *Shopper Marketing* das organizações estão alinhadas estrategicamente com a área de TI e alta gestão do negócio para a criação de conhecimento organizacional estratégico.

Palavras-chave: *Shopper Marketing*. Tecnologia da Informação (TI). Alinhamento Estratégico.

ABSTRACT

PIGNANELLI, F. C. B. **O alinhamento estratégico entre as áreas de TI e *Shopper Marketing* de empresas de bens de consumo.** 2019. 241 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2019.

The consumer market entails a fierce competition among consumer goods companies nowadays. The large number of manufacturers, linked to the large number of brands, categories and subcategories of products, increases the necessity of the Trade Marketing's area to develop increasingly focused and specific strategies for each distribution channel (stores / retail). Under this line of perspective, the Shopper Marketing's area arises with the purpose of providing understanding of the buyer (shopper) of each channel, understanding and developing strategies, through shopper surveys, associated with the experience of these shoppers, apart of considering the emotional aspects at the time of purchase and the Path to Purchase of them. Knowledge creation and innovation provided for Information Technology appears as important pillars for the dissemination of the knowledge developed in the Shopper Marketing area for the whole organization, providing due strategic alignment between the areas and the top managers of the companies. Thus, the present work aims to understand how the Shopper Marketing areas of these organizations are strategically aligned with the IT and the top business management for strategic organizational knowledge creation.

Keywords: Shopper Marketing. Information Technology (IT). Strategic Alignment.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Atuação da área de *Shopper Marketing*. 30
Figura 2 - Evolução das ferramentas e conceitos. 31
Figura 3 - O aspecto da relatividade da comparação. 35
Figura 4 - Etapas do processo de compra do consumidor. 37
Figura 5 - Etapas da Jornada de Compra do *shopper*. 38
Figura 6 - Atividades do *shopper* em cada fase da Jornada de Compra. 40
Figura 7 - Etapas de compra dentro do PDV. 41
Figura 8 - Técnicas e principais informações na Jornada de Compras 42
Figura 9 - Hierarquia DICS. 48
Figura 10 - Pirâmide da hierarquia DICS invertida. 51
Figura 11 - Modos de conversão dos tipos de conhecimento. 54
Figura 12 - Espiral da criação do CO. 55
Figura 13 - Modelo revisado de criação de CO. 56
Figura 14 - O modelo do alinhamento estratégico. 66
Figura 15 - Perspectivas dominantes. 67
Figura 16 - Critérios e atributos de avaliação da maturidade do alinhamento estratégico. 74
Figura 17 - Tipo de estudos de caso. 79
Figura 18 - Etapas na condução do estudo de caso. 81
Figura 19 - Relação dos constructos da pesquisa. 83
Figura 20 - Relação das fontes de informação para a análise dos resultados. 86
Figura 21 - Termo de compromisso de sigilo. 241

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Proporção de documentos sobre *Marketing* e *Strategic Alingment.* 22
Gráfico 2 – Áreas do conhecimento para *Marketing* e *Strategic Alingment* na base Scopus...22
Gráfico 3 – Proporção de documentos sobre *Marketing* e *IT Strategic Alingment.*.....23
Gráfico 4 – Áreas do conhecimento para *Marketing* e *IT Strategic Alignment.* 23

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Resultados do levantamento bibliográfico por ciclos. 21
Quadro 2 – Assunto, referencial bibliográfico e síntese da seção 2.1. 45
Quadro 3 – Taxonomia do conhecimento e características principais. 49
Quadro 4 – Assunto, referencial bibliográfico e síntese da seção 2.2. 57
Quadro 5 – Dimensões básicas das escolas prescritivas. 59
Quadro 6 – Dimensões básicas das escolas descritivas. 60
Quadro 7 – Assunto, referencial bibliográfico e síntese da seção 2.3. 64
Quadro 8 – Características das perspectivas do alinhamento estratégico. 68
Quadro 9 – Viabilizadores e inibidores do alinhamento estratégico 70
Quadro 10 – Assunto, referencial bibliográfico e síntese da seção 2.4. 75
Quadro 11 – Roteiro de pesquisa por entrevistado 87
Quadro 12 – Informações gerais e específicas da área de *CM/SM* do caso 1. 95
Quadro 13 – Fatores viabilizadores, inibidores ou neutros do AE pela *CM/SM* do caso 1. 97
Quadro 14 – Informações gerais e específicas da área de TI do caso 1. 100
Quadro 15 – Fatores viabilizadores, inibidores ou neutros do AE pela TI do caso 1. 102
Quadro 16 – Maturidade do AE em comunicação do caso 1. 104
Quadro 17 – Maturidade do AE em medição de competência e valor do caso 1. 106
Quadro 18 – Maturidade do AE em governança do caso 1. 108
Quadro 19 – Maturidade do AE em parceria do caso 1. 110
Quadro 20 – Maturidade do AE em habilidades do caso 1. 113
Quadro 21 – Maturidade do AE em escopo e arquitetura do caso 1. 115
Quadro 22 – Perspectiva AE do caso 1. 118
Quadro 23 – Informações gerais e específicas da área de *CM/SM* do caso 2. 123
Quadro 24 – Fatores viabilizadores, inibidores ou neutros do AE pela *CM/SM* do caso 2. 125
Quadro 25 – Informações gerais e específicas da área de TI da empresa B do caso 2. 128
Quadro 26 – Fatores viabilizadores, inibidores ou neutros do AE pela TI do caso 2. 131
Quadro 27 – Maturidade do AE em comunicação do caso 2. 134
Quadro 28 – Maturidade do AE em medição de competência e valor do caso 2. 137
Quadro 29 – Maturidade do AE em governança do caso 2. 140
Quadro 30 – Maturidade do AE em parceria do caso 2. 142
Quadro 31 – Maturidade do AE em habilidades do caso 2. 144

Quadro 32 – Maturidade do AE em escopo e arquitetura do caso 2. 146
Quadro 33 – Perspectiva do AE do caso 2. 148
Quadro 34 – Informações gerais e específicas da área de *CM/SM* do caso 3..... 155
Quadro 35 – Fatores viabilizadores, inibidores ou neutros do AE pela *CM/SM* do caso 3.... 157
Quadro 36 – Informações gerais e específicas da área de TI do caso 3. 162
Quadro 37 – Fatores viabilizadores, inibidores ou neutros do AE pela TI do caso 3. 164
Quadro 38 – Maturidade do AE em comunicação do caso 3. 166
Quadro 39 – Maturidade do AE em medidas de competência e valor do caso 3. 169
Quadro 40 – Maturidade do AE em governança do caso 3. 172
Quadro 41 – Maturidade do AE em parceria do caso 3..... 174
Quadro 42 – Maturidade do AE em habilidades do caso 3. 176
Quadro 43 – Maturidade do AE em escopo e arquitetura do caso 3. 178
Quadro 44 – Perspectiva do AE do caso 3. 181
Quadro 45 – Informações gerais e específicas da área de *CM/SM* do caso 4..... 185
Quadro 46 – Fatores viabilizadores, inibidores ou neutros do AE pela *CM/SM* do caso 4.... 186
Quadro 47 – Informações gerais e específicas da área de TI do caso 4. 188
Quadro 48 – Fatores viabilizadores, inibidores ou neutros do AE pela TI do caso 4. 190
Quadro 49 – Maturidade do AE em comunicação do caso 4. 192
Quadro 50 – Maturidade do AE em medidas de competência e de valor do caso 4. 194
Quadro 51 – Maturidade do AE em governança do caso 4. 196
Quadro 52 – Maturidade do AE em parceria do caso 4..... 198
Quadro 53 – Maturidade do AE em habilidades do caso 4. 200
Quadro 54 – Maturidade do AE em escopo e arquitetura do caso 4. 202
Quadro 55 – Perspectiva do AE do caso 4. 204
Quadro 56 – Síntese dos resultados e comentários principais do caso 1..... 205
Quadro 57 – Síntese dos resultados e comentários principais do caso 2..... 206
Quadro 58 – Síntese dos resultados e comentários principais do caso 3..... 207
Quadro 59 – Síntese dos resultados e comentários principais do caso 4..... 208
Quadro 60 – Síntese da análise de cada proposição para cada caso. 216

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Áreas do conhecimento e tipo de documentos sobre *Marketing e Strategic Alingment* na *Web of Science.* 24
Tabela 2 – Proporções sobre *Marketing e IT Strategic Alingment* na *Web of Science*..... 25
Tabela 3 – Proporções sobre "*Shopper Marketing*" ou "*Shopper Insights*" ou "*Shopper Experience*" ou "*Shopper Behavior*" e *"Strategic Alignment"* na *Web of Science*..... 26
Tabela 4 – Proporções sobre "*Shopper Marketing*" ou "*Shopper Insights*" ou "*Shopper Experience*" ou "*Shopper Behavior*" e *"Strategic Alignment"* na *Web of Science*..... 27
Tabela 5 – Informações quantitativas das 4 empresas..... 89

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AE	Alinhamento Estratégico
BI	*Business Intelligence*
BP	*Business Partner*
BPln	*Business Plan*
BSP	*Business Systems Planning*
CD	Centro de Distribuição
CM	*Category Management*
CMI	*Customer Management Insights*
CH	*Consumer Health*
CIO	*Chief Information Officer*
CEO	*Chief Executive Officer*
CO	Conhecimento Organizacional
DICS	Dado, Informação, Conhecimento e Sabedoria
ECR	*Efficient Consumer Response*
EM	*Enterprise Modeling*
EO	Estratégia Organizacional
FCS	Fatores Críticos de Sucesso
GC	Gestão do Conhecimento
KA	*Knowledge Asset*
MS	*Market Share*
PBI	*Power Business Intelligence*

POC	*Proof of Concept*
PDV	Ponto de Venda
ROI	*Return of Investiment*
SLA	*Service Level Agreement*
SM	*Shopper Marketing*
SWOT	*Strenght, Weakness, Opportunities, Threats*
TI	Tecnologia da Informação
*T*Cat	*Trade* Categoria
*T*C	*Trade* Canal
TM	*Trade Marketing*
UN	Unidade de negócio
VB	Volume Base

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 18

1.1 Motivação 20

1.2 Objetivos da pesquisa 27

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA 29

2.1 O varejo e a área de *Trade Marketing (TM)* 29

2.1.2 *Shopper* x consumidor 32

2.1.3 Momento da decisão e jornada da compra do *shopper* 36

2.1.3.4 Tecnologia e o mapeamento de perfil 43

2.2 Conhecimento e a área de *SM* 45

2.2.1 Dado, informação e conhecimento na área de *SM* 46

2.2.1.1 Críticas à hierarquia DICS e importância para a *SM* 50

2.2.2 Conhecimento como ativo estratégico 51

2.2.2.1 O modelo da criação do CO 52

2.3 Estratégia organizacional (EO) 58

2.3.1 O cenário histórico da estratégia 58

2.3.2 Papel do conhecimento de *shopper* na EO 63

2.4 Estratégia em TI e seu alinhamento 64

2.4.1 Modelo de alinhamento estratégico 64

2.4.2 Fatores inibidores e viabilizadores do alinhamento estratégico 69

2.4.3 Avaliação da maturidade do alinhamento estratégico 70

3 METODOLOGIA DA PESQUISA 76

3.1 Questão da pesquisa 76

3.1.1 Tipo de pesquisa – qualitativa exploratória 77

3.2 Planejamento da pesquisa 78

3.3 Proposições 81

3.4 Constructos da pesquisa 82

3.5 Método e delimitação do escopo da pesquisa 84

3.6 Protocolo de pesquisa 85

4 ESTUDOS DE CASOS – ANÁLISES 89

4.1 Caso 1 – Empresa A 91

4.1.1 Área de *CM/SM* – Informações gerais e específicas 92

4.1.1.2 Fatores viabilizadores, inibidores ou neutros do AE pela *CM/SM* 95

4.1.2 Área de TI – Informações gerais e específicas 97

4.1.2.1 Fatores viabilizadores, inibidores ou neutros do AE pela TI 100

4.1.3 Maturidade do AE entre TI e *CM/SM* do caso 1 102

4.1.4 – Perspectiva do AE entre as áreas de TI e *CM/SM* 115

4.2 Caso 2 – Empresa B 118

4.2.1 Área de *CM/SM* – Informações gerais e específicas 119

4.2.1.1 Fatores viabilizadores, inibidores ou neutros AE pela *CM/SM* 123

4.2.2 Área de TI – Informações gerais e específicas 125

4.2.2.1 Fatores viabilizadores, inibidores ou neutros do AE pela TI 128

4.2.3 Maturidade do AE entre TI e *CM/SM* do caso 2 131

4.2.4 Perspectiva do AE entre TI e *CM/SM* do caso 2 147

4.3 Caso 3 – Empresa C 148

4.3.1 Área de *CM/SM* – Informações gerais e específicas 149

4.3.1.1 Fatores viabilizadores, inibidores ou neutros do AE pela *CM/SM* 155

4.3.2 Área de TI – Informações gerais e específicas 157

4.3.2.1 Fatores viabilizadores, inibidores ou neutros do AE pela TI 162

4.3.3 Maturidade do AE entre TI e *CM/SM* do caso 3 164

4.3.4 Perspectiva do AE da empresa C do caso 3 178

4.4 Caso 4 – Empresa D 181

4.4.1 Área de *CM/SM* – Informações gerais e específicas. 182

4.4.1.1 Fatores viabilizadores, inibidores ou neutros do AE para *CM/SM* 185

4.4.2 Área de TI – Informações gerais e específicas 187

4.4.2.1 Fatores viabilizadores, inibidores ou neutros do AE para TI. 189

4.4.3 Maturidade do AE entre TI e *CM/SM* do caso 4 190

4.5 Síntese dos resultados dos casos 204

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS 209

5.1 Análise do caso 1 209

5.2 Análise do caso 2 210

5.3 Análise do caso 3 211

5.4 Análise do caso 4 212

6 CONCLUSÕES 214

6.1 Contribuições da pesquisa 219

6.2 Limitações da pesquisa 220

6.3 Pesquisas futuras 221

REFERÊNCIAS 222

APÊNDICES 227

1. INTRODUÇÃO

O sucesso da área de Tecnologia da Informação (TI) é algo a ser notado desde a década de 70 pelo uso de variadas aplicações com o intuito de gerar vantagem competitiva, seja pela implementação de tecnologias que possibilitem ganhos de eficiência, seja por tecnologias que possibilitem ganhos de eficácia (LAURINDO, 2008; PORTER; HEPPELMANN, 2014).

De maneira não diferente, as aplicações de TI estratégicas também estão inseridas em áreas como *Trade Marketing (TM)* e, mais especificamente, para as atividades inerentes a área de *Shopper Marketing (SM),* desde soluções operacionais, voltadas a prática mais eficiente dos processos, como sistemas mais rápidos de leitura de bases de dados, até tecnologias mais estratégicas como *eye-tracking*, *vídeo-mining*, *Functional Near Infrared Spectroscopy (FNIRs)* e laboratórios de simulação 3-D de ambientes de lojas (D'ANDREA; CÔNSOLI; GUISSONI, 2011; SHANKAR *et al.*, 2016; PARISE; GUINAN; KAFKA, 2016; STURARI et al., 2016; PARK, 2017).

Discussões a respeito da importância em se ter estratégias específicas estabelecidas pela área de *TM* entre fabricantes e varejistas já vêm sendo enriquecidas na literatura, na qual o papel da área de Vendas e *Marketing*, alinhado às estratégias das empresas, passa a considerar o cliente (varejista) como um parceiro para elaborações de estratégias em conjunto a fim impulsionar as vendas. De maneira não obstante, a compreensão do *shopper* e como ele efetua a compra torna-se imprescindível para elaboração dessas estratégias (ALVAREZ, 2008; D'ANDREA; CÔNSOLI; GUISSONI, 2011; ARIELY, 2008; LEMPERT, 2002).

O *shopper*, diferentemente do conceito de consumidor, pode ser entendido como o indivíduo que está suscetível a diferentes impulsos sensoriais e emocionais no Ponto-de-Venda (PDV). Além dos diferentes canais de distribuição (diferentes varejistas), o estudo do comportamento de compra de cada *shopper* varia de acordo com a categoria de produtos (filtro-solar, maquiagem e shampoo, por exemplo), além dos aspectos demográficos, étnicos, emocionais, culturais e socioeconômicos que vão definir a experiência que cada *shopper* está suscetível a ter em diferentes tipos de PDVs (LEMPERT, 2002; D'ANDREA; CÔNSOLI; GUISSONI, 2011; CHURCHILL; PETER, 2008; BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2005).

Percebe-se a diferença expressa na literatura entre o *shopper* e o consumidor, já que não necessariamente os dois indivíduos são a mesma pessoa – o consumidor é quem consome e o *shopper* é quem compra o produto. Ambas as pessoas estão suscetíveis a diferentes impulsos,

sentimentos e comportamentos no PDV. Dessa forma, surge o posicionamento estratégico das empresas em entender cada vez mais detalhadamente o perfil de compra dos *shoppers* desde a necessidade, Jornada de Compra até sua conversão. (D'ANDREA; CÔNSOLI; GUISSONI, 2011).

Conforme apontam os inúmeros tipos de *shoppers* e comportamentos, associados a cada fator supramencionado, infere-se que a área de *SM* é, em sua essência, uma área geradora de conhecimento para toda a organização – ela transforma as informações provenientes do mercado e/ou pesquisas de *shopper*, gera conhecimento estratégico e alimenta a alta gestão executiva, bem como as demais áreas da organização. A hierárquica DICS (Dado-Informação-Conhecimento-Sabedoria) pode ser evidenciada na área de *SM* tanto a partir do estágio da "informação" até a "sabedoria" dentro de seus respectivos conceitos (ZELENY, 2006; SCHUMACHER, 2011; ZELENY, 2013), quanto sob o aspecto de sua crítica, na qual se admite que os "dados" corretos a serem buscados nas pesquisas dependem da inciativa baseada por quem detém a "sabedoria" (alta gestão) com a inversão dessa hierarquia (ROWLEY, 2007; FRICKÉ, 2009).

A Criação de Conhecimento (CO) torna-se um ativo a ser reconhecido para a *SM*, no que tange a estratégias de geração, retenção (armazenamento) e disseminação (compartilhamento) desse conhecimento, nos quais os ciclos SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização) (NONAKA, 1994; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; KROGH; NONAKA; RECHSTEINER, 2012), podem ser evidenciados no cotidiano da área, sejam em processos internos, sejam em processos externos com as demais áreas.

Somado a todos os demais ativos e características anteriormente citadas, pode-se inferir que o Alinhamento Estratégico (AE) entre TI, alta gestão do negócio e a *SM* é um dos pilares que intensifica o reconhecimento de valor da *SM* e que impulsiona as aplicações tecnológicas emergentes e estratégicas para a criação de vantagem competitiva alinhada a estratégia do negócio na área de *SM* (HENDERSON; VENKATRAMAN, 1993; CIBORRA, 1997; LUFTMAN; PAPP; BRIER, 1999; LUFTMAN, 2000; PRAHALAD; KRISHNAN, 2002; LAURINDO, 2008; LUFTMAN; BROWN; BALAJI, 2011; LUFTMAN; TYYTINEN; ZVI, 2015).

De acordo com pontos supramencionados, o presente trabalho tem como objetivo compreender a realidade da área de *SM* em relação a como o alinhamento estratégico com a TI é conduzido em empresas da indústria de bens de consumo, a fim de viabilizar a implementação

de tecnologias estratégicas para a área de *SM*. O objetivo do trabalho enseja a seguinte questão central da pesquisa: "**Como o alinhamento estratégico entre TI e negócio impacta as áreas de *SM* em empresas da indústria do varejo de bens de consumo?".**

Com o intuito de responder a sua questão central, a presente pesquisa foi dividida em 6 seções. Na primeira seção são introduzidos os temas do trabalho, bem como sua motivação e objetivos. A segunda seção consiste na fundamentação teórica a respeito dos principais temas e seus desdobramentos na literatura. A terceira seção corresponde a metodologia de pesquisa com o tipo de pesquisa e seu planejamento detalhados, seguidos da definição das proposições, constructos, delimitação e protocolo de pesquisa. A quarta seção corresponde a descrição dos casos seguindo os formulários desenvolvidos no protocolo de pesquisa. Na quinta seção são apresentadas a síntese e a análise dos casos, seguidos da sexta seção que contém as conclusões, contribuição, limitações e sugestões para pesquisas futuras.

1.1 Motivação

Pode-se inferir que a TI esteja relacionada ao sucesso do ponto de vista da eficiência e da eficácia em diversas áreas do conhecimento. Entretanto, pouca produção fora encontrada abordando questões relacionadas ao Alinhamento Estratégico e a áreas de *Shopper Marketing (SM).* O quadro 1 mostra os ciclos de pesquisa efetuados nas bases Scopus e *Web of Science*. Cada ciclo de pesquisa corresponde a uma associação de termos diferentes a fim de mapear como a literatura atual aborda os temas da pesquisa.

Quadro 1 – Resultados do levantamento bibliográfico por ciclos.

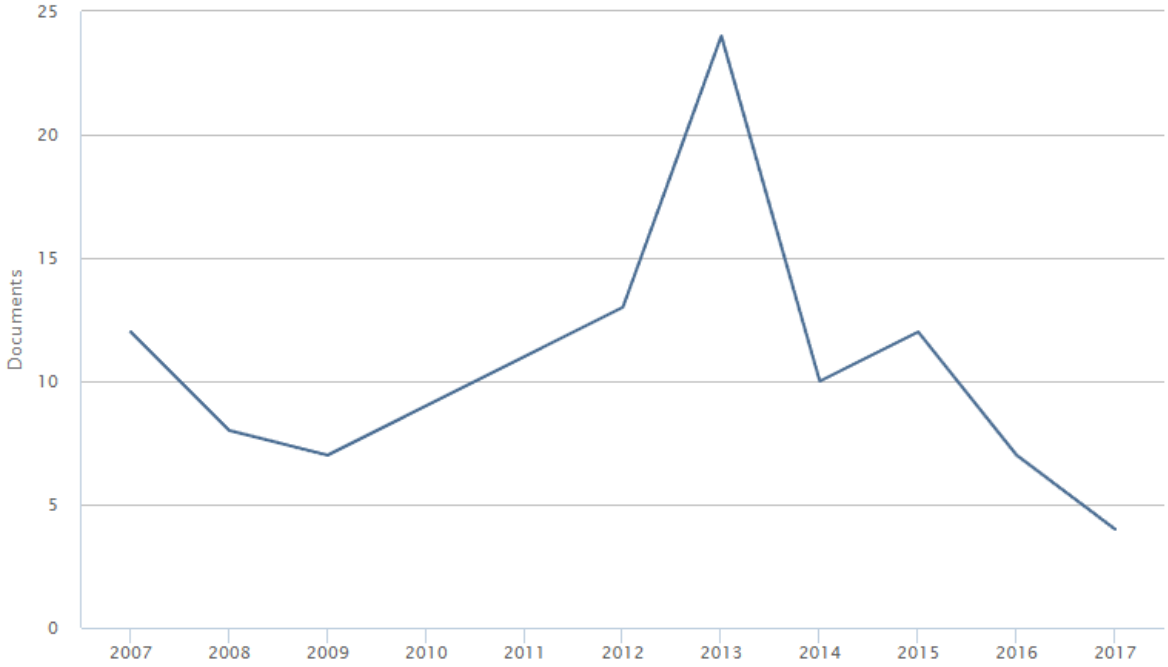
Análise Bibliométrica - (2007 a 2017)			
Ciclo de Pesquisa	**Termos associados**	**Resultados - Scopus**	**Resultados - Web of Science**
1º Ciclo	"Marketing" **e** "Strategic Alignment"	**117** documentos - **74** são artigos acadêmicos	**244** documentos - **180** artigos acadêmicos
2º Ciclo	"Marketing" **e** "IT Strategic Alignment"	**63** docuemntos - **33** são artigos acadêmicos	**118** documentos - **80** são artigos acadêmicos
3º Ciclo	"Shopper Marketing" **ou** "Shopper Insights" **ou** "Shopper Experience" **ou** "Shopper Behavior" **e** "Strategic Alignment"	**0**	**59** docuemtnos - **41** são artigos acadêmicos
4º Ciclo	"Shopper Marketing" **ou** "Shopper Insights" **ou** "Shopper Experience" **ou** "Shopper Behavior" **e** "IT Strategic Alignment"	**0**	**50** docuemtnos - **36** são artigos acadêmicos

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os gráficos 1, 2, 3 e 4 ilustram os resultados dos ciclos do levantamento bibliográfico na base Scopus. Pode-se notar que a maioria dos documentos está relacionada às áreas de Negócio, Administração e Contabilidade, Ciências da Computação e Ciências Sociais, assim como o ano de 2013 teve o maior número de produção acadêmica tanto para o 1º e 2º ciclos do levantamento. Entretanto, o 3º Ciclo e o 4º Ciclo resultaram em nenhum documento para a associação dos termos na base Scopus.

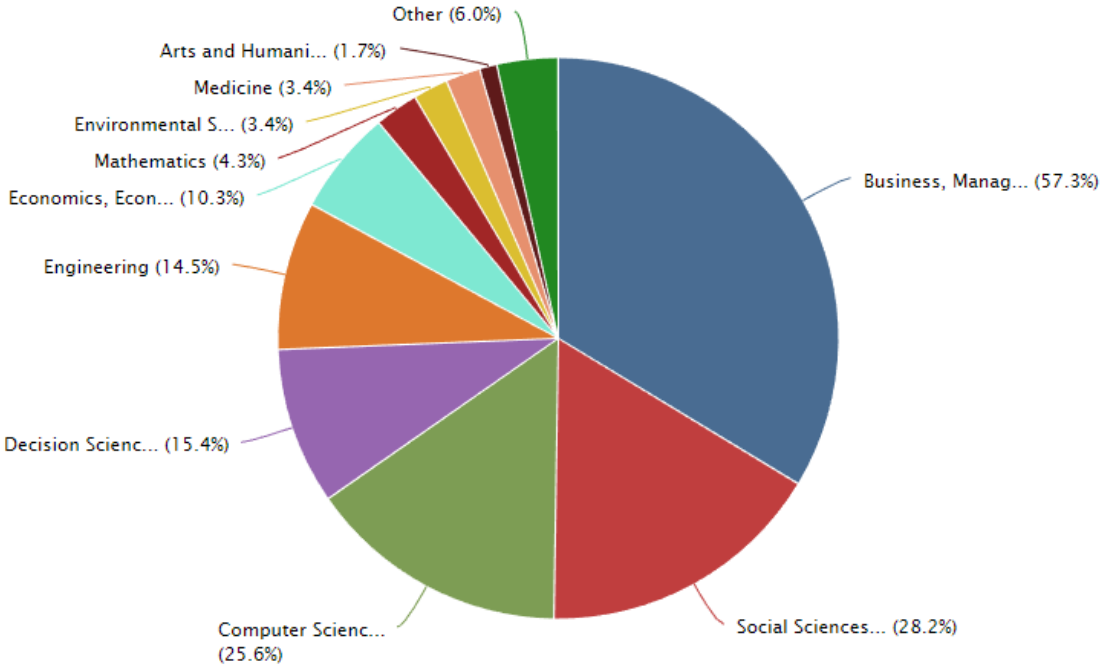
De maneira semelhante, demonstra-se pelas tabelas 1,2,3 e 4 os resultados na base *Web of Science.* Pode-se notar que a maioria dos documentos pertence às áreas do conhecimento de Negócios, Economia, Engenharia e Ciências da Computação em todos os ciclos, bem como a maioria das publicações forem feitas no ano de 2015, conforme aponta a tabela 1, para o 1º Ciclo do levantamento. No 2º Ciclo, a maioria da produção academia foram nos anos de 2010, 2011 e 2015, como aponta a tabela 2. No 3º e 4º ciclos, a maioria da produção acadêmica fora produzida nos anos de 2014, 2015 e 2016, como ilustram as tabelas 3 e 4.

Gráfico 1 – Proporção de documentos sobre *Marketing* e *Strategic Alingment*.



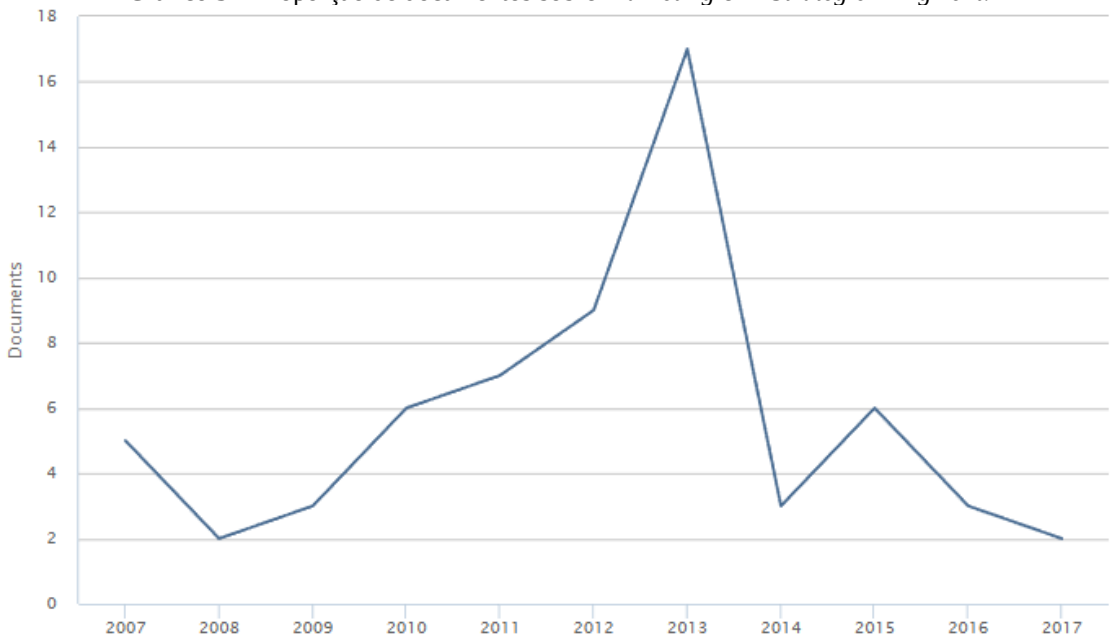
Fonte: Adaptado de Scopus.

Gráfico 2 – Áreas do conhecimento para *Marketing* e *Strategic Alingment* na base Scopus.



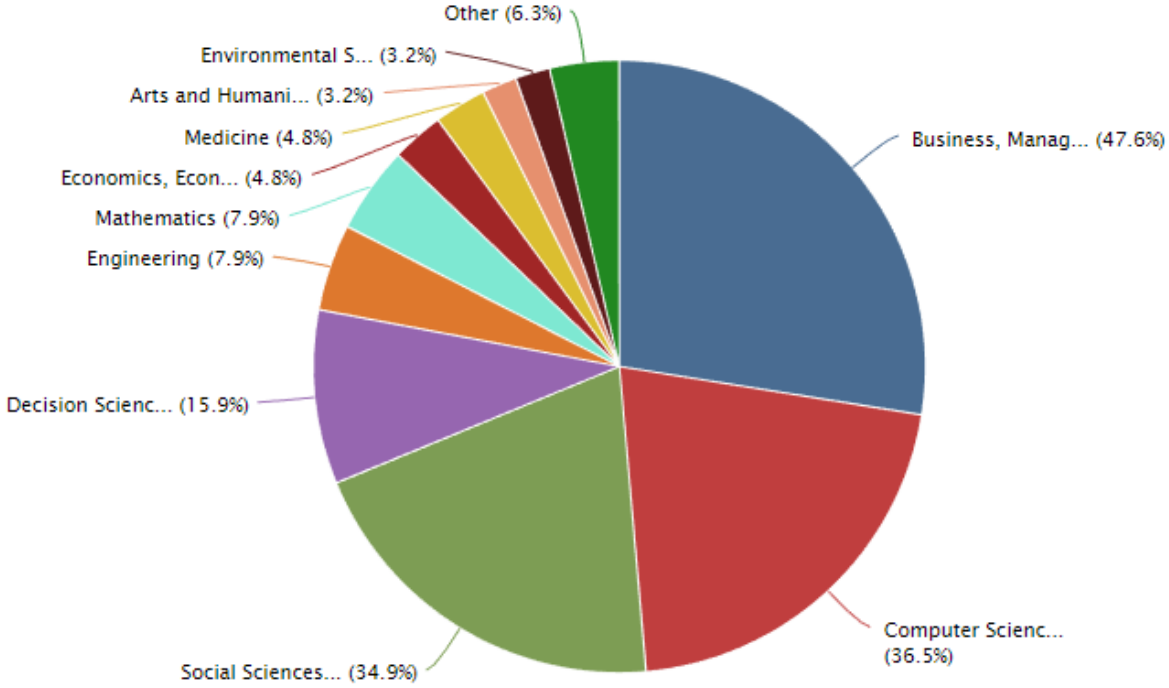
Fonte: Adaptado de Scopus.

Gráfico 3 – Proporção de documentos sobre *Marketing* e *IT Strategic Alingment.*



Fonte: Adaptado de Scopus.

Gráfico 4 – Áreas do conhecimento para *Marketing* e *IT Strategic Alignment.*



Fonte: Adaptado de Scopus.

Tabela 1 – Áreas do conhecimento e tipo de documentos sobre *Marketing e Strategic Alingment* na *Web of Science*.

Campo: Tipos de documento	Contagem do registro	% de 244
ARTICLE	180	73.770 %
PROCEEDINGS PAPER	61	25.000 %
REVIEW	5	2.049 %
EDITORIAL MATERIAL	2	0.820 %
Campo: Anos de publicação	**Contagem do registro**	**% de 244**
2007	19	7.787 %
2008	15	6.148 %
2009	21	8.607 %
2010	22	9.016 %
2011	27	11.066 %
2012	18	7.377 %
2013	28	11.475 %
2014	21	8.607 %
2015	32	13.115 %
2016	24	9.836 %
2017	17	6.967 %
Campo: Áreas de pesquisa	**Contagem do registro**	**% de 244**
BUSINESS ECONOMICS	152	62.295 %
ENGINEERING	51	20.902 %
COMPUTER SCIENCE	39	15.984 %
OPERATIONS RESEARCH MANAGEMENT SCIENCE	18	7.377 %
INFORMATION SCIENCE LIBRARY SCIENCE	14	5.738 %
PUBLIC ADMINISTRATION	12	4.918 %
SOCIAL SCIENCES OTHER TOPICS	10	4.098 %
EDUCATION EDUCATIONAL RESEARCH	7	2.869 %
TELECOMMUNICATIONS	5	2.049 %
SCIENCE TECHNOLOGY OTHER TOPICS	4	1.639 %

Fonte: Adaptado de *Web of Science*.

Tabela 2 – Proporções sobre *Marketing e IT Strategic Alingment* na *Web of Science*

Campo: Tipos de documento	Contagem do registro	% de 118
ARTICLE	80	67.797 %
PROCEEDINGS PAPER	38	32.203 %
REVIEW	2	1.695 %
Campo: Anos de publicação	**Contagem do registro**	**% de 118**
2011	18	15.254 %
2015	15	12.712 %
2010	14	11.864 %
2007	13	11.017 %
2013	12	10.169 %
2012	10	8.475 %
2016	10	8.475 %
2017	8	6.780 %
2014	7	5.932 %
2009	6	5.085 %
2008	5	4.237 %
Campo: Áreas de pesquisa	**Contagem do registro**	**% de 118**
BUSINESS ECONOMICS	73	61.864 %
COMPUTER SCIENCE	24	20.339 %
ENGINEERING	22	18.644 %
INFORMATION SCIENCE LIBRARY SCIENCE	11	9.322 %
OPERATIONS RESEARCH MANAGEMENT SCIENCE	10	8.475 %
PUBLIC ADMINISTRATION	7	5.932 %
SOCIAL SCIENCES OTHER TOPICS	6	5.085 %
TELECOMMUNICATIONS	4	3.390 %
EDUCATION EDUCATIONAL RESEARCH	3	2.542 %
PSYCHOLOGY	3	2.542 %

Fonte: Adaptado de *Web of Science.*

Tabela 3 – Proporções sobre "*Shopper Marketing*" ou "*Shopper Insights*" ou "*Shopper Experience*" ou "*Shopper Behavior*" e *"Strategic Alignment"* na *Web of Science.*

Campo: Tipos de documento	Contagem do registro	% de 59
ARTICLE	41	69.492 %
PROCEEDINGS PAPER	18	30.508 %
Campo: Anos de publicação	**Contagem do registro**	**% de 59**
2016	13	22.034 %
2015	11	18.644 %
2014	10	16.949 %
2017	7	11.864 %
2013	4	6.780 %
2010	3	5.085 %
2011	3	5.085 %
2007	2	3.390 %
2008	2	3.390 %
2009	2	3.390 %
2012	2	3.390 %
Campo: Áreas de pesquisa	**Contagem do registro**	**% de 59**
BUSINESS ECONOMICS	43	72.881 %
COMPUTER SCIENCE	12	20.339 %
ENGINEERING	4	6.780 %
COMMUNICATION	3	5.085 %
PSYCHOLOGY	3	5.085 %

Fonte: Adaptado de *Web of Science*.

Tabela 4 – Proporções sobre "*Shopper Marketing*" ou "*Shopper Insights*" ou "*Shopper Experience*" ou "*Shopper Behavior*" e *"Strategic Alignment"* na *Web of Science*

Campo: Tipos de documento	Contagem do registro	% de 50
ARTICLE	36	72.000 %
PROCEEDINGS PAPER	14	28.000 %
Campo: Anos de publicação	**Contagem do registro**	**% de 50**
2016	11	22.000 %
2015	10	20.000 %
2014	9	18.000 %
2010	3	6.000 %
2011	3	6.000 %
2013	3	6.000 %
2017	3	6.000 %
2007	2	4.000 %
2008	2	4.000 %
2009	2	4.000 %
2012	2	4.000 %
Campo: Áreas de pesquisa	**Contagem do registro**	**% de 50**
BUSINESS ECONOMICS	38	76.000 %
COMPUTER SCIENCE	9	18.000 %
COMMUNICATION	3	6.000 %
ENGINEERING	2	4.000 %
MATHEMATICS	2	4.000 %
PSYCHOLOGY	2	4.000 %

Fonte: Adaptado de *Web of Science*.

Dessa forma, entende-se ser relevante o desenvolvimento de um estudo para a compreensão do relacionamento dos termos e para a discussão sobre como o Alinhamento Estratégico entre TI, *SM* e alta gestão pode ser considerado um pilar viabilizador de tecnologias estratégicas a serem implantadas e implementadas na área de *SM*, a fim de proporcionar o melhor entendimento e criação do conhecimento sobre os *shoppers* das categorias da indústria de bens de consumo.

1.2 Objetivos da pesquisa

De acordo com a motivação mencionada no tópico anterior, o presente trabalho tem por objetivo compreender a realidade da área de *SM* em relação a como o alinhamento estratégico

com a TI é conduzido em empresas da indústria de bens de consumo, a fim de viabilizar a implementação de tecnologias estratégicas para a área de *SM*.

Dessa forma, o objetivo principal pode ser subdividido em objetivos específicos doravante identificados:

a) Levantamento teórico dos conceitos chave para o presente trabalho sobre *SM*, Estratégia e Alinhamento Estratégico da TI, com o intuito de identificar a contribuição específica dos modelos presentes na literatura;
b) Identificar e analisar a relevância do Alinhamento Estratégico entre TI e a área de *SM* no sentido de facilitar a aquisição, armazenamento e compartilhamento do conhecimento do *shopper* entre as demais áreas da organização com viés estratégico;
c) Identificar como as tecnologias emergentes e estratégicas para a área de *SM* são implementadas e implantadas pela área de TI sob a perspectiva do Alinhamento Estratégico com a *SM*.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 O varejo e a área de *Trade Marketing (TM)*

Em um cenário cada vez mais competitivo, no qual varejistas e fabricantes de diversas marcas e segmentos de produtos necessitam conquistar o consumidor por estratégias convergentes entre canal de distribuição (varejo) e fabricantes (indústria), pode-se inferir que a importância de se entender e conhecer profundamente o perfil de consumidor somente não é o suficiente para que seja efetuada a conversão da compra na loja – tem-se a necessidade de se conhecer detalhadamente o *shopper* e especificamente o estado emocional de sua experiência de compra nos determinados PDVs de cada canal.

Ilustrando esse cenário ainda mais intenso, Lempert (2002) menciona em seu trabalho a experiência média de compra dos clientes nos supermercados dos Estados Unidos (EUA). Segundo o autor, um supermercado padrão nos EUA possuía, na época do desenvolvimento de seu trabalho, em média, 4430 metros quadrados de corredores, com aproximadamente 34000 produtos em suas gôndolas. Em seus estudos, Lempert (2002) identificou que uma volta efetuada por um cliente, nesse cenário, demorava em torno de 22 minutos – cada produto na gôndola tinha cerca de a vigésima sexta parte de um segundo para atrair a atenção do cliente.

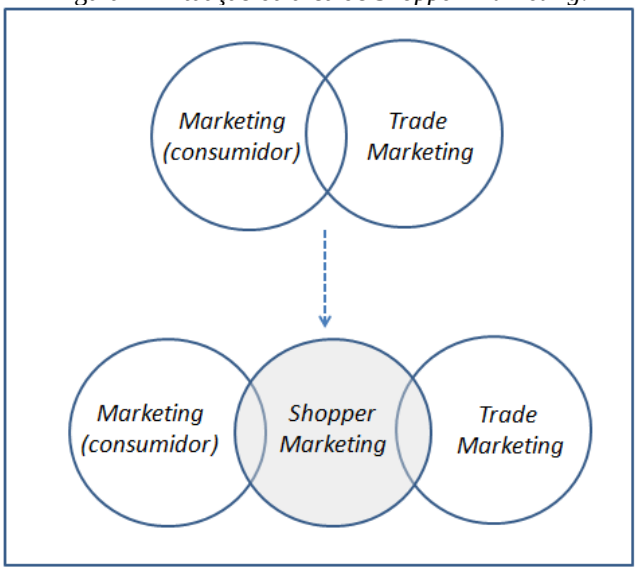
Pode-se notar que a relação entre varejista e os fabricantes não consiste em simples negociações de espaço por vendas nas gôndolas. O mercado competitivo, com diversos fabricantes, com diversas marcas, categorias e sub-categorias de produtos, influenciam nesse relacionamento, criando a necessidade de formulação de estratégias para a conversão final do produto pelo comprador (ou *shopper)*, estabelecendo vínculos estratégicos sólidos de longo prazo entre varejo e indústria.

Segundo Alvarez (2008), o entendimento da área de *Trade Marketing* (*TM*) como uma filosofia da empresa é perceptível a partir do foco que ela possui em entender o consumidor final, estabelecendo ações específicas no PDV. Por intermédio dessas ações, baseadas nas estratégias entre fabricante e varejista, pode-se tornar maiores rentabilidades em vendas, pois agora o cliente varejista do fabricante não é visto somente como um mero canal de distribuição para o consumidor final – ele é um cliente que precisa ser persuadido com estratégias sólidas para que seja convencido a dar preferência para o racional adequado de exposição de produtos da categoria em relação aos demais propostos pela concorrência.

Sob esta linha de raciocínio, Alvarez (2008) ilustra a clara necessidade da área de *TM* em entender o negócio da empresa, abrangendo uma visão ampla entre varejista e fabricante, indo além de ações de *merchandising* focadas somente no PDV. Entende-se que a busca da área está associada a uma visão ampla do negócio, não subordinada às áreas de Vendas e *Marketing*, mas como a união do conhecimento de cada área. Dessa forma, a área de *TM* nasce para conciliar os objetivos e ações no PDV a fim de aumentar as vantagens financeiras (vendas), com os objetivos provenientes das estratégias da área de *Marketing* baseadas no consumidor final, cliente direto do varejista e, consequentemente, cliente do fabricante.

Segundo D'andrea, Cônsoli e Guissoni (2011), a área de *Shopper Marketing* está inserida na área de TM no contexto do mercado competitivo brasileiro, unindo os conceitos e conhecimento provenientes de *Marketing* com as estratégias específicas no canal de distribuição, com uma abordagem mais complexa do que o gerenciamento por categorias. A figura 1 ilustra essa relação.

Figura 1 - Atuação da área de *Shopper Marketing*.



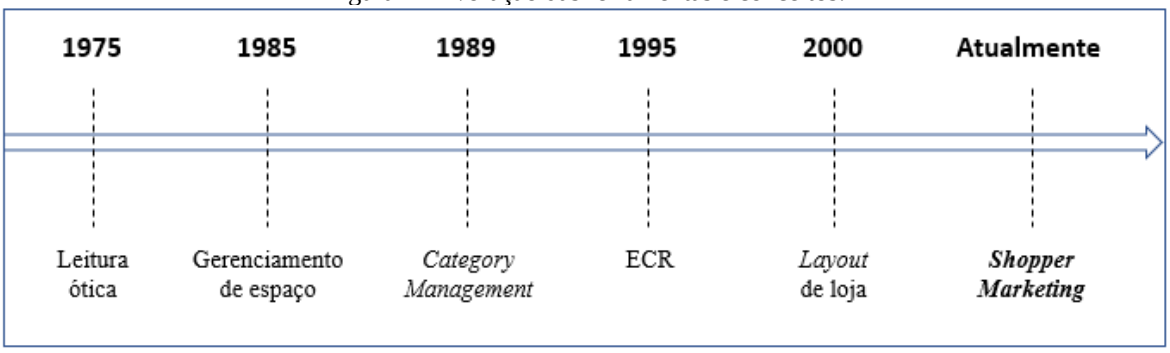
Fonte: Adaptado de D'andrea *et al.* (2011).

Além de atividades desempenhadas a fim de melhorar o entendimento do negócio do varejista e proporcionar melhores resultados comerciais de vendas, como as atividades desenvolvidas pela *CM* (do inglês, *Category Management*) que pode ser entendida como uma das técnicas provenientes da *ECR* (do inglês, *Efficient Consumer Response)* – movimento global entre empresas industriais e varejistas que surgiu no começo da década de 90 a fim de

buscar padrões comuns e processos eficientes para a minimização de custos e otimização de produtividade - a área de *TM* também engloba, pelas áreas *Shopper Marketing*, um profundo entendimento do *shopper*, envolvendo estudos sobre o comportamento, experiência e sentimentos que permeiam o comprador no momento da compra, possibilitando estratégias específicas a fim de atingir o comprador de determinado canal (varejistas).

Dessa forma, D'andrea, Cônsoli e Guissoni (2011), mencionam a característica da evolução da comunicação tradicional das ferramentas de *marketing* e a necessidade cada vez maior de atenção ao ser humano. Entende-se aqui a necessidade em se entender o comportamento humano e como ele tem mudado em relação à enxurrada de informação proveniente de diversas fontes de fácil acesso como *Youtube®* e *Google®*, por exemplo. Nesse cenário, a tecnologia e a evolução da TI (Tecnologia da Informação) assume papel importante no surgimento da área de *Shopper Marketing* das empresas. A figura 2 mostra a linha temporal das ferramentas e tecnologias mais utilizadas.

Figura 2 - Evolução das ferramentas e conceitos.



Fonte: Adaptado de D'andrea, Cônsoli e Guissoni (2011).

2.1.1 Definição de *Shopper*

Nesta seção do presente trabalho, faz-se necessária a compreensão do termo *shopper* e em quais aspectos ele se distingue do consumidor de determinado produto, sendo em boa parte das situações de compra o mesmo indivíduo, porém em outras, indivíduos diferentes.

Dessa forma, entender como se comporta o *shopper* (comprador), pelo seu tipo de experiência e interação no momento da compra no PDV, enseja mudanças na estratégia tanto de *marketing* como de vendas das empresas, impulsionadoras de estratégias a serem estabelecidas entre essas empresas e os varejistas.

2.1.2 *Shopper* x consumidor

De acordo com alguns autores, o termo *shopper* pode ser relacionado ao estado emocional e a experiência do indivíduo no momento da compra, influenciando nessa experiência desde suas motivações, necessidades de ter tal produto e desejos como consumidor até o nível de informação, instrução que este indivíduo possui indo além (mas sem seu descarte) de aspectos sobre sua idade, etnia e características demográficas locais (D'ANDREA; CÔNSOLI; GUISSONI, 2011; LEMPERT, 2002; LINDSTROM, 2008; COHEN, 2010; SOLOMON, 2011).

Segundo Solomon (2011), o comportamento do consumidor pode ser entendido com um estudo que vai além dos aspectos do consumo, do produto ou do serviço, abrangendo os processos envolvidos na seleção, na compra (momento da compra), utilização e descarte por parte do indivíduo.

Sob a mesma linha de raciocínio, entende Blackwell, Miniard e Engel (2005) que o comportamento do consumidor também engloba as atividades de compra, consumo e eliminação do produto, indo além do entendimento do momento da compra do produto ou serviço.

Além de expor similar definição, Churchill e Peter (2008) dão maior ênfase a aspectos como os pensamentos e sentimentos dos consumidores que vão influenciar suas experiências tanto de consumo como de compra.

Pode-se inferir que a definição do que vem a ser o *shopper* está contida dentro da definição do comportamento do consumidor, porém não limitada somente à composição do conceito de comportamento do consumidor, como será visto posteriormente.

D'andrea, Cônsoli e Guissoni (2011) explicitam o porquê do uso do termo em inglês e não em português (comprador). De acordo com os autores, entende-se que para evitar a possível confusão com o comprador profissional das empresas de área de compras, há a utilização do termo em inglês para caracterizar o momento no qual o cliente "virou a chave mental para o modo de compra ou *shopping mode*" (D'ANDREA; CÔNSOLI; GUISSONI, 2011) e passou para esse estado emocional. Para o presente trabalho, os termos não serão distintos, utilizando tanto o termo em português quanto o termo em inglês para referência do mesmo indivíduo.

De acordo com Churchill e Peter (2008), Blackwell, Miniard e Engel (2005), Solomon (2011) e Cohen (2010) as definições antigas do comportamento do consumidor davam ênfase a aspectos inerentes a compra do produto. A interação entre consumidores e produtores (ou varejistas, dependendo do produto ou serviço) focava em entender o motivo pelo qual pessoas compram certos produtos, cuja importância do estudo do consumidor era pós-compra de determinado item ou utilização de determinado serviço. Todavia, mesmo dentro dessa classificação anterior ao conceito de *shopper marketing*, entende-se que o comprador não necessariamente é a mesma pessoa que consome o produto ou o serviço.

Sob este aspecto, Solomon (2011) ilustra em seu trabalho a compra de roupas femininas efetuada pelo pai de uma adolescente; ou o mesmo pai quando compra, em um canal diferente como uma farmácia, absorventes para sua mulher – em ambas as situações o pai não é o consumidor, mas é o comprador e, por conta disso, infere-se que estratégias específicas podem influenciar a decisão de compra desse pai. No momento de compra em que ele se encontra, a estratégia pode ir além da queda de preços em relação à concorrência e estar mais relacionada ao racional de exposição dos produtos da gôndola dos varejistas, vinculado a cada tipo de canal de distribuição, já que o perfil de cliente que compra em PDV de bairros de alto padrão social é diferente do perfil de cliente que compra em grandes atacados, por exemplo.

Ainda sob o aspecto da experiência do *shopper* no PDV, Lindstrom (2008) menciona o papel fundamental dos estudos em *neuromarketing* (união do conhecimento da ciência em conjunto com os conhecimentos de *marketing*) a fim de se entender como funcionam os pensamentos, sentimentos e desejos que impulsionam as decisões de compra que o indivíduo faz a cada dia.

Entende Lindstrom (2008) que as iniciativas do *neuromarketing* vão além do aspecto negativo apontado por organizações como a *Commercial Alert* que mencionam o viés de "controlar a mente" das pessoas para ensejar maiores lucros com vendas desnecessárias por parte das empresas. Por outro lado, o autor cita a importância de se entender o que o *neuromarketing* pode contribuir para que os indivíduos compreendam as estratégias das companhias mal-intencionadas e justamente possam se "defender" de propagandas maliciosas que afetam o subconsciente das pessoas.

Sob essa linha de raciocínio, Ariely (2008) ilustra em seu trabalho o quão suscetível a falsas promoções o comprador ou o consumidor está, no qual o autor elaborou vários grupos de pesquisas com determinados perfis de pessoas e estabeleceu testes em relação a

comportamentos de compra associados ao consumo. Entre os estudos elaborados por Ariely (2008), o “efeito do grátis e a relatividade” (ARIELY, 2008), contribuem para o entendimento de tais influências levianas.

Em relação à relatividade da compra, Ariely (2008) cita dois exemplos em seu trabalho. O primeiro em relação à exposição e a intenção de venda de planos de assinaturas de serviços de revista – como ilustra pelo exemplo da revista *Economist* em sua própria experiência e depois aplicado a um grupo de 100 estudantes da *Sloan School of Management* do *Massachusetts Institute of Technology* (*MIT*):

a) Assinatura só de internet por R$ 59,00;
b) Assinatura só impressa por R$ 125,00;
c) Assinatura de internet e impressa por R$ 125,00.

Como menciona Ariely (2008), em um primeiro momento o cliente que busca pela compra de assinatura de jornal eletrônico pode achar interessante o valor de R$ 59,00, já que ele consegue inferir ser um preço justo de mercado e que ele pode pagar - todavia, assim que esse mesmo cliente lê as outras duas opções, pode estabelecer outra opinião sobre a compra. Na segunda opção, ele pode evidenciar ser um absurdo o preço de R$ 125,00 só para poder ler o jornal de forma impressa – e nesse momento ele cai na “armadilha” que revela a verdadeira intenção de venda da empresa – o cliente pode achar uma pechincha pagar R$ 125,00 pela versão de assinatura impressa mais a versão eletrônica (que em sua mente, sairia de “graça”).

As respostas dos 100 alunos “testados” pelo autor apontam para o mesmo raciocínio:

a) Assinatura só de internet por R$ 59,00 – 16 alunos;
b) Assinatura só impressa por R$ 125,00 – 0 aluno;
c) Assinatura de internet e impressa por R$ 125,00 – 84 alunos.

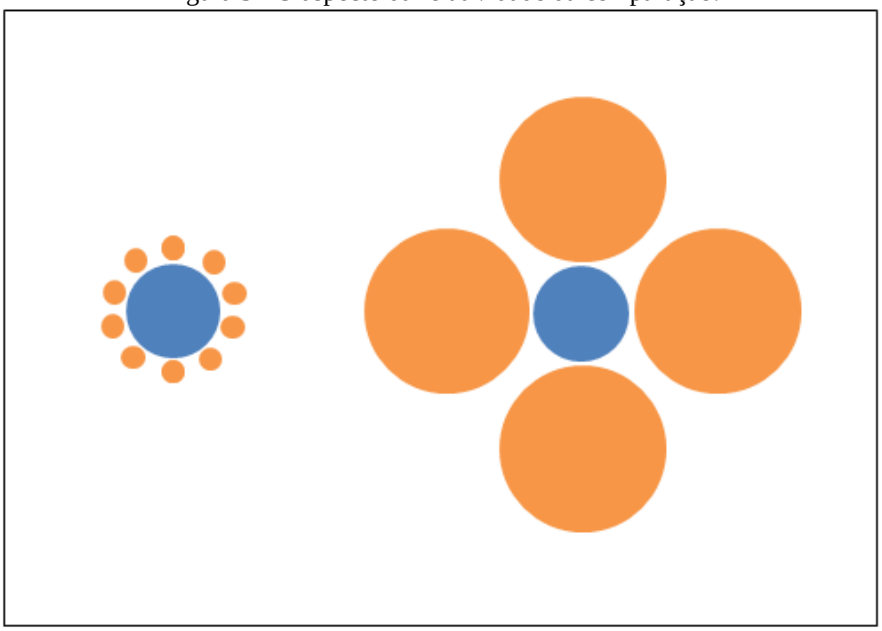
A esse tipo de ação, Ariely (2008) denomina como “chamariz” – a segunda opção (assinatura só impressa por R$ 125,00) – possui a função de somente destacar e tornar mais tentador aos olhos do cliente a opção que a empresa quer de fato vender.

A fim de provar sua premissa, Ariely (2008) retira a opção “chamariz” e refaz a pesquisa com outro grupo de 100 estudantes:

a) Assinatura só de internet por R$ 59,00 – 68 alunos;
b) Assinatura de internet e impressa por R$ 125,00 – 32 alunos.

Pode-se inferir, pelos dois exemplos, o impacto que o “chamariz” pode causar às vendas e como os clientes podem ser influenciados no PDV pela característica de comparação e não somente à sensibilidade em relação ao preço ou a vantagem do “grátis” doravante explicado. A figura 3 ilustra o aspecto da relatividade da comparação:

Figura 3 - O aspecto da relatividade da comparação.



Fonte: Adaptado de Ariely (2008).

Conforme se observa na figura 3, há a tendência em achar que o círculo central tangenciado por círculos de raios menores possui maior raio em relação ao círculo central tangenciado por círculos de raios maiores. Todavia, os círculos centrais são idênticos.

Segundo Ariely (2008), outro fator relacionado ao estado emocional do cliente é inerente ao “grátis”. Como cita o autor: “Não é segredo que ganhar algo é muito bom. Acontece que o zero não é simplesmente mais um preço. Zero é um botão emocional – uma fonte de empolgação irracional” (ARIELY, 2008).

A fim de ilustrar o impacto que iniciativas e benefícios de “levar um produto de graça” causa no momento de compra dos clientes, Ariely (2008) e uma aluna de doutorado demonstram em uma pesquisa prática como a simples mudança de preço altera consideravelmente a decisão do comprador. Em seu estudo, o autor montou uma mesa em um grande pátio público do MIT coberta com dois tipos de chocolates: trufas de chocolate fino da marca Lindt® e bombons de chocolate comum *Kisses*® da Hershey®. Com uma placa, o autor sinalizou o preço de cada

unidade dos dois tipos de chocolate ($0,15 as trufas Lindt® e $0,01 os bombons da Hershey®). Conforme "os clientes" chegavam, a escolha pelas trufas de maior qualidade foi significativamente mais elevada – 73% compraram as trufas Lindt® por $0,15, enquanto que os 27% restantes optaram pelos bombons Hershey® por $0,01. Todavia, quando o pesquisador abaixou o preço das trufas da Lindt para $0,14® e o preço dos bombons Hershey® para $0,00 (redução de $0,01 para ambos) o resultado da pesquisa foi completamente diferente – 69% dos clientes preferiram os bombons da Hershey.

Em uma pesquisa similar, Ariely (2008) elabora outra atividade realizada no centro estudantil do MIT, na qual o autor oferece aos alunos três bombons *Kisses*® da Hershey® por custo zero e mais duas opções que os alunos devem escolher: levar uma barrinha de *Snickers*® pequena de 28g de graça ou trocar um bombom *Kisses*® por uma barrinha de *Snichers*® grande de 56g. Cerca de 70% dos estudantes optaram pela primeira opção: receber uma barrinha pequena de graça. Todavia, Ariely (2008) aponta para um detalhe esquecido pelos estudantes – cada bombom *Kisses*® pesa cerca de 4g. Ou seja, a maioria dos estudantes que aceitaram a primeira opção, "ganhou" 28g de chocolate *Snickers*; todavia se eles tivessem escolhido a segunda opção teriam "ganhado" cerca de 52g de chocolate *Snickers* (perderiam 4g de um bombom *Kisses*, mas ganhariam a barra grande de 56g de *Snickers)*.

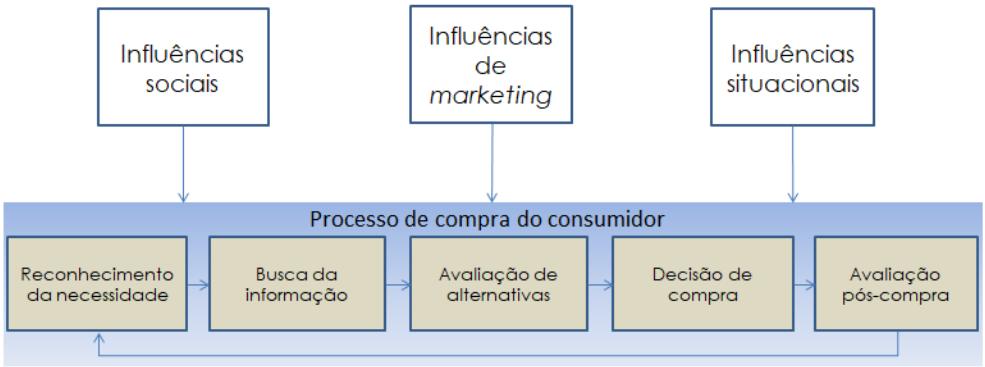
Pode-se inferir que as ações de *marketing* e vendas no PDV vão além do simples fato que envolve estratégias de preço. Apesar dos clientes também serem sensíveis ao preço, pode-se concluir que o comportamento do consumidor e do *shopper* é mais complexo, envolvendo aspectos inerentes aos sentimentos, desejos, necessidade e estado emocional no momento da compra. Dessa forma, pode-se perceber que a área de *SM* é essencialmente geradora de conhecimento e que pode providenciar as devidas soluções de compra para o *shopper* e entendimento sobre ele que podem servir de *inputs* valiosos e estratégicos para as demais áreas de organização.

2.1.3 Momento da decisão e jornada da compra do *shopper*

De forma prática e alinhada com as linhas de pensamento dos demais autores, D'andrea, Cônsoli e Guissoni (2011) definem a área de *Shopper Marketing* como "o uso de estímulos de *Marketing* baseados no entendimento do comportamento do *shopper* para melhorar a experiência de compra, criando valor para os fabricantes e clientes finais". Inerente a essa perspectiva, faz-se necessário entender o momento de decisão de compra (momento no qual o consumidor decide efetuar a compra e se torna o *shopper).*

Para alguns autores, como Churchill e Peter (2008) e Solomon (2011), o processo de decisão de compra tem como parte integrante e intrínseca a busca pela informação para a maioria dos tipos de consumidores, desde a necessidade anteriormente evidenciada por eles, seja ela utilitária (a necessidade da compra é real) ou hedônica (relacionadas ao prazer e desejo com o caráter emocional presente). A figura 4 ilustra as etapas do processo de compra do consumidor:

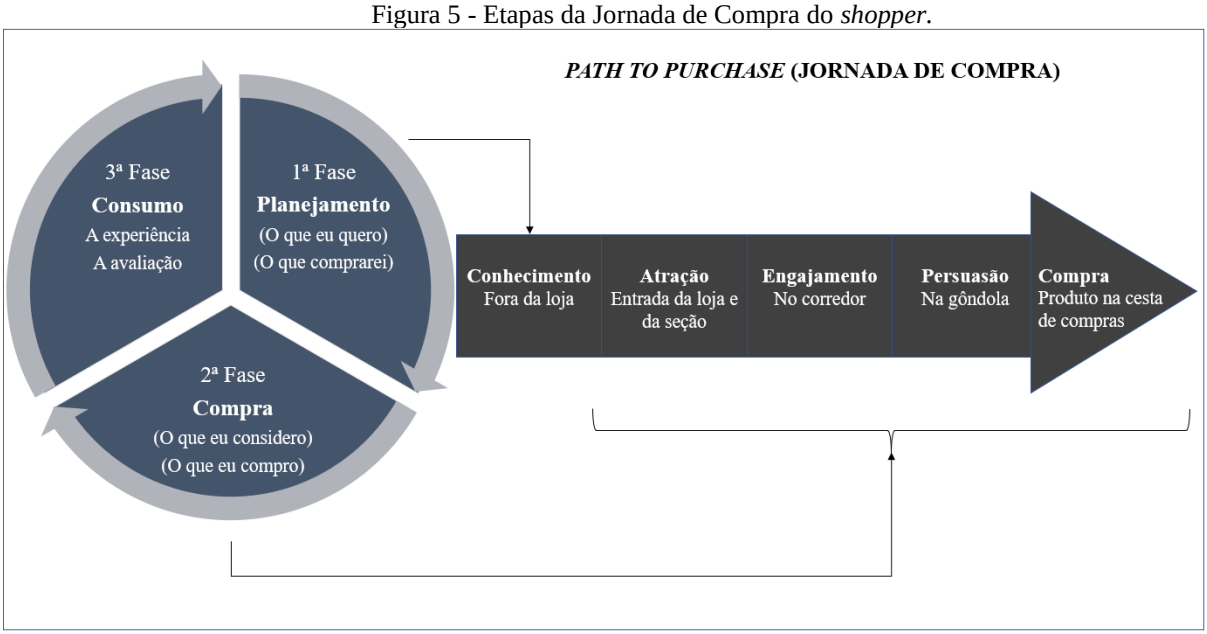
Figura 4 - Etapas do processo de compra do consumidor.



Fonte: Adaptado de Churchill e Peter (2008).

De acordo D'andrea, Cônsoli e Guissoni (2011), o modelo tradicional já consagrado pela literatura não procura enfatizar "como" o *shopper* se comporta, depois de evidenciada a necessidade de compra e buscado informações inerentes a cada tipo de compra, até o momento da compra propriamente dita. Dessa forma, na etapa entre a Decisão de Compra e Avaliação Pós-Compra, se faz presente a Jornada de Compra (do inglês, *Path to Purchase*). A figura 5 ilustra as etapas da Jornada de Compra:

Figura 5 - Etapas da Jornada de Compra do *shopper*.



Fonte: Adaptado de D'andrea, Cônsoli e Guissoni (2011).

Sob os aspectos do tipo de compra a ser realizada, Blackwell, Miniard e Engel (2005) especificam em seu trabalho cada tipo de compra realizada pelo *shopper*:

a) Compra planejada: pode se referir às compras nas quais o envolvimento com os produtos é elevado (automóveis) ou baixo (comestíveis), podendo o interesse da compra de determinado produto ser alterado somente dentro da loja;
b) Compra parcialmente planejada: a marca e características do produto podem ser influenciadas por preço, embalagens ou promoções na loja;
c) Compra não planejada: pode se referir às compras por impulso, no qual o total envolvimento com o produto e aquisição é decidido na loja.

Blackwell, Miniard e Engel (2005) mencionam em seu trabalho as pesquisas conduzidas pela *International Mass Retail Association* nos Estados Unidos da América com o objetivo de entender o comportamento de compra do *shopper* do país. De maneira geral, as pesquisas apontaram que o comprador não possui pretensão de gastar muito tempo comprando nas lojas do varejo, além de preferirem que os vendedores entendam dos produtos, bem como vivenciar um planejamento de localização dos produtos e *lay-out* da arquitetura bem elaborados. Todavia, esse perfil de *shopper* pode estar associado a culturas locais e aspectos demográficos, não sendo plausível estabelecer como padrão de comportamento de compra generalizado, já que, no Brasil, por exemplo, o perfil de comportamento do *shopper* pode ser completamente diferente.

Nota-se que os aspectos demográficos, culturais e sócio-econômicos podem influenciar no comportamento do comprador.

Pode-se entender que cada tipo de compra tem relação a cada momento comportamental do *shopper*, não tendo tanta relevância o canal de distribuição, quanto o estado emocional dele. É possível inferir a situação na qual uma mulher se desloca até uma farmácia de bairro ou um supermercado a fim de comprar absorventes, compra essa já caracterizada por ser extremamente rápida, já que a mulher está em um período desagradável (menstruação), período que remete ao desconforto e causa constrangimento no momento da compra. Dessa forma, para essa compra rápida, a gôndola, por exemplo, necessita estar extremamente bem organizada, pois é uma categoria de produto com várias subcategorias de produtos (com aba/sem aba; seco/suave; noturno/diurno; *teen*/adulto; com perfume/sem perfume). Todavia, esta mesma *shopper*, quando se desloca ao mesmo canal (farmácia do bairro) para comprar um dermocosmético (filtro-solar de alta qualidade, cremes antirrugas importados ou produtos específicos de maquiagem, por exemplo), sua interação com a categoria é diferente – a compra agora é demorada, pois deriva do prazer dela.

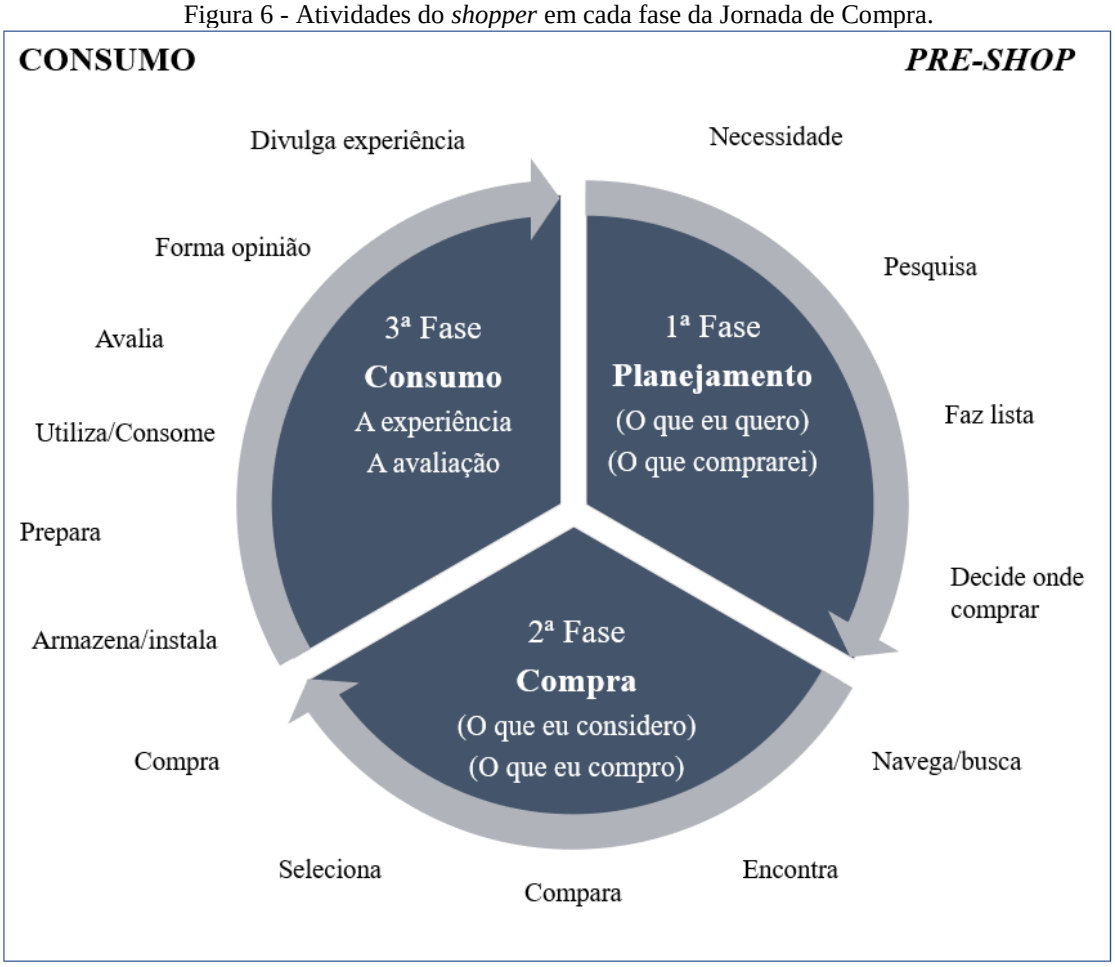
Infere-se que a mesma *shopper* que compra o absorvente e que compra o dermocosmético, gosta da compra deste, tem prazer naquele momento e aprecia quando o fabricante coloca à disposição, por exemplo, dermoconsultoras para explicar nos novos lançamentos da marca, especificidades e benefícios do produto - ao contrário do estado emocional da compra de absorventes.

Segundo D'andrea, Cônsoli e Guissoni (2011), a Jornada de Compra procura entender o "passo-a-passo" do comprador, desde o momento da necessidade, o planejamento da compra e a compra propriamente dita. Dessa forma, o entendimento e influência do *shopper* começam desde o local de sua residência, no deslocamento e dentro da loja. De acordo com o autor, a influência desde a propaganda assistida ou vista na *internet* pelo *shopper*, além das influências de *outdoors* no trajeto até a loja e também as ações dentro do PDV (inspiração por propagandas, experimentação, *mix* de produtos que permitam a solução completa para o *shopper*), constituem ações a serem consideradas na formação da Jornada de Compras pelos fabricantes.

Dessa forma, conforme apontam D'andrea, Cônsoli e Guissoni (2011) e Shankar *et al.* (2011), a área de *Shopper Marketing* tem como foco entender as duas primeiras fases da Jornada do Comprador que consiste na experiência do indivíduo na pré-compra (do inglês, *pre-*

shopping) e compra (do inglês, *shopping*). A figura 6 mostra as três fases da Jornada de Compra e as atividades do *shopper* em cada uma delas.

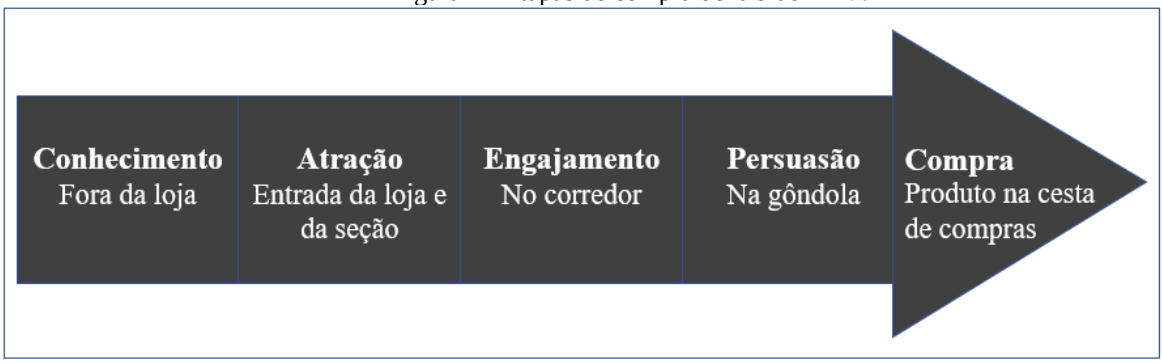
Figura 6 - Atividades do *shopper* em cada fase da Jornada de Compra.



Fonte: Adaptado de D'andrea, Cônsoli e Guissoni (2011).

A partir do entendimento de como o comprador planeja sua compra, entendendo a sua necessidade e escolha de PDV no qual será feita, passa-se para a terceira fase na qual consiste em entender como o *shopper* é atraído, engajado para os produtos que deseja comprar e como persuadi-lo para que pegue o produto da gôndola e coloque na cesta de compras. A figura 7 ilustra as etapas dentro do PDV.

Figura 7 - Etapas de compra dentro do PDV.



Fonte: Adaptado de D'andrea, Cônsoli e Guissoni (2011).

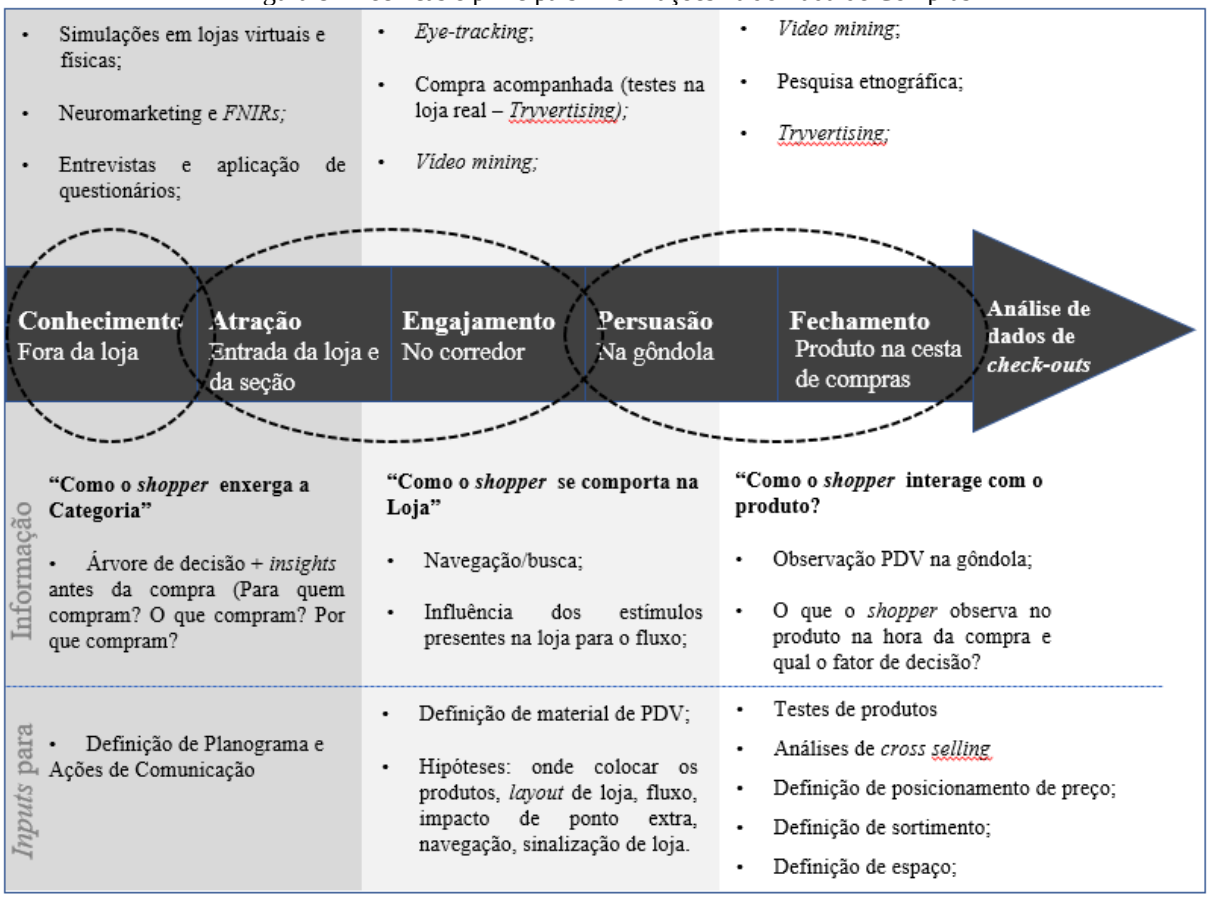
Pode-se inferir que toda a compreensão nos diferentes estágios da Jornada de Compras do *shopper* é uma tarefa complexa que pode envolver um trabalho extremamente demorado devido ao fato de cada indivíduo possuir comportamentos distintos, tanto pela sua formação, etnia, classe social e cultura quanto pelos aspectos demográficos locais. Todavia, algumas técnicas para facilitar as pesquisas sobre comportamento do consumidor e comportamento do *shopper* são utilizadas, rompendo com as tradicionais pesquisas de *Marketing*.

D'andrea, Cônsoli e Guissoni (2011) mencionam em seu trabalho algumas dessas técnicas (boa parte, tecnológicas):

a) Simulações de lojas virtuais (3D/2D);
b) *Eye-tracking*;
c) *Neuromarketing;*
d) *Mock-stores* (lojas físicas simuladas);
e) *Tryverstising* (sessões interativas das lojas para testes de produtos);
f) Análises de programas de fidelidade e informações *check-out* (*Big-Data);*
g) *RFID (*Identificação por Rádio Frequência).

De acordo com D'andrea, Cônsoli e Guissoni (2011), cada técnica possui maior eficácia quando utilizada para determinadas etapas da Jornada de Compras. Pode-se inferir que nem sempre a melhor tecnologia será sempre bem-vinda para qualquer atividade. Entende-se que a relação entre a eficácia da tecnologia e uso depende de qual informação sobre o indivíduo se deseja compreender. A figura 8 ilustra a divisão das técnicas em cada etapa, bem como a informação a ser compreendida.

Figura 8 - Técnicas e principais informações na Jornada de Compras



Fonte: Adaptado de D'andrea, Cônsoli e Guissoni (2011)

Nota-se, a partir do modelo desenvolvido por D'andrea, Cônsoli e Guissoni (2011), que a participação das tecnologias emergentes em toda a Jornada de Compras do *shopper* é uma realidade adotada pelas organizações. Dessa forma, percebe-se que a necessidade em se ter uma área de TI que trabalhe juntamente com a área de *SM*, tanto com o papel de apoio aos processos e sistemas intrínsecos à área (como, por exemplo, processos operacionais de decodificação de bases de dados de vendas dos clientes varejistas), quanto às tecnologias mais sofisticadas que geram vantagem competitiva estratégica até que sejam disseminadas entre a concorrência (como *eye-tracking*, simulação 3-D e *vídeo-mining*) é essencial.

Sob essa perspectiva, entende-se que o alinhamento estratégico da TI com a área e a alta gestão da empresa é um pilar deveras importante para se alcançar os objetivos organizacionais e gerar vantagem competitiva perceptível e compartilhada por toda a organização e suas diversas áreas. Além disso, também gera vantagem competitiva para os clientes (varejistas) que podem aumentar significativamente suas vendas com o correto entendimento da experiência de

compra *shopper*, bem como ele se comporta e deseja fazer suas compras da melhor maneira possível.

2.1.3.4 Tecnologia e o mapeamento de perfil

De acordo com Shankar *et al.* (2016), pode-se notar que o avanço constante da tecnologia, bem como o seu uso na experiência de compra de algum produto, tem crescido nos últimos anos de maneira significativa. Willems *et al.* (2017) examinam em seu trabalho o contato entre cliente e tecnologia no ponto de venda (PDV) e sua relação com a TI na ênfase em como ela pode impulsionar a intimidade entre cliente e produto, além da eficiência operacional de compra para esse mesmo cliente.

Segundo Park (2017) e Parise, Guinan e Kafka (2016), os consumidores e *shoppers* estão imersos em um contexto digital, seja *mobile*, seja em seu computador pessoal em casa para suas compras que estão em crescente expansão. As informações são mais rápidas e as compras são a cada dia mais concluídas em diversos canais do varejo (físicos ou virtuais e físicos com virtuais) sendo a busca por informações em tempo real e a todo momento da compra. Dessa forma, o comportamento de compra dos *shoppers* e consumidores ensejam os chamados *omnichannels.*

Dentro desse contexto, Parise, Guinan e Kafka (2016) enfatizam a importância em se ter tecnologia dentro da Jornada de Compra do *Shopper*, como *vídeo-experts* que auxiliam pessoas e suas dúvidas durante a compra, providenciando personalização (sensação para o *shopper e* consumidor de que é único) e a interatividade (sensação para o *shopper* e consumidor que eles fazem parte da marca). Ambos proporcionam aos *shoppers* e consumidores a sensação de fazer parte da solução da necessidade que eles buscam em sua compra, seja de um serviço, seja de um produto, gerando valor por aquilo que é pago e, possivelmente, atingir a fidelização do cliente.

De acordo com os estudos de Willems *et al.* (2017), ao melhorar as experiências de compra dos consumidores, essas tecnologias de varejo orientadas ao comprador podem tanto influenciar o comportamento do cliente na loja quanto aprimorar o apelo de exposição da loja e, consequentemente, a satisfação do cliente no momento de compra.

A nova tendência no uso de tecnologia dentro das cinco fases da Jornada de Compra do *Shopper* definida por Shankar *et al.* (2016) – (1) fase da necessidade de compra, (2) fase da pesquisa por informação, (3) fase da avaliação pré-compra, (4) fase da compra, (5) fase da

avaliação pós-compra – está intrínseca nos três perfis de compra de cada *shopper* e consumidor, como citam Willems *et al.* (2017) em seus trabalhos – compra por redução de custo, compra por benefícios úteis e compra hedônica/simbólica. Dessa forma, infere-se que a tecnologia se faz presente no processo de compra e na Jornada de Compra do *Shopper* com os diferentes tipos de consumidores e *shoppers.* Aderente a essa linha de visão, desde vídeos *unboxing*, *benchmarking* em vídeos de sítios específicos na *internet* como *Youtube*® a pesquisas gerais sobre produtos e ou serviços, o comportamento de compra tende ao uso cada vez mais crescente de dispositivos tecnológicos.

Dessa forma, entender cada vez mais o processo de compra de *shoppers* e consumidores digitais e tecnologicamente aderentes, necessita o uso de ferramentas de TI também mais sofisticadas e abrangentes. Como visto anteriormente, a utilização de tecnologias emergentes para se ampliar o conhecimento sobre o comportamento do *shopper* dentro da loja tem sido intensificada nos últimos tempos. A aplicação já mencionada de *video-mining*, *eye-tracking* e *beacons* podem servir de insumos para estratégia da indústria e dos varejistas e essa relação estratégica com a TI tem se tornado cada vez mais aderente.

Pode-se inferir pelos trabalhos de Dickinson *et al.* (2016) e pelos estudos desenvolvidos a fim de minimizar os erros de posicionamentos feitos por Sturari *et al.* (2016), que o conjunto de tecnologias diferentes e sua fusão torna a informação mais precisa em relação ao *shopper*. O posicionamento exato da pessoa dentro das lojas do varejo é crucial para que as informações de produtos, promoções e sugestões de compras sejam enviadas ao *smartphone* dos *shoppers* pelos *beacons* espalhados pelos corredores e gôndolas.

Como mencionam Sturari *et al.* (2016), a loja não deve ser encarada como um lugar que somente se faz compras, mas um ambiente onde os *shoppers* gastam seu tempo para interagir com as novas tendências de consumo, moda ou produtos gerais, em uma realidade que o toque, visualização privilegiada e teste dos produtos intensificam a interação e conversão para a compra. Providenciar informação do posicionamento exato do *shopper* e em tempo real é extremamente relevante tanto para o varejista, que deseja intensificar suas vendas, quanto para as marcas, que além de procurar o mesmo objetivo, também pode desejar intensificar positivamente a imagem da marca com o *shopper* e o consumidor, providenciando promoções, ações e produtos que ele deseja, no momento que ele se movimenta pela loja e nos locais onde ele mais interage.

Assim, o uso em conjunto de diferentes tecnologias se faz necessário. Na visão de Sturari *et al.* (2016), as câmeras *RGB – D* para mapear o posicionamento dos *shoppers* é extremamente precisa, todavia não economicamente viável, ao passo que os *beacons* apesar de serem mais baratos, não são precisos quanto esse tipo de câmera, além de não garantir a comunicação eficaz com os *smartphones* dos *shoppers*, pois nada garante que eles estão com o *Bluetooth Low Energy* (*BLE*) de seus *smartphones* ativados.

De fato, pode se inferir que o uso em conjunto torna a informação sobre seu posicionamento e experiência de compra mais precisa, além de ensejar cada vez mais a participação da área de TI nos processos internos da área de *SM*, estudada doravante no presente trabalho.

No quadro 2, pode-se observar o referencial bibliográfico utilizado nessa seção do presente trabalho e a síntese dos assuntos abordados.

Quadro 2 – Assunto, referencial bibliográfico e síntese da seção 2.1.

Assunto	Referêncial Bibliográfico	Síntese
Trade Marketing (TM)	Lempert (2002); Alvarez (2008); D'andrea, Cônsoli e Guissoni (2011); ECR Brasil (2017).	O varejo de bens de consumo enseja acirrada competição entre os fabricantes o que implica na criação da área de *TM* a fim de estabelecer vínculo estratégico entre Vendas e *Marketing*. A área de *SM* é estratégica para gerar vantagem competitiva às empresas, pois entende o comportamento emocional dos diferentes perfis de *shoppers* e consumidores no PDV e delimita o *Path to Purchase* até a conversão da compra. Com a utilização cada vez maior de tecnologia pelos *shoppers* e consumidores nos ambientes físico e/ou virtual, bem como pela *SM*, o mapeamento de seus perfis fomenta alinhamento estratégico com a área de TI das organizações.
Shopper, Shopper Marketing, Path to Purchase e Consumidor	D'andrea, Cônsoli e Guissoni (2011); Lempert (2002); Lindstrom (2008); Cohen (2010); Solomon (2011); Blakwell, Miniard e Engel (2005); Churchill e Peter (2008); Ariely (2008); Sense - Envirosell (2012).	
Tecnologia e o mapeamento de perfil	Shankar *et al* (2016); Willems *et al* (2017); Park (2017); Parise, Guinan e Kafka (2016); Dickinson *et al* (2016); Sturari *et al* (2016).	

Fonte: Elaborado pelo autor.

2.2 Conhecimento e a área de *SM*

A fim de compreender o entendimento do que vem a ser conhecimento e sua importância nas organizações, a compreensão da distinção entre o que é "dado", "informação", "conhecimento" e "sabedoria" se faz necessária nesta seção.

Uma breve explicação sobre a hierarquia Dado-Informação-Conhecimento-Sabedoria (DICS) será apresentada e críticas inerentes a como essa relação piramidal entre “dado”, “informação”, “conhecimento” e “sabedoria” é discutida na literatura. A Gestão do Conhecimento (GC) será abordada de maneira não específica e não aprofundada, bem como os modelos desenvolvidos para a criação de Conhecimento Organizacional (CO), a fim de ser ter um panorama superficial dos assuntos relacionados à área de *SM*, sem adentrar a seara dualística das tradições epistemológicas da filosofia ocidental - a dedutiva do racionalismo e a indutiva do empirismo – conforme apontam Nonaka e Takeuchi (1997).

2.2.1 Dado, informação e conhecimento na área de *SM*

Alguns estudiosos da ciência da computação, sistemas de informação, gestão do conhecimento e da biblioteconomia entendem os conceitos de “dado”, “informação”, “conhecimento” e “sabedoria” em termos da hierarquia DICS (ZELENY, 2006; ZELENY, 2013; SCHUMAKER, 2011).

De forma similar, os autores supracitados parecem concordar com as definições mais clássicas do que vem a ser “dado”, “informação”, “conhecimento” e “sabedoria”. A “sabedoria”, pouco debatida entre estudiosos no assunto, parece ser considerada para a discussão no trabalho de Rowley (2007), mesmo faltando discussões na literatura sobre ela na época do desenvolvimento das críticas introduzidas pelo o autor.

De acordo com Schumaker (2011), Rowley (2007), Zeleny (2006), Frické (2009) e Zeleny (2013), pode-se inferir certa similaridade nos conceitos supracitados:

a) Dado: entende-se ser a representação simbólica das propriedades observáveis de um objeto, evento e/ou seus ambientes reais, como, por exemplo, as medidas de temperatura máxima de um dia por instrumentos automáticos, ou as inscrições como nome, idade e endereço de uma pessoa em um formulário de consulta médica;
b) Informação: entende-se que é o dado que expressa um significado relevante e usável, que responde a uma pergunta ou consulta. Pode ser entendido como um subconjunto dos dados que responde a questões sobre “Quem”, “O que”, “Quando”, “Onde” e “Quanto”. Por exemplo, a média da temperatura de um mês, quando calculada a partir das medidas de temperatura desse mês (dados), é informação;

c) Conhecimento: infere-se ser a transformação da informação em instruções (quando esse conhecimento é visto como uma habilidade de fazer algo, por exemplo, a pergunta “Qual a temperatura da sala?” no sentido de instrução para ligar o ar-condicionado), além de pressupor valores e crenças no julgamento sobre a importância dessas informações. Também pode ser o conhecimento no sentido de saber algo. Por exemplo, saber que a Torre Eiffel fica em Paris;
d) Sabedoria: infere-se ser a habilidade que aumenta a eficácia, adicionando valor, no qual requer funções mentais como raciocínio e julgamento, único e pessoal.

Ainda sob esta linha de definição, Tsoukas e Vladimirou (2001) mencionam que a principal diferença entre “conhecimento” e “informação” reside nos pressupostos de valor e crenças do indivíduo. Na medida em que este indivíduo aplica um julgamento sobre a real significância acerca da informação a ser analisada e propõe ações sobre ela, tem-se a formação do “conhecimento”.

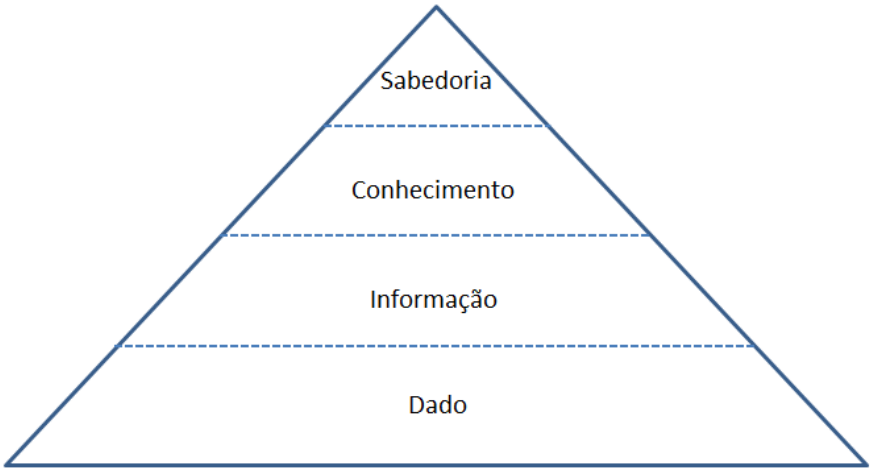
Como menciona Tsoukas e Vladimiou (2001), um exemplo sobre a criação do índice de um livro ilustra de maneira simplificada e elucidativa a relação entre “dado”, “informação” e “conhecimento”. Os nomes colocados no índice de um livro podem ser considerados como “dados”, já que envolve o mínimo de esforço do indivíduo para sua formulação - os nomes estão ali e é só uma questão de organização alfabética os colocar nos papel. Por outro lado, o assunto acerca do índice do livro em questão já necessita de um processo mental mais elaborado por parte do indivíduo, pois depende de seu julgamento para construção apropriada dos títulos nesse índice em desenvolvimento inerente ao conteúdo da respectiva seção. Finalmente, quando um(a) leitor(a) relaciona o conteúdo desse livro com seus próprios interesses, ele/ela executa maior julgamento sobre aquele conteúdo, elabora para si, o “conhecimento” acerca daquelas informações provenientes nas seções do livro em questão.

Nesse sentido, de acordo com a hierarquia DICS, conforme menciona Rowley (2007), os dados são transformados e usados para a criação de informação; informação transformada e usada para criação de conhecimento que, por sua vez, alimenta a criação de sabedoria no contexto organizacional e estratégico. A figura 9 ilustra essa relação.

Indo mais além, Zeleny (2006) cita a importância das organizações globais serem pautadas em sabedoria (não somente “informadas” ou “conhecedoras”) e, para entender a definição, taxonomia, realização e uso, o autor propõe em seu trabalho o “projeto da sabedoria” (ZELENY, 2006), no qual ele procura dar um aspecto prático, pragmático e útil ao termo,

considerando-o como a espinha dorsal dos 4 E's corporativo: Eficiência, Eficácia, Explicabilidade e Ética.

Figura 9 - Hierarquia DICS.



Fonte: Adaptado de Rowley (2007).

Dessa forma, o conhecimento pode ser compreendido como sendo a "coordenação decidida de ação" (ZELENY, 2006), no sentido de que ter conhecimento está relacionado a saber como coordenar ações que levam a determinadas metas e objetivos.

Zeleny (2006) estabelece em seu trabalho uma relação da definição clássica da DICS com os 4 E's mencionados anteriormente. Dessa forma, pode-se inferir que a informação está relacionada em fazer as coisas da maneira correta (eficiência), que o conhecimento está relacionado a fazer as coisas corretas (eficácia) e que a sabedoria relacionada a entender os motivos pelos quais determinadas ações são feitas ou não feitas (estratégia). A tabela 1 aponta a taxonomia e as características de cada estágio

Quadro 3 – Taxonomia do conhecimento e características principais.

Taxonomia do conhecimento	Tecnologia	Analogia (Cozinhando pão)	Efeito	Propósito (Metáfora)
Dado	Processamento Eletrônico de Dados	Elementos: H2O, bactéria, fermento, amido, moleculas	Confusão	Saber - nada
Informação	Sistemas de Gestãos da Informação	Ingredientes: farinha, água, açúcar, temperos e receita	Eficiência	Saber - o quê
Conhecimento	Sistemas de Suporte a Decisão	Coordenação do processo de cozimento > resultado, produto	Eficácia	Saber - como
Sabedoria	Sistemas de Suporte a Gestão	Por que "pão"? Por que dessa forma?	Explicabilidade	Saber - por quê

Fonte: Adaptado de Zeleny (2006).

Dessa forma, pode-se entender que a sabedoria tem relação ao questionamento do porquê as coisas devem ou não devem ser feitas, ilustrando seu aspecto estratégico, conceito este doravante explorado. O segundo ponto da sabedoria está relacionado à “explicabilidade” mencionada por Zeleny (2006), na qual nota-se o aspecto de reprodução e compartilhamento do conhecimento, este que ainda pode ser individual.

Como apresentado pelo quadro 1 ilustrado e adaptado de Zeleny (2006), o aspecto do “dado” está relacionado ao “saber nada”, já que sem intepretação eles somente geram confusão, como a analogia citada do cozimento do pão e exemplo das tecnologias relacionadas na tabela. Já a “informação” está relacionada à eficiência que ela proporciona no sentido de “saber - o quê” deve ser feito e o conhecimento à eficácia envolvendo aspectos do “saber-como” deve ser feito. A sabedoria mostra-se estratégica nesse cenário, já que possibilita a mudança por meio do questionamento do “saber-por quê”. (ZELENY, 2006).

2.2.1.1 Críticas à hierarquia DICS e importância para a *SM*

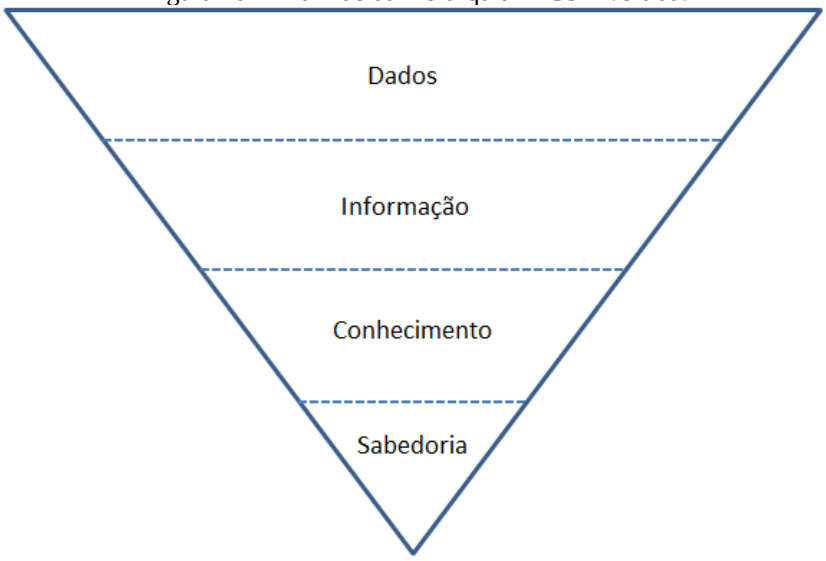
Autores consagrados como Rowley (2007) e Frické (2009) estabelecem críticas à hierarquia no sentido de como o posicionamento entre dado, informação, conhecimento e sabedoria dentro da pirâmide devem ser relacionados para diferentes fenômenos e situações, indagando se de fato sempre o que é considerado "conhecimento" será mais "importante" do que é "dado". As críticas desenvolvidas pelo autor estão relacionadas à visão e o posicionamento positivista da DICS.

De acordo com a principal crítica de Frické (2009), o conservadorismo está relacionado à questão básica que transforma os dados em informações – não é considerado "o porquê" em certos estudos. Neste ponto surge a importância do estudo da "sabedoria" apresentado por Rowley (2007) e Zeleny (2006), pois ela que pode dar sentido ao que se deve "pesquisar" e quais dados podem ser utilizados. Esse tipo de metodologia pode ser encarado por acadêmicos como indesejável, já que a falta de uma teoria delimitando exatamente quais informações são necessárias para uma questão particular é substituída pela aglomeração de dados exorbitante, sem sentido. Um efeito que pode ser gerado por essas perguntas superficiais relacionadas à teoria DICS é o desenvolvimento de pesquisas sem inspiração, onde muitos dados são coletados, para um dia no futuro serem transformados em informação. Esse ponto pode ser ilustrado pelos "armazéns" de dados coletados sobre compras no varejo, acumulados para que um dia possam ser usados a fim de, por exemplo, entender um perfil e comportamento de compra dos clientes.

Como ilustrado por Polanyi (1962), o conhecimento tácito (abordado na próxima seção do presente trabalho) que é apreendido e armazenado pela experiência e não pela compreensão de regras (por exemplo, o "saber andar de bicicleta" não é proveniente de regras e sim do inexprimível conhecimento da habilidade da prática de se andar de bicicleta), também enseja questionamentos à hierarquia DICS. Nesse ponto, percebe-se a importância da "sabedoria", já que se pode inferir que ela é adquirida com a experiência do indivíduo e ela alimenta a busca pelo "conhecimento", "informação" e o "dado" mais "corretos" para a organização ou área específica.

Sob essa linha de raciocínio, Rowley (2007) cita a importância da "hierarquia da sabedoria" (ROWLEY, 2007) ser concentrada para que todo o sistema esteja balanceado. A figura 10 ilustra a pirâmide invertida, tenho como "base" a "sabedoria" para a busca de "dados" corretos e as "melhores" transformações em informação e conhecimento.

Figura 10 - Pirâmide da hierarquia DICS invertida.



Fonte: Adaptado de Rowley (2007).

Percebe-se a necessidade da "sabedoria" organizacional para fomentar qual conhecimento deve ser compreendido, alimentado por quais informações certas para o seu desenvolvimento e quais os dados que vão possibilitar atingir esse objetivo com menos dispêndio de tempo e recursos, utilizando os dados corretos ou "dados fortes" (FRICKÉ, 2009).

2.2.2 Conhecimento como ativo estratégico

O conhecimento para muitos autores é encarado como um dos principais ativos de uma organização para a busca de inovação e vantagem competitiva. (NONAKA, 1994; NONAKA; KONNO, 1998; NONAKA; TOYAMA, 2003; NONAKA; TOYAMA, 2007; CORMICAN; O'SULLIVAN, 2003; MASSINGHAM, 2014; HUANG *et al.*, 2011; XU; QUADDUS, 2011; CRANE; BONTIS, 2014; ADIDAM *et al.*, 2012).

Para Cormican e O'Sullivan (2003), o conhecimento é uma opinião, ideia ou teoria que fora verificada empiricamente e concordada pela comunidade que a estuda e analisa. Basicamente, esses julgamentos estão relacionados a eventos dentro de um contexto ou teoria. Seguindo essa linha de raciocínio, como já ilustrado anteriormente, o conhecimento pode ser definido como a habilidade individual de elaborar distinções baseada na apreciação de um contexto ou teoria, ou ambos.

Sob esse ponto de vista, pode-se inferir que a informação proveniente do ambiente externo das empresas sofre uma transformação (vira conhecimento) internamente na organização pela interação e compartilhamento entre os indivíduos. O conhecimento como viabilizador de experiências são conceitos apresentados por alguns autores, como Huang *et al.* (2011) que definiu como parte do conhecimento a interpretação individual da informação baseada em experiências pessoais, habilidades e competências.

Dentro do processo de criação de conhecimento já descrito por Nonaka e Toyama (2003, 2007), a ideia de síntese do conhecimento proveniente da interação contraditória da organização com o indivíduo e o ambiente em que ambos estão inseridos compõe a base da criação do conhecimento. A geração dessas interações contraditórias como agente criador de conhecimento pode ser compreendida pelo fato de os indivíduos serem diferentes e, por conta disso, observarem a realidade completa e complexa por diferentes ângulos e pontos de vistas no ambiente competitivo em que a organização está inserida.

2.2.2.1 O modelo da criação do CO

Nesta seção do presente trabalho, faz-se necessário entender como essas informações e conhecimentos externos à empresa são assimilados e como o novo conhecimento gerado pela interação dos indivíduos é criado, já que a área de *SM* pode ser compreendida como geradora de conhecimento para toda a organização.

Para a análise do modelo clássico proposto por Nonaka (1994) (e também para a interpretação correta dos modelos criados posteriormente, baseados nesse modelo clássico), é necessário distinguir conhecimento tácito de conhecimento explícito. De acordo com a maioria dos autores que seguem a linha de raciocínio de Polanyi (1962), pode-se inferir que o conhecimento tácito é o conhecimento implícito no ser-humano, o “saber como” fazer algo, de caráter não expressivo, proveniente dos nossos pensamentos, sentimentos e valores, caracterizados pelo aspecto pessoal de cada indivíduo. Já o explícito, seria o “saber explicativo”, expressivo, comunicado em livros e manuais de “como” determinado processo pode ser feito, ou “como” determinado fenômeno se comporta. (FRICKÉ, 2009; NONAKA, 1994; MASSINGHAM, 2014; NONAKA; KONNO, 1998; CROSSAN; LANE; WHITE, 2015).

Para alguns autores, como Nonaka e Konno (1998), existe ainda uma divisão do conhecimento tácito que abrange duas dimensões: uma sobre o aspecto técnico, o “saber como” propriamente dito, e outra sobre o aspecto cognitivo, este baseado em crenças, ideais, valores e modelos mentais que são extremamente enraizados no indivíduo e que moldam como ele percebe o mundo a sua volta.

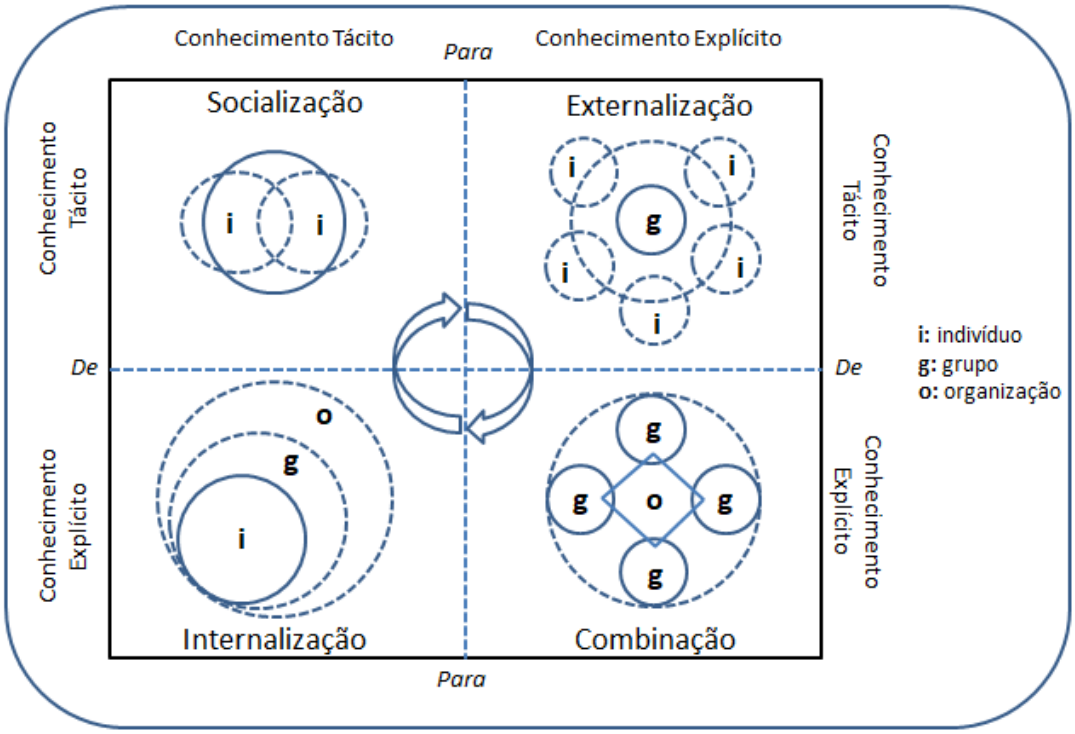
De acordo com os trabalhos desenvolvidos por Nonaka (1994) e Nonaka e Takeuchi (1997), a criação do CO pode derivar do processo de transformação entre o conhecimento tácito e o explícito proposto pelo o autor, gerando quatro modos de conversões que posteriormente fora denominado de ciclo SECI (Socialização – Externalização – Combinação – Internalização):

a) De conhecimento tácito para conhecimento tácito: implica na conversão de conhecimento tácito através da interação entre indivíduos, sem propriamente uma linguagem padrão de conhecimento. Nonaka (1994) cita a aprendizagem sobre o artesanato, na qual os aprendizes assimilam o conhecimento através da observação, imitação e prática, com ênfase às atividades desenvolvidas em conjunto pelos indivíduos. Nonaka e Konno (1998) mencionam ainda o período de tempo de convivência e abertura de um indivíduo para a compreensão do conhecimento de outro indivíduo, enfatizando a importância do ambiente e de como o compartilhamento de experiências influenciam no conhecimento tácito. Os autores citam a proximidade física e a interação direta entre “cliente e fornecedor” como protagonistas desta conversão. Essa conversão foi denominada de “Socialização”;
b) De conhecimento tácito para o conhecimento explícito: na qual, pode-se entender como a documentação e/ou padronização do saber que o indivíduo pensa (por expressões e palavras, imagens, conceitos, figuras de linguagem, metáforas, analogias ou narrativas) raciocina e aplica em suas ações ou livros, manuais, artigos e trabalhos acadêmicos, por exemplo, para que outros indivíduos possam utilizar no futuro. Essa conversão foi denominada de “Externalização”;
c) De conhecimento explícito para tácito: que consiste na transformação do conhecimento explícito em conhecimento tácito, na qual o indivíduo compreende a teoria por meio da leitura dessa documentação/padronização supramencionada e aplica em suas ações, adquirindo por meio dessa aplicação,

seu próprio conhecimento tácito, encarado como pessoal. Esta conversão mencionada pelo autor é a “Internalização”;

d) De conhecimento explícito para conhecimento explícito: envolve o uso de processos para combinar diferentes vertentes de conhecimento explícito para a criação de mais “conjuntos complexos de conhecimento explícito” (NONAKA; KONNO, 1998), pela transformação das informações presentes de uma forma de conhecimento para outra forma de conhecimento explícito. Um exemplo seria a transformação de um conhecimento explícito em forma de texto ou tabela para a construção de um gráfico que contém o mesmo ou novo conhecimento explícito. Essa conversão foi denominada de “Combinação”. A figura 11 ilustra os modos proposto por Nonaka (1994):

Figura 11 - Modos de conversão dos tipos de conhecimento.

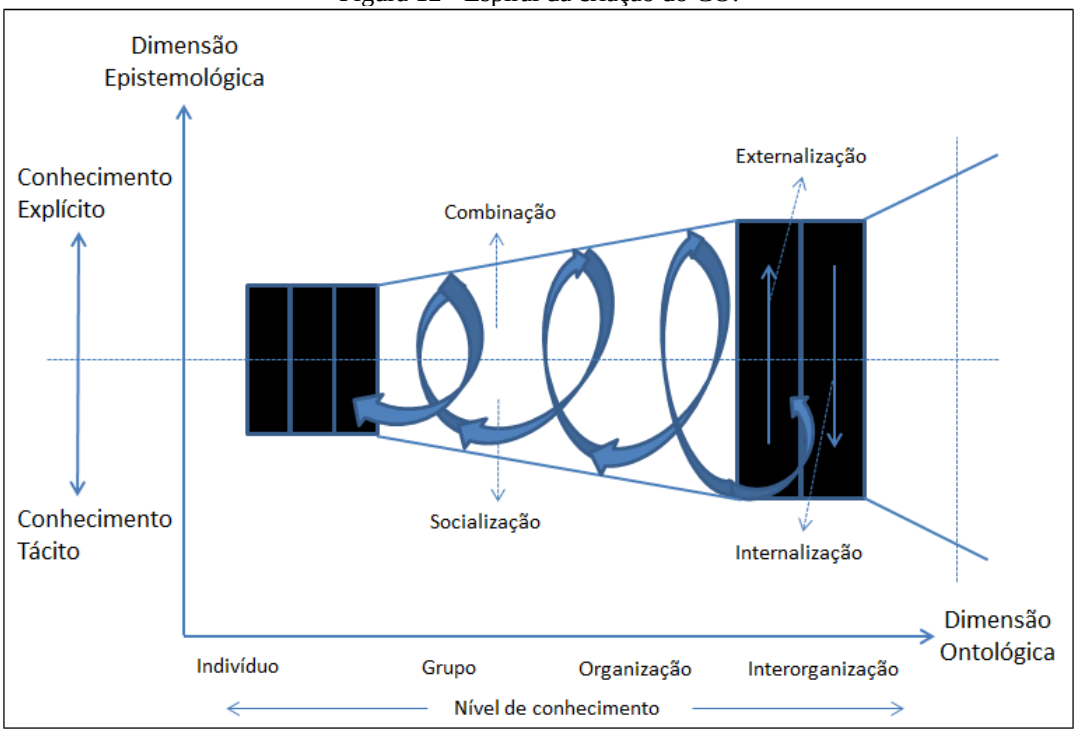


Fonte: Adaptado de Nonaka e Konno (1998).

De acordo com o autor, a inter-relação do conhecimento tácito e o explícito é a principal agente do compartilhamento e criação do CO. Diferentemente da criação do conhecimento individual de cada pessoa, o CO necessita de que os quatro modos de interação façam parte das rotinas das organizações para que a criação dele seja atingida. Nonaka e Toyama (2007) mencionam o caráter dinâmico que os ciclos dessas interações possuem na criação do CO, com

o conhecimento tácito dos indivíduos atuando como protagonista para geração de valor estratégico para as organizações. A criação do CO proposta pelo autor, na qual entende-se que o conhecimento tácito e explícito pelos indivíduos que integram a organização em determinada situação, conforme a Socialização e Combinação por parte de iniciativas organizacionais se fazem presentes, maiores níveis de conhecimento são atingidos, sob o aspecto ontológico. Sob o aspecto do conhecimento epistemológico, há o desenvolvimento de novos conhecimentos tácito e explícito, pela posterior Internalização e Externalização por esses indivíduos. A figura 12 ilustra esse processo de criação do CO.

Figura 12 - Espiral da criação do CO.

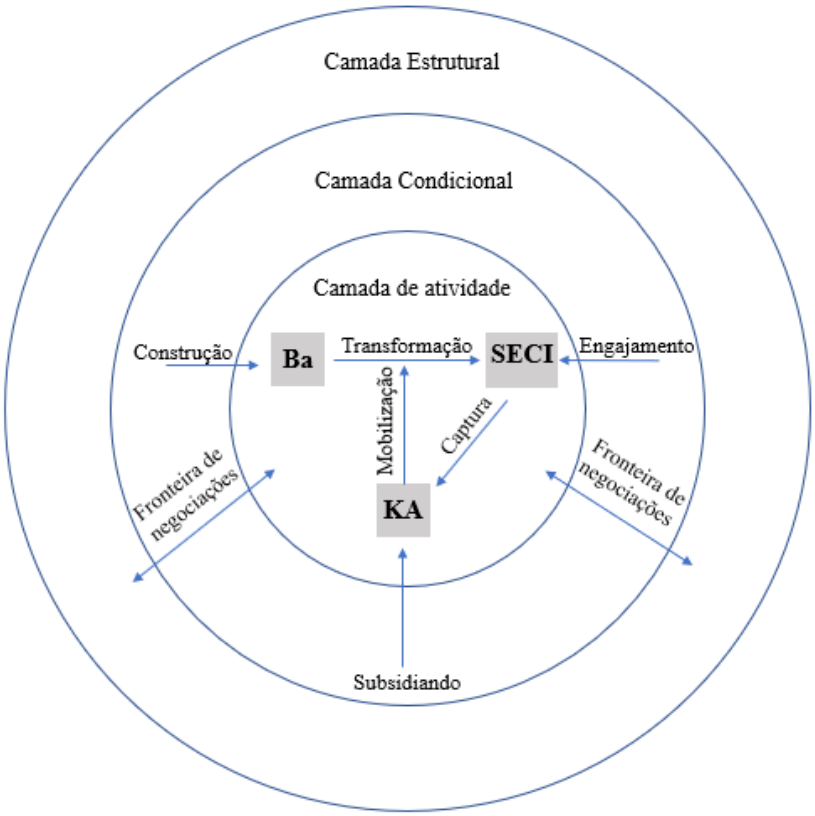


Fonte: Adaptado de Nonaka (1994).

De acordo com Krogh, Nonaka e Rechsteiner (2012), o modelo da criação de conhecimento organizacional deve ir além do ciclo SECI e dos ambientes (*Ba*) - físicos e/ou virtuais, alavancadores da geração de conhecimento por facilitar a interrelação entre os colaboradores, como já definidos por Nonaka e Konno (1998). A geração de conhecimento também está relacionada com a interação entre as diferentes camadas de lideranças, centralizadas e descentralizadas, pela organização. Os autores mencionam a importância de as lideranças centralizadas (alta gestão da empresa) nas camadas estruturais e condicionais,

proporcionarem as condições de engajamento e construção de estrutura e ambiente que impulsionam a criação dos "*Bas*" pelos indivíduos - um lugar de troca de conhecimento espontânea entre as lideranças descentralizadas (gerentes executivos) das áreas da empresa. Dessa forma, os autores citam no novo modelo que a criação de conhecimento vai além dos ativos do conhecimento – *KA* (do inglês, *knowledge assets*) que interagem por serem lideranças distribuídas, pelas quais seus indivíduos contribuem de maneira espontânea para a criação de CO nos "*Bas"* criados entre eles. A necessidade de lideranças centralizadas existe para impulsionar a criação de CO que nasce naturalmente e espontaneamente entre os indivíduos das lideranças descentralizadas. A figura 13 ilustra o modelo de criação de CO revisto pelo autor.

Figura 13 - Modelo revisado de criação de CO.



Fonte: Adaptado de Krogh, Nonaka e Rechsteiner (2012).

Entende-se nesse sentido que os dados provenientes das pesquisas de *Shopper* já elaboradas ou até mesmo as informações, se tornam conhecimento e podem ensejar a formulação de sabedoria assim que há o compartilhamento com a alta gestão, no sentido de existir o questionamento do "porquê" - seja proveniente de quem não faz parte da área e também de quem faz.

Seguindo esta linha apontada pela crítica a DICS, pode-se inferir que as pesquisas de *Shopper* e a transformação da informação que se obtém nas áreas de *Shopper Marketing* (SM) necessitam da visão, opinião e participação da "sabedoria" da gestão descentralizada a fim de se eliminar os grandes "armazéns de dados formados" (FRICKÉ, 2009) que não possuem utilização. Dessa forma, busca-se de maneira mais assertiva e estratégica, como aponta Nonaka e Toyama (2007), atingir a Estratégia Organizacional (EO) no desenvolvimento dos processos inerentes a *SM*. Percebe-se, assim, que área de *SM* é essencialmente geradora de conhecimento, tendo como o ciclo SECI pilar de seus processos. A busca por tecnologias estratégicas para a obtenção do conhecimento dos *shoppers* e como se dá sua experiência no PDV, constitui um ativo já apontado pela literatura, conforme aponta a figura 8 do presente trabalho. Dessa forma, o Alinhamento Estratégico da TI e do negócio torna-se essencial para a implementação e tomada de decisão acerca do investimento em tais tecnologias, já que a *SM* está diretamente relacionada a estratégia do negócio.

No quadro 4, pode-se observar o referencial bibliográfico utilizado nessa seção do presente trabalho e a síntese dos assuntos abordados.

Quadro 4 – Assunto, referencial bibliográfico e síntese da seção 2.2.

Assunto	Referêncial Bibliográfico	Síntese
DICS	Polanyi (1962); Tsoukas e Vladimirou (2001); Zeleny (2006); Rowley (2007); Schumaker (2011); Frické (2009); Zeleny (2013).	O conhecimento gerado pela área de *SM* obedece tanto a hierarquia DICS quanto a sua inversa pautada na sabedoria estratégica da gestão (líder descentralizado) da área - contribuidor para interação entre diferentes colaboradores, com diferentes pontos-de-vista, impulsionados espontaneamente pelo ambiente físico e/ou virutal (*Ba*) da organização. Dessa forma, o ciclo SECI é desenvolvido e a criação de CO viabilizada, tanto pela liderança local e descentralizada da área, quanto pela liderança centralizada (alta gestão) que cria as condições de estrutura, ambiente e engajamento alinhados entre as áreas da empresa, como TI e *SM*.
Modelo de criação de CO e Conhecimento como Ativo Estratégico	Polanyi (1962); Nonaka (1994); Nonaka e Takeuchi (1997); Nonaka e Konno (1998); Cormican e O'Sullivan (2003); Nonoka e Toyama (2003); Nonaka e Toyama (2007); Huang *et al* (2011); Xu e Quaddus (2011); Adidam *et al* (2012); Krogh, Nonaka e Rechsteiner (2012); Crane e Bontis (2014); Massingham (2014); Crossan, Lane e White (2015).	

Fonte: Elaborado pelo autor.

2.3 Estratégia organizacional (EO)

Na presente seção, são introduzidos os conceitos de EO, seu histórico, escolas de pensamento e os temas relacionados a alinhamento estratégico.

2.3.1 O cenário histórico da estratégia

Entender como o pensamento estratégico começou a ser cogitado pelas empresas em um contexto de ambiente competitivo pode estar ligado ao passado histórico do termo e sua influência positiva no mundo dos negócios.

Sob esta linha de raciocínio, Laurindo (2008) e Carvalho e Laurindo (2012) contextualizam o conceito de estratégia e deixam clara a necessidade de se entender sua origem que engloba, principalmente, aspectos militares (desde a Antiguidade às Grandes Guerras Mundiais), políticos (pode-se entender em relação às decisões dos governos locais e internacionais) e econômicos (infere-se a necessidade de análise global dentro do sistema capitalista atualmente).

De acordo com Haycock, Cheadle e Bluestone (2012) e Slack, Brandon-Jones e Jonhston (2015), sob a dimensão militar, o conceito deriva da palavra "estratégia", proveniente do grego "stratego" que significa "general" (LAURINDO, 2008). Inerente a este conceito, pode-se citar como um dos textos mais antigos sobre o assunto, A Arte da Guerra, escrito por Sun Tzu no século VI a.C., no qual o autor já mencionava os primeiros *trade-off's* que o pensamento estratégico, no contexto militar do livro, enseja, como a decisão de quando se deve atacar ou não, ou quando o comandante deve "fingir inferioridade para encorajar a arrogância do inimigo" (SUN TZU, 2005). Seguindo esta perspectiva, Porter e Heppelmann (2014) menciona em seu trabalho a importância dos gestores sobre decidir o que fazer e também decidir o que não fazer no contexto organizacional e competitivo.

Segundo Laurindo (2008) e Carvalho e Laurindo (2012), as vitórias de Napoleão Bonaparte em relação às guerras no final do século XVIII e início do século XIX influenciaram teóricos que estudaram esses resultados. Dentre esses estudiosos, os autores citam Karl von Clauswitz (1780-1831), general prussiano que defendia a teoria estratégica de caráter descritivo, no qual o sucesso estratégico derivaria da observação das experiências de outrem e não de um manual pré-estabelecido. Sob outra perspectiva, Antoine-Henri de Jomini (1779-

1869), general franco-suíço que defendia a teoria estratégica de caráter prescritivo, na qual sucesso estratégico militar poderia ser entendido e aprendido com um “manual” de execução de “como” obter tal sucesso (HAYCOCK; CHEADLE; BLUESTONE, 2012). Percebe-se que a importância dessas linhas de pensamento estratégico militar influenciou no pensamento estratégico empresarial, inseridos no contexto de negócio.

Como menciona Heizer e Rendel (2012), a estratégia é um plano de ação organizacional a fim de se atingir a principal missão da empresa. Dentro desse contexto, já citam Slack, Bradon-Jones e Jonhston (2015) que estratégia vai além de uma decisão exclusiva e engloba todo um padrão total de decisões e ações que influenciam a direção a longo prazo da organização, deixando clara a distinção do contexto de “estratégia de produção” (SLACK, BRANDON-JONES e JONHSTON, 2015), já definido pelos autores.

Mintzberg e Lampel (1999) agruparam em seu trabalho os principais estudiosos e suas linhas de pensamento em relação ao tema, formando dez principais escolas de pensamento estratégico: três de caráter prescritivo e sete de caráter descritivo. Parece que a necessidade de se ter o compartilhamento de conhecimento entre várias linhas de pensamento para a evolução da estratégia torna-se real no mundo empresarial. Os quadros 5 e 6 ilustram as dimensões de cada escola:

Quadro 5 – Dimensões básicas das escolas prescritivas.

Prescritiva					
Escola de Pensamento	**Principais Autores**	**Base Disciplinar**	**Mensagems Pretendida**	**Mensagem Realizada**	**Discurso Associado**
Design	P. Selznick, W.H. Newman, K.R. Andrews	Nenhuma (arquitetura como metáfora)	Ajuste	Pense	"Observe antes de pular"
Planejamento	H.J. Ansoff	Planejamento urbano, teoria de sistemas, cibernética	Formalize	Programe	"Melhor prevenir do que remediar"
Posicionamento	D.E. Schendel, K.J Hatten e M.E. Porter	Economia e história militar	Analisar	Calcule	"Contra fatos não há argumentos"

Fonte: Adaptado de Mintzberg e Lampel (1999).

Quadro 6 – Dimensões básicas das escolas descritivas.

Descritiva					
Escola de Pensamento	**Principais Autores**	**Base Disciplinar**	**Mensagems Pretendida**	**Mensagem Realizada**	**Discurso Associado**
Empreendedorismo	J.A. Schumpeter, A.H. Cole	Nenhuma (algumas pesquisas da área econômica, em 1999)	Visualize (imagine, pense, sonhe)	Centralize (Foco)	"Leve-nos ao seu líder"
Cognitivo	H.A. Simon, J.G. March	Psicologia	Crie	Preocupe-se	"Só creio no que eu vejo"
Aprendizado	C.E. Lindblom, R.M. Cyert, J.G. March, K.E. Weick, J.B. Quinn, C.K. Prahalad e G. Hamel	Nenhuma (talvez algumas ligadas à educação e teoria da aprendizagem em Psicologia. Teoria do Caos da Matemática	Aprenda	Faça	"Se não conseguiu o sucesso, tente, tente e tente de novo"
Poder	G.T Allison, J. Pfeffer, G.R Salancik e W.G. Astley.	Ciência Política	Promova	Acumule	"Olhe para o número um"
Cultural	E. Rhenman, R. Normann	Antropologia	Consolide	Perpetue	"Tal pai, tal filho"
Ambiental	M.T. Hannan e J. Freeman.	Biologia	Reaja	Rende-se	"Tudo depende"
Configuração	A.d Chandler, Mc Gill, H. Mintzberg, D. Miller, R.E. Miles e C.C. Snow	História	Transforme	Acumule	"Para tudo tem uma razão..."

Fonte: Adaptado de Mintzberg e Lampel (1999).

Pode-se inferir que justamente pelas diferenças de cada perspectiva de cada linha de pensamento contribui de alguma forma para a formação da estratégia. Mintzberg e Lampel (1999) discutem cada uma delas e permanece ambíguo quanto a esse raciocínio de contribuição para a estratégia. Os autores mencionam as características de cada uma para a contribuição na formação de estratégias:

a) Escola cognitiva: reside na mente do estrategista, colocando-o no centro do processo;

b) Escola de posicionamento: enxerga e analisa os dados do passado para a formação da estratégia;
c) Escola de planejamento: reside no olhar para o futuro a fim de se criar estratégias definidas e para diferentes caminhos;
d) Escola de design: reside no olhar para o futuro longínquo, busca-se uma perspectiva estratégica;
e) Escola de empreendedorismo: olha além da visão única de futuro, busca-se uma visão única;
f) Escola de aprendizagem: busca olhar para os detalhes e buscando os motivos dos fatos;
g) Escola de poder: busca olhar para os lugares obtusos da organização, os pontos nos quais não devem ser expostos (seja pela organização como um todo, ou pelas áreas de dentro dela);
h) Escola cultura: busca olhar para as crenças formadoras da visão e da missão da organização;
i) Escola ambiental: busca olhar para o ambiente organizacional como um todo, comunicação entre áreas, harmonia ou competição interna e externa;
j) Escola de configuração: reside no olhar holístico do processo, capaz de entender sua eficiência e eficácia.

Segundo Mintzberg e Lampel (1999), toda a complexidade do processo de formulação de estratégia é necessária. Provém do julgamento e visão intuitiva do *desing*; se transforma e se perpetua, envolvendo processos de cognição individual e interação social com compartilhamento de conhecimento (NONAKA, 1994; NONAKA; TOYAMA, 2003; NONOKA; TOYAMA, 2007) pela cooperação e também pelo conflito; introduz análise e necessita de planejamento para um ambiente interno organizacional e externo competitivo e, ambos, exigentes. Assim, o processo pode “inclinar-se a atributos de uma escolha ou outra” (MINTZBERG; LAMPEL, 1999), revelando o aspecto misturado de cada linha de pensamento para a formulação de estratégia para geração de vantagem competitiva.

Infere-se que a competição de mercado, por sua vez, é uma condição para a estratégia (HENDERSON, 1989; MINTZBERG; LAMPEL, 1999), a existência e necessidade de competição pode ser o combustível impulsionador do processo de estratégia pelas organizações.

Henderson (1989) faz uma analogia entre o mundo corporativo e a natureza em relação à competição, na qual a competição pela sobrevivência no mundo natural alimenta a perpetuação dos indivíduos mais adaptados àquelas condições do ambiente. Todavia, essa

perspectiva não está inteiramente relacionada ao mundo dos negócios, já que a competição natural é diferente da estratégia quanto ao seu processo de formação: a competição natural é evolucionária, sobrevive a espécie que melhor se adapta baseada na complexidade de seu organismo. No mundo dos negócios, não.

Segundo Henderson (1989), a estratégia envolve a característica revolucionária que a imaginação e lógica providencia para sua construção. Mintzberg e Lampel (1999) mencionam a característica de evolução da estratégia que está intrínseca à criatividade e à imprevisibilidade, pois as organizações almejam ser únicas. Nesse contexto, Henderson (1989) entende que a formação de estratégia está relacionada ao plano de ação. Dessa forma, pode-se inferir que a lógica de planejamento está intrínseca ao desenvolvimento da EO e o alinhamento entre gestores de diferentes áreas da organização.

Por outro lado, Hamel (1996), estabelece uma crítica em seu trabalho em relação ao paradoxo do planejamento estratégico. Para o autor, ter um plano estratégico que engessa mudanças na estratégia da organização, forçando as áreas a seguir o modelo estabelecido por todo o ano, com ações reducionistas e não revolucionárias, obstrui a descoberta que somente a estratégia pode fornecer para criação do “novo” e do “único” para as organizações.

Contribui para essa linha de pensamento, Cristensen (1997), que cita a importância de se ter a estratégia alinhada e planejada entre as áreas da organização, além da necessidade dessa busca por alinhamento se tornar atividade rotineira e cotidiana. O autor menciona a necessidade do entendimento do mercado onde a organização está inserida, bem como a identificação do *shopper* pelo qual a organização pretender gerar valor.

Dessa forma, seguindo a linha de raciocínio de Porter (1996), possuir tecnologia avançada que permite a inovação dentro da organização, não significa que ela deve ser entendida como a fonte única e exclusiva de estratégia para a organização. De acordo com o autor, a eficácia operacional que o uso de nova tecnologia pode gerar, não é o suficiente para manter a vantagem competitiva, já que as melhores práticas de mercado são facilmente disseminadas no mercado competitivo.

De acordo com Porter e Heppelmann (2014), a eficácia operacional é necessária para a geração da vantagem competitiva, pois sua ideia está relacionada a executar as tarefas comuns na cadeia de valor do produto ou do serviço da maneira correta. Como menciona o autor, a empresa que não procura atingir eficácia operacional pode não conseguir ser competitiva em custo ou em qualidade, mesmo possuindo posicionamento estratégico. Todavia, os autores concordam que a estratégia é capaz de obter diferenciação, capaz de tornar a organização única e gerar vantagem competitiva em longo prazo. Como menciona Porter e Heppelmann (2014), a

estratégia está relacionada a saber fazer *trade-offs*, e entender perfil do *shopper* das organizações pode ajudar nas escolhas do que fazer ou o que não fazer a nível estratégico.

2.3.2 Papel do conhecimento de *shopper* na EO

Portanto, pode-se entender que as organizações necessitam não somente buscar melhorar a eficácia operacional, seja por inovações tecnológicas nas quais permitam adquirir, transformar e gerar conhecimento - mas tornar rotineiro e cotidiano o compartilhamento do conhecimento, principalmente aquele proveniente do *shopper* e do consumidor, dentro da organização.

Segundo Haycok, Cheadle e Bluestone (2012), o pensamento estratégico está relacionado a solução de problemas dinâmicos que possuem soluções diferentes dos analíticos nos quais há soluções exatas, ensejadas por equações matemáticas. Os problemas dinâmicos mencionados pelo autor podem ser relacionados ao conceito de *wicked problems* protagonizado por Rittel e Webber (1973), no qual os autores afirmam que os problemas de caráter social identificados pelas ciências humanas, não carecem de soluções baseadas em "falso ou verdadeiro". Esses problemas, por alto grau de complexidade e amplo número de variáveis nas quais permeiam problemas sem uma definição clara de solução, ensejam soluções ótimas e não exatas, não podendo ser resolvidos por uma lógica direta e exata, características das ciências exatas. Outros autores (BROWN, 2008; BUCHANAN, 1992; CAMILLUS, 2008; HARTMANN, 2012; KRAUSE, 2012) parecem compartilhar de tais entendimentos.

Em relação a essa linha de raciocínio, pode-se inferir que pensar no *Shopper* e entender qual é a real solução de compra que ele busca, admitindo-se a inovação da solução centrada no ser humano (BROWN, 2008), é considerar todos seus sentimentos, necessidades como consumidor e valor na proposta que o serviço ou produto poderá lhe entregar, e exercer a melhor estratégia para o momento de sua compra no PDV.

Assim, a necessidade de se ter alinhamento entre as áreas que compreendem a necessidade do consumidor e a experiência de compra na Jornada de Compra do *shopper*, com as novas tecnologias, alinhadas com a alta organizacional, torna-se extremamente importante para obtenção de vantagem competitiva.

No quadro 7, pode-se observar o referencial bibliográfico utilizado nessa seção do presente trabalho e a síntese dos assuntos abordados.

Quadro 7 – Assunto, referencial bibliográfico e síntese da seção 2.3.

Assunto	Referêncial Bibliográfico	Síntese
Estratégia Organizacional (EO)	Henderson (1989); Hamel (1996); Porter (1996); Cristensen (1997); Mintzberg e Lampel (1999); Sun Tzu (2005); Laurindo (2008); Haycock, Cheadle e Bluestone (2012); Carvalho e Laurindo (2012); Heizer e Render (2012); Porter e Heppelmann (2014); Slack, Brandon-jones e Johnston (2015).	A estratégia organizacional deriva de diferentes escolas de pensamento, pelas diferentes contribuições dos colaboradores da organização no desenvolvimento da EO. Alinhado a esse processo, o conhecimento do comportamento de compra dos *shoppers* no PDV caracteriza um problema complexo não exatóide, cuja solução constitui um dos pilares do desenvolvimeto da EO e enseja maior AE entre *SM* e TI no contexto social-tecnológico atual, a fim de delimitar os *trade-offs* necessários para a EO.
Conhecimento de *shopper* na EO	Ritell e Webber (1973); Buchanan (1992); Brown (2008); Camillus (2008); Hartmann (2012); Krause (2012).	

Fonte: Elaborado pelo autor.

2.4 Estratégia em TI e seu alinhamento

Nesta seção do presente trabalho, os modelos do AE entre TI e negócio, bem como a maturidade do AE entre TI e as demais áreas da organização são discutidos.

2.4.1 Modelo de alinhamento estratégico

Conforme discutido por Henderson e Venkatraman (1993) em seu trabalho sobre o alinhamento estratégico (AE) e o potencial da TI para alavancar a transformação das organizações, a inabilidade de agregar valor de investimentos em TI pode derivar da falta de alinhamento das estratégias de TI e do negócio. Luftman, Lewis e Oldach (1993) também compactuam da mesma linha de raciocínio, enfatizando em seu trabalho a importância da TI como uma questão fundamental do negócio e transformadora da natureza básica da indústria.

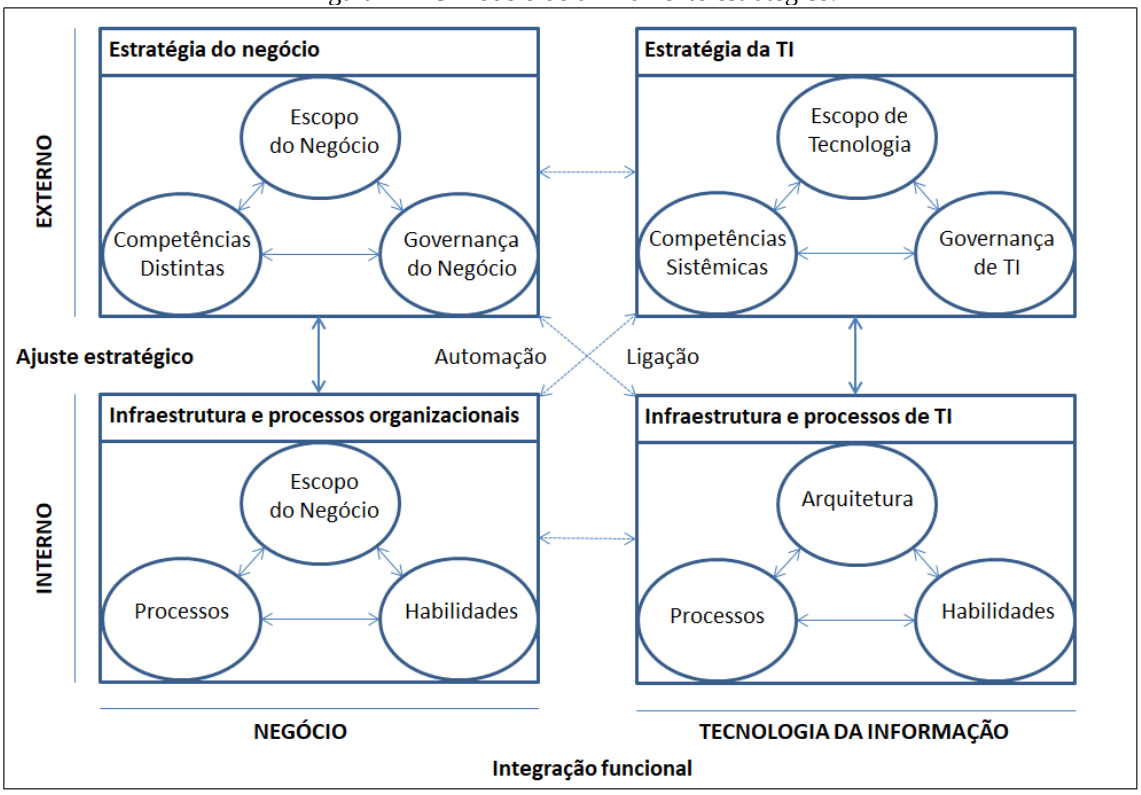
Todavia, a capacidade de exploração da TI pelas organizações não pode apenas se limitar a tecnologias sofisticadas. Sob esta linha de raciocínio, Henderson e Venkatraman (1993) concordam que nenhuma aplicação de TI por si pode gerar vantagem competitiva, mas somente se a organização explorar suas funcionalidades de maneira contínua, associando suas iniciativas com a EO. Como mencionado anteriormente, outros autores também compactuam com essa visão. (LUFTMAN; LEWIS; OLDACH, 1993; PRAHALAD; KRISHNAN, 2002; AVISON *et al.*, 2004; LAURINDO, 2008; PORTER; HEPPELMANN, 2014).

Entende Henderson e Venkatraman (1993) que o alinhamento estratégico é baseado em dois pilares: externo e interno. Dessa forma, o ajuste entre os domínios externos (os atributos estratégicos distintivos entre empresas competidoras) e internos (arquitetura e desenvolvimento de processos de negócios, além das habilidades dos colaboradores) é crítico para a maximização do desempenho econômico organizacional.

De acordo com os autores, os gestores devem estar atentos não somente as questões estratégicas inerentes ao domínio interno empresarial (arquitetura que engloba *softwares*, comunicação, *hardware*; processos que englobam os sistemas desenvolvidos, manutenção, sistemas de monitoramento e controle; habilidade que engloba as capacidades dos colaboradores em gestão e operação), mas também aos aspectos estratégicos externos – imperativos para vantagem competitiva das empresas. (HENDERSON; VENKATRAMAN, 1993; CIBORRA, 1998).

De forma complementar, os autores mencionam a necessidade de uma avaliação múltipla das relações entre os domínios, considerando 4 fatores essenciais: estratégia do negócio, estratégia de TI, infraestrutura e processos organizacional e infraestrutura e processos de TI. De acordo com Avison *et al.* (2004) o modelo de Henderson e Venkatraman (1993) incorpora perspectivas cruzadas entre os domínios, argumentando que nem a integração estratégica e nem a integração funcional sozinhas são suficientes para o alinhamento estratégico da organização de forma eficaz. Dessa forma, a modelo parte da premissa de que o alinhamento estratégico ocorre quando três dos quatro domínios da organização estão alinhados, gerando em cada ciclo uma perspectiva específica. A figura 14 ilustra o modelo.

Figura 14 - O modelo do alinhamento estratégico.



Fonte: Adaptado de Henderson e Venkatraman (1993).

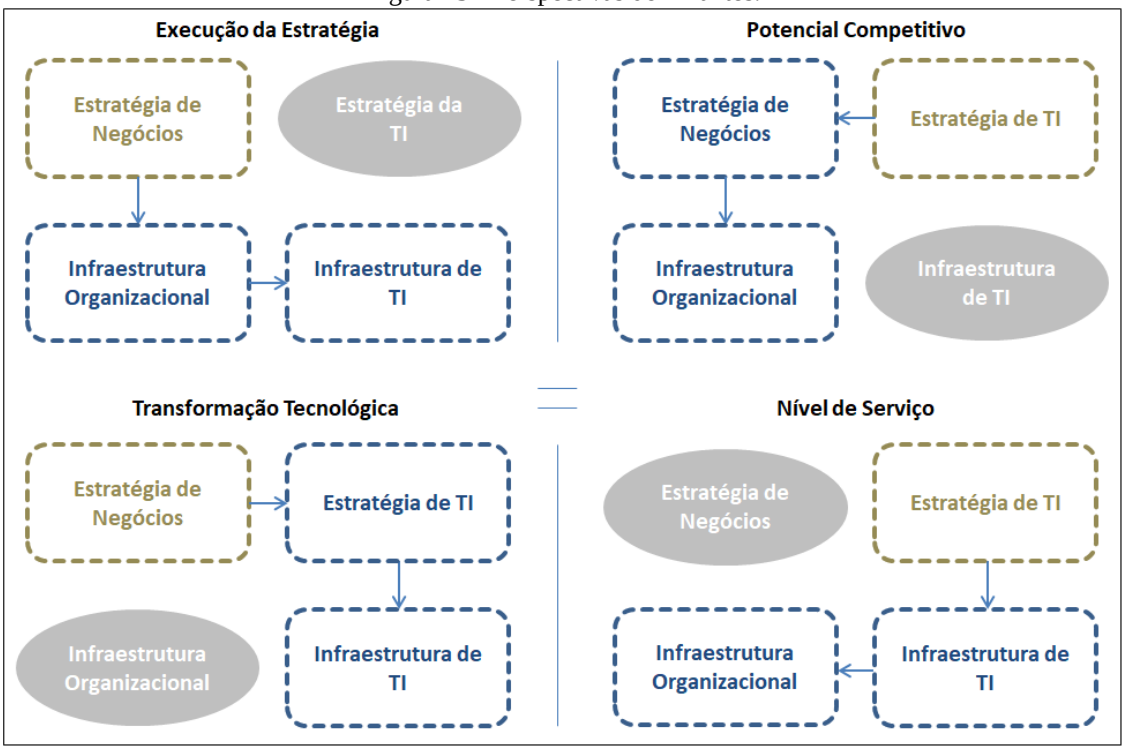
O modelo tem como característica a ênfase no balanceamento entre as decisões nos quatros fatores a fim de atingir a eficácia da TI, considerando que a estratégia de TI também pode mudar a estratégia de negócio da empresa. Como menciona Laurindo (2008), o planejamento da estratégia de TI, dessa forma, deve ter caráter dinâmico, já que os fatores externos a empresa estão em constante mudança devido à competição de mercado.

Entende os autores Laurindo (2008) e Avison *et al.* (2004) que para cada ciclo de alinhamento estratégico, três dos quatro domínios são afetados. Começando por um domínio impulsionador, que impacta diretamente outro domínio, que por sua vez afeta indiretamente um terceiro domínio. O quarto domínio não influencia, já que sua situação em dado momento é suficiente para o alinhamento, mas provavelmente esse quarto domínio é influenciado no ciclo.

Segundo Henderson e Venkatraman (1993), admitindo-se a estratégia do negócio como *driver*, têm-se as seguintes perspectivas: execução da estratégia e transformação tecnológica. Quando o *driver* é a estratégia de TI, as perspectivas são: potencial competitivo e nível de serviço. A figura 15 ilustra as perspectivas dominantes e os *drivers* de cada uma. Dessa forma, as perspectivas causam os seguintes impactos:

a) Execução da estratégia: refere-se ao impacto que a estratégia de negócio gera diretamente na infraestrutura do negócio, que por sua vez gera impacto indiretamente na infraestrutura de TI;
b) Transformação tecnológica: refere-se ao impacto que a estratégia de negócio gera diretamente na estratégia de TI, que por sua vez gera impacto na infraestrutura de TI;
c) Potencial competitivo: refere-se ao impacto que a estratégia de TI gera diretamente na estratégia de negócio, que por sua vez gera impacto na infraestrutura organizacional;
d) Nível de serviço: refere-se ao impacto que a estratégia de TI gera diretamente na infraestrutura de TI, que por sua vez gera impacto na infraestrutura organizacional.

Figura 15 - Perspectivas dominantes.



Fonte: Adaptado de Henderson e Venkatraman (1993)

Os autores apontam para que o foco do gerenciamento da TI seja alinhado à estratégia do negócio, a fim de que ambas as estratégias estejam alinhadas. Luftman (2000) parece compactuar com essa linha de raciocínio.

Sob essa perspectiva, Wehmeyer (2005) aponta para os grandes armazéns de dados da área de *Marketing* das empresas e a diferença entre o alinhamento estratégico entre TI e

Marketing e entre TI e a área de *CRM* (do inglês, *Customer Relationship Management*), área esta que também analisa informações dos consumidores com viés diferente da área de *SM*. Wehmeyer (2005) deixa clara a importância do suporte estratégico e operacional que a área de *CRM* necessita de TI, bem como da alta gestão empresarial em seu trabalho, explicitado pela grande área de Marketing e, nesse sentido, com a área de *SM*, também.

Laurindo (2008) apresenta uma visão sistemática e ilustra, com exemplos e características, cada perspectiva do AE em seu trabalho, especificados no quadro 8.

Quadro 8 – Características das perspectivas do alinhamento estratégico.

Driver - Estratégia de Negócio					
Perspectiva	**Papel da alta gestão**	**Papel da Gestão de TI**	**Critério de Desempenho**	**Características**	**Exemplos**
Execução da Estratégia	Formulador de Estratégias	Implementador de Estratégias	Parâmetros financeiros e custos	Modelo clássiso de visão hierárquica de gestão estratégica, normalmente avaliada por ferramentas como *FCS, BSP, EM*, entre outros	Empresa McGraw-Hill e sua estratégia de produção de livros sob-medida para as faculdades, por SI implementados (LUFTMAN, 1996).
Transformação Tecnológica	Visionário de Tecnologias	Arquiteto de Tecnologias	Liderança Tecnológica	Busca-se a inovação da TI para implementar novas estratégias de negócio	Empresas como livrarias que investem em sistema para consulta de livros e bancos com auto-atendimento e acesso a contas plataformas *on-line* para seus clientes
Driver - Estratégia de TI					
Perspectiva	**Papel da alta gestão**	**Papel da Gestão de TI**	**Critério de Desempenho**	**Características**	**Exemplos**
Potencial Competitivo	Visionário do Negócio	Catalisador de Tendências Tecnológicas	Liderança Tecnológica	Consiste na adaptação da estratégia de negócio por inovações tecnológias emergentes. O desempenho pode ser medido com *market share*, por exemplo.	A American Express, e o desenvolvimento de capacidades de arquivamento eletrônico de declarações de imposto de renda e produtos financeiros personalizados (Hendersom e Verkatraman, 1993)
Nível de Serviço	Prioritizador de recursos (em termos de TI)	Liderança Executiva	Satisfação do Usuário da TI	Baseia-se na necessidade dos usuários da TI. A estratégia de negócio impulsiona indiretamente a demanda do usuário.	Sistemas específicos que ajudam áreas por métodos analísticos, provendo maior agilidade a processos. Exemplos de aplicações: *sharepoints*

Fonte: Adaptado de Laurindo (2008).

2.4.2 Fatores inibidores e viabilizadores do alinhamento estratégico

Em seu trabalho sobre os inibidores e viabilizadores do alinhamento estratégico para atingir as metas organizacionais, Luftman, Papp e Brier (1999) desenvolveram um estudo longitudinal envolvendo em torno de 500 empresas de 15 indústrias diferentes. Os executivos da TI dessas empresas estavam inseridos no contexto de alinhamento estratégico pelo Instituto de Negócios Avançados da IBM (do inglês, *IBM's Advanced Business Institute)*.

A grande contribuição do trabalho está na evidencia fática em relação às atividades rotineiras das empresas, mas especificamente em relação aos executivos de negócio e de TI, que podem se tornar inibidoras ou viabilizadoras de um AE benéfico para a organização. Luftman, Papp e Brier (1999) apontam a importância da alta gestão como pilar para o processo, além da contribuição central do relacionamento entre os colaboradores em conjunto com a priorização apropriada de tarefas, confiança, comunicação eficaz, assim como a compreensão do ambiente de negócio no qual a empresa está inserida. Avison *et al.* (2004) e Kearns e Lederer (2003) também concordam que o compartilhamento de informação (e não somente sua disponibilidade) entre as gestões de TI e de negócio impactam positivamente na vantagem competitiva da empresa.

Luftman, Papp e Brier (1999) obtiveram 1051 questionários respondidos satisfatoriamente, dos quais 527 foram respondidos por executivos da área de TI das empresas estudadas e 524 foram respondidos por executivos não pertencentes à área de TI. Como resultado, os pesquisadores obtiveram uma lista com 3153 viabilizadores e inibidores, dos quais foram categorizados durante a análise por palavras-chave similares ou frases semelhantes no processo de agrupamento, resultando nos principais inibidores e viabilizadores presentes no Quadro 9. Percebe-se a consistência do trabalho desenvolvido por Luftman, Papp e Brier (1999) e a importância notória do entendimento da alta gestão de executivos para apoiar os projetos de TI, já que a presença do apoio ou falta pode servir como facilitador ou inibidor do alinhamento estratégico. Dessa forma, três considerações ficaram evidentes pelo trabalho dos autores em relação a ações da alta gestão:

a) Reconhecimento do valor da tecnologia da informação;
b) Definição e comunicação da visão e das estratégias que incluem o papel da TI;
c) Patrocínio de projetos de TI, providenciando liderança e recursos financeiros, por exemplo.

Quadro 9 – Viabilizadores e inibidores do alinhamento estratégico

VIABILIZADORES	INIBIDORES
Apoio da alta gestão de executivos para TI	Falta de relação próxima entre TI e Negócio
Área da TI envolvida com o desenvolvimento da estratégia	Área da TI não prioriza bem os processos
Área da TI entende o negócio	Área da TI é falha em cumprir compromissos
Parceria entre negócio e área de TI	Área da TI não entende o negócio
Projetos de TI bem priorizados	Apoio da alta gestão de executivos para TI
Área da TI demonstra liderança	Falta de liderança pela gestão da área de TI

Fonte: Adaptado de Luftman, Papp e Brier (1999).

Dessa forma, torna-se cada vez mais nítida a percepção sobre a necessidade de a alta gestão executiva estar alinhada com a gestão de TI, que por sua vez, deve estar alinhada com a gestão da área de *SM* para uma eficaz aplicação do conhecimento que fora produzido pela *SM*. Pode-se inferir que o alinhamento estratégico da TI com a estratégia do negócio tem maior relevância para a alta gestão com a inclusão nítida do comportamento do *shopper* como parte da estratégia organizacional em empresas do varejo.

2.4.3 Avaliação da maturidade do alinhamento estratégico

De acordo com o entendimento dos fatores viabilizadores e inibidores do alinhamento estratégico, fica nítida a necessidade da alta gestão da organização em maximizar a prática dos fatores que são viabilizadores e minimizar a prática dos fatores que se comportam como inibidores.

Luftman (2000) deixa clara a necessidade de haver harmonia entre o negócio e a TI empresarial e vice-versa, além do fato de que essa harmonia deve ser constituída de forma una. O autor menciona práticas essenciais para se atingir o alinhamento estratégico entre TI e negócio como o já mencionado: apoio da alta gestão, boas relações de trabalho, forte liderança, apropriada priorização de atividades, confiança e comunicação eficaz, além da adequada compreensão do negócio e do ambiente técnico-empresarial.

Apesar das práticas mencionadas, pode-se inferir que todas elas dependem de um critério mais objetivo para avaliação por parte dos gestores de negócio e TI, já que pode se tornar uma tarefa deveras complexa entender o quão "apropriado" a priorização de atividades (e quais atividades são apropriadas) no contexto do negócio e da TI.

Sob esta linha de raciocínio, Luftman (2000) e Luftman, Brown e Balaji (2011) propuseram a análise da organização em qual estágio ela se encontra de maturidade do AE. Dessa forma, o modelo se mostra uma ferramenta útil na avaliação da evolução do alinhamento estratégico entre TI e negócio em termos do cenário no qual se encontra e o que pode ser feito para melhorá-lo. Laurindo (2008) caracteriza os cinco níveis desenvolvidos para a evolução nas práticas do alinhamento estratégico:

a) Nível 1 (Inicial): alinhamento estratégico é baixo e poucos resultados alcançados;
b) Nível 2 (Comprometimento com o processo): início da estruturação de processos de alinhamento, onde o uso da TI no negócio ganha espaço;
c) Nível 3 (Processos focados e estabilizados): organizações com boa maturidade concentrada em governança, processos e comunicação. Há o bom entendimento do negócio pela TI;
d) Nível 4 (Processos gerenciados e melhorados): há a transformação dos investimentos de TI em lucro pelas organizações. Alta compreensão do negócio para TI e vice-versa;
e) Nível 5 (Processos otimizados): alto grau de alinhamento estratégico entre TI e negócio. TI está integrada ao negócio e voltada para o planejamento estratégico dele.

Percebe-se que a determinação de qual nível a organização se encontra não somente depende de critérios quantitativos, mas principalmente de critérios qualitativos. Luftman (2000) e Luftman, Brown e Balaji (2011) estabelecem seis critérios com os quais é possível avaliar em qual nível o AE se encontra. Os critérios pertencem às dimensões da comunicação, medidas de competência/valor, governança, parcerias, escopo e arquitetura e habilidades.

Ciborra (1997) propôs uma análise e crítica ao modelo de alinhamento estratégico, considerando em seu trabalho a influência do aspecto humano no desenvolvimento da estratégia e relacionamento entre pessoas para a solução dos problemas dinâmicos que surgem entre a alta gestão empresarial. Dessa forma, parece que o autor considera extremamente rígido os modelos

idealizados de alinhamento estratégico, sem considerar o fator humano como protagonista do alinhamento, no sentido de que se “quanto mais entendemos o alinhamento, estaremos menos abertos para representá-lo em nossas atividades diárias” (CIBORRA, 1997), considerando o alinhamento estratégico proveniente e vinculado ao conhecimento tácito das atividades diárias no “mundo bagunçado” (CIBORRA, 1998) dos gestores de TI e do negócio.

Pode-se inferir que apesar do modelo cobrir critérios amplos para a avaliação do alinhamento estratégico entre TI e negócio, algumas dúvidas podem surgir em relação a sua adaptação para diferentes modelos de negócios e flexibilização em relação a mudanças no turbulento mercado competitivo (LAURINDO, 2008). Outros autores (PRAHALAD; KRISHNAN, 2002) também compactuam com a necessidade dinâmica que a TI deve possuir em mudar de forma ágil conforme mudanças na estratégia e ambiente competitivo, evidenciando que a flexibilidade pode não ser alcançada sem compartilhando de conhecimento entre gestores de negócio e de TI.

Segundo Prahalad e Krishnan (2002), a TI e o negócio devem ser totalmente integrados e não somente alinhados para acepção comum de estratégia do negócio. Dessa forma, de acordo com os autores deve haver uma “sincronização dinâmica” (PRAHALAD; KRISHNAN, 2002) entre infraestrutura de TI e as demandas estratégicas do negócio. Parece que a necessidade de uma TI cada vez mais unificada com o negócio facilita a inovação e mudanças em um cenário competitivo de mercado.

Seguindo esta linha de raciocínio, Luftman, Lyytinen e Zvi (2015), desenvolveram um estudo empírico cobrindo em torno de 395 organizações globais que operam em 16 diferentes indústrias, em 5 regiões do planeta e em 18 países diferentes em um intervalo de 13 anos de estudo. Dessa forma, os autores abordaram os comportamentos que influenciam o alinhamento entre a TI e o negócio, admitindo-se sua relação dinâmica já mencionada anteriormente por outros autores.

Dessa forma, Luftman, Lyytinen e Zvi (2015) têm como foco em seu trabalho o nível na qual a estratégia de negócio e TI se complementam, por meio de uma perspectiva de alinhamento intelectual entre cada tipo de indústria (uma das quatro principais críticas feita ao modelo de Henderson e Venkatraman, 1993), além dos estudos elaborados na década 1990, nos quais os autores os definem como “estáticos”. Nesse sentido, as principais críticas de Luftman, Lyytinen e Zvi (2015) estão relacionadas a falta de olhar o alinhamento como um processo dinâmico (parece que no sentido mutável, como fatores externos influenciadores e protagonistas de mudanças), a carência em se ter claro entre pesquisadores um conceito

universal do que é de fato alinhamento e como pode ser detectado, a necessidade em se ter constructos apropriados para mostrar aos gestores de negócio e TI qual o nível de alinhamento predominante para o negócio e como melhorá-lo.

Segundo Coltman *et al.* (2015), pode-se inferir que o modelo do AE entre TI e negócio é influenciado pelos tipos de negócio e mercado nos quais a organização está inserida. Dessa forma, os indicadores chave para medir o grau desse alinhamento e até mesmo a estrutura do alinhamento variam de acordo com a estratégia da organização – aquelas voltadas para excelência operacional podem ter uma área de TI com alinhamento focado em seus fornecedores e operações de produção, já empresas com estratégia focada na intimidade com seus clientes, focam em *marketing*, vendas e relacionamento com clientes.

Como menciona em seu trabalho, Laurindo (2005) enfatiza a necessidade de se ter uma postura entre gestores da TI e do negócio voltada ao alinhamento estratégico. Nesse sentido, pode-se inferir que o conceito vai além de modelos mecanizados, ou uma técnica reaplicável, mas, sim, atitudes coordenadas entre a alta gestão de negócio e TI, já que a TI pode ser considerada, de maneira isolada, como uma *commodity*, porém o alinhamento estratégico, potente para geração de vantagem competitiva, não o é (LAURINDO, 2005).

Corroboram com essa linha de pensando Coltman *et al.* (2015) e Tallon e Pinsonneault (2011) que em seus trabalhos apontam o fato das organizações podem estar sujeitas a caírem em um "armadilha da rigidez" (COLTMAN *et al*., 2015), na qual os padrões inflexíveis baseados em formalidade alta podem afetar negativamente ou até mesmo impedir que a organização seja reativa ao mercado e suas mudanças estratégicas.

Condizente a essas perspectivas, Luftman, Brown e Balaji (2011) consideram necessário a avaliação sistemática do AE entre cliente e fornecedor (para o presente estudo, área de *SM* e área de TI interna da organização) também para os parceiros externos da área cliente (TI externa de fornecedores estratégicos da área cliente). Dessa forma, o modelo de maturidade do AE revisto no trabalho dos autores passa a considerar o nível de alinhamento estratégico entre a TI externa dos parceiros externos a organização o que de fato impacta e contribui ainda mais para o caráter dinâmico do alinhamento estratégico entre as áreas. A figura 16 ilustra os critérios e atributos para avaliar a maturidade do AE entre TI, *SM* e parceiros externos desta de acordo com os estudos de Luftman (2000), Luftman, Brown e Balaji (2011).

Figura 16 - Critérios e atributos de avaliação da maturidade do alinhamento estratégico.

Comunicação

- Entendimento do negócio
- Entendimento da TI pelo negócio
- Aprendizado inter/intra-organizacional
- Rigidez de protocolo
- Conhecimento Compartilhado
- Eficácia das ligações

Medidas de Valor

- Métricas de TI
- Métricas de negócios
- Métricas balanceadas
- Acordo sobre nível de serviço
- *Benchmarking*
- Avaliação e revisões formais
- Melhoria contínua

Governança

- Planejamento estratégico de negócios
- Planejamento estratégico de TI
- Estrutura de organização/hierarquia
- Controle orçamentário
- Gestão do investimento em TI
- Comitê diretivo
- Priorização de processos

Nível 5: Processos Otimizados

- *Comunicação:* informal e formal estendidas a parceiros externos;
- *Medida de Valor:* estendidas para parceiros externos;
- *Governança:* integrado por toda organização e parceiros;
- *Parcerias:* TI e negócio em cooperação adaptativa com parceiros externos;
- *Escopo e Arquitetura:* envolvidos com os parceiros externos;
- *Habilidades*: educação e recompensas compartilhados;

Nível 4: Processos Gerenciados e Melhorados

- *Comunicação:* alto entendimento entre negócio e TI;
- *Medida de Valor:* métricas demonstram contribuição estratégica;
- *Governança:* gerenciamento estratégico e técnico;
- *Parcerias:* a TI habilita / impulsiona a estratégia de negócios;
- *Escopo e Arquitetura:* integrados com os parceiros externos;
- *Habilidades*: conhecimento compartilhados a nível técnico e estratégico.

Nível 3: Processos Focados e Estabilizados

- *Comunicação:* emergente entendimento entre TI e negócio;
- *Medida de Valor:* métricas efetivas a nível técnico e emergentes a nível estratégico;
- *Governança:* mecanismos estratégicos entre as áreas;
- *Parcerias:* TI vista como ativo;
- *Escopo e Arquitetura:* integrados em toda a organização;
- *Habilidades*: equilíbrio entre conhecimento de negócio e técnico entre as áreas.

Nível 2: Comprometimento com o Processo

- *Comunicação:* entendimento nível técnico e limitado;
- *Medida de Valor:* métricas efetivas a nível técnico;
- *Governança:* processos formais a nível operacional;
- *Parcerias:* TI emerge como ativo, um facilitador de processos;
- *Escopo e Arquitetura:* foco departamental;
- *Habilidades*: nível de conhecimento técnico valorizado.

Nível 1: Inicial

- *Comunicação:* falta de entendimento entre negócio e TI;
- *Medida de Valor:* sem métricas entre áreas;
- *Governança:* sem processo formal, prioridades reativas;
- *Parcerias:* conflitos/sem intimidade;
- *Escopo e Arquitetura:* tradicional, apenas suporte;
- *Habilidades*: TI assume riscos, pouca recompensa; sem compartilhamento de conhecimento/papel técnico;

Habilidades

- Inovação, empreendedorismo
- Foco de poder
- Correspondência cultural
- Disposição para mudanças
- Cruzamento de carreiras
- Educação, treinamento
- Ambiente político, social e de confiança

Escopo e Arquitetura

- Aderência de padrões
- Integração da arquitetura:
  - âmbito empresa
  - interorganizacional
  - extra-organizacional
- Transparência da arquitetura, agilidade, flexibilidade
- Gerenciamento da tecnologia emergente

Parceria

- Percepção pelo negócio do valor da TI
- Papel da Ti no planejamento estratégico
- Objetivos, riscos, recompensas e penalidades compartilhadas
- Gestão do programa de TI
- Confiança no relacionamento
- Patrocínio do negócio compartilhado

Fonte: adaptado de Luftman, Brown e Balaji (2011).

No quadro 10, pode-se observar o referencial bibliográfico utilizado nessa seção do presente trabalho e a síntese dos assuntos abordados.

Quadro 10 – Assunto, referencial bibliográfico e síntese da seção 2.4.

Assunto	Referêncial Bibliográfico	Síntese
Modelo de AE	Henderson e Venkatraman (1993); Luftman, Lewis e Oldach (1993); Ciborra (1998); Luftman (2000); Prahalad e Krishnan (2002); Avinson *et al.*, (2004); Wehmeyer (2005); Laurindo (2008); Porter e Heppelmann (2014).	O modelo do AE permite inferir em qual *driver* cada a alta gestão da organização atua e que gera diferentes perspectivas do AE, entre elas: execução da estratégia, transformação tecnológica, potencial competitivo e nível de serviço. Cada perspectiva da alta gestão enseja diferentes papéis da gestão da TI e da *SM* no AE, viabilizado ou inibido por fatores rotineiros e cotidianos no relacionamento entre a alta gestão do negócio e as áreas de *SM* e de TI. Dessa forma, a maturidade do AE entre as áreas de *SM* e TI possui níveis diferentes para cada organização.
Fatores inbidores e viabilizadores e maturidade do AE	Luftman, Papp e Brier (1999); Ciborra (1997); Ciborra (1998); Luftman (2000); Kearns e Lederer (2003); Prahalad e Krishnan (2002); Avinson *et al.*, (2004); Laurindo (2005); Laurindo (2008); Luftman, Brown e Balaji (2011); Tallon e Pinsonneault (2011); Luftman, Lyytinen e Zvi (2015); Coltman *et al.*, (2015).	

Fonte: Elaborado pelo autor.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

De acordo com o objetivo citado no item 1.2, nesta seção do trabalho são apresentadas quais as principais questões inerentes ao problema, o tipo de pesquisa, as proposições a serem validadas ou refutadas, a definição dos constructos para a pesquisa, método e delimitação da pesquisa e os protocolos desenvolvidos e utilizados.

Com a análise da fundamentação teórica, chega-se ao um modelo preliminar em relação à influência de cada constructo relacionado à *CM*, *SM* e ao Alinhamento Estratégico da TI, a fim de que seja delineada a busca dos dados e correta análise desenvolvida sobre os casos práticos doravante mencionados.

3.1 Questão da pesquisa

A área de *SM* pode enfrentar desafios quanto ao processo de profundo entendimento do *shopper* de seus produtos e a experiência de compra que ele possui para diferentes canais do varejo. Infere-se que tal conhecimento sobre os diferentes *shoppers* é dinâmico, não só pelos aspectos culturais, sócio-econômicos e demográficos, mas pelo comportamento do consumidor e do comprador que está suscetível a mudanças, seja pelo aperfeiçoamento tecnológico mudando a realidade do ato da compra, seja pela acessibilidade de informação ou métodos que facilitam a compra do indivíduo.

Dessa forma, percebe-se que a busca, geração, armazenamento e compartilhamento de conhecimento é uma questão relevante a ser enfrentada pela área de *SM* das empresas. Além disso, pode-se inferir que conforme as tecnologias evoluem e se tornam cada vez mais essenciais para tornar os processos da área eficientes, precisa-se de alinhamento estratégico entre TI e negócio para se implementar as tecnologias que serão eficazes, indo além do papel de suporte – a área de TI também assume o papel de viabilizadora de estratégia.

Dado este cenário, o objetivo descrito na seção 1.2 do presente trabalho enseja a seguinte pergunta de pesquisa:

“Como o alinhamento estratégico entre TI e negócio impacta as áreas de *SM* em empresas da indústria do varejo de bens de consumo?”

Com o propósito de se compreender os detalhes desse alinhamento, a questão central de pesquisa pode ser fragmentada nas seguintes perguntas de pesquisa periféricas:

a) Questão 1: como a área de TI se relaciona com a área de *SM*, tanto sob o aspecto de suporte a sistemas e processos quanto às iniciativas estratégicas para geração de vantagem competitiva? (WEHMEYER, 2005; ALVAREZ, 2008; D'ANDREA; CÔNSOLI; GUISSONI, 2011*;* LUFTMAN, 2000; COLTMAN *et al.*, 2015)*;*
b) Questão 2: como a área de TI e negócio estão alinhadas nas empresas que possuem a área de *SM* e como os Fatores Viabilizadores e Inibidores afetam esse alinhamento estratégico? (D'ANDREA; CÔNSOLI; GUISSONI, 2011; LUFTAMAN, PAPP e BRIER, 1999; LUFTMAN, 2000; CIBORRA, 1997; LAURINDO, 2005; LUFTMAN; LYYTINEN; ZVI, 2015; COLTMAN *et al.*, 2015);
c) Questão 3: de que forma o alinhamento estratégico da TI e negócio pode impulsionar decisões estratégias da *SM* e em qual nível de maturidade ele se encontra? (HENDERSON; VENKATRAMAN, 1993; LUFTAMAN, 2000, LUFTMAN; BROWN; BALAJI, 2011; PORTER; HEPPELMANN, 2014; LUFTMAN; LYYTINEN; ZVI, 2015).

3.1.1 Tipo de pesquisa – qualitativa exploratória

Conforme menciona Miguel *et al.* (2012), a investigação de pesquisa qualitativa e exploratória tem como principal contribuição uma construção de estudo sistemático, com questionários padronizados e que prioriza entrevistas múltiplas organizadas por protocolos semiestruturados pelos quais são extraídas as opiniões dos indivíduos entrevistados com certo grau de flexibilidade.

Na abordagem qualitativa:

> A realidade subjetiva dos indivíduos envolvidos na pesquisa é considerada relevante e contribui para o desenvolvimento da pesquisa. Essa realidade subjetiva pode interferir, no bom sentido, no desenvolvimento da pesquisa, na construção de uma realidade objetiva, um dos marcos da ciência. (MIGUEL *et al.*, 2012, p. 52).

A opção de pesquisa qualitativa e exploratória tornou-se validada por permitir que a investigação pautada em questões de pesquisa sobre “como” o relacionamento da área de TI e *SM* está sendo conduzido e “como” é viabilizado e/ou inibido na delimitação da pesquisa doravante apresentada (GIL, 2010).

No decorrer da aplicação dos questionários, uma análise detalhada pelas entrevistas conduzidas em todos os casos foi desenvolvida com foco nos relatos das duas áreas entrevistadas. Dessa forma, buscou-se aplicar o correto método para as questões e proposições a serem investigadas, por diferentes perspectivas e pontos-de-vista dos pesquisadores – integrantes do correto processo de geração de conhecimento, conforme aponta Flick (2009).

De acordo com Gil (2010), o motivo pela escolha da pesquisa do tipo exploratória é relacionado ao aperfeiçoamento das ideias iniciais do pesquisador a ser atingido no decorrer do estudo, bem como a revelação de intuições pré-determinadas e viabilização de maior familiaridade com o tema. Nesse caso, a percepção do pesquisador a ser estudada está relacionado ao sucesso de projetos tecnológicos estratégicos da *SM* e a necessidade de se possuir alinhamento estratégico entre TI e *SM*.

Além disso, como citam Miguel *et al.* (2012), dificuldades relacionadas a acesso de pessoas, dados e informações em empresas relevantes para a pesquisa, podem ser minimizadas pelo relacionamento pessoal entre os indivíduos a serem entrevistados e o pesquisador, como foi para o presente trabalho.

3.2 Planejamento da pesquisa

Conforme aponta Miguel (2007), a importância de um trabalho científico ter uma base sólida e forte do ponto de vista metodológico está relacionada à necessidade de embasamento científico correto e pela busca de melhores abordagens para endereçar as questões da pesquisa.

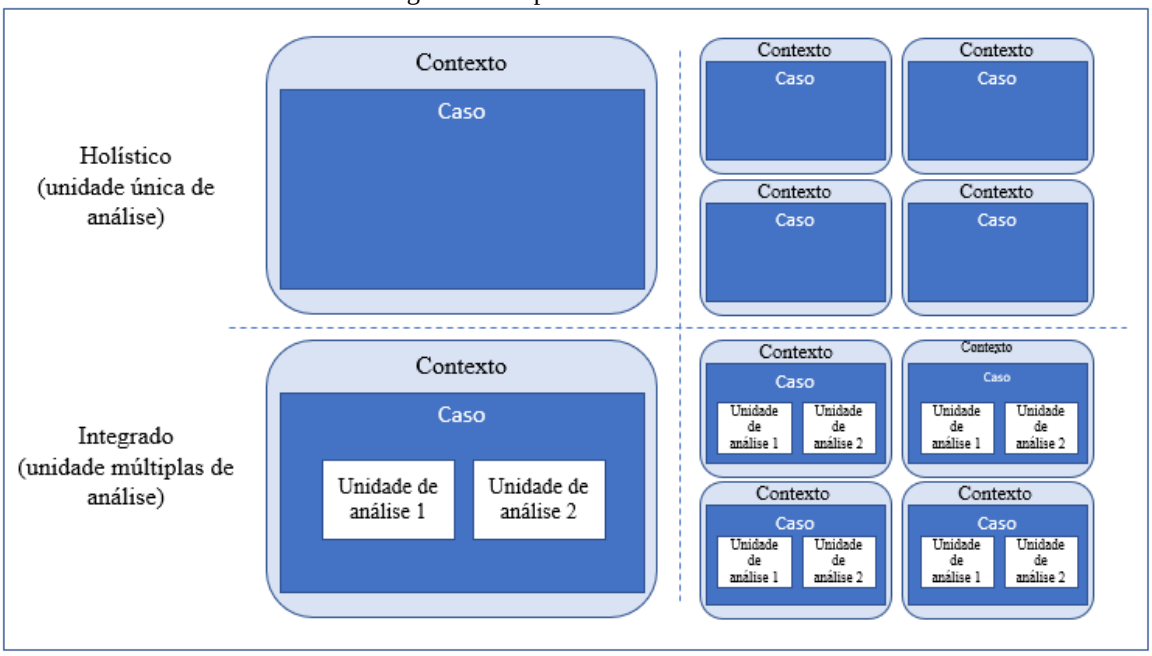
Dentro deste contexto, o autor descreve o estudo de caso como um tipo de estudo de natureza empírica, vinculado à investigação de determinado fenômeno (na maioria dos casos, contemporâneo) que há a falta de verossimilhança entre o próprio fenômeno e o contexto no qual ele se insere na realidade.

Nesse sentido, Yin (2015) aponta para a importância de os estudos de casos gerarem uma análise detalhada dos fenômenos a serem estudados, bem como o esclarecimento dos

motivos, decisões e “como” cada ação foi executada na prática. Dentro dessa seara, o autor cita algumas classificações sobre os estudos de caso, como o estudo de casos múltiplos pautados em uma abordagem holística.

Conforme Yin (2015), os estudos de casos múltiplos baseados em uma visão holística consistem em uma forma de pesquisa empírica capaz de investigar os fenômenos contemporâneos inseridos em um específico contexto da vida real, quando não há uma clara e definida linha tênue entre esses fenômenos e o próprio contexto. Dessa forma, há a necessidade de várias fontes de evidências a fim de estudar determinado fenômeno e, por conta disso, entende-se que o estudo de casos múltiplos pautado em uma visão holística é o tipo de estudo mais adequado para o presente trabalho. A figura 17 ilustra o modelo definido por Yin (2015) com os tipos de estudos de casos.

Figura 17 - Tipo de estudos de caso.



Fonte: Adaptado de Yin (2015).

Segundo Miguel (2007), as decisões acerca da metodologia da pesquisa estão inseridas sob duas perspectivas: a estratégica que faz referência à abordagem metodológica relacionada às questões da pesquisa a serem respondidas e aos objetivos a serem alcançados com os estudos de casos; e a operacional, relacionada à condução da investigação, na qual são elaborados os

passos e etapas principais que o pesquisador conduzirá no decorrer dos estudos de casos. A figura 18 apresenta as etapas conduzidas nos estudos de caso.

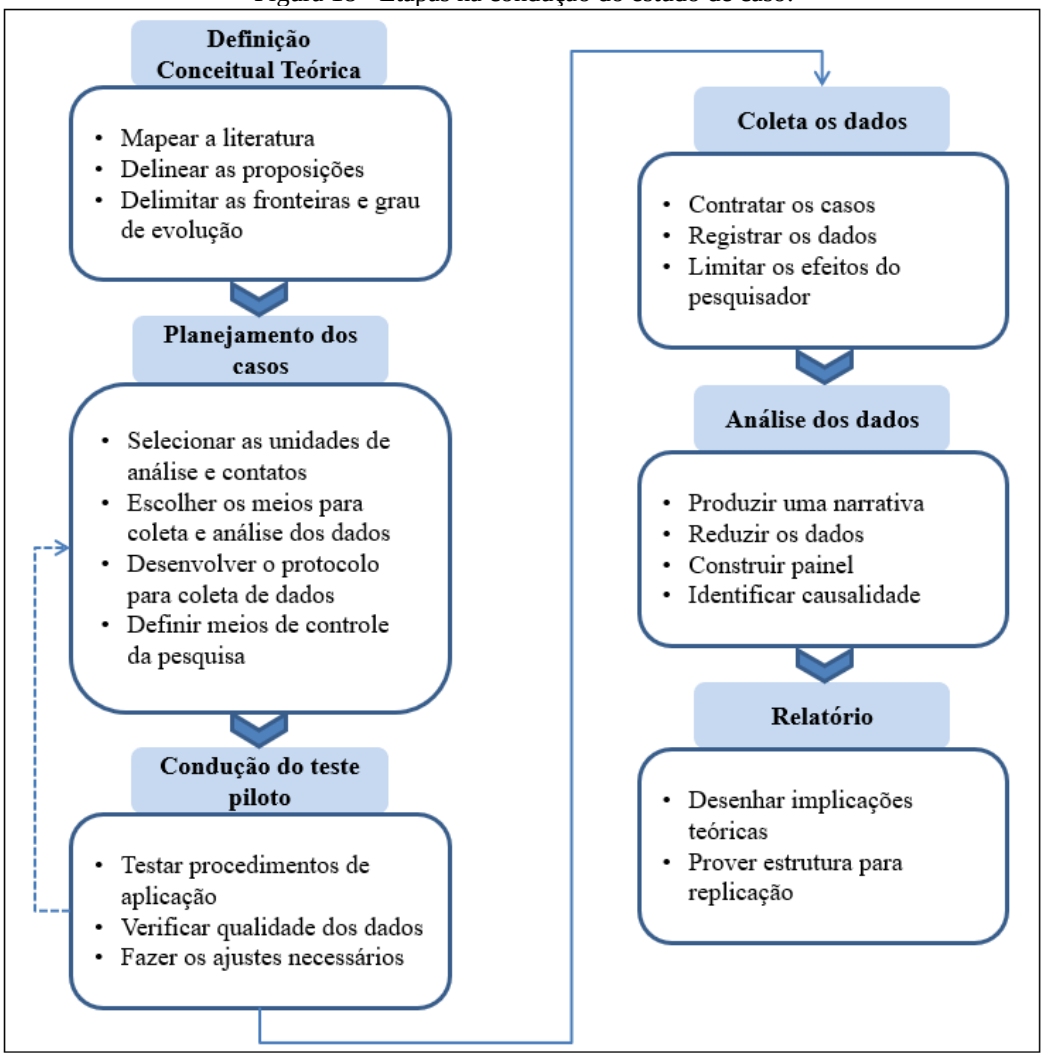
De acordo com Miguel (2007) e Miguel *et al.* (2012), cada etapa possui procedimentos a serem executados a fim de impulsionar a pesquisa e providenciar as informações para a etapa seguinte. As características de cada etapa são apresentadas a seguir:

a) 1ª Etapa: consiste na definição do referencial teórico da pesquisa, com o intuito de encontrar lacunas com o intuito de justificar a relevância da pesquisa e sua contribuição para a literatura, bem como a definição dos constructos para as definições das proposições a serem verificadas empiricamente;
b) 2º Etapa: estabelece as escolhas dos casos e os períodos de tempo quem a pesquisa será conduzida (casos retrospectivos, com enfoque na investigação de dados do passado ou longitudinais, com enfoque em investigação de dados no presente). Além disso, o autor cita a diferença entre o estudo de caso único e múltiplo: no primeiro, tem-se a pesquisa mais aprofundada e detalhada, porém com limitado grau de generalização; no segundo, tem-se o baixo grau de detalhe, mas maior grau de generalização. Estipulado o número de casos, infere-se ser necessária a escolha do método e técnicas, nas quais podem abranger pesquisas estruturadas, semiestruturadas ou não estruturadas, além de *surveys* e técnicas de triangulação, na qual há "a interação entre as diversas fontes de evidência para sustentar os constructos, proposições ou hipóteses, visando analisar a convergência das fontes de evidência" (MIGUEL, 2007). Assim delimitadas as etapas, o protocolo de pesquisa é definido abrangendo além de perguntas, procedimentos, regras e meios de controle da pesquisa;
c) 3ª Etapa: com a condução do texto piloto, apesar de não obrigatória, o autor menciona a importância para o aprimoramento do protocolo elaborado;
d) 4ª Etapa: o tempo da coleta de dados deve ser estipulado e os casos devem ser contatados. O autor cita a importância em se contatar um executivo da alta gestão, pois se infere que ele tenha uma visão holística da empresa, pode resolver qualquer impasse que ocorra. O pesquisador deve demonstrar responsabilidade e caráter confidencial com os dados obtidos, além do embasamento teórico sobre o tema a ser investigado. Segundo Miguel (2007), os registros dos dados devem ser feitos no momento em que o pesquisador os obtiver para não ocorrer perda de informações importantes;

e) 5ª Etapa: consiste na narrativa geral de cada caso, na qual serão colocados os resultados mais importantes e que possuem relação com os objetivos e constructos da pesquisa;

f) 6ª Etapa: consiste no término do relatório de pesquisa que enseja a conclusões e correlações entre os resultados empíricos dos estudos de caso com a teoria estudada na fundamentação teórica.

Figura 18 - Etapas na condução do estudo de caso.



Fonte: Adaptado de Miguel *et al.* (2012).

3.3 Proposições

De acordo com a literatura consultada na seção 2 do presente trabalho, cujo estudo aborda, principalmente, os temas relacionados à *Shopper Marketing*, Estratégia e Alinhamento

Estratégico da TI, pode-se inferir que há pontos nos quais os temas se relacionam e que pode ocorrer contribuição de elementos-chave da teoria de cada assunto abordado. Dessa forma, as seguintes proposições são apresentadas a fim de serem comprovadas ou refutadas na pesquisa empírica:

a) Proposição 1: a percepção de sucesso da área de *SM* depende do uso eficaz da TI. (D'ANDREA; CÔNSOLI; GUISSONI, 2011; WEHMEYER, 2005);
b) Proposição 2: a área de *SM* é estratégica para empresas de bens de consumo. (D'ANDREA; CÔNSOLI; GUISSONI, 2011);
c) Proposição 3: empresas com nível de maturidade elevado do alinhamento estratégico entre a TI e a alta gestão do negócio, possuem a *SM* de maior alcance estratégico. (LUFTMAN; LYYTINEN; ZVI, 2015; LAURINDO, 2005; LAURINDO, 2008; LUFTMAN, 2000; LUFTMAN; BROWN; BALAJI, 2011; COLTMAN *et al.*, 2015).

3.4 Constructos da pesquisa

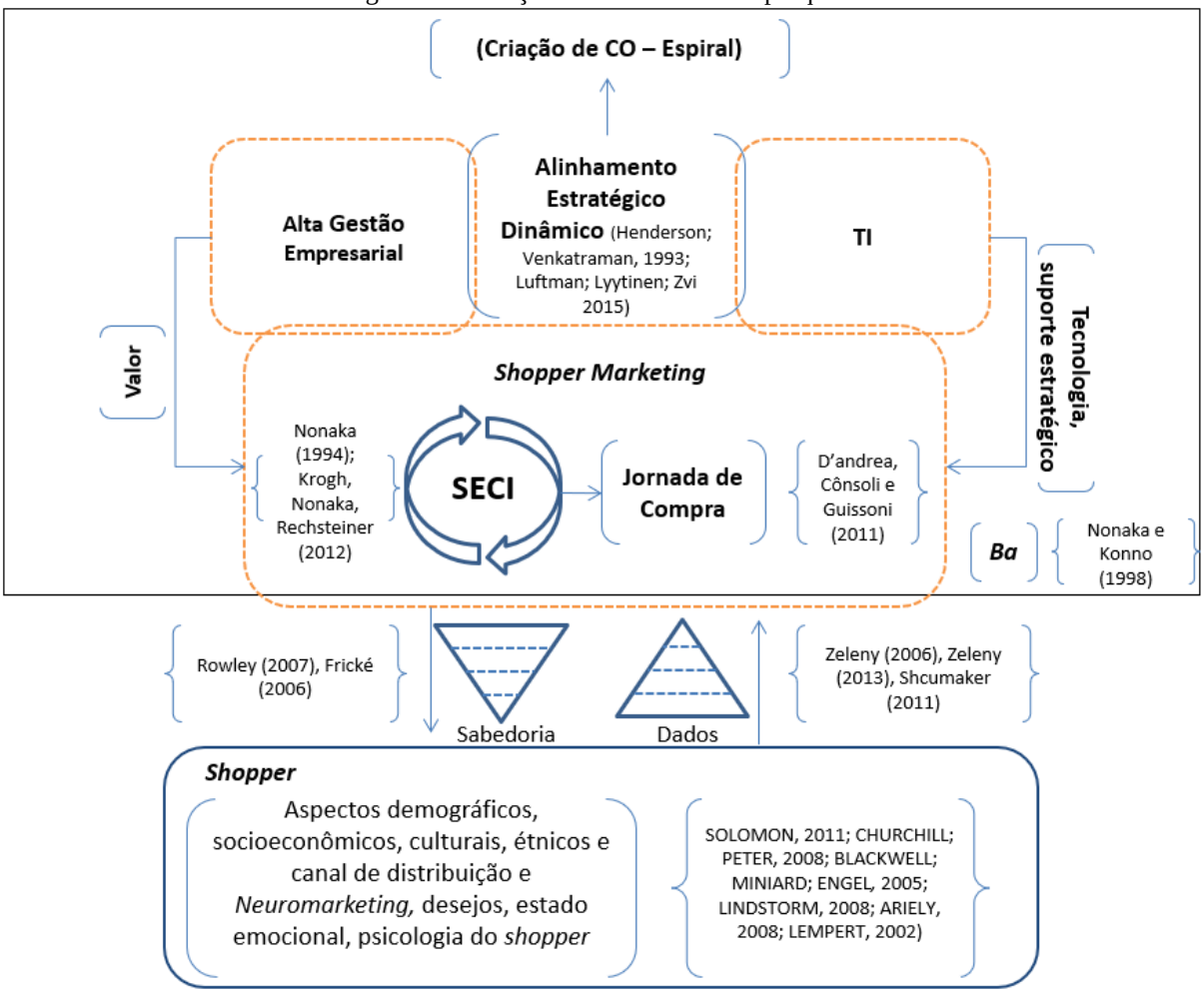
De acordo com Miguel (2007) e Miguel *et al.* (2012), a partir do referencial teórico, podem-se definir quais serão os constructos da pesquisa, além de como eles se relacionam para a condução do trabalho, conforme ilustra a figura 19. De acordo com a revisão de literatura proposta na seção 2 do presente trabalho, os seguintes constructos foram elaborados:

a) ***Shopper:*** estado emocional da pessoa, consumidora ou não, no momento da compra, bem como a experiência dela desde o momento da necessidade de se efetuar a compra, a Jornada de Compra e a conversão no PDV que abrange aspectos culturais, sociais, demográficos e econômicos influenciadores do estado emocional e da experiência, bem como os desejos e influências psicológicas inerentes ao seres-humanos. (D'ANDREA; CÔNSOLI; GUISSONI, 2011; LEMPERT, 2002; LINDSTROM, 2008; COHEN, 2010; SOLOMON, 2011; ARIELY, 2008; SOLOMON, 2011; BLAKWELL *et al.*, 2005; CHURCHILL; PETER, 2008);
b) ***Shopper Marketing***: área de transformação de informação em conhecimento com a função de providenciar conhecimento sobre o *shopper* para as demais áreas da organização sob o ponto de vista estratégico (D'ANDREA; CÔNSOLI; GUISSONI, 2011);

c) **Criação de Conhecimento Organizacional (CO):** criação e disseminação de CO pelas interações do ciclo SECI internamente a área de *SM* e entre as demais áreas da organização (NONAKA, 1994; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; NONAKA; KONNO, 1998; NONAKA; TOYAMA, 2003; NONOKA; TOYAMA, 2007; KROGH; NONAKA; RECHSTEINER, 2012);

d) **Alinhamento Estratégico da TI e Negócio:** alinhamento estratégico da TI que viabiliza suporte e inovações tecnológicas estratégicas para *SM* intensificando a espiral da criação do CO de *shopper* (LUFTMAN; LYYTINEN; ZVI, 2015; COLTMAN *et al.*, 2015; LUFTMAN; BROWN; BALAJI, 2011; LUFTMAN, 2000; HENDERSON; VENKATRAMAN, 1993; KROGH; NONAKA; RECHSTEINER, 2012).

Figura 19 - Relação dos constructos da pesquisa.



Fonte: Elaborado pelo autor.

3.5 Método e delimitação do escopo da pesquisa

Conforme apontam Miguel (2007), Miguel *et al.* (2012) e Yin (2015), um dos métodos comuns é o estudo de caso múltiplo baseado em uma visão holística (já mencionado anteriormente). Para o presente trabalho é proposto um conjunto de estudos de casos do tipo descritivo, no qual a compreensão do atual cenário entre o relacionamento das áreas de *SM*, TI e alta gestão do negócio será estudada. Com os estudos de casos múltiplos será possível entender empiricamente como a criação de CO proveniente da área de *SM* relacionada ao *shopper* de cada categoria é impulsionada ou não pelo alinhamento com as áreas de TI e de negócio, estrategicamente.

Dessa forma, para que seja obtida uma ampla compreensão de diferentes cenários serão elaborados 4 estudos de caso em grandes empresas do varejo de bens de consumo e, pelo método da triangulação citado por Miguel (2007), a análise será pautada na comparação de diferentes empresas do mesmo modelo de negócio. Dessa forma, será possível compreender e validar se as proposições desenvolvidas na seção 3.3 são verdadeiras, bem como entender o panorama de cada organização no desenvolvimento do alinhamento estratégico da TI e negócio com a área de *SM*.

Conforme apontam Miguel *et al.* (2012), a fim de restringir o universo da pesquisa, com o intuito de se tornar útil a escolha de um recorte específico para o tema do trabalho, as seguintes premissas são estipuladas para a delimitação da pesquisa:

a) Três empresas a serem investigadas nos estudos de caso são organizações de caráter global com atuação em diferentes países, bem como no Brasil e uma nacional, com atuação exclusivamente no mercado brasileiro;
b) As sedes das empresas estão situadas no Brasil, com abrangência nacional, com processos de *SM* definidas e pertencentes à estratégia da organização;
c) O modelo de negócio de todos os casos está inserido na indústria de bens de consumo e/ou farmacêuticas com estreito relacionamento com os distribuidores (varejistas);
d) O nível de interação da área de TI para toda a governança das inovações estratégicas e suporte para as demais áreas de cada empresa não será obstáculo, além de também ser considerado para o estudo do presente trabalho.

3.6 Protocolo de pesquisa

Infere-se, a partir do trabalho de Yin (2015), que o protocolo de pesquisa é desenvolvido a fim de atender às empresas apontadas com o intuito de agregar os detalhes inerentes ao ramo das empresas, bem como ir além do conjunto de perguntas a serem efetuadas aos diferentes profissionais de cada organização.

Dessa forma, como sugere Miguel (2007), o protocolo tem como base os procedimentos e regras gerais da pesquisa a fim de que sua condução possua confiabilidade e validade. Conforme aponta o autor, consideram-se como partes importantes do protocolo de pesquisa tanto as variáveis de controle, quanto a parte a ser investigada e o contexto da pesquisa.

Miguel *et al.* (2012) mencionam a importância de o protocolo de pesquisa ir além de um conjunto de questões a serem utilizadas, regras e conjuntos de procedimentos padronizados. Protocolo deve permitir a relação com os constructos da pesquisa e contribuir para o atingimento dos objetivos do trabalho com certo grau de flexibilidade típico da pesquisa qualitativa exploratória.

Por fim, depois de analisado cada caso baseado nos protocolos de pesquisa criados e a partir dos dados coletados das múltiplas fontes de evidência, a narrativa geral de cada caso foi desenvolvida, bem como a codificação para redução dos dados e um painel resumo de cada um a fim de facilitar a posterior análise e conclusão da pesquisa, como mencionam Miguel *et al.*, (2012).

Com intuito de se obter uma visão abrangente e detalhada do comportamento e relacionamento dos constructos desenvolvidos na seção 3.4 do presente trabalho, para cada estudo de caso, pelo menos um executivo da alta de gestão das áreas de *SM* e TI e gestão executiva do negócio, bem como, pelo menos um gerente e analistas das respectivas áreas foram contatados. Primeiramente, o contato foi conduzido por meio de colegas de trabalho e/ou profissionais que trabalharam junto a empresas da indústria do varejo. Esse primeiro contato foi efetuado por meio das redes sociais (LinkedIn®, Facebook®, por exemplo), bem como por *e-mails* e contatos telefônicos a fim de explicar quais os objetivos da pesquisa e os motivos pelos quais tais profissionais estão sendo contatados.

Além das informações acima especificadas, os dados como nome do pesquisador e do orientador, além dos seus respectivos contatos de *e-mail* e telefone institucionais foram fornecidos, em conjunto com as informações inerentes à instituição de ensino (como nome,

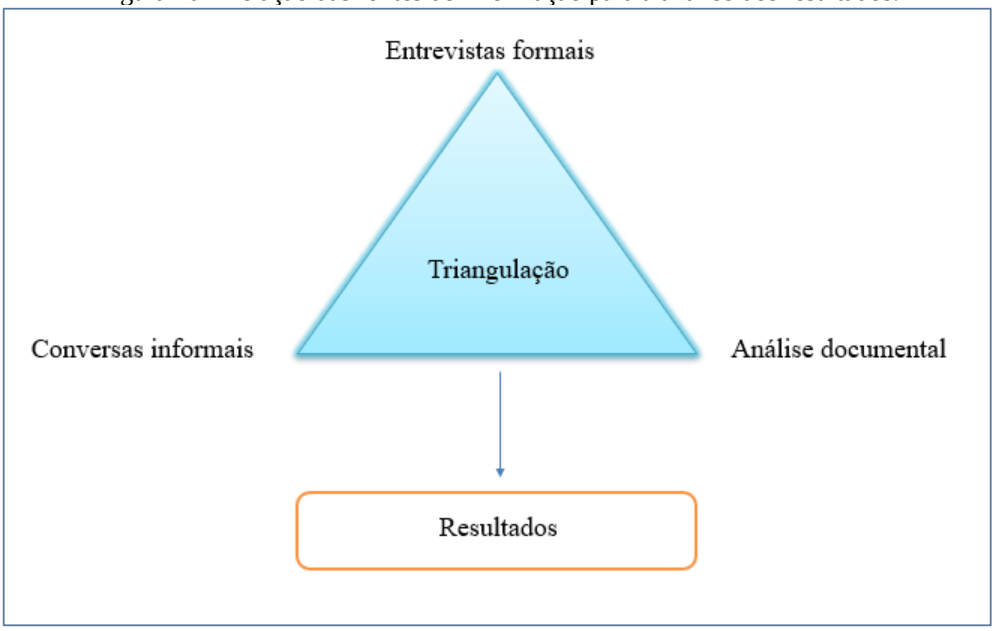
endereço e telefone) e o departamento pelo qual o pesquisador e seu orientador fazem parte. Essas informações visam proporcionar maior confiança por parte dos profissionais a serem entrevistados, além da confidencialidade dos dados fornecidos para a presente pesquisa.

As informações supramencionadas podem ser agrupadas para cada estudo de caso conforme consta no Apêndice E localizado ao término do presente trabalho.

Os dados de cada entrevistado serão agrupados em formulários específicos de caráter semiestruturados de cada estudo de caso e serão fornecidos por *e-mail*. A entrevista será conduzida seguindo as perguntas e justificativas apresentadas pelos entrevistados, depois de questionados se é possível ou não gravar as conversas mediante seu respectivo critério, sempre mencionando o sigilo absoluto por parte do pesquisador.

Além das entrevistas, a análise da documental e anotações, bem como acesso aos *websites*, serão conduzidos a fim aplicar a técnica da triangulação "que compreende uma interação entre as diversas fontes de evidência para sustentar os constructos, proposições ou hipóteses, visando analisar a convergência (ou divergência) das fontes de evidência" (MIGUEL *ET AL.*, 2012). A figura 21 ilustra a relação para a análise dos dados.

Figura 20 - Relação das fontes de informação para a análise dos resultados.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Dessa forma, temos as seguintes fontes:

- Entrevistas formais: foco nas informações detalhadas e objeto de estudo, com coleta semiestruturada e uso de formulário estruturado/padronizado e gravador;
- Conversas informais: foco em esclarecimentos não adquiridos na entrevista formal, com coleta por *e-mail* e mensagens de voz em instrumentos como telefone móvel;
- Análise documental: foco na análise visual, quando fornecida, de informações dos projetos estratégicos por meio de leitura estruturada e anotações em campo;
- Acesso ao *website*: foco em informações institucionais, por meio da leitura estruturada;

Os formulários e planilhas de entrevistas foram padronizadas e estruturados para todos os casos a fim de uniformizar as informações prestadas e possibilitar o controle mais assertivo dos resultados, bem como proporcionar uma análise contundente da Etapa 5, especificada na figura 18 da seção 3.3 do presente trabalho.

Concluída cada etapa de entrevista, os entrevistados serão questionados sobre considerações gerais e pessoais acerca do trabalho e das discussões provenientes das entrevistas, enfatizando o aspecto semiestruturado da pesquisa após a aplicação de cada formulário estruturado mencionado anteriormente.

Dessa forma, o Quadro 11 apresenta o roteiro de pesquisa com a divisão dos formulários utilizados nas entrevistas em profundidade com cada profissional de sua respectiva área – seus anexos estão apresentados no final do presente trabalho.

Quadro 11 – Roteiro de pesquisa por entrevistado

Divisão das Pesquisa de Pronfundidade					
Profissionais Entrevistado - Nível Hierarquico	**Apêndice A e B:** Informações especificas de cada área	**Apêndice C e D:** Viabilizadores e Inibidores do Alinhamento Estratégico	**Apêndice E:** Maturidade do Alinhamento Estratégico da TI	**Apêndice F:** Perspectivas do Alinhamento Estratégico da TI	**Apêndice G:** Informações da pesquisa, pesquisador e orientador
Gerência executiva de *SM*	Aplicável	Aplicável	Aplicável	Aplicável	Aplicável
Gerência Executiva de TI	Aplicável	Aplicável	Aplicável	Aplicável	Aplicável
Demais cargos (analistas e consultores)	Não aplicável	Aplicável	Aplicável	Aplicável	Não aplicável

Fonte: Elaborado pelo autor.

O formulário apresentado no Apêndice IV ilustra o método utilizado para a classificação do nível da maturidade do alinhamento estratégico da TI e da *SM* considerando o cenário atual.

Para tal classificação, existe uma pontuação baseada nas respostas para os questionamentos de cada atributo especificado. Cada nota para cada parâmetro pertencente a cada atributo varia de 1 a 5. Dessa forma, o somatório dos pontos de cada resposta para cada atributo (Comunicação, Medição de Competência e de Valor, Governança, Parceria, Escopo e Arquitetura, Habilidade) será concluída com o término da rodada de entrevista, gerando uma nota para cada atributo. Dessa forma, pretende-se codificar as respostas do entrevistado a fim de proporcionar uma compreensão em qual nível a empresa se encontra de maturidade de alinhamento estratégico entre TI, *SM* e alta gestão baseado exclusivamente na análise qualitativa do AE de cada caso.

Posteriormente, uma análise geral dos casos e específica para cada um será desenvolvida, com a transcrição exata de pontos mencionados pelos entrevistados a fim de manter a veracidade das informações e viabilizar maior qualidade nas análises.

Os demais protocolos apresentados nos apêndices A, B, C, D, E e F são de caráter qualitativo utilizados na condução da entrevistas formais para cada entrevistado.

4 ESTUDOS DE CASOS – ANÁLISES

Todas as empresas são pertencentes ao mesmo setor de mercado: varejo de bens de consumo e contam com suas áreas de *SM* integradas com a área de *CM*. Por conta disso, a pesquisa prática menciona a área de *CM/SM*. As informações das áreas foram obtidas por meio das entrevistas e as informações quantitativas (faturamento, números totais de funcionários e da filial brasileira) foram obtidos tanto pelas conversas informais quanto pelo *website* institucional de cada empresa. A tabela 5 apresenta informações quantitativas das quatro empresas.

Tabela 5 – Informações quantitativas das 4 empresas.

Informações Quantitativas	Empresa A - Caso 1	Empresa B - Caso 2	Empresa C - Caso 3	Empresa D - Caso 4
Ano de Criação	1823	1886	1929	2001
Faturamento 2018 (R$)	2 bilhões	2 bilhões *	12,5 bilhões	4 bilhões
Nº funcionários total	40 mil	125 mil	161 mil	6,5 mil
Nº funcionários Brasil	827	5 mil	12 mil	6,5 mil
Nº funcionários da área de TI Brasil	18	4	60	13
Nº funcionários da *CM/SM*	6	10	9	9
		* Dados de 2016 e da UN de *CH*.		

Fonte: Elaborado pelo autor.

Todas as entrevistas formais foram efetuadas seguindo um roteiro prévio com base nos formulários desenvolvidos pela análise da teoria e seguiu os passos mencionados pela metodologia adotada. No total, foram realizadas 10 entrevistas, com foco na gestão de cada área e suas percepções anotadas conforme explicitado na seção 4 do presente trabalho. Todas as entrevistas formais foram realizadas com agendamento prévio e a maioria executada virtualmente pelo *software* de conversas *Skype*®. A média de duração das entrevistas foi de 1 hora e 26 minutos, com máximo de 2 horas e 12 minutos e mínimo de 32 minutos. Todas as entrevistas ocorreram em duas etapas separadas – uma com a gestão da área de *CM/SM* e outra com a gestão da área de TI de cada caso.

As entrevistas formais foram efetuadas fora do ambiente de trabalho, intencionalmente, a fim de permitir maior foco do entrevistado com nenhuma intervenção do seu dia-a-dia do trabalho, seja presencialmente ou remotamente, a depender da disponibilidade dos gestores

entrevistados. A exceção foi a entrevista conduzida com a Gerente Executiva da *CM/SM* do caso 4 (GSC-D) e seu Coordenador de *CM* (CN-D) que foi conduzida em sala de reunião na sede da empresa. A tabela 6 agrupa as informações das entrevistas formais.

Tabela 6 – Informações das entrevistas formais.

Entrevistado	Cargo	Data	Tempo	Tipo
GSC	Gerente Executivo da *CM/SM*	20/04/2018	01:48:03	Presencial
GTI	Gerente *Sênior* de TI	01/05/2018	00:47:35	Virtual
GSC-B	Gerente Executivo da *CM/SM*	01/09/2018	01:16:25	Presencial/Telefone Móvel
GSC-2B	Gerente Executivo da *CM/SM*	12/08/2018	02:19:32	Presencial/Virtual
CTI-B	Coordenador TI p/ *CM/SM*	09/10/2018	01:21:16	Virtual
CSC-C	Coordenador *sênior* de *CM/SM*	12/11/2018	01:43:07	Presencial/Virtual
CTI-C	Coordenador de TI	16/12/2018	01:06:41	Virtual
GSC-D	Gerente Executivo da *CM/SM*	21/02/2019	00:52:10	Virtual
CSC-D	Coordenador de *CM*	21/02/2019	00:52:10	Virtual
BP-D	*Business Partner* de TI	06/03/2019	00:32:12	Virtual

Fonte: Elaborado pelo autor.

As conversas informais realizadas presencialmente ou remotamente, seja por telefone móvel, seja por *software* específico no sistema operacional *Windows*®, também contribuíram significativamente para entender processos mais complexos e obter opiniões pessoais acerca do estudo. A análise documental, em alguns casos, não fora permitida, por conta de sigilo empresarial, como por exemplo, o faturamento da empresa B do caso 2 – os dados obtidos foram de 2016. Todavia, a exceção foi o próprio caso 2, já que havia documentos de

desenvolvimento do projeto estratégico do *Shopper Lab*, bem como a disponibilidade de organogramas, funções e documentos de custo. Além disso, também foi conduzida entrevista com a antiga gestão (GSC2-B) que estava na empresa na criação do laboratório, bem como criou a área na empresa anos antes. A empresa D do caso 4 não permitiu o contato com o gerente sênior de TI, sendo o contato estabelecido com a consultora de negócios de TI (*BP*-D), responsável por entender as necessidades estratégicas das áreas de negócio (e da *CM/SM)* e estabelecer o AE com a área de TI para os projetos em desenvolvimento.

A seguir, são caracterizadas as áreas de *CM/SM* das empresas, bem como as áreas de TI e o relacionamento entre elas. No decorrer da entrevista, foram aplicados os formulários que compõem o Apêndice A do presente trabalho a fim de se obter informações objetivas do cenário atual de cada caso proposto. Os formulários "Informações Específicas" e os "Fatores Viabilizadores e Inibidores" foram divididos por cada área (*CM/SM* e TI) de cada caso. Os demais formulários inerentes a "Maturidade do Alinhamento Estratégico" foram analisados em conjunto para cada caso, com os blocos de perguntas divididos para cada gestão a fim de se obter a resposta mais condizente ao cenário real. Por último, o formulário da "Perspectiva do Alinhamento Estratégico" entre as áreas foi aplicado a fim de se obter qual a percepção de conduta estratégica de cada gestão, sobre a alta gestão e sobre a gestão da TI.

4.1 Caso 1 – Empresa A

A empresa A consiste em uma empresa multinacional britânica. A empresa, atualmente, opera em 60 países ao redor do mundo e conta com mais de 40 mil funcionários no total. A filial no Brasil possui em torno de 830 funcionários. Com mais de 150 anos de sua fundação, a empresa atua em duas grandes frentes de mercado que englobam categorias diferentes de produtos, com um faturamento em torno de R$ 2 bilhões na filial do Brasil. A empresa conta com mais de 30 marcas diferentes no mercado de bens de consumo.

Em 2018, a empresa se dividiu em duas companhias: a primeira especializada na categoria de produtos ligada à saúde (saúde sexual, beleza e remédios para gripe, por exemplo), foco da pesquisa do presente trabalho, e a segunda especializada na categoria de produtos de higiene e casa (maioria ligada a produtos de limpeza de casa e roupa, bem como veneno contra insetos). A decisão sobre a mudança em descentralizar as estratégias para duas frentes de empresas diferentes foi tomada com o propósito de possuir um alinhamento estratégico para a

tomada de decisão focado no poder da marca, crescimento e margem de cada produto. Tem-se produtos da categoria "saúde" que cresce ao ano 70%, com 50% de margem e cujo investimento era menor para suas categorias em relação ao investimento em produtos da categoria higiene e casa que são marcas mais famosas, porém com margens de lucro em torno dos 10% e crescimento de 5% ao ano.

Dessa forma, a estratégia do *Board* da empresa foi dividir a companhia a fim de se ter um Demonstrativo de Lucros e Perdas ou P&L (do inglês - *Profit & Loss Statement)* separado, com foco em duas estratégias distintas para seus investimentos. De acordo com as duas gestões entrevistadas, a estratégia ajuda na tomada de decisão para que os investimentos sejam mais assertivos e acertados para cada marca, livre da obrigação de investir em outras áreas. Segundo a gerência, a mudança permitiu ganhos como ter 150% a mais de investimento em mídia e ações em PDV em um produto específico por 360 dias do ano que antes não se tinha, pois eram obrigados a distribuir o montante para outras marcas de categoria de produtos que não precisavam do mesmo tipo de estratégia.

A categoria líder do mercado é ligada à categoria de saúde sexual com quase 40% da participação de mercado ou *MS (*do inglês – *Market Share)* mundial e com marcas líderes no Brasil, com atuação apenas na cidade de São Paulo. Na maioria das categorias, a empresa é líder de mercado, apesar de elas possuírem grande representatividade em relação ao mercado.

4.1.1 Área de *CM/SM* – Informações gerais e específicas

A empresa é marcada pela grande agilidade no desenvolvimento de projetos como um todo e a área de *CM/SM* faz parte desse contexto. O tempo esperado desde a concepção da ideia até a execução do projeto validado é cerca de 6 meses, ao passo que a em outras empresas (como outros casos estudados no presente trabalho) o desenvolvimento e execução atinge 24 meses.

A concepção da empresa e da área é de serem rápidos com todos os seus processos em detrimento da perfeição – não se perde tempo, de acordo com as gestões entrevistadas. Toda a reestruturação do modelo descentralizado da empresa tem impactado a área de *CM/SM*, tornando os processos menos burocráticos e mais ligados ao *ROI* (do inglês – *Return of Investiment)* em níveis de projetos, ideias e ações que vão desde aos estratégicos aos mais

operacionais. Dessa forma, percebe-se uma tendência da gestão em liderar com ênfase em resultados.

A área de *CM/SM* da empresa contém dois analistas específicos para *shopper*, dois analistas de *trade marketing* específicos para as categorias de produtos, um analista geral, um estagiário e um gerente *sênior*. Os investimentos e o *budget* da área são provenientes do orçamento que as categorias de produtos possuem, gerando em média de R$ 1 milhão por ano para as análises de mercado, painel de consumidor de empresas que analisam bases de vendas dos clientes de diferentes canais (grandes redes de varejo e farmácias), base de fotos para elaboração de planogramas focados nesses clientes, bem como projetos de inovação tecnológica.

A empresa conta com um laboratório em forma de loja, não tecnológico do ponto de vista dos demais *Shopper Labs* descritos no presente trabalho, apesar de já atuar com outros dois laboratórios de realidade virtual. A intenção da loja laboratório é entender como os lançamentos de produtos são recebidos pelos consumidores e *shoppers*. A ideia surgiu da necessidade em se ter um ambiente estéril que possa proporcionar análises menos enviesadas e menos custosas para a empresa – esse tipo de pesquisa em institutos consagrados é oneroso. Com o intuito de permitir o contato sensorial real dos *shoppers*, a criação de uma loja laboratório proporciona a modificação das gôndolas e avaliação de sortimentos e preços para a realidade competitiva do varejo de bens de consumo. Além de economizar com menos investimentos em institutos de pesquisa e testes, a inciativa contribui para a tomada de decisão estratégica como, por exemplo, a mudança em embalagem de um dos produtos da companhia que não teve a percepção de mais de 90% dos clientes que atuaram na loja laboratório e, assim, ensejou mudanças significativas na embalagem antes de lança-la no mercado.

O painel de consumidor gerado por pesquisas e base de dados de vendas de empresas como Kantar WorldPanel®, Nielsen®, IMS Health (hoje do grupo IQVIA®) são utilizados pela área de *CM/SM* da empresa, bem como todo esse compartilhamento de conhecimento é global entre as sedes espalhadas pelo mundo, apesar de não possuir um padrão global – a interação na maioria dos casos é feita de maneira informal sem um processo rotineiro implantado.

A principal inovação tecnológica da empresa está inserida no processo de análise *check-out* e *Big Data* que geram os Painéis de Consumidores, bem como a simulação do *Shopper Lab* da empresa na qual está inserido em um mercado real dentro da empresa, com gôndola e

comunicação específica. Todavia, não contém a interface de *software 3D*, realidade virtual ou *Eye-tracking*.

O relacionamento com a área de TI é bem instituído e tem como protagonista de inovação tanto a área de *CM/SM* como a área de TI, esta responsável pela busca e *benchmark* global na maioria dos projetos. A visão da TI pela área de *CM/SM* é como um parceiro que traz novidades, de maneira geral. Como demonstra a gestão:

> *"Na Colômbia, o gerente de TI verificou que existe um book de execução dentro do celular. Isso é um grande adianto cara, pois não preciso mais imprimir e as mudanças de planograma são em tempo real me dando mais velocidade e bem menos custo, pois gasto quase 400 mil com isso por ano. Foi TI que trouxe para mim".* (GSC-A).

O alinhamento estratégico com a TI existe e é bem desenvolvido pra projetos menores dentro do *budget* que as áreas comportam com foco operacional. Em relação a projetos de grande porte que podem gerar mudanças estruturais e/ou afetar grande parte dos processos, eles derivam da alta gestão do negócio em reuniões globais conhecidas como *Learning Global* nos quais há a participação de diretorias de cada sede. Conforme menciona:

> *"[...] em curto prazo temos alinhamento estratégico com TI, mas a longo, 1, 2, 3 anos pra frente, não. E aqui, minha diretoria apoia e ela traz coisas novas de fora que vem dos fóruns globais com United Kingdom que todas diretorias do mundo participam e caracteriza o nosso processo de Learning Global"* (GSC-A).

Dessa forma, percebe-se um grande potencial para o alinhamento estratégico entre as áreas. Cada sede dentro do conceito criado pela empresa do *PO-1* (do inglês, *Power of One*), possui autonomia para propor mudanças fundamentadas no conhecimento local que elas possuem em fóruns globais da empresa e compartilhado globalmente, como declara a gestão: *"[...] informação como a cada 100 pessoas que entram em uma farmácia, 1 interage e 0,7 compra. Esse tipo de dado é global e há compartilhamento entre a gente por regiões".* (GSC-A). A *CM/SM* tem como principal *output* informação e conhecimento estratégico para *TM*, Vendas e *Marketing*, bem como clientes de categorias geridas pela área e a gestão afirma ser valorizada pelas demais áreas (e TI), bem como pela alta gestão. Nas palavras do gestor: *"Somos suporte para a tomada de decisão. É..., cara, quem vai passar tendências para onde o*

mercado vai, entende? Big Trends, mais ou menos. E, para mim, o principal, somos o Trade Storying, o cara que vai passar para os clientes como suas lojas vendem." (GSC-A).

O quadro 12 ilustra as informações específicas da *CM/SM* da empresa do caso 1.

Quadro 12 – Informações gerais e específicas da área de *CM/SM* do caso 1.

Informações da área de *CM/SM*	
Nº Total de Funcionários:	**6 - 1 gerente, 1 coordenador e 4 analistas.**
Investimentos da área:	**R$ 1 milhão por ano.**
Sistemas mais importantes da área:	**Painéis Dunnhumby e Symphony System.**
Questões:	
Quais são os principais *inputs* da área? Há utilização das pesquisa de *shopper?*	
Há utilização de pesquisas. Painéis de Consumidor (Nielsen, Kantar, IMS - IQVIA).	
A área de *Shopper* é global? Há compartilhamento de estratégias inerentes à area com outros paises?	
Sim, é global. Processos não padronizados. Há compartilhamento de estratégias entre as filiais.	
Quais as inovações tecnológicas a área utiliza (*Shopper lab, video mining, simulação, eye-tracking,* análises *check-out e bid data, tryvertising)?*	
***Shopper Lab* - não há no Brasil / *Video Mining* - sim / Simulação - sim / *Eye-tracking* - não / Análises *Check-out e Big Data* - sim / *Tryvertising* - sim.**	
Existe relacionamento com a área de TI da organização? Se sim, como é desenvolvido essa parceria?	
Sim, há relacionamento - a TI que traz inovação e novidades tecnológica específica.	
Quais os principais *outputs* da área e para quais áreas/departamentos são destinados?	
Informações estratégicas de *shopper* para *TM, Marketing* e Vendas, bem como para clientes.	
Como a área se relaciona com a área de TI? Há suporte para os sistemas, bem como apoio para implementação de inovaões tecnológicas?	
Sim, há apoio total.	
A área possui alinhamento estratégico com a TI e alta gestão do negócio? Se sim, como é conduzido esse alinhamento?	
A curto prazo, sim. A longo prazo, não. Diretoria que é a principal impulsionadora do alinhamento.	

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.1.1.2 Fatores viabilizadores, inibidores ou neutros do AE pela *CM/SM*

Os fatores que se caracterizam como viabilizadores e inibidores do alinhamento estratégico entre a *CM/SM e* TI da empresa são, em sua maioria, positivos, atuando como

viabilizadores entre as áreas, já que para a alta gestão da empresa a área de *CM/SM* é vista como pilar essencial para o desenvolvimento da estratégia a longo prazo do negócio - o *Business Review* desenvolvido pela companhia, declarando: *"[...] diretoria e board com a apoio total. Nós temos os datas-bases das categorias que alimentam a estratégia [...]."* (GSC-A).

Como evidenciado no quadro 13, a hipótese "Projetos de *CM/SM* priorizados" foi encarada como um fator "neutro", não se enquadrando como um viabilizador ou como um inibidor. A priorização de projetos é relativa e quando há alguma demanda da área de Vendas e *TM* que são vistas como as vitrine principais dos resultados, tornam-se as demandas principais pela área de TI e pelas demais áreas da empresa. Segundo o gestor: *"[...] o board sempre vai priorizar, e TI também, os projetos que envolvem fechamentos de mês. A prioridade é maior no decorrer do desenvolvimento para projetos que trazem ROI."* (GSC-A).

O fator "*CM/SM* demonstra Liderança" também se enquadra como "neutro", pois dependendo da estratégia adotada pela área de assumir a liderança de determinados projetos, eventos ou ações pode ir contra aos objetivos da área de *CM/SM* e afetar negativamente sua visibilidade perante a empresa, expondo a determinados riscos. Declara a gestão sobre: *"[...] nem sempre é vantajoso eu assumir a liderança em todos os projetos. E isso pode incluir projetos nossos com a TI, apesar de ainda não ter acontecido."* (GSC-A). Um exemplo citado pela gestão está relacionado a atuações em canais indiretos de pequenos clientes em áreas mais afastadas do Brasil, mas nas quais os produtos das diferentes categorias da empresa e da concorrência se fazem presentes. Uma oportunidade descoberta pela área de *CM/SM* no canal de vendas indireto que faz uso de Centros de Distribuições (CD) não pôde ser concluída. Nesse projeto de desenvolvimento da área de *CM/SM*, no qual a distribuição de gancheiras para produtos da marca da empresa seriam negociados com os clientes finais, pertencentes ao pequeno varejo, teve de ser abandonado pela falta de infraestrutura e funcionários da área – não conseguiriam ter pessoal o suficiente para implantar a solução para todos eles. Dessa forma, a ideia principal de se ter uma Participação de Prateleira (do inglês, *Share of Shelf*) maior, com mais produtos em gôndola e maior Volume Base (VB) gerando menor ruptura, não foi possível. Consequentemente, o *trade-off* entre assumir um projeto sobre uma ideia inovadora, mas não entregar ou não assumir o projeto e não impulsionar as vendas em regiões mais afastadas de grandes centros urbanos, mas, por outro lado, não proporcionar uma imagem negativa da área, foi melhor optado o segundo cenário pela gestão da área.

Quadro 13 – Fatores viabilizadores, inibidores ou neutros do AE pela *CM/SM* do caso 1.

Viabilizadores/Inibidores - *CM/SM*				
Fator	**Viabilizador**	**Inibidor**	**Neutro**	**Exemplos**
Apoio da alta gestão para *CM/SM*	X			**Diretorias alinhadas e apoiam a *CM/SM*.**
Envolvimento da *CM/SM* com o desenvolvimento da estratégia	X			**Apoia e suporta o desenvolvimento da estratégia.**
Compreensão da *CM/SM* do negócio	X			**A área de *CM/SM* participa do Business Review com a alta gestão.**
Parceria entre *CM/SM* e TI	X			**Há parceria, porém não formalizada.**
Priorização de Projetos da *CM/SM*			X	**Depende da situação e resultado da empresa.**
Cumprimento dos prazos - *CM/SM*	X			**Os prazos são sempre cumpridos.**
Demonstração de liderança - *CM/SM*			X	**Depende do projeto.**

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.1.2 Área de TI – Informações gerais e específicas

A área de TI da empresa do caso 1 é composta por duas grandes áreas que possuem metas e estratégias diferentes. A primeira é focada em operação, na qual atende toda a empresa de maneira genérica e sem especificação de *Business Insights* (*BI*). Dessa área também faz parte terceiros, focados em ganhos de eficiência em solução propostas. O foco e objetivo principais dessa área é o desenvolvimento, seja ligado a ferramentas da empresa em um campo *intranet* quanto no campo externo da *internet*, incluindo diferentes plataformas de acesso, como plataformas *mobile.*

A outra parcela da área de TI é específica para ideias inovadoras com foco no negócio e está inserida na área de inteligência. Esta subárea de TI é focada na aquisição de dados do cliente, manipulação, tratamento, hierarquia local e reporta esses dados para as áreas de inteligência de negócio – *PBI* (do inglês, *Power Business Intelligence*). Segundo a gestão:

> *"[...] o PBI é o sistema da empresa mais importante que engloba todas a informações comerciais e gera todos os inputs da TI. Por exemplo, eu tenho uma ferramenta da Accenture que coleta informações de loja e mesmo se ela cair, ela alimenta e tudo está salvo no nosso PBI. A camada semântica dele está muito bem desenvolvida."* (GTI-A).

Uma vez que esses dados estão preparados, esse fluxo termina na área de *analytics* a fim de se obter valor e vantagem competitiva específica para cada cliente pela tradução desses dados. Dessa forma, percebe-se que é uma área segmentada, na qual esta parcela está direcionada a área comercial e para *trade marketing* e, consequentemente, para *CM/SM*.

A área de TI na empresa do caso 1 tem liberdade e autonomia para atuar em regiões específicas do mundo, apesar da área ser considerada global – a implantação e implementação de sistemas e projetos específicos estão no controle das regiões e não em uma central global que impõe a utilização de sistemas iguais. A área de TI conseguiu ser uma grande parceira do negócio, sendo considerada parte das áreas comerciais e não somente uma área "viabilizadora" de perfil operacional (do inglês, *enablers)*, mas uma área que faz parte do desenvolvimento das estratégias do negócio. Como declara a gestão:

> *"[...] eu venho de um mundo globalizado na* [concorrência], *em que eu tinha que engolir os produtos globais e que, às vezes, não faziam sentido para nosso mercado regional e estratégia. Essa liberdade e autonomia que temos é muito boa e tem apoio global para isso. Por exemplo, no Brasil, o canal indireto para nosso negócio representa mais de 40% das vendas. No México, nem 15%. Ou seja, entende? E isso é apenas um fator dentre n fatores."* (GTI-A).

No Brasil, de acordo com a gestão da área entrevistada, dois fatores são cruciais para essa cultura de trabalho: o fator político (o diretor da área de TI da filial Brasil é da mesma nacionalidade e possui a mesma etnia do presidente) e com isso a sinergia entre as áreas se desenvolveu de forma intensa, e o fator cultural das equipes de colaboradores da área compartilhado pela gestão da TI. Ambos fazem com que se desenvolva o "racional" (do inglês, *mindset*) de que eles também fazem parte do negócio. Dessa forma, muda-se a perspectiva de uma TI de suporte e reativa para uma TI estratégica que "sente a dor" do negócio regional e que contribui para a solução de problemas e inovações para a organização. Nas palavras da gestão:

> *"[...] a gente conseguiu criar um partnership muito forte com as áreas de negócio e que, na minha cabeça, se deve a duas coisas: a primeira é uma questão política, pois nosso diretor é paquistanês e nosso presidente também - são meio que bestfriends e dessa forma, ganhamos um grande sponsor global. A gente conseguiu adentrar as áreas de negócio e meu discurso sempre foi: nós não somos área de suporte, ou área enabler, como áreas de TI de outras empresas gostam de falar. Nós somos o negócio. E eu puxo o problema deles para a área. Esse é o mindset do time de analytics. Somos parte da estratégica deles, no Brasil. Essa é a segunda coisa".* (GTI-A).

O investimento que a área possui para o ano varia de acordo com as apostas dos projetos em conluio com as demais áreas do negócio da organização. Normalmente, o investimento (do inglês, *budget*) gira em torno de R$ 500.000,00 seja para a área de *CM/SM*, seja para demais áreas da organização. Ou seja, há a participação de investimentos em projetos das áreas de negócio.

Os principais *inputs* da área de TI dizem respeito a informações de vendas (do inglês, *sell-out*), a receita líquida (do inglês, *Net Review)*, a lista de sortimento proveniente das áreas de produto, margem bruta (do inglês, *Gross Margin)* e o investimento das marcas nos clientes (do inglês, *Trade Investment)*. Com base nessas informações, a área de TI alimenta as demais áreas do negócio e também a área de *CM/SM* com dados gerados pelas análises dos times de *BI*. Dessa forma, a *CM/SM* transforma os dados e informações em *outputs* estratégicos e para a tomada de decisão de cada categoria. Apesar de o relacionamento informal ser alto, o alinhamento estratégico formal com a área de *CM/SM* ainda é visto como um potencial a ser ampliado no futuro – ainda é baixo no cenário atual, declarando a gestão: *"[...] ainda vejo a área de CM/SM e, principalmente a SM, subnutrida e subutilizada, faltando mão para expandir em processos formais para o futuro com TI."* (GTI-A). O quadro 14 ilustra os principais pontos elencados pela alta gestão entrevistada da área de TI.

Quadro 14 – Informações gerais e específicas da área de TI do caso 1.

Informações da área de TI	
Nº Total de Funcionários:	**18 pessoas no total: 4 pessoas designadas a *Insight/Analytics* - focada no negócio. 1 gerente e 3 analistas.**
Investimentos da área:	**Os *budgets* são específicos para os projetos - em torno de R$ 500 mil.**
Sistemas mais importantes da área:	**Power BI - Sistema crucial para todos os projetos**
Questões:	
Quais são os principais *inputs* da área?	
Sell-Out / Net Review (Receita Líquida) / Lista de Sortimento / Gross Margin / Trade Investment em Cliente.	
A área de TI é global? Há compartilhamento de estratégias inerentes à area com outros países?	
É global, mas opera com autonomia para a região - tem liberdade para cada mercado específico.	
Há prestação de serviços ou auxílio para sistemas tecnológico-inovadores além do suporte?	
Totalmente estratégica no Brasil, mas não em todas a regiões do mundo.	
Como é o relacionamento com as demais áreas da organização? Há processos com a área de *CM/SM*?	
Há relacionamento com as demais áreas da organização, mas ainda não com a *CM/SM* como um parceiro estratégico.	
Quais os principais *outputs* da área e para quais áreas/departamentos são destinados?	
Conhecimento é o principal *output* do time de *analytics* para todas as áreas.	
A área possui alinhamento estratégico com a alta gestão do negócio? Se sim, como é conduzido esse alinhamento?	
Há alinhamento e é conduzido com processos formais estabelecidos.	

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.1.2.1 Fatores viabilizadores, inibidores ou neutros do AE pela TI

A análise do formulário dos Fatores Viabilizadores e Inibidores do Alinhamento Estratégico permite inferir que a área de TI da empresa do caso 1 demonstra-se presente na maioria dos projetos com a área de *CM/SM*.

A área de *CM/SM* pode contar com a área de TI que suporta quase todos seus projetos, sendo considerada prioridade pela alta gestão da TI. Isso demonstra completo entendimento da importância dos *outputs* provenientes da área de *CM/SM* não somente para a área de TI como para toda a organização.

Um ponto mencionado pela gerência da área de TI é o potencial de parceria entre TI e *CM/SM* – há a clara percepção de que as áreas possuem elevado nível de parceria entre seus

colaboradores. Todavia, essa parceria carece de mais integrantes na área de *CM/SM* devido ao grande número de projetos e necessidades específicas dos clientes atendidos pela empresa, mencionando a gestão: *"[...] na minha opinião, carece de braço, por isso é neutro. Mas todo o campo está formado para essa parceria formalizada. Nos damos bem com eles."* (GTI-A).

A área de TI tem seus projetos priorizados pela alta gestão e, para todos esses projetos, a área de TI cumpre os prazos pré-estabelecidos mesmo enfatizando que a falta de colaboradores na área de *CM/SM* constitui um gargalo nos sistemas (em inglês, *bottleneck*) normalmente superado, mas agravante para o desenvolvimento dos projetos supramencionados. Declara a gestão sobre os prazos: *"[...] são priorizados, da analytics então, com certeza absoluta".* (GTI-A).

A hipótese "TI demonstra liderança" foi enfatizada pela gerência da área entrevistada. De acordo com ela, o nível de parceria alto entre as áreas permite que a TI assuma a liderança e até mesmo apresente os projetos estratégicos e os resultados de implantações e implementações nos clientes à alta gestão com total entendimento dos *Key Performance Indicators* (*KPIs*) da *CM/SM*. De acordo com a gestão: *"Então, Felipe, muitas vezes, eu apresento o que o canal entregou. Ou seja, a gente consegue assumir a liderança com esses projetos com as áreas de negócio."* (GTI-A).

Dessa forma, a liderança é compartilhada entre as áreas e para projetos nos quais a área de *CM/SM* não possui colaboradores o suficiente para assumir a liderança, a TI consegue demonstrar protagonismo, mesmo dependendo de uma relação de parceria quase sempre informal entre as áreas. O quadro 15 ilustra os fatores viabilizadores e inibidores pela TI do caso 1.

Quadro 15 – Fatores viabilizadores, inibidores ou neutros do AE pela TI do caso 1.

Viabilizadores/Inibidores - TI				
Fator	**Viabilizador**	**Inibidor**	**Neutro**	**Exemplos**
Apoio da alta gestão para TI	X			**Diretorias alinhadas e apoiam a TI.**
Envolvimento da TI com o desenvolvimento da estratégia	X			**Apoia e suporta o desenvolvimento da estratégia.**
Compreensão da TI do negócio	X			**A área de TI participa do *Business Review* com a alta gestão.**
Parceria entre TI e *CM/SM*	X			**Há parceria, porém poderia ser maior se tivessem mais colaboradores na área de *CM/SM*.**
Priorização de Projetos da TI	X			**Os projetos da área de TI são priorizados.**
Cumprimento dos prazos - TI	X			**Normalmente, TI cumpri os prazos.**
Demonstração de liderança - TI	X			**Sempre demonstra liderança.**

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.1.3 Maturidade do AE entre TI e *CM/SM* do caso 1

Sob o pilar da "Comunicação", as áreas de *CM/SM* e TI possuem compreensão mútua das necessidades de cada uma. Todavia, o aprendizado entre as áreas ocorre em um nível informal, pautado no relacionamento pessoal entre poucos indivíduos que ocupam os cargos – há a necessidade de se instituir processos padronizados e treinamentos formais entre as áreas que por sua vez não está no escopo de melhoria pela alta gestão do negócio, declarando o GSC-A: *"[...] na* [empresa A] *não temos treinamentos formais que nem na* [concorrência]."

A rigidez de protocolo existe e as necessidades da área de *CM/SM* (grande demandante de serviços de TI para as inovações tecnológicas) são atendidas. O compartilhamento de conhecimento ocorre para todos os projetos e deriva do relacionamento pessoal, porém há baixo compartilhamento de conhecimento fora dos projetos entre as áreas, caracterizando uma TI ainda centralizadora, apesar de aberta para o desenvolvimento de novos projetos tecnológicos por conta do relacionamento entre os gestores. Sobre esse ponto, declara a gestão da *CM/SM*: *"Tem o compartilhamento, mas só quando tem projetos. Fora isso, não há o compartilhamento e o nosso conhecimento é importante. Não é que nem na* [concorrência]." (GSC-A).

Complementar a esse cenário, a gestão da TI declara: *"[...] o compartilhamento de conhecimento ocorre entre alguns membros das duas áreas."* (GTI-A).

A eficácia é atingida e os resultados atingem os objetivos traçados pelas áreas, declarando o gestor da *CM/SM: "Sim, há eficácia e cumpre o prometido"* (GSC-A). Todavia, a gestão da TI ainda acha que a *CM/SM* deveria estar vinculada a eles formalmente, declarando: *"[...] eu acho que a área de shopper é muito carente e insisto, nós não olhamos para eles ainda como deveria overall".* (GTI-A). Percebe-se a necessidade que AE entre as áreas carece de um processo formal entre as áreas.

As conversas informais entre as áreas demonstram parcerias menos burocráticas e mais ágeis para a condução dos projetos. Dessa forma, torna-se evidente que apesar da nota obtida mostrar um aspecto menos formal de treinamentos entre as áreas pela empresa, as áreas estabeleceram vínculos reativos e eficientes para as suas necessidades pautadas no relacionamento subjetivo e interpessoal dos colaboradores. Todavia, uma crítica a falta de processos formais é a possibilidade de debilitar o aprendizado futuro de outras pessoas caso as gestões sejam trocadas. O quadro 16 ilustra as respostas.

Quadro 16 – Maturidade do AE em comunicação do caso 1.

Níveis	Comunicação
(1-5)	**Entendimento de *CM/SM* pela TI**
1	Não há entedimento do negócio da CM/SM pela TI
2	Há baixo entendimento
3	Há parcial entendimento
4	Há total entendimento
5	Há entendimento total e em nível estratégico
(1-5)	**Entendimento de TI pela *CM/SM***
1	Não há entedimento do negócio da TI pela CM/SM
2	Há baixo entendimento
3	Há parcial entendimento
4	Há total entendimento
5	Há entendimento total e em nível estratégico
(1-5)	**Aprendizado entre as áreas**
1	Conversas informais pautado no relacionamento pessoal
2	Treinamentos virtuais (arquivos, apresentações, etc)
3	Treinamentos ocasionais feitos pelo RH
4	Treinamentos fixados
5	Treinamentos fixados e periódicos
(1-5)	**Rigidez de Protocolo entre TI e *CM/SM***
1	As necessidades não são atendidas
2	As necessidades são parcialmente atendidas
3	As necessidades são atendidas em alguns projetos
4	As necessidades são atingidas em projetos estratégicos
5	As necessidades são atingidas em todos os projetos
(1-5)	**Compartilhamento de Conhecimento**
1	Nenhum
2	Só em determinados projetos
3	Quase em todos os projetos
4	Em todos os projetos
5	Há inter-relacionamento entre membros das equipes
(1-5)	**Eficácia da Comunicação**
1	Não existe comunicação entre as áreas
2	A comunicação dificilmente ocorre entre as áreas
3	A comunicação é viabilizada entre as áreas para alguns projetos
4	A comunicação é viabilizada entre as áreas para todos os projetos
5	A comunicação ocorre integrada e informalmente entre as áreas
Nível Geral	**(2+3+1+5+4+5) / 6 = 3,33 = 3**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Sob o pilar da “Medidas de Competência e de Valor”, percebe-se baixo nível de aderência entre estratégias de desenvolvimento das duas áreas. De acordo com a gestão das duas áreas, a cultura empresarial influencia nessa característica entre elas, pois preza pela agilidade e resultados financeiros para qualquer projeto.

Essa cultura é vista pelas duas áreas como uma grande impulsionadora para que os projetos de fato ganhem corpo e tornem-se realidade. A área de TI é reativa e atua somente

quando demandada seja para projetos estratégicos, seja para projetos operacionais. É vista como uma área parceira quando problemas surgem e, de acordo com as duas gerências, são eficientes nesse processo. Todavia, não há construção de projetos em conjunto desde a ideia inicial, caracterizando uma TI menos estratégica para os projetos que envolvam a *CM/SM* e não há métricas desta área em relação àquela, declarando a gestão:

> *"[...] não há métricas tão formais. Há apenas para alguns resultados dos projetos e informalmente em reuniões com meus chefes. Não criamos projetos juntos. Diferente da* [concorrência]. *Lá a estrutura é maior. Nós temos uma estrutura 3 vezes menor e temos o mesmo faturamento. Ou seja, somos bem mais lucrativos. Porém, não temos a mesma estrutura para criar, padronizar, instituir métricas. Nossa cultura é outra."* (GSC-A).

Dessa forma, não há métricas da TI em relação a *CM/SM*, avaliações formais e ainda não tiveram incentivos para melhoria contínua entre as áreas. Os acordos de nível de serviço (do inglês, *Service Level Agreement – SLA)* não são específicos para a *CM/SM* e ocorre a nível operacional como para todas as áreas de negócio. Segundo a gestão da TI: *"Nada de especial para a CM/SM, os mesmos SLAs que se aplicam a qualquer área."* (GTI-A).

Benchmarking entre as áreas é feito esporadicamente e de maneira totalmente informal, impulsionado basicamente pelo relacionamento interpessoal entre os gerentes das áreas, o que caracteriza um potencial risco caso haja reversão (do inglês, *turnover*) de pessoas nesses cargos, declarando a gestão da TI: "*Não é intencional, acontece ocasionalmente."* (GTI-A).

Existem métricas da *CM/SM* em relação à TI apenas para alguns resultados e somente para determinados projetos, bem como a avaliação desses *KPIs* pela alta gestão da empresa. O quadro 17 ilustra os resultados obtidos.

Quadro 17 – Maturidade do AE em medição de competência e valor do caso 1.

Níveis	Medidas de Competência e de Valor
(1-5)	**Métricas da TI em relação a *CM/SM***
1	Não há métricas sobre a *CM/SM*
2	Há métricas de TI sobre custos com *CM/SM*
3	Há métricas de TI sobre alguns resultados da *CM/SM*
4	Há métricas de TI sobre todos os resultados da *CM/SM*
5	Há métricas de TI sobre os parceiros externos da *CM/SM*
(1-5)	**Métricas da CM/SM em relação a TI**
1	Há alguma métrica sobre TI
2	Há métricas de *CM/SM* sobre custos com TI
3	Há métricas de *CM/SM* sobre alguns resultados da TI
4	Há métricas de *CM/SM* sobre todos resultados de TI
5	Há métricas de *CM/SM* sobre os parceiros externos da TI
(1-5)	**Métricas balanceadas entre *CM/SM* e TI**
1	Não há métricas integradas entre as áreas
2	Poucas métricas integradas as áreas
3	Parcialmente integradas entre as áreas
4	Totalmente integradas entre as áreas
5	Métricas integradas com os parceiros externos de cada área
(1-5)	**Acordos entre nível de serviço**
1	Não há acordos
2	Há somente para nível operacional
3	Há para alguns projetos da *CM/SM*
4	Há para todos os projetos da *CM/SM*
5	Há para parceiros externos da *CM/SM*
(1-5)	***Benchmarking* de relacionamento entre as áreas**
1	Não ocorre
2	Ocorre esporadicamente
3	Ocorre regularmente
4	Ocorre regularmente e avaliado/padronizado formalmente
5	É utilizado para aperfeiçoamento entre as áreas
(1-5)	**Avaliação e revisões formais dos investimentos de TI para *CM/SM***
1	Não ocorre
2	Ocorre somente para grandes projetos da *CM/SM*
3	Ocorre para a maioria dos projetos da *CM/SM*
4	Ocorre para todos os projetos da *CM/SM*
5	São formais/padronizados e rotineiros
(1-5)	**Práticas de melhoria contínua da TI para *CM/SM***
1	Inexistente
2	Pouca
3	Pouca, com certa medição de efividade e feedback da *CM/SM*
4	Alta, com medição de efetividade e feedback da *CM/SM*
5	Processo formalizado e rotineiro
Nível Geral	**(1+3+1+2+2+1+1) / 6 = 1,83 = 2**

Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com a análise do pilar “Governança”, percebe-se que há baixa inclusão da TI nos projetos da *CM/SM* por conta da maturidade da área na empresa – a *CM/SM* da empresa do caso 1 possui apenas um ano de formação. Dessa forma, de acordo com as gestões da área os objetivos estão relacionados a quais clientes irão atender, sendo que quase 60% (GSC-A, 2018)

dos resultados dos produtos da categoria de Bem-Estar Sexual no mercado são provenientes do canal indireto de vendas e a empresa pouco está inserida nesse canal, tendo como principal característica o desenvolvimento de clientes com grandes redes e elevada participação de mercado. Assim, pouco da TI está inserida no planejamento estratégico da *CM/SM*, enfatizando ainda mais o caráter reativo da área de TI. Declara a gestão: *"Não há inclusão da TI no meu planejamento estratégico por uma questão de maturidade da área – temos 1 ano na empresa. A minha preocupação atual é quem serão os clientes que atenderei."* (GSC-A).

Por sua vez, a TI também não considera a área de *CM/SM* na elaboração do seu planejamento estratégico anual. A área de Vendas tem prioridade em detrimento a *CM/SM*, declarando a gestão: *"Com certeza, a prioridade é para Vendas e outras áreas com contato direto com cliente"* (GTI-A). Também não há um "Comitê Diretivo" exclusivo para a *CM/SM*, no qual integrantes da área de TI atuam junto a *CM/SM* e inserido dentro dela para o desenvolvimento de projetos estratégicos ou soluções para aumentar a eficiência operacional. Percebe-se que tanto pela cultura empresarial quanto pela maturidade da área de *CM/SM*, o gerenciamento do investimento em TI também é praticamente nulo.

A área de *CM/SM* não possui verba própria designada para projetos com a área de TI. Seu *budget* provém das marcas ou da área comercial de vendas para ações específicas em determinados clientes, como declara a gestão: *"Minha grana vem das marcas dos produtos. Logo a gestão informal é focada na redução de custo."* (GSC-A).

Dentro do tema "Priorização de Processo" percebe-se o vínculo elevado entre as áreas, caracterizado pelas tomadas de decisões em níveis estratégicos para o atendimento dos prazos antes do combinado. Percebe-se o potencial elevado para o AE entre as áreas em se tornar padronizado e formal entre elas. Porém esse aspecto é criticado pela gestão de *CM/SM* que já atuou na concorrência com elevado AE, declarando:

> *"[...] aí que está, será que nós queremos ser que nem a* [concorrência]*? Jamais. Sabe por quê? Porque eles são lentos. Sabe quantos anos demorou para o projeto do cubo da CM/SM sair do papel lá? Mais de 3 anos! Aqui é diferente. Somos mais rápidos e mais lucrativos com menor estrutura.* (GSC-A).

O quadro 18 ilustra os resultados obtidos.

Quadro 18 – Maturidade do AE em governança do caso 1.

Níveis	Governança
(1-5)	**Planejamento estratégico da *CM/SM***
1	Não há inclusão da TI
2	Há baixa inclusão da TI
3	Há parcial inclusão da TI
4	Há alta inclusão da TI
5	Há alta inclusão da TI e dos parceiros externos da TI
(1-5)	**Planejamento estratégico da TI**
1	Não há inclusão da *CM/SM*
2	Há baixa inclusão da *CM/SM*
3	Há parcial inclusão da *CM/SM*
4	Há alta inclusão da *CM/SM*
5	Há alta inclusão da CM/SM e dos parceiros externos da *CM/SM*
(1-5)	**Estrutura de organização e de hierarquia**
1	Não há prioridade para a *CM/SM*
2	Há baixa prioridade em relação a outras áreas
3	A prioridade é equivalente
4	Há alta prioridade em relação a outras áreas
5	Há alta prioridade para a *CM/SM* e para as áreas parceiras
(1-5)	**Controle Orçamentário da TI para *CM/SM***
1	Não há orçamento específico
2	Há orçamento geral para a área de *Maketing*
3	Há orçamento geral para a área de *Trade Marketing*
4	Há orçamento específico para a *CM/SM*
5	Os projetos de TI para *CM/SM* são vistos como investimento
(1-5)	**Gerenciamento do investimento de TI pela *CM/SM***
1	Visa apenas redução de custo
2	Visa apenas obter agilidade nas atividades dirárias
3	Visa obter melhoria nos processos
4	Viabiliza novas estratégia para *CM/SM*
5	Viabiliza novas estratégias pora demais parceiros da *CM/SM*
(1-5)	**Comitê diretivo da TI para *CM/SM***
1	Não há comitê específico
2	Somente para casos urgentes
3	Periódicos, mas informais/não padronizados
4	Regulares, mas formais/padronizados
5	Envolve diferentes parceiros da *CM/SM*
(1-5)	**Priorização de processos**
1	TI atende *CM/SM* quando pode
2	TI atende *CM/SM* regularmente, mas sem previsão de solução
3	Ti atende *CM/SM* regularmente, mas com previsão de solução
4	TI atende *CM/SM* nos prazos dos projetos
5	Atende antes do prazo por decisão estratégica entre TI e *CM/SM*
Nível Geral	**(1+1+2+1+1+1+5) / 7 = 1,7 = 2**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Sob o pilar da “Parceria”, a empresa do caso 1 apresenta um quadro geral que varia entre o nível 3 e o nível 4. Dessa forma, em alguns tópicos como em “compartilhamento de riscos e recompensas por resultados” entre as duas áreas, a cultura da empresa enseja total compartilhamento tanto de riscos, quanto de recompensas. Assim, há integração e parceria

elevada mesmo quando os projetos tendem a fracassar e não somente quando o sucesso é iminente e certo.

A área de TI da empresa apresenta nível 4 em "gestão da participação da TI nos projetos/atividades da *SM*", pois conforme a gestão entrevistada, a TI mensura e gere os resultados atingidos e lições aprendidas, porém não de forma compartilhada com a gestão da *CM/SM*.

Em "Relacionamento e Confiabilidade" as áreas demonstram ter alta confiabilidade mútua em quase todos os projetos que há integração entre elas. Apesar da TI ainda não ter uma parceria de caráter estratégico, participando no desenvolvimento de projetos inovadores da área de *CM/SM*, entende-se pelas entrevistas que as áreas estão com alto nível de integração e, a partir do momento que a TI passa para a execução final da implantação e implementação dos sistemas ligados a *CM/SM*, demonstra alta confiabilidade na solução e prazos estabelecidos. Nesse quesito, cita a gestão: *"[...] tivemos um ataque de hackers em nossos sistemas que deixaram todos os computadores inativos na companhia e só 2 computadores da TI estavam funcionando - eles fizeram todos os pedidos da empresa com eles."* (GSC-A).

Conforme mencionado nos parágrafos anteriores, o papel da TI no planejamento estratégico da área de *CM/SM* não existe, sendo cogitada sua participação posteriormente às tomadas de decisões estratégicas da *CM/SM*. Consequentemente, não há apoiadores diretamente relacionados à área de *CM/SM*, como um time designado e que trabalhe exclusivamente para a área de *CM/SM* proveniente da TI – os times de TI são exclusivos para a grande área de Vendas e *TM*. Apesar disso, a percepção de valor entre as áreas é positiva e encarada como um ativo para a criação de valor, declarando a gestão: *"[...] eu acredito que a percepção de valor é positiva mais poderia ser maior se tivéssemos mais braço para atuar com eles [...]"* (GTI-A). Dessa forma, apesar de se ter todo o time de *business intelligence* designado para a área de Vendas e *TM* que engloba a *CM/SM*, esta não possui um time de TI específico para seus projetos. O quadro 19 ilustra os resultados obtidos.

Quadro 19 – Maturidade do AE em parceria do caso 1.

Níveis	Parceria
(1-5)	**Percepção do valor da TI pela *CM/SM***
1	TI é apenas uma solucionadora de problemas
2	TI está sendo vista como um ativo para a *CM/SM*
3	TI é vista como um ativo para criação de valor e inovação
4	TI faz parte da estratégia da *CM/SM*
5	TI é parceira da CM/SM para criação de projeto e valor
(1-5)	**Papel da TI no planejamento estratégico**
1	TI não participa
2	TI influencia alguns projetos/atividade da *CM/SM*
3	TI influencia na maioria projetos/atividades da *CM/SM*
4	TI viabiliza projetos/atividades estratégicas da *CM/SM*
5	TI é crucial para o desenvolvimento dos projetos da *CM/SM*
(1-5)	**Compartilhamento de riscos e recompensas por resultados da *CM/SM* com a TI**
1	TI compartilha todos os riscos, mas não compartilha os recompensas
2	Não há compartilhamento de riscos e recompensas
3	Há compartilamento parcial de riscos, mas de recompensas
4	Há compartilhamento parcial de riscos e de recompensas
5	Há total compartilhamento de riscos e de recompensas
(1-5)	**Gestão da participação da TI nos projetos/atividades da *CM/SM***
1	Não há gerencimamento/armazenamento dos resultados
2	Há gerenciamento parcial dos resultados; dependendo do projeto
3	Há gerenciamento dos resultados; maioria dos projetos
4	Há gerenciamento dos resultados; todos os projetos
5	Há compartilhamento e integração na gestão dos resultados entre as áreas
(1-5)	**Relacionamento e confiabilidade entre TI e *CM/SM***
1	Baixo nível de confiabilidade
2	Relacionamento operacional da TI/baixa confiabilidade de solução e prazos
3	Relacionamento operacional da TI/média confiabilidade de solução e prazos
4	TI e *CM/SM* integradas com alta confiabilidade de solução e prazos
5	TI é parceira estratégica no desenvolvimento dos projetos da *CM/SM*
(1-5)	**Apoiadores da TI para *CM/SM***
1	Não há apoiadores
2	Apoiadores em nível departamental - Vendas
3	Apoiadores exclusivos em nível departamental - *Trade Marketing*
4	Apoiadores específicos para área de *CM/SM*
5	Há reuniões periódicas e formalizadas com apoiadores da TI específicos para *CM/SM*
Nível Geral	**(3+1+5+4+4+2)/6 = 3,2 = 3**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em relação ao tópico “Habilidades”, o cenário varia entre o nível 3 e 4, porém mais inclinada a atingir o nível 4 de maturidade do AE nesse atributo. Dentro do subtópico “inovação tecnológica”, apesar da maturidade ainda ser baixa para se investir financeiramente na área de TI para certos projetos, a *CM/SM* busca a inovação para a maioria dos projetos que ela desenvolve estrategicamente. Todavia, para alguns projetos há a inclusão da área de TI, mesmo sendo em caráter de suporte. Dessa forma, percebe-se uma atuação da TI ainda reativa, priorizada pela *CM/SM* com foco na eficiência e sem apoio quando se necessita de investimento

financeiro por parte da TI – gestão ainda muito dependente de *POCs* (do inglês, *Proof of Concept)* empíricos, o que mostra uma TI que é resistente a riscos na filial brasileira. De acordo com sua gestão:

> *"Tá no DNA da área a busca por inovação, mas pela baixa maturidade da empresa nesse sentido, a gente acaba suprimindo. Vou te dar um exemplo: a empresa é muito agressiva com política de custos zero no primeiro momento, só que todos os fornecedores de analytics que já cogitei para projetos específicos cobram o projeto piloto e, apesar de terem verba, a alta gestão dificilmente libera. Isso prejudica a busca por inovação aqui no Brasil."* (GTI-A).

O mesmo cenário ocorre para o subtópico "poder de decisão", pelo qual a TI consegue externalizar conhecimento e propor direcionamentos para a área de *CM/SM*, e esses direcionamentos são aceitos e considerados. Porém, apenas para alguns projetos, como projetos com grande participação da TI, declarando a gestão da *CM/SM*: *"Não é nem questão de querer ou não. Eles que sabem o output da minha necessidade no sistema. Eu tenho que considerá-los na minha decisão."* (GSC-A). Para esses projetos, a gestão é compartilhada, tendo como característica uma "gestão dos projetos de TI em *CM/SM"* pautada na total participação de TI em projetos específicos com foco no aumento do *ROI* da empresa, principalmente.

De acordo com as gestões entrevistadas, a empresa possui a cultura do *Job-rotation* (do inglês, Troca entre Áreas) extremamente bem desenvolvida, declarando a gestão de TI: *"[...] tudo muda aqui. Na empresa, se você não estiver disposto a mudança, você não trabalha. É uma questão cultural."* (GTI-A) e a gestão da *CM/SM*: *"[...] job-rotation aqui é um monstro! Todos 'rodam' muito na empresa."* (GSC-A). Na empresa, os processos de troca de profissionais para seus respectivos aperfeiçoamentos são endêmicos e recorrentes, com nível de incentivo elevado e *top-down*, desde a alta gestão da empresa. Dessa forma, apesar de ainda não possuírem alto nível de treinamento entre as áreas de *CM/SM e* TI, os gestores das duas áreas acreditam que no futuro essa realidade pode ser rotineira pelas políticas de RH (Recursos Humanos) da empresa, declarando a gestão da TI: *"[...] infelizmente, nunca fomos convidados para treinamentos. Aqui não existe e já tentei vender essa ideia aqui, mas ainda sem sucesso [...]".* (GTI-A).

Um ponto de atenção verificado é que apesar de não possuir treinamentos formais, padronizados e regulares entre as áreas, o nível de confiança no quesito de socialização entre elas é elevado, com encontros pós-expedientes e celebração entres os colaboradores entre as

duas áreas de caráter informal e rotineiros. Pode-se entender que o compartilhamento de conhecimento entre as áreas é impulsionado por conta dessa relação entre áreas, conforme expõe a gestão de TI: *"Vou dar um exemplo mais real, houve um almoço de final do ano do time de vendas do canal indireto e as pessoas do time de analytics foi convidada. Não convidaram ninguém, só nós. A gente se dá muito bem com eles."* (GTI-A).

O quadro 20 resume os principais pontos evidenciados.

Quadro 20 – Maturidade do AE em habilidades do caso 1.

Níveis	Habilidades
(1-5)	**Inovação Tecnológica**
1	Não há apoio para a busca de inovação
2	A busca por inovação ocorre em alguns projetos e sem envolvimento da TI
3	A busca por inovação ocorre em alguns projetos e envolve a TI para suporte
4	A busca por inovação ocorre em todos os projetos e envolve a TI para suporte
5	A busca por inovação ocorre em todos os projetos e envolve a TI estrategicamente
(1-5)	**Foco de poder de decisão**
1	Não há inclusão da TI
2	Há parcial inclusão da TI
3	Há total inclusão da TI dependendo do projetos
4	Há total inclusão da TI em todos os projetos
5	A decisão é compartilhada com a TI
(1-5)	**Gestão dos projetos de TI em *CM/SM***
1	Não há participação da TI
2	Há parcial participação da TI em projetos específicos de *CM/SM*
3	Há parcial participação da TI em todos os projetos de *CM/SM*
4	Há total participação da TI em projetos específicos de *CM/SM*
5	Há total participação da TI em todos os projetos de *CM/SM*
(1-5)	**Disposição da equipe da TI para mudanças**
1	Não aceitam mudanças
2	Há baixa disposição para mudanças
3	Há disposição para mudanças para alguns projetos de *CM/SM*
4	Há disposição para mudanças em todos os projetos de *CM/SM*
5	TI propõe mudanças para os projetos de *CM/SM*
(1-5)	**Job-rotation entre *CM/SM* e TI**
1	Não existe
2	Ocorre apenas com viés de treinamento entre áreas - sem *CM/SM*
3	Ocorre apenas com viés de treinamento entre áreas - com *CM/SM*
4	Ocorre em projetos especificicos
5	É parte da cultura organizacional
(1-5)	**Treinamento entre *CM/SM* e TI**
1	Não há treinamentos
2	Há treinamentos de caráter básicos sem sistemas operacionais
3	Há treinamentos específicos ocasionais
4	Há treinamentos específicos padronizados e regulares
5	Há treinamentos informais
(1-5)	**Socialização e confiança entre *CM/SM* e TI**
1	Não há confiança e socialização
2	Há mínima confiança e socialização
3	Ocorre apenas em processos formais - confraternizações da empresa
4	Ocorre em processos formais e raramente em processos informais
5	É totalmente informal
Nível Geral	**(3+3+4+5+5+1+5)/7 = 3,7 = 4**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quanto ao tópico de “Escopo e Arquitetura”, a empresa demonstra ter grande abertura para uma integração global de arquitetura entre as filias da companhia. Percebe-se pela entrevista com as duas gestões que tanto a área de TI quanto a área de *CM/SM* compartilham do mesmo perfil de integração, sendo que para projetos implantados em determinado país pode vir a se tornar *benchmark* para as áreas da empresa em diferentes países.

Nessa linha de raciocínio, a articulação entre padrões tecnológicos na empresa é definida a nível operacional e estratégico em relação aos projetos que envolvem TI e *CM/SM*, sendo utilizados a nível global. Dessa forma, percebe-se uma mesma forma de trabalho para desafios e obstáculos sendo articulada internacionalmente. Na filial brasileira são utilizados sistemas integrados de dados básicos como *ERP* (do inglês, *Enterprise Resource Planning*), além da TI ter característica de buscar soluções tecnológica para empresa de cunho inovador e internacional para a empresa.

Por outro lado, apesar da área de TI estar na vanguarda do conhecimento e inovação para novos sistemas a fim de implantá-los na companhia, a integração entre as áreas é mandatória por parte da área TI. Dessa forma, a área de *CM/SM* não possui autonomia para implantar (apesar de propor) novos sistemas que viabilizem melhores análises internas, como, por exemplo, o sistema Tableau®, para criação de *dashboards* mais assertivos na perspectiva da área – a área de TI não homologa como padrão de arquitetura para a empresa e a área de *CM/SM* não pode utilizar. Assim, mesmo sendo integrada, a arquitetura a ser utilizada é desenvolvida pela TI, não sendo flexível para outras áreas. Neste ponto em específico, a utilização de softwares alheios ao acordado pela área de TI fora disponibilizada exclusivamente para a área de *CM/SM*, declarando a gestão da TI: *"[...], mas a área de CM/SM é um 'fender' nessa estratégia – eles usam Tableau® e a companhia inteira usa Power BI®, por exemplo."* (GTI-A). A flexibilidade da área de TI é quase inexistente para ambas as gestões, sendo o processo para a utilização do sistema supracitado potencialmente desgastante entre as áreas caso não houvesse elevados níveis de parceria entre as duas gestões. Sobre esse ponto, comenta a gestão: *"[...] não é flexível. Eu gosto de Tableau®, a companhia usa Power BI®. Acabou. Passível de demissão. A gente conseguiu ter o sistema em caráter de exceção.*" (GSC-A).

No que tange o gerenciamento de tecnologia emergente, nota-se o total gerenciamento formal por parte da área da TI. Apesar da abertura para se desenvolver novas tecnologias em conjunto entre as áreas, entendida a necessidade da *CM/SM*, a TI assume total gestão dos projetos no que tange mapeamento de novas tecnologias emergentes e inovadoras, sendo caracterizado o gerenciamento como formal e padronizado para todo a companhia. O quadro 21 ilustra as respostas obtidas.

Quadro 21 – Maturidade do AE em escopo e arquitetura do caso 1.

Níveis	Escopo e Arquitetura
(1-5)	**Papel da TI quanto ao sistemas existentes na *CM/SM***
1	Apenas suporte operacional a sistemas tradicionais (ex: e-mail, bases de dados, etc)
2	Suporte aos sistemas de apoio a decisão da *CM/SM*
3	Parcialmente integrado com determinados projetos
4	Totalmente integrado com determinados projetos
5	Integrado a todos os projetos tecnológicos da *CM/SM*
(1-5)	**Articulação de padrões tecnológicos**
1	Não há padrões exigidos
2	Padrãoes definidos apenas a nível operacional
3	Padrões definidos a nível operacional e projetos específicos de *CM/SM*
4	Padrões definidos a nível operacional e projetos específicos de *CM/SM* a nível global
5	Os padrões adaptados regionalmente para os projetos são compartilhados a nível global
(1-5)	**Integração das arquitetura de TI com projetos de *CM/SM***
1	Sem integração formal
2	Ocorrem poucas integrações no cenário atual
3	Integrada com a *CM/SM*
4	Integrada com a *CM/SM* e parcialmente com parceiros externos da *CM/SM*
5	Integrada com a *CM/SM* e com parceiros externos da *CM/SM*
(1-5)	**Transparência da arquitetura em termos de flexibilidade**
1	Arquitetura não flexível
2	Arquitetura parcialmente flexível, pazos não são cumpridos
3	Arquitetura flexível, prazos não são cumpridos
4	Arquitetura flexível, prazos são cumpridos
5	Arquitetura flexível e prazos cumpridos com *CM/SM* e parceiros externos da *CM/SM*
(1-5)	**Gerenciamento de tecnologia emergente**
1	Não há gerenciamento
2	Há gerencimente informal por parte da TI ou da *CM/SM*
3	Há gerenciamento formal e padronizado por parte da TI
4	Há gerencimanento formal e padronizado em conjunto entre TI e *CM/SM*
5	Há gerenciamento formal e padronizado a nível global entre TI e *CM/SM*
Nível Geral	**(3+4+3+1+3)/5 = 2,8 = 3**

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.1.4 – Perspectiva do AE entre as áreas de TI e *CM/SM*

A perspectiva de ambas as áreas depende do projeto. As iniciativas operacionais são terceirizadas, ao contrário de projetos estratégicos que são internalizadas para a área de TI. *"[...] as operacionais são terceiros. Em toda empresa, acredito. Você não usa terceiro para pensar".* (GSC-A). Por exemplo, uma solução de coleta de informações nos clientes (varejistas) é feita por empresas parceiras de TI. Toda a entrega do projeto, manutenção e atualização das informações *masterdata*, bem como quem governa, revisa/analisa metas e é responsável pelo engajamento do negócio é a própria área de TI da empresa, declarando a gestão de TI: *[...] depende. Todo o corpo técnico é terceirizado. A governança, não. Por exemplo, eu*

tenho solução de coleta de informação em loja pela Accenture®, o campo é deles – manutenção, coleta, interação cliente e consumidor; a governança, é nossa." (GTI-A).

No que tange as iniciativas tecnológicas e inovadores, elas podem se originar de ambas as áreas. Normalmente, a área de *CM/SM* que traz a necessidade e dentro da necessidade uma solução vista, comentada ou discutida em fóruns e *benchmarks* efetuados pela gestão e/ou colaboradores da área. Porém, o inverso pode ocorrer com menos frequência, partindo do pessoal da área de TI as ideias inovadoras para soluções estratégicas de *CM/SM*. Segundo a gestão: *"Nem sempre a TI que traz. Nós levamos à inovação por conhecer o mercado também."* (GSC-A). Pela visão da gestão de TI: *"[...] eu gosto quando eles buscam, apesar de buscarmos, porque temos pouca mão para fazer isso e sobrecarrega a área [...]"* (GTI-A).

Em relação ao impacto que uma mudança na área de *CM/SM* causa na infraestrutura de TI, cada projeto está relacionado a dimensão estratégica para ambos os gestores entrevistados. Se a mudança for na área de *TM*, provavelmente a estrutura física e de cargo com foco no colaborador também ensejam mudanças, conciliando os profissionais que possuem maiores experiências e/ou relacionamentos estreitos com os demais colaboradores dos cargos de *TM*. De qualquer forma, a mudança de infraestrutura em TI é iminente com a mudança de *TM*. Todavia, quando se analisa somente uma mudança em *CM/SM*, dependendo do projeto e de qual impacto estratégico para a empresa ele pode trazer, pode-se ter mudanças na infraestrutura da área de TI, como declara a gestão: *"A gente analisa. Dependendo do projeto e da mudança, a gente também muda. Há essa troca, inclusive de pessoal, dependendo com quem vamos interagir, prezando pelo bom relacionamento."* (GTI-A). Dessa forma, podem ocorrer mudanças de infraestrutura de TI, como realocação de colaborador e/ou expansão de área para atendimento.

Em relação às características que as duas gestões enxergam as altas gestões (suas diretorias e *board*), as duas áreas tiveram respostas divergentes para cada qual, mostrando que cada área, no que tange a integração com a diretoria alheia e *board*, possui uma relação superficial. O perfil da alta gestão do negócio para *CM/SM* seria como um "Visionário do Negócio". Dessa forma, pode-se afirmar que a Diretoria de Vendas e *TM* é vista pela gestão da *CM/SM* como grande líder em um sentido inovador, que entende o papel da empresa em seu contexto de mercado e traz ideias inovadoras, com metas que desafiam o quadro colaborativo de funcionários, além de integrar a estratégia principal da companhia, declarando a gestão: *"[...]*

esse cara é um dos mais talentosos do ramo. Ele virou na última convenção e disse: 'em cinco anos eu quero ser o top 5 farma, top 5 health Brasil.' Teve o apoio de todo mundo." (GSC-A).

Em relação a gestão de TI, a área de *CM/SM* e seu gestor a enxerga em um papel de grande viabilizador, um "Catalizador de Tendências Tecnológicas" do que há de novo em inovação tecnológica no que diz respeito a prospecção de novas ferramentas, sejam inovadoras sob o ponto de vista estratégico ou somente eficientes para o desenvolvimento das atividades diárias. *"[...] eles têm que trazer tendências pra mim. Entender o business e buscar."* (GSC-A).

Por outro lado, para a gestão da área de TI e seus colaboradores, a alta gestão do negócio é vista como um Formulador de Estratégias para o negócio, mas que não traz inovação de ruptura para a companhia no contexto no qual a *CM/SM* se insere. Em relação a gestão da TI, o gestor e os colaboradores da TI a enxergam como uma Liderança Executiva para toda a companhia pelo seu perfil ativo de influência no negócio. Mesmo sendo uma análise interna entre relacionamento de áreas que estão dentro de um mesmo "guarda-chuva" de estrutura organizacional do que uma análise do papel da TI em toda a companhia (regionalmente ou globalmente). Nesse sentido, ambos acreditam que a estratégia de qualquer área do negócio, impacta a própria área e indiretamente a TI. O quadro 22 ilustra as respostas registradas.

Quadro 22 – Perspectiva AE do caso 1.

Alinhamento Estratégico - Perspectiva			
Questões:			
Os serviços de TI relacionados às iniciativas (operacionais e/ou estratégicas) da área de *CM/SM* são terceirizados?			
Depende, o operacional é terceirizado e o estratégico é totalmente controlado e desenvolvido pelo TI.			
As iniciativas tecnológicas e inovadoras da área de *CM/SM* se originam da estratégia da área de TI? Ou vice-versa?			
Normalmente, *CM/SM* traz as iniciativas, mas TI também pode buscar novas iniciativas tecnológicas e inovadoras (com menos frequência).			
A infra-estrutura da área de *CM/SM* tende a impactar a infra-estrutura da área de TI?			
Depende, considerando Vendas e *Trade*, sim. Porém, se for somente pela área de *CM/SM*, dependerá do projeto.			
Qual característica é mais fiel ao perfil de cada gestão?			
Papel da alta gestão do negócio		**Papel da gestão da TI**	
Formulador de Estratégias	**Para TI.**	Implementador de estratégias	
Visionário de Tecnologias		Arquiteto de Tecnologia	
Visionário do Negócio	**Para *CM/SM*.**	Catalisador de Tendencias Tecnológicas	**Para *CM/SM*.**
Priorizador de recrusos da TI		Liderança Executiva	**Para TI.**
Quais das afirmativas melhor descreve a relação entre a estratégia da *CM/SM* e da TI?			
"A estratégia da *CM/SM* gera impacto diretamente na infraestrutura *CM/SM*, que por sua vez gera impacto indiretamente na infraestrutura de TI"			←
"A estratégia da *CM/SM* gera impacto diretamente na estratégia da TI, que por sua vez gera impacto na infraestrutura de TI"			
"A estratégia de TI gera impacto diretamente na estratégia da *CM/SM*, que por sua vez gera impacto na infraestrutura organizacional"			
"A estratégia de TI gera impacto diretamente na infraestrutura de TI, que por sua vez gera impacto indiretamente na infraestrutura organizacional"			

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2 Caso 2 – Empresa B

A empresa B do estudo de caso 2 consiste em uma companhia global com mais de 130 anos de criação, mais de 120 mil funcionários e conta com produtos de saúde e bem-estar comercializados em mais de 170 países do mundo, de acordo com o *website* institucional. A empresa B faz parte de uma companhia global que atua em três grandes unidades de negócio (UN) mundiais: bem-estar (do inglês, *consumer-health)*, farmacêutico e médico/hospitalar. O estudo de caso fora desenvolvido na empresa de *Consumer Health (CH)*, no que tange a

produção e comercialização de produtos nas seguintes linhas de saúde e bem-estar: higiene oral, saúde da mulher com foco em produtos de higiene feminina, cuidados com a pele, medicamentos de uso sem necessidade de prescrição médica, cuidados com bebês/recém-nascidos, cuidados para visão e cuidados tópicos.

A empresa B, bem como o grupo do qual ela pertence, teve suas atividades iniciadas no Brasil na década de 30, em São Paulo, e conta hoje com um total de cinco mil colaboradores, quatro escritórios, três centros de distribuição, 910 mil metros quadrados, com 700 mil metros quadrados de área verde e 11 fábricas localizadas no interior do Estado de São Paulo. No Brasil, é o maior complexo industrial do grupo no mundo, de acordo com dados oficiais da companhia. A empresa faturou no ano de 2016 cerca de R$ 2 bilhões na UN de estudo do presente trabalho.

4.2.1 Área de *CM/SM* – Informações gerais e específicas

Atualmente, a área de *Shopper Marketing* e Gerenciamento por Categorias (do inglês, *Category Management – CM*) conta com um total de 12 colaboradores. A área de *SM* tem para seus processos diretos uma gerente e 2 analistas e a área de *CM* conta com 9 colaboradores, sendo a mesma gerente, 2 coordenadores, 6 analistas e um estagiário. A atuação das áreas no desenvolvimento da presente pesquisa é integrada para seus processos e projetos e será tratada como uma grande área abaixo de *Trade Marketing* e Vendas. Os conceitos de *shopper* e gerenciamento por categorias, apesar de possuírem abordagens diferentes, a primeira com viés predominantemente qualitativo, ao passo que a segunda com viés predominantemente quantitativo, integram o processo de desenvolvimento do conhecimento de *shopper* e os *outputs* estratégicos para as demais áreas da organização.

A *CM/SM* contam com um investimento de cerca de R$ 3 milhões de reais anuais para os sistemas que a integra, com cerca de R$ 2 milhões para o sistema de base de dados do mercado proveniente do fornecedor *Dunnhumby*®, porém o *budget* é variável, como declara a gestão: *"[...] quando você não usa, você devolve essa verba e aí, na revisão para o ano seguinte, você vai ter o valor que você utilizou."* (GSC2-B). Outros sistemas importantes fazem parte do conjunto utilizado pela área, como: *Spaceman* - Nielsen®, Tableau® e Kantar *WorldPanel*®.

Um dos principais *inputs* da área de *CM/SM* provém de base de dados da Nielsen®, com a ferramenta *Retail Index*® na qual é mapeado o desempenho dos produtos no mercado, além

de imagens dos produtos para elaboração do planograma dos clientes específicos do varejo, provenientes de empresas como a Pixel®. Além dos *inputs* mencionados com informações pautadas em sua maioria no desempenho de vendas do varejo, as pesquisas de *shopper*, com informações como frequência de compra, árvore de decisão por categoria, taxas de conversão e jornada de compra do *shopper* também são desenvolvidas.

A área de *CM/SM* é global, com compartilhando de estratégias regionais, focadas no Brasil e nos países da América Latina dentro dos fóruns específicos da área, declarando a gestão atual: *"[...] a atuação é regional, mas compartilhamos com o global cases de sucesso, exemplos de planogramas, plano de ação contra concorrência, enfim, estratégias de sucesso."* (GSC-B). As inovações tecnológicas utilizadas pelas áreas estão dentro do escopo tecnológico atual como: *Eye-tracking, Seed* (plataforma com câmeras na loja filmando a gôndola antes e depois da exposição, a fim de entender comportamento da *shopper*, tempo, interação, conversão em %), impressora 3D para o teste de embalagens novas e realidade virtual a fim de verificar a interação com a cliente. Há consideração de utilização de tecnologia *FNIRs* (do inglês, *Functional Near Infrared Spectroscopy)* com o objetivo de mapear de maneira mais assertiva e acertada o que de fato o cliente acha positivo ou negativo de sua interação com a gôndola e os produtos, declarando a gestão atual: *"[...] sou muito a favor de inovação tecnológica. Das interações com o lab sempre saem melhorias tecnológicas existentes para agregar."* (GSC-B).

O relacionamento com a área de TI existe e é bem desenvolvido por incentivo da alta gestão do negócio. A cultura da empresa enseja o desenvolvimento de uma TI participativa do negócio de cada área e na empresa B existe comitês formados por colaboradores da TI para o suporte operacional e também estratégico em projetos com a área de *CM/SM*. Dessa forma, caracteriza-se por uma área de TI descentralizada e ao mesmo tempo agregadora – está inserida no negócio pela qual está trabalhando no momento dos projetos, acompanhando os processos diariamente junto aos times do negócio.

Os *outputs* principais da área de *CM/SM* consistem em informações estratégicas das marcas tanto da própria empresa quanto da concorrência para clientes externos e internos (demais áreas como Vendas e *Trade Marketing).* As informações provenientes das pesquisas e análise de bases *sell-out* do mercado que detalham o perfil de venda, experiência de consumo dos *shoppers* no PDV e a jornada de compra desses *shoppers* são compartilhadas respeitando os acordos de confidencialidade. A área divulga a marca e o desempenho da categoria, quando são dados compartilhados por todo o mercado, seja de desempenho da concorrência, seja de

informações de *shopper*. As bases *sell-out* vem de empresas como *Dunnhumby*® que vende essas grandes massas de dados dos clientes do varejo e farmacêutico, o que permite análises dos times de *Shopper* e *CM* da empresa por meio das quais é feito o gerenciamento de determinadas categorias nos clientes em detrimento a outro concorrente da empresa (baseado, normalmente, no desempenho de venda de cada fabricante no canal). Sobre esse ponto, declara a antiga gestão:

> *"[...] e é importante o alinhamento estratégico entre todas as áreas porque shopper alimenta todas elas. E precisa estar tudo muito claro. A gente vê, e de gente que tá no mercado, erros inadmissíveis, como pegar uma pesquisa e dizer 'as pessoas não compram mais shampoo baby, porque ela cheira, põe de volta na gôndola e vai embora'. E, na verdade, ela se lembra de quando tinha filho bebê quando passa, lembra-se do cheiro daquele momento feliz e importante da vida, mas ela não compra, porque ele cresceu. Tem alta interação, com baixa conversão. Agora, por que o produto é ruim? Claro que não."* (GSC2-B).

Um dos projetos específicos para a área foi o *Shopper Lab* que consiste em um laboratório tecnológico a fim de mapear o perfil e interação do consumidor com a gôndola dos produtos e conta com tecnologias como *Eye-tracking*, *softwares* estratégicos de fornecedores específicos, além de televisores, servidores específicos, câmeras de alta resolução e aparelhos de realidade virtual. O desenvolvimento necessitou de grande participação da TI de maneira estratégica, declarando a antiga gestão: *"[...] demandou muito da TI, pois o lab tinha de estar conectado a nossa estrutura de banco de dados além das novas tecnologias que eram novidades para todos."* (GSC2-B).

A ferramenta do *Shopper Lab* é utilizada para o desenvolvimento de novas estratégias com cada cliente da empresa. A rotina se baseia em simulação feita junto ao cliente em dois momentos distintos: no primeiro, em uma das salas do laboratório, são feitas explicações e discussões a respeito do tema que será discutido com o cliente para cada fórum de reunião específico. Por exemplo, se forem estratégias relacionadas a elaboração de posicionamento de produtos nas gôndolas com foco em impulsionar vendas, primeiramente as propostas são colocadas vitualmente em televisões. No segundo momento, para esse mesmo exemplo, são discutidos os vieses estratégicos em conjunto - o time de *CM/SM* conduz os executivos da empresa-cliente até a sala que contém as gôndolas padrões que simulam uma loja real, alimentadas com a tecnologia da *Red Dot Square Solutions®*, hoje denominada *Kantar Retail Virtual Reality®*, ferramenta da Kantar *Group®*. Dessa forma, uma loja padrão é simulada para a interação dos executivos com os planogramas desenvolvidos pelo time da *CM/SM* e com essa

experiência os executivos da empresa-cliente caminha entre a gôngola padrão a fim de interagir como se estivessem em uma loja real e física. De toda essa experiência visual com o cenário antes das implementações dos planogramas e com o cenário posterior, as estratégias são visualmente apresentadas para o cliente, tornando as tomadas de decisões mais assertivas para ambos os lados, declarando a antiga gestão:

> *"[...] a gente simulava uma loja farma e uma varejo, dependendo do cliente, e aplicava o planograma do momento na simulação, junto com o cliente pelo Red Dot e você ia caminhando por ela e mostrando as oportunidades de execução e melhorias de sortimento visualmente."* (GSC2-B).

Ações como mudanças de embalagens, dimensionamento de gôngolas relacionadas ao tamanho dessas embalagens, se poderia servir ou não, testes de promoções de venda, ações de *visual merchandising*, lançamentos de produtos e qual posição ele pode ser colocado e sua interferência positiva ou negativa na estratégia estabelecida, podem ser simuladas e decisões podem ser tomadas de maneira estratégica com conscientização dos *stakeholders*. Em um segundo momento, a estratégia também será focada no consumidor final a fim de entender a experiência do *Shopper* no PDV simulado dentro do laboratório, considerando o *step* final da Jornada de Compra do *Shopper*. Sobre esse ponto ressalva a gestão: *"Ainda está estagnada a fase com consumidor final, pois por ser dentro do prédio da empresa, ele pode ser enviesado e comprometer o comportamento real de compra"* (GSC-B). Além da simulação e testes com executivos e/ou consumidores finais, uma sala é isolada da outra, o que permite pesquisa de *Focus Group* pelo painel com som e visualização do grupo de pessoas que está interagindo com o laboratório propriamente dito.

Há valorização da área e nota-se que a empresa considera a área de *CM/SM* essencial para o negócio, declarando a antiga gestão: *"[...] a CM/SM é quem alerta dos prováveis riscos ao negócio"* (GSC2-B). Mesmo sem divulgar toda e qualquer informação dos clientes sobre as outras marcas, por conta dos contratos de confidencialidade, a valorização é *Top-Down* da alta gestão do negócio. Sobre esse aspecto, declara a gestão:

> *"Às vezes, as pessoas ficam bravas. É difícil as demais áreas compreender que não podemos simplesmente abrir dados dos clientes só porque somos da mesma empresa. Mas, depois de algum estresse, eles acabam entendendo e é até bom para a confiança e relacionamento a longo prazo."* (GSC-B).

O AE com a área de TI é evidente e endêmico na cultura da empresa, tornando o relacionamento entre as duas áreas integrado e harmônico. O quadro 23 ilustra os resultados obtidos da área de *CM/SM* do caso 2.

Quadro 23 – Informações gerais e específicas da área de *CM/SM* do caso 2.

Informações da área de *CM/SM*	
Nº Total de Funcionários:	**12 colaboradores: 1 gerente, 2 coordenadores, 8 analistas e 1 estagiáro**
Investimentos da área:	**Total: R$ 3 Milhões / Dunhumby: R$ 1,2 milhões**
Sistemas mais importantes da área:	**Sistema prórprio de base de dados, Dumhumby Clientes Key Accounts, Spaceman, Tableau, Pixel, Kantar Retail Virtual Reality**
Questões:	
Quais são os principais *inputs* da área? Há utilização das pesquisa de *shopper?*	
Pesquisa de *shopper* com dados de frequência de compra, base de dados de pesquisas *Sellout* dos clientes e do mercado de diferentes canais (Varejo e Farmacêutico) e base de imagens para planogramas.	
A área de *Shopper* é global? Há compartilhamento de estratégias inerentes à area com outros países?	
Sim. É global, com atuação regional no Brasil e LATAM (América Latina)	
Quais as inovações tecnológicas que a área utiliza (*Shopper lab, video mining, simulação, eye-tracking,* análises *check-out e bid data, tryvertising)?*	
Eye tracking*, Seed, FNIRs, Impressora 3D e *Virtual Reality	
Existe relacionamento com a área de TI da organização? Se sim, como é desenvolvido essa parceria?	
Sim, existe. TI entende o negócio na prática e possui uma pessoa designada para a entender o negócio.	
Quais os principais *outputs* da área e para quais áreas/departamentos são destinados?	
Informações de mercado para os clientes externos, estratégias desenvolvidas para os clientes externos.	
Como a área se relaciona com a área de TI? Há suporte para os sistemas, bem como apoio para implementação de inovaões tecnológicas?	
Sim. Há suporte e o relacionamento é integrado com parceria a nível estratégico.	
A área possui alinhamento estratégico com a TI e alta gestão do negócio? Se sim, como é conduzido esse alinhamento?	
Sim. As estratégias são desenvolvidas em conjunto e há total apoio da alta gestão do negócio.	

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2.1.1 Fatores viabilizadores, inibidores ou neutros AE pela *CM/SM*

Nota-se que o apoio da alta gestão do negócio (*board* da empresa) existe, apesar da crítica comum que se tem no mercado de que a área de *CM/SM* poderia ajudar mais a empresa sem restrições de confidencialidade dos clientes geridos. Mesmo assim, os *insights* são

providenciados de maneira qualitativa, respeitando os contratos de confidencialidade dos clientes cujas categorias são gerenciadas pela empresa. Dessa forma, o primeiro fator atua na empresa como um viabilizador do AE entre as duas áreas, declarando a atual gestão: *"[...] com certeza, somos nós que apoiamos o board com inteligência sobre as categorias dos clientes."* (GSC-B). A valorização existe e a área entende o negócio, bem como ajuda a desenvolver a estratégia da empresa e sinaliza os riscos de tomadas de decisão da alta gestão (grande valor proporcionado pela área com base na experiência do consumidor no PDV). Dessa forma, reuniões rotineiras são conduzidas com a presidência da empresa, seja em relação a ações em grandes clientes chave (do inglês, *key-accounts)* do mercado, seja em relação a lançamentos de novos produtos (embalagens, imagem da marca para o consumidor e para o *shopper* e ações de *visual merchandising*).

Sob o fator da parceria entre as áreas de TI e *CM/SM*, a empresa também possui esse fator como um viabilizador do AE entre as áreas também, pois tanto os riscos e as recompensas pelos projetos desenvolvidos em conjunto são compartilhados. A TI possui papel descentralizador e imerge dentro do negócio específico da área de *CM/SM* no desenvolvimento desses projetos a fim de se obter a real necessidade (dor) que a área possui.

Os projetos da área de *CM/SM* também são consideravelmente priorizados. Em encontros internacionais da área de TI (área também global, como explicitado doravante no presente trabalho), os projetos e ferramentas desenvolvidas exclusivamente para a *CM/SM*, como o *Shopper Lab*, são apresentados como grande ganho de valor estratégico em detrimento a qualquer outro projeto das demais áreas – a importância da *CM/SM* é evidente para a TI. Dentro desses projetos com a TI, as duas áreas conseguem cumprir prazos internos. Todavia, quando se considera a área de *CM/SM* isoladamente e com o relacionamento com seus clientes externos dos canais de varejo e farmacêutico, os prazos passam a depender das entregas desses clientes o que torna um fator que pode se tornar um inibidor, dependendo do cliente, o que gera para a presente pesquisa um fator neutro, declarando a gestão: *"[...] isso é difícil porque depende do cliente. Se uma ação não evolui por conta dele, você também não entrega."* (GSC-B). A área de *CM/SM* também demonstra liderança, o que torna o fator também um viabilizador no que tange projetos entre as duas áreas. Apesar da TI ter como processo padronizado a imersão no contexto e desafios das áreas nas quais atuam com seu comitê específico, a área de *CM/SM* assume a liderança no que tange organização de prazos, apresentações e prestações de contas para a alta gestão do negócio para a os projetos em desenvolvimento. O quadro 24 ilustra os fatores da empresa do caso 2.

Quadro 24 – Fatores viabilizadores, inibidores ou neutros do AE pela *CM/SM* do caso 2.

Viabilizadores/Inibidores - *CM/SM*				
Fator	**Viabilizador**	**Inibidor**	**Neutro**	**Exemplos**
Apoio da alta gestão para *CM/SM*	X			**Total apoio.**
CM/SM envolvida com o desenvolvimento da estratégia	X			**Diretamente relacionada a presidência da empresa.**
CM/SM entende o negócio	X			**Total entendimento.**
Parceria entre *CM/SM* e TI	X			**Sim, eles fazem parte dos riscos e recompensas para todos os projetos.**
Projetos de *CM/SM* priorizados	X			**São priorizados pela TI.**
CM/SM cumpre os prazos			X	**Parcialmente, pois depende dos clientes.**
CM/SM demonstra Liderança	X			**Organiza prazos, apresenta resultados e faz a gestão financeira.**

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2.2 Área de TI – Informações gerais e específicas

A área de TI da empresa do caso 2 é composta de 4 pessoas, nas quais 1 gerente, 1 coordenador e 2 analistas. Conta com *budget* para projetos de TI por ano que chega a R$ 400 mil reais. Investimentos para projetos que envolvem demais áreas, como *CM/SM*, a área de TI não compartilha seu investimento.

A ferramenta mais importante para a área de TI da empresa é o *ERP* proveniente da SAP® que tem como sua função principal integrar todas as informações da fábrica e áreas corporativas. Em relação especificamente a área de *CM/SM*, a ferramenta mais importante é o sistema de leitura de bases *sell-out* dos clientes da empresa, exigindo um comportamento da TI da empresa tanto reativo (quando há problemas de sincronização ou erros digitais) quanto proativo (melhorias que a TI busca com inovações tecnológicas mais modernas no mercado). Dessa forma, os *inputs* da área de TI provêm das demais áreas da organização que consistem por meio de chamados abertos. Nesses chamados, a área de TI evidencia a necessidade e soluciona o problema, desde problemas existentes e operacionais a problemas que ensejam soluções melhores já existentes no mercado, declarando a gestão: *"[...] a gente trabalha tanto reativamente quanto proativamente, quando identifica que a base de clientes da área cresceu*

e precisa de um sistema mais robusto" (CTI-B). Percebe-se aqui uma TI imersiva e que entende o negócio da área.

A TI é global e dividida em funções, sendo que no Brasil há a divisão em quatro grandes áreas: uma regional e três globais. A regional trata somente de problemas no Brasil enquanto as outras três áreas globais prezam pelo compartilhamento de conhecimento em fóruns internacionais da empresa. Todas as quatro áreas trabalham sob a égide de três pilares principais: Vendas, *Analytics e Digital*. Vendas abrange tudo relacionada a *Trade Marketing*, vendas dos produtos em si e ações de inteligência regionalizadas. *Analytics* é relacionada a análises mais gerais e globais do mercado e *Digital* é relacionada ao canal digital de redes de relacionamento com o consumidor e *website* oficial, catálogo de produtos *on-line* para clientes e promoções para clientes finais. Dentro deste contexto, essas áreas entendem o negócio de cada outra grande área por intermédio da área de TI regional, cuja obrigação é estabelecer a ponte entre as necessidades e as soluções especializadas da TI.

As inovações tecnológicas tornam-se parte da essência da área que conta com total apoio da alta gestão e os colaboradores contam com apoio local da gestão da TI, consequentemente. Sob essa linha de conduta, com um intuito de transformar a experiência do consumidor ainda mais imersiva, a implementação de soluções como as ferramentas de *FNIRS* fornecidas por empresas internacionais atuantes no mercado brasileiro, somada a aplicação de realidade virtual, conforme já mencionado anteriormente, é viabilizada pelo nível de maturidade do AE entre as duas áreas. A exigência de níveis de maturidade elevados se fez presente, principalmente, nas duas etapas da construção do *Shopper Lab*. A primeira etapa ainda se tinha o mundo "físico" representado pela gôndola padrão separado do mundo digital dos planogramas virtuais. A segunda etapa consistiu em unificar os ambientes por meio da realidade virtual para os clientes, o que torna a experiência mais dinâmica com a mudança de paradigma entre aquilo que se vê no ambiente digital e a gôndola física dentro do laboratório. A implementação do mapeamento das atividades cerebrais, somadas as demais tecnologias como o *eye-tracking* e metodologias de pesquisas de *shopper* provenientes de empresas especializadas nesse ramo, também são considerados parte do projeto, porém com um viés pautado em consultoria, como menciona a gestão:

> *"[...] então, a gente até gostaria de ter, o problema é que enviesa e acaba com a pesquisa. Fazer no Neuro® da Nielsen® é menos tendencioso. Para nós, além do alto investimento, teríamos pesquisa com o consumidor final comprometidas, só pelo fato deles saberem que estão entrando em nosso prédio."* (CTI-B).

O relacionamento com as demais áreas é muito integrado e conta com a área de TI inserida no negócio não somente da área de *CM/SM*, mas de toda a área de Vendas e, consequentemente, de *Trade Marketing* da empresa. Dentro dessa perspectiva, há processos específicos entre as duas áreas que geram os principais *outputs* de TI para *CM/SM*. Dessa forma, há uma grande força tarefa da área para a busca de melhoria e manutenção do sistema que faz a leitura das bases *sell-out* dos clientes da *CM/SM*. A característica estratégica da área e que permite inferir com veemência o alto nível de AE entre TI e *CM/SM* é a preocupação da área de TI em buscar inovações globais de outras sedes da empresa. Somado a isso, há uma posição proativa em relação a chamados da área que são identificados pela TI como oportunidades de treinamentos para gerar conhecimento sobre determinado sistema, declarando a gestão:

> *"[...] por exemplo, a gente organiza treinamentos quando entendemos que a solicitação do usuário não é um 'problema' e, sim, a falta do conceito. A gente analisa que, sei lá, nos últimos 6 meses, X chamados foram feitos, e deles, 80% não foram problemas ou precisavam de melhorias na ferramenta/sistema, e, sim, eram falta de conhecimento do usuário na usabilidade da ferramenta [...]."* (CTI-B).

Dessa forma, a área de TI é vista como uma grande parceira estratégica que vai além do nível de solução operacional, declarando a gestão: *"[...] a gente traz muito input de outros países e propõe para as áreas. Por exemplo, olha, na China eles estão tratando dados do distribuidor desse jeito, o que você acha? Tem sentido pra vocês?* (CTI-B). A área busca e é procurada pelas demais áreas da organização para fazer parte desses processos. As ferramentas, sistemas e processos da área de *CM/SM* são compreendidas completamente pela área de TI por conta dessa cultura de imersão, com colaboradores exclusivos para o negócio que gera valor reconhecido para as duas áreas e para a alta gestão do negócio, mencionando a gestão: *"[...] as áreas veem a gente mais como um parceiro estratégico a alguém para servir*." (CTI-B). O quadro 25 ilustra as informações gerais da área de TI da empresa do caso 2.

Quadro 25 – Informações gerais e específicas da área de TI da empresa B do caso 2.

Informações da área de TI	
Nº Total de Funcionários:	**4 pessoas - 1 gerente, 1 coordenador e 2 analistas**
Investimentos da área:	**R$ 400 mil de bugdet com investimento de TI para TI. Não tem um investimento específico para *CM/SM*.**
Sistemas mais importantes da área:	**ERP. Em específico para CM/SM: ferramenta de dados sell-out de cliente e harmonização dos dados com ERP.**
Questões:	
Quais são os principais *inputs* da área?	
Necessidade do business. Atuando tanto reativamente como proativamente.	
A área de TI é global? Há compartilhamento de estratégias inerentes à area com outros paises?	
É Global dividida para 4 funções: 1 regional (brasil) mais inserido no negócio - atua de perto nas necessidades do Brasil. E 3 globais. Todas elas sob Vendas, Analytics e Digital.	
Há prestação de serviços ou auxílio para sistemas tecnológico inovadores além do suporte?	
Sim. *FNIRS*, Óculos VR e *Shopper Lab* em 3 etapas - 1ª etapa: digital e físico, separados. 2ª etapa: juntos com realidade virtual.	
Como é o relacionamento com as demais áreas da organização? Há processos com a área de *CM/SM*?	
Digital é muito inserido, *Analytics* e Vendas inclui. Bem integrados no momentos.	
Quais os principais *outputs* da área e para quais áreas/departamentos são destinados?	
Melhorias no sistema de base *sell-out* da região. Ver relatório de uso da ferramenta por países. Entendimento e propostas de soluções baseadas no entendimento das principais áreas de Vendas. Compartilhamento de estratégias globais.	
A área possui alinhamento estratégico com a *CM/SM* e alta gestão do negócio? Se sim, como é conduzido esse alinhamento?	
Sim, ocorre e é estrategicamente elevado. Eles estão ligados na parte consultiva, traz TI para Estratégia do negócio. Trazem inovações globais junto com *CM/SM* para o negócio. TI sabe e sente a dor da área.	

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2.2.1 Fatores viabilizadores, inibidores ou neutros do AE pela TI

A gestão da área de TI confirma a hipótese que o apoio da alta gestão do negócio viabiliza o alinhamento estratégico, tornando-o mais fácil de ser alcançada uma maturidade elevada. A TI também faz parte no desenvolvimento da estratégia e, dessa forma, também contribui com *insights* para a *CM/SM*. Dessa forma, o fator se caracteriza como um viabilizador do alinhamento estratégico entre as áreas, declarando a gestão:

> *"[...] eles atuam, não como uma pastelaria, pedindo somente. Mas de forma consultiva. Eles vêm com propostas de tecnologias e inovações e perguntam o que achamos. Construímos desde o começo. É um pouco nosso de olhar para fora e falar,*

> *peraí, nosso business está com essa necessidade, será que o business de outro país já não fez algo parecido? 'Canadá, por exemplo, como vocês estão lidando com essa situação?' E se encontrar fora, a gente faz um leverage e traz para cá. Isso é comum*." (CTI-B).

O entendimento do negócio de outras áreas além da *CM/SM*, afeta a compreensão da TI em alguns projetos, por conta de certa resistência baseada no relacionamento interpessoal dos colaboradores que prejudica o compartilhamento de conhecimento. Assim, acredita-se que o medo futuro de perder o cargo com certa exposição a riscos inerentes aos projetos inovadores do negócio, prejudica a compreensão da necessidade do negócio da área na qual ela está atuando a nível estratégico, declarando a gestão: *"Tem pessoas que por medo de assumir riscos e exposição negativa se caso o projeto fracassar, não compartilha o conhecimento do seu negócio, dificultando o andar dos projetos."* (CTI-B).

Em contrapartida, a parceria entre as áreas de TI e *CM/SM* existe tanto para os riscos quanto para as recompensas, mesmo para projetos pelos quais a TI atua sozinha e não priorizados pela alta gestão de áreas afastadas, como da fábrica, o que ocasiona uma necessidade da área de TI de "se provar" mais do que o necessário. Todavia, quando os projetos são conduzidos com a parceria da área de *CM/SM*, entende-se que os processos inerentes a esses projetos são conduzidos de forma harmônica, tendo a devida atenção da alta gestão. Por conta disso, apesar do fator "parceria entre *SM* e TI" ser considerado como um viabilizador para o alinhamento estratégico entre as áreas, o fator "projetos de TI priorizados" foi considerado como "neutro" já que para algumas áreas o fator é um viabilizador (como para a área de *CM/SM*) e para outras afastadas como um inibidor, expondo a gestão: *"[...] tenho quase certeza que por estar 'longe'* [certas áreas], *acham que somos técnicos de pc, sabe? Não priorizando nossos projetos e, às vezes, procurando por fornecedores em soluções básicas."* (CTI-B).

O único fator inibidor do AE para a TI foi no cumprimento de prazos, pois existem, de acordo com a gestão entrevistada, algumas atividades demandadas de caráter obrigatório que não agregam valor ao negócio e consomem tempo valioso para os demais projetos estratégicos com outras áreas (assim como em relação a área de *CM/SM*). Um exemplo de atividade que contribui para tornar esse fator um inibidor é a necessidade de produzir o preenchimento de relatórios específicos para o governo e para área de conformidade (do inglês, *compliance*) de uma das empresas do grupo no qual faz parte a empresa estudada. Essas informações não estão disponíveis para o time de TI. Sob esse ponto, declara a gestão:

> *"Existem informações de prontuário médico e dados de pacientes que temos que preencher em todos os projetos e, me explica, que dados desse tipo eu tenho na empresa? São de outra empresa. Outro business do grupo. Onera tempo dos meus projetos, pois depende de várias pessoas e não geram nenhum valor. Eu perco 1 semana, normalmente, para provar que não somos aplicáveis ao processo."* (CTI-B).

Ou seja, a área de TI e seus colaboradores devem buscar informações sobre clientes, pacientes e consumidores para cumprir exigências que não geram valor e que demandam muito tempo para serem feitas. Sob essa linha de raciocínio, relatórios, por exemplo, de cunho financeiros, como comprovação de custos para projetos, de fato, é encarado pela área como necessário, já que eles lidam também com os custos dos projetos e lideram aqueles que são específicos da área. Como todas as áreas e seus projetos devem responder esses relatórios/questionários, a demanda de tempo onera todas elas e como TI atua em vários projetos estratégicos de várias áreas diferentes, o tempo tomado se torna uma barreira para projetos relevantes.

Em relação ao fator "TI demonstra liderança" pode-se dizer que ele também atua como um viabilizador do AE, já que para muitos projetos de cunho tecnológico é culturalmente aceita a liderança da TI, não sendo uma barreira de difícil compreensão entre TI e *CM/SM* e com as demais áreas da empresa. No caso da demonstração de liderança, a TI consegue conduzir os projetos pelos quais sua atuação é estratégica em parceria com a gestão da área de *CM/SM*, declarando a gestão: *"[...] com as áreas de negócio e, claro, shopper, a gente tem liberdade de assumir liderança. Algumas áreas distantes, sem muito contato, também, pois a ordem vem top-down, mesmo com a resistência deles por estarem afastadas."* (CTI-B). O quadro 26 resume os resultados colhidos sob a perspectiva dos fatores que são viabilizadores e inibidores.

Quadro 26 – Fatores viabilizadores, inibidores ou neutros do AE pela TI do caso 2.

Viabilizadores/Inibidores - TI				
Fator	**Viabilizador**	**Inibidor**	**Neutro**	**Exemplos**
Apoio da alta gestão para TI	X			**Total apoio.**
Envolvimento da TI com o desenvolvimento da estratégia	X			**Sim, desde a criação dela a TI é envolvida.**
Compreensão da TI do negócio			X	**Certa resistência em divulgar o conhecimento do negócio por conta das pessoas nos cargos.**
Parceria entre TI e *CM/SM*	X			**Atualmente, total.**
Priorização de Projetos da TI			X	**Alguns projetos de TI não é dado a devida atenção. Tendo a TI que se provar mais que outras áreas.**
Cumprimento dos prazos - TI		X		**Perde-se tempo com processos obrigatórios que normalmente não entregam valor para o negócio.**
Demonstração de liderança - TI	X			**Consegue mostrar liderança com os projetos em outras áreas**

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2.3 Maturidade do AE entre TI e *CM/SM* do caso 2

O pilar da "Comunicação" conta com entendimento pleno das necessidades da área de *CM/SM* pela TI, o que contribui muito para tornar as soluções da TI mais proativas e estratégicas no que tange aos sistemas e projetos tecnológicos a serem desenvolvidos. Sobre esse aspecto declara gestão: *"[...] sim, entende as necessidades dos projetos que tocamos e em nível estratégico. Mas dentro dos demais projetos, não. Até por questão de agilidade e confidencialidade de clientes, por exemplo."* (GSC-B). Quanto ao entendimento das necessidades de TI pela *CM/SM* o cenário também é positivo, com a compreensão total de uma área em relação a outra, declarando a antiga gestão: *"[...] outro ponto é pessoalidade do cargo, com o antigo líder do comitê de TI, nossa, diria que estava a nível estratégico, a abertura da TI era elevada com ele, indo além dos projetos."* (GSC2-B).

Dessa forma, a nota média permite inferir que a empresa se encontra no nível 4, apesar do tema "Aprendizado entre as Áreas" ter nota 1. Assim, a integração entre as áreas vai além de treinamentos formais e obrigatórios organizados pelo setor de Recursos Humanos (RH) da empresa, declarando a antiga gestão:

> *"Não é para todo mundo. Esse é o ponto, apesar do formalismo. Tinha documentos em ppt e troca de email, mas não eram treinamentos para todos os níveis. Eu tinha, como gestora. Eu tinha treinamentos que se eu não tirasse nota, subia para minha chefe. Na média de 2 horas de treinamento e 1 hora de questionário sobre ele. Era só para quem assinava os projetos com TI. "*(GSC2-B).

Esses treinamentos formais e obrigatórios, necessários para o *compliance* da empresa, com avaliação dos gestores imediatos dos gerentes de cada área, são gerais e superficiais sobre os conceitos, processos e metodologias de cada área – diferente do aprendizado rotineiro e diário entre seus membros no desenvolvimento de cada projeto estratégico. Sobre esse ponto, declara a atual da gestão: *"[...] existe os treinamentos padronizados e ainda somos avaliados, mas pouco contribuem para o real aprendizado entre as áreas."* (GSC-B).

Assim, pode-se inferir que o nível de maturidade considerado no tema explicitado acima é bem desenvolvido o que permite o compartilhamento de conhecimento ocorrer de maneira natural/informal, o que coloca a empresa do caso 2 em uma situação atípica – por um lado possui treinamentos formais entre os gestores de cada área, atingindo nível 4 dentro do tema em questão. Por outro lado, o real valor está na informalidade desse aprendizado que permite ser real, verdadeiro e completo, já que ocorre de forma natural, como declara a gestão da TI: *"[...] é muito da experiência do dia a dia com eles e é vice-versa, a gente aprende com eles e eles conosco com um viés prático entre os colaboradores."* (CTI-B). Dessa forma, apesar do protocolo da metodologia utilizada na pesquisa classificar como nível 1 "conversas informais pautadas no relacionamento pessoal", entende-se pela análise que esse cenário permite um relacionamento entre as áreas harmônico e sem restrições burocráticas, o que, na verdade, contribui para que o pilar da "Comunicação" seja classificado com alto nível para o AE entre TI e *CM/SM*.

A rigidez de protocolo é respeitada, tendo as necessidades da área que demandam participação da TI atingidas e solucionadas em todos os projetos. Dessa forma, os prazos são cumpridos e as definições e orientações entre as áreas seguidas na visão dos gestores.

O compartilhamento de conhecimento ocorre para quase todos os projetos, porém de maneira mais comum da *CM/SM* para TI com o relacionamento entre os colaboradores que se torna presente para determinado projeto em fase de desenvolvimento e impulsionado pelo ambiente de trabalho. O envolvimento dos colaboradores em tarefas e processos da TI para garantir a imersão em cada negócio acontece de maneira natural em relação a *CM/SM*. Dessa forma, a depender do tempo do projeto e da relevância estratégica da companhia, esse

compartilhamento específico de conhecimento pode ser maior ou menor, declarando a antiga gestão: *"[...] ela* [gestora de TI] *acompanhava, sem obrigação, os fóruns de Vendas e Trade para entender o rumo e tudo que estava acontecendo em nossas reuniões."* (GSC2-B) e a atual gestão confirma: *"[...] eles procuram, sim, acompanhar e obter conhecimento sobre o que nós e o negócio conduzimos."* (GSC-B). Outro fator a ser considerado é o humano – o compartilhamento de conhecimento é baseado também no inter-relacionamento entre os colaboradores. Alguns colaboradores da TI e alguns colaboradores da *CM/SM* possuem relacionamento pessoal elevado o que contribui positivamente, declarando a gestão da TI: *"Depende da pessoa e sua vontade de compartilhar o conhecimento nas reuniões, de querer de fato participar do sucesso do projeto."* (CTI-B).

O mesmo cenário ocorre para o tema "eficácia na comunicação". O fator humano no relacionamento pessoal é crucial para determinar o nível da comunicação. A eficácia da comunicação de maneira geral entre todos os membros é elevada o que contribui positivamente para o AE. O quadro 27 ilustram os níveis de cada tema dentro do pilar "comunicação" do caso 2.

Quadro 27 – Maturidade do AE em comunicação do caso 2.

Níveis	Comunicação
(1-5)	**Entendimento de *CM/SM* pela TI**
1	Não há entedimento do negócio da *CM/SM* pela TI
2	Há baixo entendimento
3	Há parcial entendimento
4	Há total entendimento
5	Há entendimento total e em nível estratégico
(1-5)	**Entendimento de TI pela *CM/SM***
1	Não há entedimento do negócio da TI pela *CM/SM*
2	Há baixo entendimento
3	Há parcial entendimento
4	Há total entendimento
5	Há entendimento total e em nível estratégico
(1-5)	**Aprendizado entre as áreas**
1	Conversas informais pautado no relacionamento pessoal
2	Treinamentos virtuais (arquivos, apresentações, etc)
3	Treinamentos ocasionais feitos pelo RH
4	Treinamentos fixados
5	Treinamentos fixados e periódicos
(1-5)	**Rigidez de Protocolo entre TI e *CM/SM***
1	As necessidades não são atendidas
2	As necessidades são parcialmente atendidas
3	As necessidades são atendidas em alguns projetos
4	As necessidades são atingidas em projetos estratégicos
5	As necessidades são atingidas em todos os projetos
(1-5)	**Compartilhamento de Conhecimento**
1	Nenhum
2	Só em determinados projetos
3	Quase em todos os projetos
4	Em todos os projetos
5	Há inter-relacionamento entre membros das equipes
(1-5)	**Eficácia da Comunicação**
1	Não existe comunicação entre as áreas
2	A comunicação dificilmente ocorre entre as áreas
3	A comunicação é viabilizada entre as áreas para alguns projetos
4	A comunicação é viabilizada entre as áreas para todos os projetos
5	A comunicação ocorre integrada e informalmente entre as áreas
Nível Geral	**(4+4+3+5+3+5) = 24/6 = 4**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Dentro do pilar de “Medidas de Competência e Valor” em “Métricas da TI em relação a *CM/SM*”, a gestão da área de TI estabelece reuniões periódicas com o vice-presidente da empresa com intuito de apresentar esses resultados, sejam positivos, sejam negativos dos projetos implantados e implementados com Vendas e *Trade Marketing*. Apesar dos resultados em relação ao *ROI* (do inglês, *Return of Investment)* dos projetos a área de TI existem métricas

em relação a alguns projetos da área de *CM/SM* com o intuito de extrair os maiores aprendizados no desenvolvimento de tais projetos além de métricas de custos, declarando a gestão: *"[...] temos métricas de custos, pincipalmente, mas também KPIs de desenvolvimento qualitativo criados pela área e análises SWOT dos processos com eles com apresentação para a alta gestão."* (CTI-B).

Em contrapartida, a área de *CM/SM* possui métricas pontuais sem nenhuma padronização e baseada somente em prazos de entrega, ambos relacionados a projetos estratégicos e atividades operacionais rotineiras, como menciona a gestão: *"Para os projetos estratégicos, fizemos protocolos no decorrer de 2017 e 2018 em relação a confiabilidade dos projetos e com cobranças pontuais acumuladas, sem padronização da empresa."* (GSC-B). Complementa a antiga gestão: *"[...] as métricas eram pontuais e com foco nos prazos. Já em projetos concluídos, a gente media o desempenho pelos números de chamados abertos e suas resoluções pela TI."* (GSC2-B).

Dentro do tema "Acordos de Nível de Serviço", os resultados obtidos pela avaliação e entrevista estão intimamente relacionados ao projeto do *Shopper Lab* e sua relevância para a empresa, tanto no sentido qualitativo, quanto no sentido quantitativo. Dessa forma, pode-se perceber a preocupação em se manter acordos de nível de serviço para alguns projetos apenas e não todos e, como apontado pelos gestores entrevistados, esse cenário é plausível pelo tamanho da área de TI – a falta de colaborador impede níveis elevados de serviços para todos seus clientes.

As duas áreas também não efetuam comparações (do inglês, *benchmarkings*) de práticas internas dentro do escopo de trabalho de maneira formalizada. Todavia, como a parceria entres os colaboradores da área torna-se ainda maior com a criação e desenvolvimento de projetos estratégicos (como o *Shopper Lab* mencionado anteriormente) o compartilhamento de melhores práticas entre os indivíduos ocorre de maneira informal, o que enseja nível três para esse tema. Um exemplo disso é o compartilhamento da metodologia de desenvolvimento ágil *SCRUM* pela a área de TI e vice-versa com o compartilhando da metodologia *DT* (do inglês, *Design Thinking*) pela *CM/SM*, declarando a gestão da TI: *"Agora, estamos caminhando para uma construção de microprojetos com times multidisciplinares de TI e área de negócio utilizando a metodologia SCRUM. O foco é ganhar velocidade"* (CTI-B).

Em relação ao tema "Avaliação e Revisões Formais dos Investimentos de TI para *SM*", apesar da área de TI não possui um *budget* específico designado a área de *CM/SM*, a avaliação

e revisões inerentes ao *ROI* e/ou a redução de custo que os projetos trazem para a empresa é conduzido pela TI de forma padronizada e formal, ensejando uma classificação nível 5 nesse tema, declarando a gestão de TI: *"No decorrer do ano, conforme os projetos são desenvolvidos, os investimentos que não são introduzidos, podem ser alocados entre os projetos pelos gerentes das duas áreas"* (CTI-B). Essa avaliação é conduzida conjuntamente entre os gerentes e mesmo que o investimento não seja utilizado por alguma redução benéfica ou algum gasto desnecessário que não gere valor para o projeto, as áreas se comunicam e os investimentos podem ser alocados até mesmo para projetos de TI com outras áreas da empresa.

Conforme explicitado pela gestão da área, como o projeto será medido também é cobrado pela alta gestão o que leva a TI a buscar medidas não somente quantitativas, mas a justificativa qualitativa para os números prospectados na melhoria a ser buscada, declarando a gestão da TI:

> *"Todo o projeto que vamos fazer, seja aumento de ROI, ou redução de custo que ele vai gerar, tem como isso será medido. Por exemplo, se a gente diz que um projeto vai trazer redução de R$ 500 mil em 5 anos, temos que dizer que isso será atingindo pelo aumento da capacidade analítica diminuindo a necessidade de mais hora-homem para o trabalho e maior eficiência no tratamento de dados da área, ou menor custo quantitativo de quanto eles pagam pra gente no servidor*." (CTI-B).

As práticas de melhoria contínua existem e são consideradas pela TI em relação aos *feedbacks* da *CM/SM* com o intuito de melhorar os serviços. Todavia, não há um processo formalizado e periódico oficializado pela empresa para a busca da melhoria contínua – ela existe, mas o aprimoramento se dá no relacionamento entre os indivíduos na posição atual da empresa nos cargos que ocupam. Dessa forma, qualquer mudança ou aumento nos índices de *turnover* das duas áreas, enseja maior perda de análise a longo prazo, já que a conhecimento tácito não converte para explícito para a organização nesse quesito. O quadro 28 ilustra os níveis evidenciados na pesquisa dentro desse pilar.

Quadro 28 – Maturidade do AE em medição de competência e valor do caso 2.

Níveis	Medidas de Competência e de Valor
(1-5)	**Métricas da TI em relação a *CM/SM***
1	Não há métrica sobre a *CM/SM*
2	Há métricas de TI sobre custos com *CM/SM*
3	Há métricas de TI sobre alguns resultados da *CM/SM*
4	Há métricas de TI sobre todos os resultados da *CM/SM*
5	Há métricas de TI sobre os parceiros externos da *CM/SM*
(1-5)	**Métricas da *CM/SM* em relação a TI**
1	Não há métrica sobre a TI
2	Há métricas de *CM/SM* sobre custos com TI
3	Há métricas de *CM/SM* sobre alguns resultados da TI
4	Há métricas de *CM/SM* sobre todos os resultados da TI
5	Há métricas de *CM/SM* sobre os parceiros externos da TI
(1-5)	**Métricas balanceadas entre *CM/SM* e TI**
1	Não há métricas integradas entre as áreas
2	Poucas métricas integradas as áreas
3	Parcialmente integradas entre as áreas
4	Totalmente integradas entre as áreas
5	Métricas integradas com os parceiros externos de cada área
(1-5)	**Acordos entre nível de serviço**
1	Não há acordos
2	Há somente para nível operacional
3	Há para alguns projetos da *CM/SM*
4	Há para todos os projetos da *CM/SM*
5	Há para parceiros externos da *CM/SM*
(1-5)	***Benchmarking* de relacionamento entre as áreas**
1	Não ocorre
2	Ocorre esporadicamente
3	Ocorre regularmente
4	Ocorre regularmente e avaliado/padronizado formalmente
5	É utilizado para aperfeiçoamento entre as áreas
(1-5)	**Avaliação e revisões formais dos investimentos de TI para *CM/SM***
1	Não ocorre
2	Ocorre somente para grandes projetos da *CM/SM*
3	Ocorre para a maioria dos projetos da *CM/SM*
4	Ocorre para todos os projetos da *CM/SM*
5	São formais/padronizados e rotineiros
(1-5)	**Práticas de melhoria contínua da TI para *CM/SM***
1	Inexistente
2	Pouca
3	Pouca, com certa medida de efividade e feedback da *CM/SM*
4	Alta, com medidas de efetividade e feedback da *CM/SM*
5	Processo formalizado e rotineiro
Nível Geral	**(3+3+1+3+3+5+4)/7 = 22/7 = 3,14 = 3**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Dentro do pilar "Governança", os planejamentos estratégicos das áreas de *CM/SM* e TI são conduzidos pelas duas áreas - cada alta gestão inclui a outra área na sua elaboração. No final do ano, a área de *CM/SM* começa a discutir com a TI quais as ideias e projetos que serão necessários no decorrer do próximo ano com foco na sua implementação e implantação, declarando a gestão da *CM/SM*: *"[...] a gente inclui TI totalmente em nosso planejamento, mas*

as decisões estratégicas são tomadas por nós" (GSC-B) e a gestão da TI: *"[...] a gente não entra na decisão estratégica deles, mas em como melhor viabilizar aquela decisão."* (CTI-B). O planejamento elaborado dessa forma é seguido sem flexibilidade para novos projetos - quando há a desistência por ambas as partes entre TI e outra área da organização, a alocação de recursos e o custo homem/hora para novos projetos da *CM/SM* é possível, apesar de não desejável. Sobre esse ponto comenta a antiga gestão:

> *"[...] nós incluíamos eles e eles a gente. Sempre o planejamento era no final do ano e era inflexível. Até uma vez que eu queria desenvolver uma outra aplicação, o* [gestor da TI] *disse: 'mas você tá me pedindo para fazer algo que nem tá previsto? Que dinheiro é esse?' Mesmo eu explicando que era uma verba que sobrou do planejamento do ano anterior, não poderia, pois, ele não teria a homem-hora disponível. Porém, se caso algum projeto de TI caísse, ele poderia conduzir minha solicitação."* (GSC2-B).

O planejamento estratégico da TI não abrange os parceiros externos exclusivos da área de *CM/SM*, como provedores de serviços e sistemas, mas inclui as demais áreas da organização, pois como cita gestão: *"[...] todos querem ter prioridade para seu projeto. Tudo é urgente. A gente precisa ser imparcial"* (CTI-B). Nesse sentido, a decisão sobre qual área que deve ser priorizada em determinado momento é totalmente *top-down* e a decisão provém de fóruns pelos quais há a participação de todos os gestores das áreas que estão com projetos a níveis estratégicos ou operacionais. O resultado dessa reunião mediada pela alta gestão do negócio determina a priorização equivalente entre as áreas pela gestão da TI em um determinado cenário, mencionando a gestão: *"[...] a gente dá nossos inputs técnicos sobre as demandas e como vão funcionar durante o ano, têm os inputs das áreas e leva-se isso a um fórum com a alta gestão e eles batem o martelo conciliando com a estratégia da empresa."* (CTI-B).

Dentro do tema "controle orçamentário da TI para a *CM/SM"* pode-se dizer que a verba da área de TI é encarada como investimento. Há dois tipos de investimentos da TI designados. O primeiro tange a investimento de melhoria que necessita de comprovação de valor e *ROI*. O segundo é em relação a operação de sistemas, como manutenção, suporte, servidor, licenças de *softwares* e que são totalmente inerentes ao processo de existir da área, independente de projetos específicos.

O gerenciamento do investimento de TI para a área de *CM/SM* é focado para viabilizar novas estratégias para todas as áreas além dessa. Dessa forma, a gestão das duas áreas é integrada e também agrega outras áreas da empresa. Hoje em dia, o processo envolve todas as

grandes áreas a nível estratégico de projetos para sistemas que permitem melhores gerenciamentos de dados, como o Tableau®. Sobre esse aspecto, deixa claro a gestão:

> "*A gestão de investimento é clara. Para manutenção de sistemas, a gente deixa visível para todo mundo da área os custos abertos para que possam ter ideias e melhoria. Para projetos, a gente mostra o ROI e benefícios dos parceiros externos que os viabilizarão quando muito específicos, como o lab.*" (CTI-B).

Apesar de existir um time formado para atender de maneira descentralizada e no local as demais áreas da organização pela qual há projetos e/ou processos que demandam atuação da TI, não há um comitê diretivo de TI específico para a área de *CM/SM*. Dessa forma, a gestão da TI identifica a relevância da demanda a ser solucionada e alinha estrategicamente com a alta gestão do negócio a priorização dos processos entre as áreas a serem atendidas. Assim, a priorização de processos existe em nível estratégico não somente com a área de *CM/SM*, mas com todas as demais áreas da organização de forma integrada, o que possibilita uma gestão mais eficiente de cada demanda.

A flexibilidade das soluções dentro de cada processo também existe, o que contribue para serem mais eficazes quando o serviço da TI primordial se encontra dentro do prazo ou com estimativa de cumprimento anterior ao prazo estipulado. O quadro 29 ilustra os níveis atingidos dentro do pilar da "Governança".

Quadro 29 – Maturidade do AE em governança do caso 2.

Nível	Governança
(1-5)	**Planejamento estratégico da *CM/SM***
1	Não há inclusão da TI
2	Há baixa inclusão da TI
3	Há parcial inclusão da TI
4	Há alta inclusão da TI
5	Há alta inclusão da TI e dos parceiros externos da TI
(1-5)	**Planejamento estratégico da TI**
1	Não há inclusão da *CM/SM*
2	Há baixa inclusão da *CM/SM*
3	Há parcial inclusão da *CM/SM*
4	Há alta inclusão da *CM/SM*
5	Há alta inclusão da SM e dos parceiros externos da *CM/SM*
(1-5)	**Estrutura de organização e de hierarquia**
1	Não há prioridade para a *CM/SM*
2	Há baixa prioridade em relação a outras áreas
3	A prioridade é equivalente
4	Há alta prioridade em relação a outras áreas
5	Há alta prioridade para a *SM* e para as áreas parceiras
(1-5)	**Controle Orçamentário da TI para *CM/SM***
1	Não há orçamento específico
2	Há orçamento geral para a área de *Maketing*
3	Há orçamento geral para a área de *Trade Marketing*
4	Há orçamento específico para a *CM/SM*
5	Os projetos de TI para *SM* são vistos como investimento
(1-5)	**Gerenciamento do investimento de TI para *CM/SM***
1	Visa apenas redução de custo
2	Visa apenas obter agilidade nas atividades dirárias
3	Visa obter melhoria nos processos
4	Viabiliza novas estratégias para *CM/SM*
5	Viabiliza novas estratégias com demais parceiros da CM/SM
(1-5)	**Comitê diretivo da TI para *CM/SM***
1	Não há comitê específico
2	Somente para casos urgentes
3	Periódicos, mas informais/não padronizados
4	Regulares, mas formais/padronizados
5	Envolve diferentes parceiros da *CM/SM*
(1-5)	**Priorização de processos**
1	TI atende *CM/SM* quando pode
2	TI atende *CM/SM* regularmente, mas sem previsão de solução
3	TI atende *CM/SM* regularmente, mas com previsão de solução
4	TI atende *CM/SM* nos prazos dos projetos
5	Atende antes do prazo por decisão estratégica entre TI e *CM/SM*
Nível Geral	**(5+3+5+5+3+4+4)/7 = 4,14 = 4,0**

Fonte: Elaborado pelo autor.

A parceria entre as áreas de TI e *CM/SM* contribui para elevado AE. A percepção da área de *CM/SM* em relação à TI é positiva e deriva de um relacionamento à nível estratégico buscando inovação com ênfase na criação de valor para cada projeto desenvolvido.

Com o avanço da tecnologia e a grande massa de dados de mapeamento da Jornada do *Shopper* nos diferentes canais do varejo necessários para o desenvolvimento de estratégias, o papel da TI no planejamento estratégico da área de *CM/SM* torna-se cada vez mais crucial a cada ano – as duas áreas entendem as limitações de cada uma e procuram estabelecer o planejamento para os projetos dos anos vindouros além do escopo de custos, mas, também, de valor para o negócio e limites de competência e responsabilidade.

Outro tema que evidencia elevado nível de parceria entre as duas áreas é no tocante ao compartilhamento de riscos e recompensas, declarando a gestão: *"[...] a gente acaba participando junto da dor da área e temos atitudes transparentes quando sabemos ou não resolver certo obstáculo."* (CTI-B). Ambas as áreas respondem pelos resultados dos projetos, sejam eles considerados como sucessos, sejam eles considerados como fracassos pela alta gestão da empresa. Dessa forma, a alta gestão premia os colaboradores da empresa em reuniões trimestrais, envolvendo todos os departamentos e áreas, pelo desenvolvimento completo ou etapa atingida. Nesse sentido, cita a gestão: *"[...] nessas reuniões, somos chamados em frente a toda a empresa para a premiação com todos os envolvidos, de todas as áreas e hierarquias. O board deixa clara a necessidade do trabalho em equipe e premia publicamente."* (GSC-B). No que tange a problemas inerentes a conclusão ou não atingimento de meta nos projetos – fracassos - ambas as áreas respondem exclusivamente para a alta gestão que se mostra solícita ao cumprimento e flexibilização para o seu atingimento.

A gestão da participação da TI nos projetos existe e é elevada. Todavia, consiste em um dos temas com baixo nível de maturidade, pois a gestão não ocorre de maneira padronizada, uniformizada e oficial pela empresa – as informações ainda não são armazenadas e as ações inerentes a mudanças de caráter de melhoria na participação de TI são mensurados só para alguns projetos. Dessa forma, problemas que surgem são solucionados, mas não há preocupação em protocolizar a situação ocorrida – ocorre informalmente.

Pode-se inferir que a alta gestão da empresa apoia o AE entre as áreas com diretorias envolvidas (TI, *Trade Marketing* e Vendas). Há reuniões periódicas com o *board* da empresa que considera os *insights* e estratégias propostas pela área de *CM/SM* indo além da diretoria das grandes áreas. O quadro 30 ilustra os níveis de cada tema de alinhamento estratégico no pilar "Parceria" do caso 2.

Quadro 30 – Maturidade do AE em parceria do caso 2.

Nível	Parceria
(1-5)	**Percepção do valor da TI pela *CM/SM***
1	TI é apenas uma solucionadora de problemas
2	TI está sendo vista como um ativo para a *CM/SM*
3	TI é vista como um ativo para criação de valor e inovação
4	TI faz parte da estratégia da *CM/SM*
5	TI é parceira da *CM/SM* para criação de projeto e valor
(1-5)	**Papel da TI no planejamento estratégico**
1	TI não participa
2	TI influencia alguns projetos/atividade da *CM/SM*
3	TI influencia na maioria projetos/atividades da *CM/SM*
4	TI viabiliza projetos/atividades estratégicas da *CM/SM*
5	TI é crucial para o desenvolvimento dos projetos da *CM/SM*
(1-5)	**Compartilhamento de riscos e recompensas por resultados da *CM/SM* com a TI**
1	TI compartilha todos os riscos, mas não compartilha os recompensas
2	Não há compartilhamento de riscos e recompensas
3	Há compartilhamento parcial de riscos, mas de recompensas
4	Há compartilhamento parcial de riscos e de recompensas
5	Há total compartilhamento de riscos e de recompensas
(1-5)	**Gestão da participação da TI nos projetos/atividades da *CM/SM***
1	Não há gerenciamento/armazenamento dos resultados
2	Há gerenciamento parcial dos resultados; dependendo do projeto
3	Há gerenciamento dos resultados; maioria dos projetos
4	Há gerenciamento dos resultados; todos os projetos
5	Há compartilhamento e integração na gestão dos resultados entre as áreas
(1-5)	**Relacionamento e confiabilidade entre TI e *CM/SM***
1	Baixo nível de confiança
2	Relacionamento operacional da TI/baixa confiabilidade de solução e prazos
3	Relacionamento operacional da TI/média confiabilidade de solução e prazos
4	TI e *CM/SM* integradas com alta confiabilidade de solução e prazos
5	TI é parceira estratégica no desenvolvimento dos projetos da *CM/SM*
(1-5)	**Apoiadores da TI para *CM/SM***
1	Não há apoiadores
2	Apoiadores em nível departamental - Vendas
3	Apoiadores exclusivos em nível departamental - *Trade Marketing*
4	Apoiadores da TI para *CM/SM* na diretoria das grandes áreas envolvidas
5	Há reuniões periódicas pelos apoiadores da TI para *CM/SM* na alta gestão do negócio
Nível Geral	**(5+5+5+2+5+5) / 6 = 4,5 = 5**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Dentro do pilar de “Habilidades”, pode-se inferir que a inovação tecnológica é presente na empresa. Processos são revistos e paradigmas quebrados quando se evidenciado pela alta gestão do negócio, TI e *CM/SM* melhoria na entrega de valor e resultados para a empresa. A TI é alinhada e proativa nessa busca, sempre interagindo e compartilhamento ideias e novas ferramentas de fóruns, congressos, palestras, *cases* e pesquisas desenvolvidas pela área, declarando a gestão: *“[...] ele são bem proativos e quando trazemos alguma inovação tecnológica, rapidamente eles buscam entender se não estão familiarizados, ampliando o*

conhecimento de todos." (CSC-B). Projetos inovadores, desde sistemas que permitem mapear virtualmente as gôndolas das lojas dos clientes, a fim de aprimorar o desenvolvimento de planogramas exclusivos loja-a-loja até implantação de *software* e novos *dashboards* para melhores visualizações e análise de dados, são buscados e apresentados pela área de TI. Sobre esse ponto, menciona a gestão: *"[...] a gente busca internamente nas filiais internacionais e externamente, tanto em congressos quanto no mercado com colegas que estão na concorrência."* (CTI-B).

Dentro deste cenário, os projetos entre as duas áreas contam com a participação da TI como foco de poder de decisão em todos os projetos desenvolvidos entre as duas áreas. O poder de veto não é único e exclusivo da área de *CM/SM* o que demonstra uma área de TI reconhecida pela alta gestão do negócio e participativa de todos os fóruns que necessite de sua presença. Dessa forma, a área de TI da empresa, também participa da gestão dos projetos com a área de *CM/SM*, sendo uma gestão compartilhada para projetos estratégicos.

Somado a esses pontos, a área de TI da empresa também possui alta disposição para mudanças em sua infraestrutura, porém não conforme a necessidade somente da área de *CM/SM* – há de fato uma análise de impacto no relacionamento e no desenvolvimento de demais projetos com as demais áreas que a TI atende, declarando a gestão: *"[...] com a Bio IT essa necessidade de mudança diminuiu, mas ainda se avalia se vale a pena deslocar um colaborador para integrar um projeto específico de alguma área demandante."* (CTI-B).

O *job-rotation* faz parte da cultura da empresa e há a troca de colaborador a fim de aprimorar o conhecimento, desde que tenha sentido e traga valor para a companhia. Há inúmeros casos de colaboradores que migram entre áreas e de alguns casos de pessoas que mudaram de sede para atuar em outros países. Todavia, especificamente entre as áreas de *CM/SM* e TI, hoje em dia, não faz parte da estratégia da empresa. Porém, entre as grandes áreas de *Trade Marketing* e Vendas, os colaboradores de TI migram entre suas áreas específicas de inteligência, como declara a gestão: *"[...] o antigo coordenador da Bio IT, hoje, está na filial do Canadá. Faz parte da cultura."* (CTI-B).

Os treinamentos entre as duas áreas também ocorrem, tanto os específicos a nível estratégico quanto superficiais de caráter meramente introdutório para novos colaboradores. Todavia, eles são pontuais e específicos entre projetos e ferramentas que estão sendo utilizadas, não ocorrendo de maneira regular. Dessa forma, há a necessidade de agendar e pedir para que as áreas desenvolvam treinamentos entre seus colaboradores. Somente treinamentos globais

para todos as áreas com sistemas novos que são, normalmente, agendados e mandatórios pela área de RH e para os gestores das áreas, como já abordado anteriormente.

As duas áreas possuem confiança e socialização elevadas entre seus membros – os colaboradores conseguem desenvolver um relacionamento integrado que catalisa de maneira harmônica as tomadas de decisão e discussões inerentes ao desenvolvimento dos projetos e suporte pela TI. O quadro 31 ilustra os níveis para cada tema no pilar "Habilidades" do caso 2.

Quadro 31 – Maturidade do AE em habilidades do caso 2.

Nível	Habilidades
(1-5)	**Inovação Tecnológica**
1	Não há apoio para a busca de inovação
2	A busca por inovação ocorre em alguns projetos e envolve parcilamente a TI
3	A busca por inovação ocorre na maioria dos projetos e envolve a TI
4	A busca por inovação ocorre em todos os projetos e envolve a TI
5	A busca estratégica por inovação ocorre com a TI e pela TI
(1-5)	**Foco de poder de decisão**
1	Não há inclusão da TI
2	Há baixa inclusão da TI
3	Há parcial inclusão da TI, dependendo do projeto
4	Há total inclusão da TI, dependendo do projeto
5	Há total inclusão da TI, em todos os projetos
(1-5)	**Gestão dos projetos de TI em *CM/SM***
1	Não há participação da TI
2	Há pouca participação da TI
3	Há alta participação da TI em projetos específicos
4	Há total participação da TI em projetos específicos
5	Há total participação da TI em todos os projetos
(1-5)	**Disposição da equipe da TI para mudanças**
1	Não aceitam mudanças
2	Há pouca disposição para mudanças
3	Há disposição para mudanças, de acordo com o projeto de *CM/SM*
4	Há alta disposição para mudanças
5	TI propõe mudanças conforme a necessidade da *CM/SM*
(1-5)	***Job-rotation* entre *CM/SM* e TI**
1	Não existe
2	Ocorre com viés de treinamento entre áreas
3	Ocorre em projetos específicicos
4	Ocorre com frequência em todos os projetos
5	É parte da cultura organizacional
(1-5)	**Treinamento entre *CM/SM* e TI**
1	Não há treinamentos
2	Há treinamentos de caráter básicos sem sistemas operacionais e detalhes de cada área
3	Há treinamentos específicos e já padronizados
4	Há treinamentos com as equipes, porém ocasionais
5	Há treinamentos regulares entre as áreas
(1-5)	**Socialização e confiança entre *CM/SM* e TI**
1	Mínima
2	Depende de processos formais
3	Ocorre além de processos formais
4	Ocorre cotidianamente
5	É totalmente informal
Nível Geral	**(5+5+5+4+3+3+4) / 7 = 4**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em “Escopo e Arquitetura”, o papel da TI em relação aos sistemas existentes na *CM/SM* demonstra nível 3 com foco parcialmente integrado entre os sistemas. Dessa forma, o resultado da pesquisa demonstra que para os sistemas que necessitam suporte constante da TI, como o sistema de leitura, decodificação e análise de bases *sell-out* dos clientes, há integração. Os demais sistemas de cunho inovador, como o *shopper lab* desenvolvido também conta com uma atuação da TI integrada totalmente, com foco nas atividades de suporte e inovação para melhorias e aperfeiçoamento da ferramenta.

Os projetos entre as áreas são adaptados e personalizados, sem nenhuma obrigação de seguir padrões já utilizados globalmente para outras sedes. Sobre esse ponto, menciona a gestão: *“[...] provamos por A+B que era melhor a visualização de informações e resultados nos dashboards do Tableau® pela clara apresentação em storytelling da ferramenta. Propusemos e tivemos o software para nossa área também.”* (GSC-B). Há compartilhamento de conhecimento dos projetos em fóruns regionais e internacionais da empresa, com foco para a padronização global (mesmo não sendo uma regra inflexível). Todavia, todos os projetos que a *CM/SM* necessita é adaptado admitindo as características locais de necessidade de clientes e personalizados com foco na gestão atual da área.

O nível de integração entre a arquitetura de TI e *CM/SM* é alto e ocorre rotineiramente para com os sistemas mais básicos de atividades de suporte, como *softwares* de leitura de banco de dados da empresa, *e-mail* e pacotes de *softwares* tradicionais como, por exemplo, o Microsoft Office®. Os demais *softwares* estratégicos e desenvolvidos exclusivamente para a área de *CM/SM* possuem integração, porém não há nível com os parceiros externos e fornecedores, clientes e produtores de *softwares* específicos, respectivamente, declarando a gestão: *“[...] ainda não estamos com esse nível de parceria a lá Industria 4.0. Quem sabe no futuro? Mas trazemos para dentro e facilitamos a compreensão das soluções tecnológicas dos parceiros externos, porém sem integração com sistemas deles”.* (CTI-B). Dessa forma, qualquer melhoria ou aperfeiçoamento ainda necessita da atuação da área de *CM/SM* sozinha, sem ter vínculo com dados do sistema de parceiros externos para sistemas da TI.

A transparência da arquitetura em termos de agilidade e flexibilidade da área de TI existe, com adaptação da área para as necessidades dos clientes (*CM/SM*, *Trade Marketing* e Vendas). Assim, a empresa possui uma área de TI capaz de estabelecer sinergia eficaz entre as áreas pelas quais atua com foco em prover soluções com agilidade conforme a demanda mais urgente.

O gerenciamento de tecnologia emergente é desenvolvido por ambas as áreas com propostas que são levadas até o vice-presidente e, consequentemente, o *board* da empresa. As ideias são compartilhadas entres todas as regionais (sedes da empresa pelo mundo) em fóruns internacionais e a integração para o desenvolvimento de projetos, a partir da elaboração por processos informais, atinge nível formal e padronizado para seu desenvolvimento, com apoio nítido e direto da alta gestão do negócio. O quadro 32 ilustra os níveis de cada tema elencados no pilar "Escopo e Arquitetura".

Quadro 32 – Maturidade do AE em escopo e arquitetura do caso 2.

Nível	Escopo e Arquitetura
(1-5)	**Papel da TI quanto aos sistemas existentes na *CM/SM***
1	Apenas suporte operacional a sistemas tradicionais (ex: e-mail, bases de dados, etc)
2	Suporte aos sistemas de apoio a decisão da *CM/SM*
3	Parcialmente integrado com determinados projetos
4	Totalmente integrado com determinados projetos
5	Integrado a todos os projetos tecnológicos da *CM/SM*
(1-5)	**Articulação de padrões tecnológicos**
1	Não há padrões exigidos
2	Padrãoes definidos apenas a nível operacional
3	Padrões definidos a nível operacional e projetos específicos de *CM/SM*
4	Padrões definidos a nível operacional e projetos específicos de *CM/SM* a nível global
5	Os padrões adaptados regionalmente para os projetos são compartilhados a nível global
(1-5)	**Integração das arquiteturas de TI com projetos de *CM/SM***
1	Sem integração formal
2	Ocorrem poucas integrações no cenário atual
3	Integrada com a *CM/SM*
4	Integrada com a *CM/SM* e parcialmente com parceiros externos da *CM/SM*
5	Integrada com a *CM/SM* e com parceiros externos da *CM/SM*
(1-5)	**Transparência da arquitetura em termos de agilidade e flexibilidade**
1	Arquitetura não flexível
2	Arquitetura parcialmente flexível, pazos não são cumpridos
3	Arquitetura flexível, prazos não são cumpridos
4	Arquitetura flexível, prazos são cumpridos
5	Arquitetura flexível e prazos cumpridos com *CM/SM* e parceiros externos da *CM/SM*
(1-5)	**Gerenciamento de tecnologia emergente**
1	Não há gerenciamento
2	Há gerencimente informal por parte da TI ou da *CM/SM*
3	Há gerenciamento formal e padronizado por parte da TI e da *CM/SM*
4	Há gerencimanento formal e padronizado em conjunto entre TI e *CM/SM*
5	Há gerenciamento formal e padronizado a nível global entre TI e *CM/SM*
Nível Geral	**(5+4+3+5+4) / 5 = 4,2 = 4**

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2.4 Perspectiva do AE entre TI e *CM/SM* do caso 2

Os níveis de serviços não são terceirizados, atuando a TI junto a *CM/SM* de forma inovadora e com alinhamento entre as gestões das áreas e alta gestão do negócio (inclusive com e para a América Latina, expandindo seu nível regional). Por outro lado, as ações operacionais e a manutenção desses sistemas são terceirizadas com parceiros externos da área de *CM/SM* que possui conhecimento de TI limitados ao serviço contratado (normalmente, de acordo com os gestores das áreas, em relação a leituras e codificação de bases *sell-outs* dos clientes da empresa).

As estratégias a longo prazo que visam fazer parte das iniciativas globais da companhia podem se originar, a depender da extensão do projeto, tanto da área de *CM/SM* quanto da área de TI. Todavia, na maioria das vezes, são iniciativas tecnológicas e inovadoras que parte de TI para *CM/SM*, seja com ênfase na eficiência de processos e sistemas, seja em relação a projetos estratégicos para a área.

Para a gestão da *CM/SM*, a alta gestão atua como um "Visionário do Negócio", que utiliza das inovações tecnológicas existentes e busca por novas tecnologias de ruptura para seu negócio e como ele pode ser aprimorado. Em relação ao papel da gestão de TI, a gestão da *CM/SM* a encara como um "Catalisador de Tendências Tecnológicas", pois o relacionamento vai além da implementação somente do que lhe é demandado e acordado para ser desenvolvido nos projetos entre as duas áreas. Para a gestão da TI, seu atuação é de "Liderança Executiva", mesmo não atuando como líder na maioria dos projetos com as outras áreas.

No que tange a melhor afirmativa na perspectiva de cada gestor, há divergência entre as duas gestões. Na visão da gestão da *CM/SM*, a estratégia da área gera impacto diretamente na infraestrutura da própria área e indiretamente na infraestrutura de TI, basicamente, pelo fato da TI agir de forma descentralizada, com times específicos por projetos que atuam em campo com a *CM/SM*. Todavia, essa característica é endêmica na TI e não é por conta de impacto gerado nela que isso ocorre e, sim, na relevância estratégica do projeto e cultura da empresa. Dessa forma, para a gestão da área de TI, a estratégia de *CM/SM* gera impacto na estratégia de TI (que precisa considerar em seu planejamento para o ano seguinte os projetos estratégicos da *CM/SM* e conciliar com as demais áreas), bem como gera impacto na própria área de *CM/SM* (e, de uma visão mais estendida, até na infraestrutura de *Trade Marketing* e Vendas). Nesse sentido, as três primeiras afirmativas se adequam ao perfil atual da empresa, conforme o quadro 33 ilustra.

Quadro 33 – Perspectiva do AE do caso 2.

Alinhamento Estratégico - Perspectiva			
Questões:			
Os serviços de TI relacionados às iniciativas (operacionais e/ou estratégicas) da área de *CM/SM* são terceirizados?			
As estratégicas não são terceirizadas, só as operacionais.			
As iniciativas tecnológicas e inovadoras da área de *CM/SM* se originam da estratégia da área de TI? Ou vice-versa?			
As estratégias podem se originar de ambas as áreas, porém, na maioria das vezes, TI contribui mais para a estratégia da *CM/SM* do que o contrário.			
A infra-estrutura da área de *CM/SM* tende a impactar a infraestrutura da área de TI?			
No momento, não. Apesar de existir o time de TI descentralizado para atuar em campo com as demais áreas da empresa, a infraestrutura não é impactada a longo prazo.			
Qual característica é mais fiel ao perfil de cada gestão?			
Perfil da alta gestão do negócio		**Perfil da gestão da TI**	
Formulador de Estratégias		Implementador de estratégias	
Visionário de Tecnologias		Arquiteto de Tecnologia	
Visionário do Negócio	**Para TI e *CM/SM***	Catalisador de Tendencias Tecnológicas	**Para *CM/SM***
Prioritizador de recursos da TI		Liderança Executiva	**Para TI**
Quais das afirmativas você acredita que melhor descreve a relação entre a estratégia da CM/SM e da TI?			
"A estratégia da *CM/SM* gera impacto diretamente na infraestrutura *CM/SM*, que por sua vez gera impacto indiretamente na infraestrutura de TI"			←
"A estratégia da *CM/SM* gera impacto diretamente na estratégia da TI, que por sua vez gera impacto na infraestrutura de TI"			←
"A estratégia de TI gera impacto diretamente na estratégia da *CM/SM*, que por sua vez gera impacto na infraestrutura organizacional"			←
"A estratégia de TI gera impacto diretamente na infraestrutura de TI, que por sua vez gera impacto indiretamente na infraestrutura organizacional"			

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.3 Caso 3 – Empresa C

A empresa C do estudo de caso 3 tem sua origem na Holanda, mais precisamente na cidade de Oss em Brabant, no final do século 19. Hoje, a empresa é uma das maiores fabricantes nas categorias de bens de consumo e alimentos do mundo, com atuação em 190 países e dona de mais de 400 marcas de produtos. Por dia, quase 2,5 bilhões de pessoas utilizam seus produtos, de acordo com seu *website* institucional.

Atualmente, a empresa possui elevada preocupação com a imagem e tem como pilar principal dos seus objetivos, valores e princípios o desenvolvimento sustentável em seu crescimento. A premissa principal da empresa é gerar valor com total respeito às gerações futuras e impacto positivo na sociedade, o que fez a empresa criar um Plano de Sustentabilidade – documento oficial com foco de redução pela metade da pegada ambiental dos produtos produzidos e obtenção de matérias-primas agrícolas totalmente sustentáveis. A cultura da empresa é fazer com que seus consumidores atinjam melhorias significativas de saúde e bem-estar pela utilização de seus produtos.

A visão da empresa é pautada na geração de impacto social positivo e a sustentabilidade em seu negócio é vista como um meio para se atingir seus ideais defendidos. Dessa forma, atualmente, a empresa possui, aproximadamente, 60% do seu negócio no mundo em mercados emergentes de países em desenvolvimento. A empresa emprega cerca de 161 mil colaboradores nos quais 47% são do gênero feminino. O faturamento em 2017 foi de quase 58 bilhões de euros com 12 marcas atingindo mais de um bilhão de euro no ano. Somado a isso, em 2017 a empresa despejou nenhum resíduo não-perigoso em aterro, de acordo com dados de seu *website* oficial.

No Brasil, a empresa conta com 12 mil colaboradores com atuação em diversas cidades do país. Desde 1895, a empresa desenvolveu sua primeira marca de cuidados pessoas na cidade de Valinhos – SP. No Brasil, a empresa é responsável por 29 marcas em diferentes categorias de produtos em higiene e beleza, saúde, cuidados para o lar e alimentos que geram ao todo aproximadamente R$ 12,5 bilhões de faturamento por ano (dados oficiais do ano de 2018).

4.3.1 Área de *CM/SM* – Informações gerais e específicas

A empresa não conta mais com uma área de *Shopper Marketing* específica, independente e desvinculada de outras áreas da companhia, como antigamente. A empresa atingiu elevado nível de maturidade no conceito e geração de valor da área de *Shopper* e chegou a um patamar pelo qual a estratégia de um passado recente da alta gestão optou por não estabelecer a área líder desses conceitos. As demais áreas da organização possuem aceitação elevada dos conceitos de *Shopper* e hoje muito do conhecimento adquirido provém de empresas terceiras especializadas no comportamento do consumidor e do *Shopper* no PDV, da área de *CMI* (do inglês, *Customer Management Insights)* da companhia e de pesquisas formais de mercado que alimentam a área de *CM* da empresa, declarando a gestão:

> *"[...] não temos uma área de shopper estabelecida. Hoje as funções ficam compartilhadas entre várias áreas, como a categoria e esse knowledge é mais difundido que na* [empresa B], *mas ainda é enfraquecido por não ter uma área específica. Parte das pesquisas de shopper fica com a área de CMI e outra parte, onde mais tem os conceitos (árvore de decisão, jornada de shopper, etc.), fica com a gente".* (CSC-C).

A área de *CM* conta com um corpo de colaboradores e gestão que entende os conceitos de *Shopper* e os aplica proveniente das pesquisas e os *inputs* mencionados. Atualmente, a alta gestão sente necessidade de uma equipe qualificada que seja guardiã dos conceitos, estratégias e conhecimento que são compartilhados sobre *shopper*. Dessa forma, mesmo atingindo um elevado nível dos conceitos há necessidade de uma área que agregue e centralize, pois, todo o conhecimento inerente a *shopper* começa a ficar dissipado demais, mencionando a gestão entrevistada:

> *"Eu sinto que esse movimento é um pouco pendular, porque as pessoas estão começando a sentir falta. As pessoas vão mudando e o conhecimento começando a ficar dissipado demais e tá faltando alguém que puxe tudo e centralize. Acredito que se não estivéssemos em crise, estaríamos em expansão da área e retorno da de shopper independente, porque os próprios gerentes de categoria pediram para que nós pudéssemos aumentar headcount dentro do plano gerencial"* (CSC-C).

A análise do estudo de caso 3 será conduzida em relação a área de *CM* (denominada doravante como *CM*/*SM* com o intuito de padronização), principal desenvolvedora dos conceitos de *shopper* e usuária a nível estratégico para a geração de valor baseado no *shopper* das diversas categorias de produtos da empresa C.

A área conta com 9 colaboradores, dos quais um gerente, 3 coordenadores *sêniors*, 2 coordenadores *juniors* e 3 analistas. O *budget* de investimento que a área possui por ano é de aproximadamente R$ 2 milhões e engloba sistemas da empresa com projetos estratégicos. Desse montante, por exemplo, R$ 800 mil é dedicado a empresas parceiras que elaboram os sistemas para os planogramas de clientes estratégicos com gerenciamento de categorias pela empresa, R$ 500 mil para empresa responsável pela a mineração de dados das bases *sell-out* e suas decodicações das bases de lojas de todos os clientes da empresa, bem como análise por relatórios para a *CM/SM* (diferentemente da empresa B). O restante, em torno de R$ 500 mil, é dedicado a projetos de *BI* e que contam com outra parcela do time de *BI Analytics* da área de TI. Entre os sistemas utilizados pela área, a mineração e análises *sell-out* são os mais importantes, pois caso eles tenham algum problema, impossibilita todas os *outputs* da área.

Os principais *inputs* da área são as pesquisas de *shopper*, os estudos de tendências dos consumidores pela a área de *CMI* e análises por empresas terceiras, bem como as codificações de bases *sell-out* por empresas como a Kantar *World Painel*® que entende como o *shopper* atua indo além dos dados da empresa. Assim, todo o mercado é mapeado com o painel de domicílio por meio de técnicas avançadas de estatística e análises qualitativas em estudos longitudinais mensais com foco no cupom fiscal dos *shoppers*, declarando a gestão: *"[...] a gente consegue mapear perfis de comportamento de compra, trocas de lojas de key accounts e varejistas, quais produtos fazem parte da cesta de compra, por exemplo.* (CSC-C).

A área de *SM* hoje não é global, mas possui estrutura internacional com foco na América Latina que atua com estratégias para a empresa no Brasil. Dessa forma, apesar da empresa não possuir uma área de *SM* independente no Brasil, percebe-se o movimento pendular atual para a criação futura da área que já existiu – há a área de *SM* global, cuja gestora responsável responde para a matriz global da empresa, com foco na estratégia regional brasileira. De maneira geral, apesar de estar desenvolvida para seus conceitos, a interface geral entre áreas globais da empresa com sede no Brasil é fraca e pouco desenvolvida. Isso se deve ao tamanho da empresa no Brasil, declarando a gestão: *"[...] a operação no Brasil é muito grande e a gente possui autonomia própria para nossas estratégias. Somos um caso à parte entre as demais filiais espalhadas pelo mundo."* (CSC-C).

A empresa conta com inovações tecnológicas como um *shopper lab* (o primeiro a ser construído dentre a concorrência da empresa, sendo o pioneiro do varejo na América Latina) com foco voltado para os clientes da empresa. Nesse sentido, pela maturidade na utilização do laboratório, a empresa C consegue desenvolver estudos e análises estratégicas diretamente com os *shoppers* e consumidores finais. O *shopper lab* é inteiramente preparado para isso – não contém menções à empresa (como símbolos ou nomes) e fica fora do complexo empresarial dela, declarando a gestão: *"[...] ele é totalmente voltado ao customer, sabe? Não há menção a empresa, símbolos. É tudo preparado para pesquisa com o shopper também."* (CSC-3). Ele conta com quase 600 metros quadrados de área (10 vezes maior que o da empresa B). O *shopper lab* possui, logo em sua entrada, mesas redondas com foco na construção de *JBP* (do inglês, *Join Business Plan)* entre os parceiros da empresa, tecnologia avançada com salas de simulação 3-D, sala com cinema em telas curvas, ovaladas, com *softwares* de imersão da empresa Kantar® como o *Kantar Retail Virtual Reality*® (que coloca o usuário imerso em uma loja virtual simulada). Além da navegação do *shopper*, o *shopper lab* também abrange a experiência de consumo do indivíduo, permitindo a análise estratégica dos diversos fatores que ensejam

melhorias de funcionamento, agregando valor e melhorando a ergonomia dos produtos produzidos pela empresa. A equipe do laboratório vai além de equipes pautadas nos conceitos de *shopper* (porém com foco neles) e conta com um coordenador responsável pelo laboratório, uma secretária e um colaborador de empresa terceira. Esse terceiro é do campo de desenvolvimento para produtos em modelagem 3-D, a fim de simular e entender todas os insights de *shopper* na experiencia de consumo com os produtos, declarando a gestão: "*[...] além de fazer a navegação de shopper, ele é capaz de fazer a experiência de consumo, ao mesmo tempo, por meio do time de customer marketing. A experiência é completa.* (CSC-3).

Em conluio com as inovações tecnológicas inovadoras, o relacionamento com a área de TI existe, porém é visto pela área de *CM*/*SM* como conturbado. Há pouco envolvimento com os problemas do negócio, estabelecendo um vínculo superficial para a busca por inovação e soluções tecnológicas estratégicas para companhia, declarando a gestão: *"[...] o relacionamento atual é complicado. Às vezes, tenho a sensação que ela é mais uma barreira do que uma ajuda."* (CSC-C). Na visão da gestão da *CM*/*SM* entrevistada, a TI da empresa necessita de mais colaboradores para responder à altura das ideias que são propostas pela área o que contribui para uma cultura que torna o trabalho entre eles e, consequentemente, o AE, mais demorado. Pode-se dizer que a TI está mais focada em soluções de cunho operacional com foco apenas na eficiência e demandas desse tipo, a estar alinhada com projetos para o negócio da empresa e da *CM*/*SM* com viés estratégico, declarando a gestão: *"[...] eles parecem pouco envolvidos com os nossos problemas do negócio. Temos baixa interface. Possuem pouco braço também. É um cara para cuidar de quase 600 pessoas."* (CSC-C).

Os principais *outputs* da área de *CM*/*SM* são para os clientes com o gerenciamento das categorias e os *insights* para as demais áreas de Vendas e *Trade Marketing*, e a alta gestão da empresa com viés qualitativo. Novamente, a área de *CM*/*SM* encontra barreiras como as demais empresas no compartilhamento de dados dos clientes da companhia por conta dos contratos de confidencialidade. Assim, na maioria das vezes, os *outputs são* de ordem qualitativa, com maior desafio para a estratégia proposta pela área ser aceita. Sob esse ponto, declara a gestão:

> *"Por exemplo, já demos insights para Vendas com foco em ações de Merchandising no PDV de um cliente, como uma promoção de "leve 3, pague 2". Nela, a gente opinou que deveria ser "leve 4, pague 3" para o* [produto] *baseado na percepção de shopper daquela marca, naquele canal e naquela região específica que está sendo analisada, gerando maior lucro pelo desconto percentual ser menor. Porém, não podemos fundamentar esse tipo de insight com dados reais dos clientes que dizem respeito a outras empresas concorrentes."* (CSC-C).

Assim, a análise de *shopper* (qualitativa) e *CM* (quantitativa, baseado nos dados dos clientes) é compartilhada como uma ideia sem a justificativa dos dados confidenciais. Outro *output* da área é a atuação junto as áreas que detém a categoria de produtos, em ações de exposição dos produtos em todos os canais, declarando a gestão:

> *"[...] a gente mudou a estratégia de exposição dos desodorantes, pois vimos que tínhamos necessidade do shopper navegar melhor e aumentar o volume da cesta. Com isso, criamos um bloco inteiro de fora a fora na gôndola, só de packs, com muito impacto visual que alavancou muito o volume de vendas."* (CSC-C).

A área também contribui no desenvolvimento do funil de vendas (do inglês, *pipeline)* e sua previsão de venda de lançamentos de produtos, informando qual a melhor estratégia de venda para as regiões, canais, clientes e lojas, já que detém conhecimento do *shopper* e do consumidor de tais produtos e das vendas dos clientes nos quais há o gerenciamento de categorias. Dessa forma, por exemplo, dentro da proposta desse novo produto, a área ajuda na tomada de decisão se deve ser um creme, gel ou um spray, por exemplo. Essas informações são provenientes de painéis da *Dunhumby®,* e a inteligência fornecida por essas extensas bases de dados de *shopper* e consumidores também constitui *insights* para outras áreas da empresa do tipo, declarando a gestão:

> *"[...] nesses processos, a gente informa se o shopper é sensível totalmente a preço ou não, o que ele tem como mix de produtos em suas cestas de produtos, se é homem ou mulher, se possui perfil extravagante para determinado produto farmacêutico comprando marcas caras e, ao mesmo tempo, econômico comprando outro produto genérico de outra categoria."* (CSC-C).

Outra seara explorada é a própria análise loja-a-loja de vertentes de produtos mais baratos de uma mesma linha já existente que está "canibalizando" outra linha de produto (às vezes, da mesma empresa e da mesma marca) com maior valor agregado, como menciona a gestão: *"[...] avaliamos se nessa canibalização do produto mais caro, ele está me tirando lucro ou não e damos embasamento para entender com o negócio se vale descadastrá-lo ou não."* (CSC-C).

O alinhamento estratégico com a TI da empresa é bem conturbado e só existe quando o projeto é muito grande e enseja mudanças significativas na companhia. Nesse sentido, os

projetos que demandam a TI precisam ser provados para a alta gestão do negócio em um primeiro momento e conta com quase nenhum apoio da área, deixando a área de *CM*/*SM* desacreditada em um possível alinhamento estratégico futuro entre elas.

Existe a valorização da área de *CM*/*SM* pela alta gestão do negócio. A área é convidada para atuar em fóruns de outras áreas em reuniões pelas quais sua contribuição não seria essencial. Todavia, a empresa ainda conta com a cultura de que a área de Vendas toma a decisão baseada em desempenho em detrimento de análises mais profundas e qualitativas. Nesse cenário, percebe-se a necessidade do movimento pendular para a construção da área novamente. A gestão entrevistada sente que a área não faz parte da rotina estratégica apesar de ser consultada somente informalmente, não existindo um momento específico, uma etapa real de consulta como já ocorreu no passado. Nesse ponto, menciona a gestão: *"[...]hoje, não estamos dentro do processo de construção da estratégia da empresa, tipo, não tem um capítulo 'fale com o shopper marketing ou fale com gc', entende?"* (CSC-C). O quadro 34 ilustra os principais pontos das informações gerais e específicas da área de *CM*/*SM* do caso 3.

Quadro 34 – Informações gerais e específicas da área de *CM/SM* do caso 3.

Informações da área de *CM /SM*	
Nº Total de Funcionários:	**9 colaboradores: 1 gerente, 3 coordenadores *sênior*, 2 coordenadores *junior* e 3 analistas.**
Investimentos da área:	**Aproximadamente R$ 2 milhões de reais por ano entre sistemas e terceiros.**
Sistemas mais importantes da área:	**Sistema de leitura de base de dados (*sell-out*) dos clientes.**
Questões:	
Quais são os principais *inputs* da área? Há utilização das pesquisa de *shopper?*	
Sim, há utilização de pesquisas de *shopper*. *Inputs: insights* de consumidor pela área de CMI, codificação de base *sellout* da Kantar (painéis de domicílio do mercado) e pesquisas formais de mercado.	
A área de *Shopper* é global? Há compartilhamento de estratégias inerentes à area com outros países?	
Existe área de *shopper g* lobal, porém não há compartilhamento entre estratégias com outros países. Inferface global fraca com o Brasil.	
Quais as inovações tecnológicas a área utiliza (*Shopper lab, video mining, simulação, eye-tracking,* análises *check-out e bid data, tryvertising)?*	
***Shopper lab* pioneiro e o maior da América latina. Também usam *Eye-tracking / Video-mining /* análises *check-out e bid-data /* realidade virtual.**	
Existe relacionamento com a área de TI da organização? Se sim, como é desenvolvida essa parceria?	
Existe, porém é superficial, focado em soluções operacionais.	
Quais os principais *outputs* da área e para quais áreas/departamentos são destinados?	
São para os clientes e para demais áreas da empresa como Vendas e *TM* com viés estratégico.	
Como a área se relaciona com a área de TI? Há suporte para os sistemas, bem como apoio para implementação de inovaões tecnológicas?	
Relacionamento conturbado, o apoio é exclusivamente operacional.	
A área possui alinhamento estratégico com a TI e alta gestão do negócio? Se sim, como é conduzido esse alinhamento?	
Sim, a alta gestão do negócio (Diretoria e *board*) varoliza e enxerga a área como estratégica para a companhia.	

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.3.1.1 Fatores viabilizadores, inibidores ou neutros do AE pela *CM/SM*

A gestão da *CM/SM* não possui apoio formal da alta gestão do negócio com etapas e processos designados em projetos com a área de TI. A sensação da gestão entrevistada é de que apesar de ser considerada como um ativo que gera valor e *insights* estratégicos a longo prazo para a companhia, a área é consultada, na maioria das vezes, quando surgem problemas,

declarando a gestão: *"A sensação que tenho é que chamam a gente mais para 'apagar o fogo'.* (CSC-C). A *CM/SM* não é incluída, atualmente, na rotina de elaboração estratégica da empresa em todos projetos que teriam sentido a área fazer parte. Um ponto peculiar é que apesar desse perfil, em projetos maiores, a consulta existe por parte da diretoria e *board* da empresa, porém totalmente informal. Além disso, a área de *CM/SM* sente-se confortável em trazer soluções estratégicas para a alta gestão do negócio que, nesse sentido, apoia. Porém, conforme exposto pela gestão da área, a falta de inclusão em processos formais no desenvolvimento da estratégia não impulsiona o alinhamento estratégico com a TI.

Em "compreensão do negócio da empresa pela área de *CM*/*SM"*, a área possui colaboradores que entendem as estratégias e objetivos maiores da empresa e trazem as estratégias desenvolvidas para seus projetos. Porém, a área também conta com colaboradores fechados a entender os principais pilares estratégicos da companhia, focando apenas nos conceitos qualitativos de *shopper*, o que contribui de maneira neutra entre o alinhamento estratégico com a TI a depender do projeto a ser desenvolvido, mencionando a gestão: *"[...] tem pessoas que entendem o negócio, correlaciona a importância com os conceitos de shopper, mas tem pessoas que não entendem o negócio como um todo, além de shopper."* (CSC-C).

A parceria entre as áreas também é debilitada por conta da falta de uma área específica exclusivamente de *SM*, sendo um fator inibidor do alinhamento estratégico entre TI e *CM*/*SM*. Os projetos estritamente relacionados ao gerenciamento de categorias, ganha relevância, mas pautado em ordens *top-down* da alta gestão, sem integração harmônica entre as duas áreas. Essas características também prejudicam a priorização de projetos que é relativa e depende da importância estratégica para companhia com foco em rentabilidade e/ou para qual cliente e nível de necessidade para a imagem das marcas, declarando a gestão: *"Depende, quando são poucos projetos e grandes, sim, somos priorizados."* (CSC-C).

Os prazos são cumpridos pela área de *CM*/*SM* em projetos conduzidos com a TI, bem como a liderança é clara pela aquela área em relação a essa. Dessa forma, percebe-se claramente que a atuação da TI interna da empresa tende a ser operacional com foco em projetos que visam a eficiência em processos a projetos com viés estratégico. O quadro 35 ilustra os fatores inibidores e/ou viabilizadores do alinhamento estratégico atuais na empresa C.

Quadro 35 – Fatores viabilizadores, inibidores ou neutros do AE pela *CM/SM* do caso 3.

Viabilizadores/Inibidores - *CM/SM*				
Fator	**Sim**	**Não**	**Neutro**	**Exemplos**
Apoio da alta gestão para *CM*/SM			X	**Alta gestão é alinhada e apoia a *CM/SM*, porém não formalmente.**
Envolvimento da *CM*/SM com o desenvolvimento da estratégia			X	**Há o envolvimento, porém somente com as demais áreas mesma hierarquia.**
Compreensão da *CM*/SM do negócio			X	**Depende do colaborador.**
Parceria entre *CM/SM* e TI		X		**Não há parceria.**
Priorização de Projetos da *CM/SM*			X	**Só para projetos grandes e estratégicos que TI valoriza.**
Cumprimento dos prazos - *CM/SM*	X			**Cumpri os prazos.**
Demonstração de liderança - *CM/SM*	X			**Sim, a área de *CM/SM* demonstra liderança nos projetos com a TI.**

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.3.2 Área de TI – Informações gerais e específicas

A área de TI conta com 60 colaboradores focados para o negócio que lidam estritamente com as áreas propulsoras do negócio da empresa. Percebe-se que a área é relativamente grande, apesar da designação, a área é dividia da mesma forma que o negócio é divido – baseado nas categorias dos produtos pelos quais a empresa atua no Brasil. Nesse sentido, o time da área de TI conta, independentemente do projeto a ser desenvolvido junto às demais áreas do negócio, com dois grandes grupos: um focado nos produtos de Cuidados do Lar e Cuidados Pessoais e outro focado em Alimentos (do inglês, *Home Care, Personal Care, Foods Retail - HPF).* A divisão de alimentos ainda conta com duas subdivisões para a grande área de TI: uma focada em clientes de rede alimentícia, como restaurantes, bares e casas noturnas e outra com foco no consumidor final, englobando todos os produtos que os *shoppers* e consumidores conhecem da empresa.

Apesar da grande área de TI da empresa, a estrutura designada com a área de *CM/SM* e demais áreas parceiras conta com 3 colaboradores, dos quais um gerente e dois coordenadores. Os coordenadores são divididos para atuar dentro das categorias mencionadas acima, um deles

atuando com as linhas de produtos de *HPF* e outro focado na linha específica de sorvetes da empresa, pois as operações com este tipo de produto requerem rotinas diferenciadas, cujo estudo não é o foco do presente trabalho. Percebe-se que a área de TI para os negócios é enxuta.

A gestão entrevistada da empresa não pode compartilhar quantitativamente os valores de *budget* de investimento da área de TI. Todavia, 80% dos investimentos em projetos desenvolvidos em conjunto com as demais áreas de negócio são providenciados por elas mesmas. O *budget* da área de TI é utilizado única e exclusivamente para projetos da própria área.

Dentre os principais sistemas pelos quais a área de TI atua como "guardiã", solucionando problemas que impactam diretamente as vendas e o desempenho da empresa são: o *ERP*, representado pela SAP® e responsável pelo faturamento dos produtos que saem das fábricas nos caminhões para os clientes, entre outras funções essenciais; e o CRM da empresa, cuja função primordial é estabelecida pelos gestores de vendas e relacionamento com os clientes, auxiliando no suporte, cadastramento de produtos e estratégias com eles. Sob esse aspecto, menciona a gestão:

> *"[...] de fato, dentre esses sistemas, os mais importantes ainda são o ERP e CRM, pois o foco nosso é faturar e, para isso, temos que garantir que caminhão saia do CD e vai para o cliente com o SAP® e o cadastramento de produtos e vendas com o nosso CRM. Logo, se meu vendedor não vende, eu não consigo faturar e, consequentemente, eu não entrego."* (CTI-C).

Para a área de *Trade Marketing*, o terceiro sistema mais importante é o responsável pelo levantamento da equipe de campo (promotores) que atuam nas lojas dos clientes da empresa. Dessa forma, as informações como levantamento de participação de gôndola (do inglês, *shelf-share*), falta ou excesso de produtos em determinada loja em conflito com a estratégia designada pelos gestores de vendas, volume de produto em gôndola e aspecto qualitativo (do inglês, *facing*) de exposição dos produtos das empresa, são exemplos de informações providenciadas pelos times de campo da área de *Merchandising* que, consequentemente, alimenta as demais áreas de *TM* e a *CM*/*SM*. Além das informações compiladas pelas áreas da empresa, as demais informações providenciadas por bases *Dunnhumby*® e *Neogrid*® com foco na dinâmica de abastecimento desses clientes, também fazem parte da dinâmica de análise das áreas de negócio, declarando a gestão:

> *"A gente capta todas essas informações por um sistema que possibilita o contato com um pool de promoters que temos em campo, que é nosso da empresa e não de terceiro. Acho que esse sistema é o mais importante com merchan, pois além disso traz informações da concorrência em tempo real."* (CTI-C).

Os principais *inputs* da área da TI dizem respeito a *Analytics*. As necessidades das demais áreas englobam cada vez mais aspectos detalhados e um nível de granularidade elevado para todas as necessidades. Assim, dados sensíveis relativos a oscilações de vendas, perfis socioeconômicos e culturais, até características de temperatura de cada região e como todos eles se conversam a fim de estarem em um único canal de comunicação para alimentar a estratégia das áreas demandantes são os maiores exemplos.

A área de TI é regional, apesar de ter contato e ocorrer o compartilhamento de conhecimento com as estratégias globais das demais áreas de TI em filiais de outros países, declarando a gestão: *"[...] os projetos estratégicos servem de benchmark para o Brasil que por sua vez adapta a suas necessidades regionais*". (CTI-C).

O desenvolvimento interno da empresa pela área de TI é baixo o que enseja grande participação de empresas terceiras. Assim, projetos inovadores e tecnológicos para *CM*/*SM*, bem como para demais áreas da organização são terceirizados, atuando a TI somente para suporte em sistemas já existentes. A TI consegue estabelecer a comunicação para melhorias a serem implementadas com os sistemas de parceiros externos, declarando a gestão: *"Na verdade, o desenvolvimento interno nosso é bem pouco, trabalhamos com parcerias e sempre buscamos terceiros para o fazer bid."* (CTI-C).

Atualmente, apesar da busca por inovações tecnológicas inovadoras e estratégicas para o negócio não ser o ponto forte da área da TI, o relacionamento com as áreas parceiras do negócio é alto, declarando a gestão:

> *"[...] cada vez mais a gente procura entender o negócio. A gente está cada vez mais em cima e entendemos muito do negócio. Nossa proximidade é grande. É comum passarmos até um dia ou mais junto a áreas de trade e seus processos para obter conhecimento."* (CTI-C).

A sensação dos colaboradores da TI é de que em certos momentos eles entendem mais as "dores" das áreas demandantes do que os próprios colaboradores delas. Como na empresa

B, a empresa C também possui uma TI que se dispõe a participar dos problemas, processos e desafios descentralizados nas demais áreas, todavia, sem um processo formal e time próprio com esse foco.

Os principais *outputs* da área dizem respeito a pro-atividade e a busca por melhores soluções tecnológicas e inovadoras para as áreas do negócio da empresa, declarando a gestão: *"[...] a gente começa a viver os problemas das áreas e a sentir as dores como eles, mas eles não sabem de tecnologia e nós sabemos. Aí que trazemos as inovações, desde um RPA a solução com inteligência artificial"* (CTI-C). Dessa forma, o fato da TI entender os processos e saber exatamente a necessidade da *CM*/*SM* é crucial para a proatividade mencionada pela gestão entrevistada proveniente de todos os colaboradores da área. Mesmo não possuindo um perfil de criação e desenvolvimento interno de projetos estratégicos elevado, o perfil de prospecção com o real conhecimento das áreas de negócio faz com que haja contribuição para o desenvolvimento desses projetos junto com empresas terceiras. As soluções, conforme ilustrado pelos gestores, vão desde um *RPA* (do inglês, *Robotic Process Automation*) com foco na eficiência de processos a inovações com viés estratégico como Inteligência Artificial, apesar de ainda não ter sido desenvolvida.

A área de TI da empresa possui elevado nível de AE com a alta gestão. A gestão da TI participa, hoje em dia, de todos os fóruns que envolvem as diretorias de Vendas, *TM* e Cadeia de Suprimentos (do inglês, *Supply Chain)*, declarando a gestão: *"[...] inclusive TI faz parte hoje do steering commit da empresa, que faz parte toda a alta gestão de Vendas, Trade e Supply. Nela participamos das estratégias a longo prazo."* (CTI-C).

De acordo com a gestão da área de TI, a área de *CM*/*SM* é extremamente valorizada, pois está no centro da decisão estratégica da companhia, atualmente. Mesmo com as disputas e discussões estratégicas com a área de Vendas, normalmente, a alta gestão do negócio tende a considerar o ponto de vista da *CM*/*SM*. Um exemplo disso é a política de preço para determinada região. Normalmente ela tende a ser estabelecida pela área de Vendas a fim de atingir metas estipuladas para determinados produtos. Porém, caso o parecer da *CM*/*SM* seja contrário, por conta de motivos qualitativos como imagem da marca, valorização futura (longo prazo) pelo *shopper* e consumidor, bem como se a ação a ser tomada pode servir de viabilizador e/ou inibidor do desempenho de todo um rol de linhas de produtos dos diversos concorrentes na praça a ser discutida, a alta gestão considera seu parecer. Sob esse ponto, menciona a gestão:

> *"[...] são, sim. Claro, tem aquelas disputas com Vendas, do tipo, eles defendem, por exemplo, que o preço do* [marca do produto] *tem que ser vendido a R$5,00 em certa regiões por fatores de crescimento da categoria, concorrência e shopper, etc, mas Vendas diz que tem que ser R$4,50 porque se não a meta não é atingida. Sabe? Mas, sim, é valorizada porque é um braço natural do negócio ao meu ver [...]".* (CTI-C).

Por outra perspectiva, acredita-se que a área de TI é ainda mais valorizada, inclusive globalmente, já que além de fornecer suporte para todas os sistemas das áreas de negócio, apresenta inovação estratégica existente no mercado para a alta gestão. Conforme mencionado anteriormente, a demanda das áreas de *CM*/*SM* e das demais áreas de negócio necessitam cada vez mais de análises do time de *Analytics* e essas análises estão a cada dia menos superficiais. Esse papel da TI é tão reconhecido globalmente que a cadeira do *CIO* (do inglês, *Chief Information Office)* é tão valorizada quanto a cadeira do *CFO* (do inglês, *Chief Finance Office),* mencionando a gestão:

> *"[...] não tem discussões de negócio em que TI não está envolvida, porque não adianta fazer alguma coisa, sem imprimir velocidade para tal, hoje em dia, por conta do nível de análise das áreas e, por isso, somos muito valorizados pela empresa, tanto que o papel do CIO da companhia tem um peso enorme, quase igual ao do CFO."* (CTI-C).

O quadro 36 ilustra os principais pontos evidenciado no estudo.

Quadro 36 – Informações gerais e específicas da área de TI do caso 3.

Informações da área de TI	
Nº Total de Funcionários:	**Brasil: 60 colaboradores da TI para toda empresa. Divisão por Commodity: 4 segmentos com 4 colaboradores: um para *home, personal & foods,* um *ice,* um gerente e um diretor.**
Investimentos da área:	**Não mencionado quantitativamente. 80% para projetos do Negócio provém das áreas parceiras.**
Sistemas mais importantes da área:	**Sistema de ERP (*SAP*), sistema de *CRM* da empresa e sistemas externos (*Neogrid, Dunnhum).* O sistema de *TM* é o terceiro mais importante - provém informações de *merchadising* das lojas de todos os clientes.**
Questões:	
Quais são os principais *inputs* da área?	
***Analytics* - áreas do negócio cada vez mais assertivas com alto grau de granularidade em suas demandas e análises para TI.**	
A área de TI é global? Há compartilhamento de estratégias inerentes à area com outros países?	
IT atua localmente, mas possui interface e compartilhamento de conhecimento com TI global, sem obrigação de implantação de projetos no Brasil.	
Há prestação de serviços ou auxílio para sistemas tecnológicos inovadores além do suporte?	
Desenvolvimento interno é baixo. Característica plena de suporte, apesar de possuir busca por inovação tecnológica com desenvolvimento em parceiros externos.	
Como é o relacionamento com as demais áreas da organização? Há processos com a área de *SM*?	
Sim, há processos. Tendência é estar cada vez mais próximo do negócio e entender cada vez mais os processos. Há vivência na prática dos processos, trabalhando junto as áreas demandantes.	
Quais os principais *outputs* da área e para quais áreas/departamentos são destinados?	
Informações que trazem inovação tecnológica para o negócio. Desde de uma melhoria em *RPA* (*Robtic Process Autommation*) com foco na eficiência até Inteligência Artifical com foco estratégico.	
A área possui alinhamento estratégico com a alta gestão do negócio? Se sim, como é conduzido esse alinhamento?	
Sim, muito. Faz parte de comitês e fóruns estratégicos com a alta gestão do negócio (diretores de *TM*, Vendas, *Supply Chain).*	

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.3.2.1 Fatores viabilizadores, inibidores ou neutros do AE pela TI

A alta gestão do negócio é favorável a inovação e apoia a área de TI com AE entre diretorias das principais áreas do negócio (Vendas, *Supply Chain e TM).* Com isso, o contato da área de TI da filial brasileira existe a nível internacional e com o *board* global da empresa, declarando a gestão: *"[...] ano passado tivemos uma apresentação de resultados de projetos*

regionais e uma ideia para futuros projetos estratégicos para a CIO e duas V.Ps de IT globais que, inclusive, foi financiada pelo global porque elas compraram a ideia". (CTI-C). A compreensão do negócio também atua como um fator viabilizador, pois é o que permite a TI participar das reuniões estratégicas com a alta gestão.

Para a gestão da área de TI, a parceria com a área de *CM*/*SM* é encarada como um viabilizador para o AE entre elas, declarando a gestão: *"[...] é totalmente viabilizador, tem hora que eles estão com prioridade conosco, hora não. A cabeça deles está muito alinhada com analytics."* (CTI-C). Todavia, essa visão entra em conflito com a visão da gestão da *CM*/*SM*. A TI faz parte da rotina da área de *CM*/*SM* desde as análises *big-data* do time de *analytics* ao desenvolvimento de projetos estratégicos específicos. A gestão da TI entrevistada entende que a depender do projeto da *CM*/*SM* eles são colocados como prioridade para as demandas da área de TI e que para outros projetos a *CM*/*SM* pode resolver os problemas e desenvolver projetos específicos da área sem o suporte deles. Todavia, não há menção se a alta gestão do negócio prioriza um projeto há outro, já que os projetos exclusivos da área de TI são priorizados. Dessa forma, não ocorre a priorização de projetos entre TI e *CM*/*SM*, apesar da relevância e reconhecimento de ambas as áreas pela alta gestão do negócio. A gestão da *CM*/*SM* sente que a atuação da TI não vai além do suporte operacional para sistemas já existentes.

A área de TI dificilmente cumpre os prazos em seus projetos e nunca as datas são garantidas com total certeza, declarando a gestão:

> *"[...] é muito difícil cumprir os prazos, por exemplo, quando a gente comprou a* [nome da marca] *no final do ano passado, a gente tinha que colocar ela no nosso sistema e tivemos um kick-off em janeiro para entrar em março e conseguimos, mas foi muito difícil e, normalmente, não podemos ter certeza dos prazos."* (CTI-C).

Pode-se entender que há subdimensionamento da área que não conta com colaboradores o suficiente (apesar de não ter sido mencionado explicitamente pela gestão entrevistada).

Em todos os projetos a área de TI tenta demonstrar liderança o que contribui para que o AE entre TI e negócio. Nesse sentido, o fator atua como um viabilizador e a gestão da área de TI, bem como seus colaboradores, fazem questão de que sejam reconhecidos pela alta gestão como os protagonistas que trazem soluções diferenciadas do ponto de vista tecnológico e inovador, como menciona a gestão: *"[...] a gente quer e gosta de ser reconhecido por esse perfil inovador tecnológico para o negócio."* (CTI-C). O quadro 37 ilustra os principais pontos.

Quadro 37 – Fatores viabilizadores, inibidores ou neutros do AE pela TI do caso 3.

Viabilizadores/Inibidores - TI				
Fator	**Sim**	**Não**	**Neutro**	**Exemplos**
Apoio da alta gestão para TI	X			**Diretorias alinhadas e apoiam a TI e abraçam as ideias.**
Envolvimento da TI com o desenvolvimento da estratégia	X			**Apoia e suporta o desenvolvimento da estratégia.**
Compreensão da TI do negócio	X			**A área de TI participa do *Business Review* com a alta gestão.**
Parceria entre TI e *CM/SM*			X	**Varia muito dos processos.**
Priorização de Projetos da TI	X			**Sim, os projetos da área de TI são priorizados, mas não para *CM/SM*.**
Cumprimento dos prazos - TI		X		**Muito difícil cumprir. Faz, mas não consegue cumprir.**
Demonstração de liderança - TI	X			**Sempre demonstra liderança.**

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.3.3 Maturidade do AE entre TI e *CM/SM* do caso 3

Sob o pilar da "Comunicação" entre TI e *CM/SM*, nota-se divergências entre as respostas das gestões entrevistadas para alguns subtópicos. O entendimento do negócio da área de *CM/SM* pela área de TI é superficial, bem como a compreensão do negócio da TI pela *CM/SM* ser também parcial, ambos concentrados em *Bussiness Plan (BPln)* compartilhados pela empresa a nível macro, como menciona a gestão da *CM/SM: "Na minha opinião, no momento, zero entendimento. Muito superficial pautado nas orientações do business plan da diretoria"* (CSC-C). Todavia, de acordo com a gestão da TI entrevistada, o conhecimento sobre as necessidades da área de *CM/SM* é total e em nível estratégico, declarando a gestão da TI: *"[...] total entendimento e em nível estratégico. Como eu disse, a gente sempre leva inovações estratégicas que eles não conhecem para problemas que eles têm."* (CTI-C). Essa falta de alinhamento se deve, em grande parte, a disponibilidade de mão de obra designada a soluções de cunho operacional. Assim, percebe-se menor interesse por parte da área de TI em projetos que geram menor visibilidade para toda a companhia quando originado pela *CM/SM* que implica na perspectiva negativa da gestão da *CM/SM* sobre a TI.

O aprendizado entre as áreas não é formal, com treinamentos padronizados entre elas, sendo efetuados quando há a real necessidade de se entender os problemas e demandas de projetos estratégicos e/ou algum problema rotineiro sem solução da TI, como menciona a TI: *"[...] não tem treinamento padronizado. Raramente para alguns projetos, alguém faz um ppt da vida para apresentar"* (CTI-C). A rigidez de protocolo também não é sempre atendida e os projetos e soluções são parcialmente solucionados dentro do tempo estipulado, declarando a gestão da *CM/SM: "[...] normalmente, a solução demora. Eles têm pouca gente para atender tudo [...]"* (CSC-C). Um dos fatores que contribuem para esse tipo de cenário é a falta de colaboradores da área de TI para atender todas as áreas do negócio da empresa. Outro fator é a opção da *CM/SM* por projetos estratégicos com foco no *shopper* que às vezes vai de encontro com projetos que alta gestão autoriza com foco em *ROI*, como declara a gestão da TI: *"[...] o que ocorre, às vezes, é que eles, como guardião desses conceitos, batem de frente com estratégias de saving, com foco em ROI e aí a gente acaba não priorizando tanto eles nos projetos [...]"* (CTI-C).

O compartilhamento de conhecimento ocorre, porém somente quando há o desenvolvimento de projetos entre as duas áreas, declarando a gestão da TI: *"[...] é mais quando existe projeto em si. Não passo para entender o negócio deles sem esse cenário."* (CTI-C). Apesar da TI ter a pretensão de ser conhecida como uma área que entende os processos inerentes às áreas de negócio, não se tem uma cultura de descentralização e aprendizado da TI com a *CM/SM*. O nível elevado de permitir que colaboradores da TI atue junto a *CM/SM* na rotina de trabalho, como na empresa B, não existe sem a obrigação de ter uma visão holística de um projeto quando já avaliado e autorizado pela alta gestão.

A eficácia da comunicação é viabilizada entre as áreas, novamente, somente em projetos entre as áreas de grande porte e alta visibilidade, declarando a gestão da *CM/SM:*

> *"[...] quase sempre a gente aparece com o problema e com a solução junto que pesquisamos de cunho tecnológico. A* [empresa C] *está anos luz da* [empresa B] *nesse quesito. Enquanto lá já se tinha o sistema de category management com cubo que reunia todas as informações sell-out dos clientes em um sistema único, aqui ainda se trabalhava com Access®."* (CSC-C).

O quadro 38 ilustra os níveis atingidos nos temas do pilar "Comunicação".

Quadro 38 – Maturidade do AE em comunicação do caso 3.

Níveis	Comunicação
(1-5)	**Entendimento de *CM//SM* pela TI**
1	Não há entedimento do negócio da *CM/SM* pela TI
2	Há baixo entendimento
3	Há parcial entendimento
4	Há total entendimento
5	Há entendimento total e em nível estratégico
(1-5)	**Entendimento de TI pela *CM/SM***
1	Não há entedimento do negócio da TI pela *CM/SM*
2	Há baixo entendimento
3	Há parcial entendimento
4	Há total entendimento
5	Há entendimento total e em nível estratégico
(1-5)	**Aprendizado entre as áreas**
1	Conversas informais pautada no relacionamento pessoal
2	Treinamentos virtuais (arquivos, apresentações, etc)
3	Treinamentos ocasionais feitos pelo RH
4	Treinamentos fixados
5	Treinamentos fixados e periódicos
(1-5)	**Rigidez de Protocolo entre TI e *CM/SM***
1	As necessidades não são atendidas
2	As necessidades são parcialmente atendidas
3	As necessidades são atendidas em alguns projetos
4	As necessidades são atingidas em projetos estratégicos
5	As necessidades são atingidas em todos os projetos
(1-5)	**Compartilhamento de Conhecimento**
1	Nenhum
2	Só em determinados projetos
3	Quase em todos os projetos
4	Em todos os projetos
5	Há inter-relacionamento entre membros das equipes
(1-5)	**Eficácia da Comunicação**
1	Não existe comunicação entre as áreas
2	A comunicação dificilmente ocorre entre as áreas
3	A comunicação é viabilizada entre as áreas para alguns projetos
4	A comunicação é viabilizada entre as áreas para todos os projetos
5	A comunicação ocorre integrada e informalmente entre as áreas
Nível Geral	**(3+3+1+3+2+3) / 6 = 2,5 = 3,0**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em “medidas de competência e de valor”, a área de *CM/SM* possui métricas de custos e não para gestão de desempenho dos resultados obtidos com os projetos com TI, declarando a gestão: *“[...] não, em nenhum momento a gente mede a TI como serviço, só em custo de projeto, mas não é sobre o trabalho deles.”* (CSC-C). Os projetos relacionados a alavancagem de vendas são aqueles pelos quais há maior interesse e apoio da alta gestão para que se estabeleça avaliações com as métricas estabelecidas, declarando a gestão de TI: *“[...] tem métrica por*

projeto. A gente mensura, por exemplo, se estou fazendo um para incrementar a venda em 3% em determinada região, é isso que vou mensurar. Nada além." (CTI-C). Dessa forma, não há métricas que sejam balanceadas entre as áreas que não dizem respeito a projetos em desenvolvimento em nível estratégico – as atividades rotineiras de caráter operacional e de suporte não são avaliadas entre as duas áreas da empresa.

Os acordos de nível de serviço entre as áreas são baixos. Nesse sentido, os projetos desenvolvidos com a TI não possui grau de excelência estipulado previamente e/ou no decorrer dos projetos. Todavia, fica clara a necessidade de integração no AE entre as áreas, já que com parceiros externos da *CM*/*SM* os acordos de nível de serviço beiram a excelência nos resultados. Os projetos desenvolvidos e para as atividades rotineiras de gestão de base de dados, elaboração de planogramas e prestação de serviços específicos para *softwares* que a *CM*/*SM* utiliza há acordos, como menciona a gestão: *"[...] com meus fornecedores, com certeza. A gente estipula o nível do serviço, para entender o trade-off do que se investe e tem de retorno."* (CSC-C)

De acordo com a gestão da TI entrevistada, os acordos de nível de serviços são elaborados internamente com a equipe da área e são concentrados em duas vertentes de atuação com as áreas do negócio e com a *CM*/*SM*: a primeira direcionada a condução de processos existentes e ativos e a segunda direcionada a projetos estratégicos a serem desenvolvidos, como declara a gestão: *"[...] a gente roda com dois times. Um só running process que são sistemas já rodando in place e outro time de projetos estratégicos em desenvolvimento."* (CTI-C). A primeira equipe possui acordos de nível de serviço com gestão (já que atua na manutenção de sistemas e a chamados via sistema mais urgentes das áreas do negócio) em relação a segunda equipe, não possui, indo ao encontro com o relato da gestão da *CM/SM*.

O processo de *Benchmarking* entre as áreas também é comprometido pela falta de acordos de nível de serviço entre elas. Para as duas gestões entrevistadas, o processo de aprendizado por melhores práticas seja interno, seja externo, é praticamente nulo, ocorrendo de forma pontual e esporadicamente, declarando a gestão da TI: *"[...] existe muito pouco e somente informalmente, quando evidenciado no momento e aí há conversas sobre a possibilidade de mudar alguma conduta ou estabelecer alguma sinergia com a área"* (CTI-C). Não há fóruns ou reuniões para se discuti-las ou qualquer iniciativa da alta gestão do negócio a fim de conciliar processos de *benchmarking* de forma sistemática entre TI e *CM*/*SM*.

As avaliações e revisões de investimentos de TI para *CM*/*SM* não ocorre, declarando a gestão da TI: *"[...] a gente não faz, porque o investimento para esses projetos vem das áreas*

de negócio. Com certeza, eles devem fazer." (CTI-C). Essas mudanças nas áreas de negócio da empresa como um todo, necessitam de uma avaliação geral entre elas, bem como orientação e tomadas de decisões da alta gestão. Como a maioria dos investimentos (quase 80% conforme mencionado anteriormente) provém das áreas de negócio, a TI não desenvolve avaliações formais para os projetos.

As práticas de melhoria contínua não são estabelecidas e desenvolvidas com processos formais e padronizados entre as duas áreas - ela ocorre de maneira informal. Dessa forma, *feedbacks* entre gestões e colaboradores acontecem informalmente no decorrer das atividades em conjunto. Não há medida de efetividade posterior ao *feedback* compartilhado a fim de se entender se ocorreram mudanças positivas em relação às ações praticadas nem a gestão desse tipo de avaliação entre as áreas. O quadro 39 ilustra os níveis dos temas em "medidas de competência e de valor" entre as áreas.

Quadro 39 – Maturidade do AE em medidas de competência e valor do caso 3.

Níveis	Medidas de Competência e de Valor
(1-5)	**Métricas da TI em relação a *CM/SM***
1	Não há métrica sobre *CM/SM*
2	Há métricas de TI sobre custos com *CM/SM*
3	Há métricas de TI sobre alguns resultados da *CM/SM*
4	Há métricas de TI sobre todos os resultados da *CM/SM*
5	Há métricas de TI sobre os parceiros externos da *CM/SM*
(1-5)	**Métricas da *CM/SM* em relação a TI**
1	Não há métricas sobre a TI
2	Há métricas de *CM/SM* sobre custos com TI
3	Há métricas de *CM/SM* sobre alguns resultados da TI
4	Há métricas de *CM/SM* sobre todos resultados da TI
5	Há métricas de *CM/SM* sobre os parceiros externos da TI
(1-5)	**Métricas balanceadas entre *CM/SM* e TI**
1	Não há métricas integradas entre as áreas
2	Poucas métricas integradas as áreas
3	Parcialmente integradas entre as áreas
4	Totalmente integradas entre as áreas
5	Métricas integradas com os parceiros externos de cada área
(1-5)	**Acordos entre nível de serviço**
1	Não há acordos
2	Há somente para nível operacional
3	Há para alguns projetos da *CM/SM*
4	Há para todos os projetos da *CM/SM*
5	Há para parceiros externos da *CM/SM*
(1-5)	***Benchmarking* de relacionamento entre as áreas**
1	Não ocorre
2	Ocorre esporadicamente
3	Ocorre regularmente
4	Ocorre regularmente e avaliado/padronizado formalmente
5	É utilizado para aperfeiçoamento entre as áreas
(1-5)	**Avaliação e revisões formais dos investimentos de TI para *CM/SM***
1	Não ocorre
2	Ocorre somente para grandes projetos da *CM/SM*
3	Ocorre para a maioria dos projetos da *CM/SM*
4	Ocorre para todos os projetos da *CM/SM*
5	São formais/padronizados e rotineiros
(1-5)	**Práticas de melhoria contínua da TI para *CM/SM***
1	Inexistente
2	Pouca
3	Pouca, com certa medição de efividade e feedback da *CM/SM*
4	Alta, com medição de efetividade e feedback da *CM/SM*
5	Processo formalizado e rotineiro
Nível Geral	**(3+1+1+5+2+1+2) / 7 = 2,14 = 2**

Fonte: Elaborado pelo autor.

No que tange ao pilar da "Governança", em relação ao tema "planejamento estratégico da *CM/SM",* há baixa inclusão de TI. Dessa forma, toda a verba destinada ao desenvolvimento de projetos estratégicos para a área é planejada de forma única e exclusiva com os fornecedores externos da área de *CM/SM*. O planejamento anual e estratégico para os anos seguintes pela *CM/SM* inclui a TI somente quando o projeto que a envolve é significativo para a companhia,

complexo do ponto de vista técnico e envolve outras áreas do negócio, declarando a gestão: *"[...] olha, quando teve a criação do* [nome do *shopper lab*] *teve alto contato com a TI, mas o projeto foi enorme e envolveu várias diretorias do negócio. Hoje com nossa área, é muito baixa a participação. Esse ano nem teve, por exemplo."* (CSC-C).

O gerenciamento do *budget* para projetos pela área de *CM*/*SM* existe e faz parte do planejamento estratégico da área de TI. São incluídas as atividades relacionadas aos *softwares* específicos, como o sistema de leitura de bases *sell*-out dos clientes, módulos do sistema de *ERP* que atendem especificamente a *CM*/*SM* e sua manutenção pela área de TI.

O planejamento da área de TI é anual e inclui totalmente as demandas da área de *CM*/*SM* da empresa. Todo final de ano, a gestão responsável pela área de TI se reúne com os analistas e coordenadores a fim de estabelecer as prioridades, organizar as principais datas e prazos bem como dividir as principais tarefas dos projetos designados com a área de *CM*/*SM*. Esse processo é desenvolvido depois do planejamento financeiro e dispêndios do *budget* específico da área de TI com essas atividades. Em projetos estratégicos que incluem fornecedores externos e parceiros da *CM*/*SM* para tecnologias específicas buscados pela a área, o planejamento estratégico da área de TI também inclui as etapas técnicas e de interface com as equipes desses parceiros. Nesse ponto, a TI atua como uma "consultoria" do desenvolvimento desses projetos por parceiros externos da *CM*/*SM*, declarando a gestão da *CM/SM*: *"[...] eles estão mais preocupados em garantir o compliance dos projetos com nossos parceiros externos a buscar hoje inovação para gente."* (CSC-C).

A hierarquia de projetos estipulada pela gestão da TI, depois de avaliados e apresentados os incrementos em porcentagem de vendas pelas áreas de negócio e alta gestão da empresa, é estabelecida única e exclusivamente pelo desempenho de vendas aprimorado, declarando a gestão: *"A prioridade costuma ser equivalente anterior às apresentações dos projetos, mas a prioridade é sempre para projetos que trazem maiores incrementos de venda. Por exemplo, se um traz 2% e outro 5%, tchau! A gente vai desenvolver o que traz 5%."* (CTI-C). Dessa forma, projetos que visam maiores *ROI*s são aqueles que entram na prioridade de entrega, independentemente do valor qualitativo que cada área de negócio possua com determinado projeto com a TI.

O controle orçamentário pela área de TI é geral para todas as áreas. Depois de concluído o planejamento estratégico em relação as áreas de negócio da empresa e estipulado os gastos do *budget* com os projetos, no decorrer do ano, há flexibilização de recursos dirigida, baseada

na prioridade com foco no incremento de vendas dos projetos entre todas as grandes áreas do negócio (principalmente, Vendas e *TM*), declarando a gestão da TI: *"[...] não temos nada garantido de budget anualmente e durante o ano para cada área. Pode variar, sendo geral para trade [...]".* (CTI-C). A área de *CM*/*SM* não possui prioridade nesse processo e depende da alta gestão do negócio e TI a fim de entender se melhor se enquadra na designação de mão-de-obra e investimento no decorrer do desenvolvimento dos projetos com TI em relação as demais áreas do negócio. Sobe esse ponto, menciona a gestão da *CM/SM*: *"[...] temos gerenciamento de investimento em projetos de TI, mas só fazemos hoje em dia para fornecedores."* (CSC-C).

A dinâmica de comitês específicos formados pela área de TI a fim de suportar demais áreas existe, porém de maneira informal. A gestão da TI designada colaboradores da área a fim de atender às demandas da *CM*/*SM* com periodicidade não padronizadas entre as gestões, vinculadas exclusivamente ao senso de prioridade da gestão da TI e a demanda da área de *CM*/*SM*, declarando a gestão da TI: *"[...] não existe nada formalizado. Existe um time que suporta, mas nada que a gente vá se reunir e pensar em uma solução que estejam precisando especificamente e fora de algum projeto."* (CTI-C).

A priorização de processos já em desenvolvimento nas atividades diárias da *CM/SM* é atendida pela área de TI nos prazos dos projetos. Todavia, uma das questões inoportunas apresentadas pela gestão da *CM*/*SM* é a de que mesmo respeitando os prazos, as soluções não são efetivas, ensejando retrabalho entre as áreas com impacto negativo na parceria e confiança (do inglês, *comakership*). O quadro 40 ilustra os níveis dos temas dentro do pilar "Governança" do caso 3.

Quadro 40 – Maturidade do AE em governança do caso 3.

Níveis	Governança
(1-5)	**Planejamento estratégico da *CM/SM***
1	Não há inclusão da TI
2	Há baixa inclusão da TI
3	Há parcial inclusão da TI
4	Há alta inclusão da TI
5	Há alta inclusão da TI e dos parceiros externos da TI
(1-5)	**Planejamento estratégico da TI**
1	Não há inclusão da *CM/SM*
2	Há baixa inclusão da *CM/SM*
3	Há parcial inclusão da *CM/SM*
4	Há alta inclusão da *CM/SM*
5	Há alta inclusão da *CM/SM* e dos parceiros externos da *CM/SM*
(1-5)	**Estrutura de organização e de hierarquia**
1	Não há prioridade para a *CM/SM*
2	Há baixa prioridade em relação a outras áreas
3	A prioridade é equivalente
4	Há alta prioridade em relação a outras áreas
5	Há alta prioridade para a CM/SM e para as áreas parceiras
(1-5)	**Controle Orçamentário da TI para *CM/SM***
1	Não há orçamento específico
2	Há orçamento geral para a área de *Maketing*
3	Há orçamento geral para a área de *Trade Marketing*
4	Há orçamento específico para a *CM/SM*
5	Os projetos de TI para *CM/SM* são vistos como investimento
(1-5)	**Gerenciamento do investimento de TI pela *CM/SM***
1	Visa apenas redução de custo
2	Visa apenas obter agilidade nas atividades dirárias
3	Visa obter melhoria nos processos
4	Viabiliza novas estratégia para *CM/SM*
5	Viabiliza novas estratégias pora demais parceiros da *CM/SM*
(1-5)	**Comitê diretivo da TI para *CM/SM***
1	Não há comitê específico
2	Somente para casos urgentes
3	Periódicos, mas informais/não padronizados
4	Regulares, mas formais/padronizados
5	Envolve diferentes parceiros da *CM/SM*
(1-5)	**Priorização de processos**
1	TI atende *CM/SM* quando pode
2	TI atende *CM/SM* regularmente, mas sem previsão de solução
3	TI atende *CM/SM* regularmente, mas com previsão de solução
4	TI atende *CM/SM* nos prazos dos projetos
5	Atende antes do prazo por decisão estratégica entre TI e *CM/SM*
Nível Geral	**(2+5+3+3+2+3+4) / 7 = 3,14 = 3,0**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em “Parceria” entre TI e *CM/SM*, percebe-se que a percepção de valor da área de TI interna da empresa pela área de *CM/SM* é apenas no que tange a soluções de problemas banais e rotineiros. A *CM/SM* enxerga valor nas soluções de TI que são desenvolvidas junto aos projetos estratégicos com os parceiros externos da área, porém a gestão não menciona protagonismo da TI interna nessa relação entre fornecedores e *CM/SM*, declarando sua gestão:

"[...] TI em si tem muito valor para nós, por isso sentimos falta da TI mais presente, mas sinto que somos melhor atendidos pela TI dos parceiros externos do que com a nossa". (CSC-C).

Apesar da TI interna não fazer parte do planejamento estratégico da *CM*/*SM*, TI em si é crucial para o desenvolvimento de projetos da área. Dessa forma, todo o risco e recompensa pelo sucesso de projetos estratégicos com a *CM*/*SM* é compartilhado também com os parceiros externos, bem como entre a área de TI interna que necessita garantir o *compliance* da empresa fazendo os fornecedores se adequarem as regras, enfatizando a gestão da TI: *"A gente participa dentro do projeto, porque a gente precisa garantir que ele esteja de acordo com as regras da empresa. E compartilhamos esse risco com a área"* (CTI-C).

A gestão da participação da área de TI interna da empresa existe pela área de *CM*/*SM* com alto grau de compartilhamento e integração na gestão dos resultados. Esse perfil se deve a alta necessidade de soluções de parceiros externos a empresa no desenvolvimento dos projetos estratégicos com a *CM*/*SM*. Porém, a TI interna atua com um perfil fiscalizatório nesse processo de gestão, organizando e fazendo com seja aplicado o *compliance* da companhia, declarando a gestão da *CM/SM:*

> *"Eles gerenciam mais se os projetos com os parceiros externos estão seguindo as regras, se estão dentro do compliance do que no projeto em si. É como se fosse uma polícia que garante que os fornecedores estejam de acordo com a política da empresa*." (CSC-C).

O relacionamento e confiança entre *CM*/*SM* e os fornecedores externos de TI é elevado e em nível estratégico - a gestão da área tem plena confiança fruto de uma parceria estratégica de valor para ambos os negócios. Em relação a atuação da TI interna da empresa, o relacionamento e confiabilidade é baixo, mencionando a gestão de *CM/SM: "[...] os externos são grande inovadores e estratégicos com soluções diferenciadas para gente. A TI interna pouco nos fornecem solução nesse sentido."* (CSC-C).

O tema "Apoiadores da TI para *CM*/*SM*" está em nível 3 de acordo com a metodologia aplicada, pois o apoio da alta gestão é geral e exclusivo para a grande área de *Trade Marketing*, sem ter apoiadores específicos para a *CM*/*SM*. Nesse sentido, ainda que a *CM*/*SM* seja crucial para a tomada de decisão estratégica da alta gestão, ainda não há processos e fases (do inglês, *steps*) formais com a *CM*/*SM* para suporte de tomadas de decisões da alta gestão do negócio. O quadro 41 aponta os níveis dos temas dentro do pilar em questão.

Quadro 41 – Maturidade do AE em parceria do caso 3.

Níveis	Parceria
(1-5)	**Percepção do valor da TI pela *CM/SM***
1	TI é apenas uma solucionadora de problemas
2	TI está sendo vista como um ativo para a *CM/SM*
3	TI é vista como um ativo para criação de valor e inovação
4	TI faz parte da estratégia da *CM/SM*
5	TI é parceira da *CM/SM* para criação de projeto e valor
(1-5)	**Papel da TI no planejamento estratégico**
1	TI não participa
2	TI influencia alguns projetos/atividade da *CM/SM*
3	TI influencia na maioria projetos/atividades da *CM/SM*
4	TI viabiliza projetos/atividades estratégicas da *CM/SM*
5	TI é crucial para o desenvolvimento dos projetos da *CM/SM*
(1-5)	**Compartilhamento de riscos e recompensas por resultados da *CM/SM* com a TI**
1	TI compartilha todos os riscos, mas não compartilha os recompensas
2	Não há compartilhamento de riscos e recompensas
3	Há compartilamento parcial de riscos, mas de recompensas
4	Há compartilhamento parcial de riscos e de recompensas
5	Há total compartilhamento de riscos e de recompensas
(1-5)	**Gestão da participação da TI nos projetos/atividades da *CM/SM***
1	Não há gerencimamento/armazenamento dos resultados
2	Há gerenciamento parcial dos resultados; dependendo do projeto
3	Há gerenciamento dos resultados; maioria dos projetos
4	Há gerencimaneto dos resultados; todos os projetos
5	Há compartilhamento e integração na gestão dos resultados entre as áreas
(1-5)	**Relacionamento e confiabilidade entre TI e *CM/SM***
1	Baixo nível de confiabilidade
2	Relacionamento operacional da TI/baixa confiabilidade de solução e prazos
3	Relacionamento operacional da TI/média confiabilidade de solução e prazos
4	TI e *CM/SM* integradas com alta confiabilidade de solução e prazos
5	TI é parceira estratégica no desenvolvimento dos projetos da *CM/SM*
(1-5)	**Apoiadores da TI para *CM/SM***
1	Não há apoiadores
2	Apoiadores em nível departamental - Vendas
3	Apoiadores exclusivos em nível departamental - *Trade Marketing*
4	Apoiadores especificos para área de *CM/SM*
5	Há reuniões periódicas e formalizadas com apoiadores da TI especificos para *CM/SM*
Nível Geral	**(1+5+5+5+2+3) / 6 = 3,3 = 3,0**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Dentro do pilar "Habilidades", a inovação tecnológica na área de *CM/SM* é prospectada pela gestão, bem como por todos os colaboradores da área. O envolvimento com a área de TI da empresa, novamente, é baixo - a busca de inovação para a *CM/SM* não ocorre, ensejando uma atuação consultiva e fiscalizatória em relação aos processos das propostas de projetos estratégicos com parceiros externos da *CM/SM*, como já mencionado anteriormente. Dessa forma, o foco de poder de decisão não inclui a TI, declarando a gestão da *CM/SM*: *"[...] não*

há apoio e a gente que busca inovação fora. Não consideramos, por isso, a TI na decisão de qual fornecedor será um futuro parceiro de acordo com o projeto." (CSC-C).

A gestão dos projetos de TI pela área de *CM*/*SM* é desenvolvida praticamente com foco na atuação e prazos estipulados com a área de TI dos parceiros externos da área, com parcial participação da área de TI interna da empresa, com foco no *compliance.*

Por outra perspectiva, percebe-se que a área de TI da empresa tem alta disposição para mudanças me sua equipe, atuando junto às áreas do negócio da empresa. A área de TI participa em campo a fim de entender os processos internos das demais áreas clientes dando um caráter prático a cultura organizacional de *job-rotation* entre áreas, apesar de **ainda não ter ocorrido com a *CM/SM*** e **não ser uma prática formalizada na empresa**, declarando a gestão de TI: *"[...] por exemplo, do meu time de go to Market, quase 70% já mudou de cargo para atuar em outras áreas. Aqui roda muito. A cultura existe, porém ainda não tivemos esse processo formalizado com a CM/SM*". (CTI-C).

Apesar do incentivo à prática de *job-rotation*, não há treinamentos formalizados entre as duas áreas com foco em aprendizado técnico. Os treinamentos entre as duas áreas se limitam ao aprendizado de sistemas operacionais introduzidos na empresa para todas as áreas do negócio. Para os sistemas operacionais específicos da área de *CM*/*SM*, os treinamentos ocorrem com os parceiros externos com participação da TI a fim de possibilitar futuro suporte para a *CM*/*SM*.

A confiança e socialização entre *CM*/*SM* e TI é baixa e não vai além do respeito profissional e práticas de convívio mínimo dentro da "política da boa vizinhança", como menciona a gestão de TI: *"[...] eu me dou muito bem com eles, mas não tenho, tipo, convívio fora da empresa. Os demais colaboradores, eu acredito que não também, mas não sei te responder nesse ponto".* (CTI-C). As duas gestões, bem como os colaboradores de cada área, possuem relacionamento estritamente profissional com positiva integração e rotina harmônica nas atividades e processos dentro dos projetos em desenvolvimento. O quadro 42 ilustra os níveis dentro do pilar "Habilidades".

Quadro 42 – Maturidade do AE em habilidades do caso 3.

Níveis	Habilidades
(1-5)	**Inovação Tecnológica**
1	Não há apoio para a busca de inovação
2	A busca por inovação ocorre em alguns projetos e sem envolvimento da TI
3	A busca por inovação ocorre em alguns projetos e envolve a TI para suporte
4	A busca por inovação ocorre em todos os projetos e envolve a TI para suporte
5	A busca por inovação ocorre em todos os projetos e envolve a TI estrategicamente
(1-5)	**Foco de poder de decisão**
1	Não há inclusão da TI
2	Há parcial inclusão da TI
3	Há total inclusão da TI dependendo do projetos
4	Há total inclusão da TI em todos os projetos
5	A decisão é compartilhada com a TI
(1-5)	**Gestão dos projetos de TI em *CM/SM***
1	Não há participação da TI
2	Há parcial participação da TI em projetos específicos
3	Há parcial participação da TI em todos os projetos
4	Há total participação da TI em projetos específicos
5	Há total participação da TI em todos os projetos
(1-5)	**Disposição da equipe da TI para mudanças**
1	Não aceitam mudanças
2	Há baixa disposição para mudanças
3	Há disposição para mudanças para alguns projetos de *CM/SM*
4	Há disposição para mudanças em todos os projetos de *CM/SM*
5	TI propõe mudanças para os projetos de *CM/SM*
(1-5)	***Job-rotation* entre *CM/SM* e TI**
1	Não existe
2	Ocorre apenas com viés de treinamento entre áreas - sem *CM/SM*
3	Ocorre apenas com viés de treinamento entre áreas - com *CM/SM*
4	Ocorre em projetos específicos
5	É parte da cultura organizacional
(1-5)	**Treinamento entre *CM/SM* e TI**
1	Não há treinamentos
2	Há treinamentos de caráter básicos em sistemas operacionais
3	Há treinamentos específicos e já padronizados
4	Há treinamentos com as equipes, porém ocasionais
5	Há treinamentos regulares entre as áreas
(1-5)	**Confiança e socialização entre *CM/SM* e TI**
1	Não há confiança e socialização
2	Há mínima confiança e socialização
3	Ocorre apenas em processos formais - confraternizações da empresa
4	Ocorre em processos formais e raramente em processos informais
5	É totalmente informal
Nível Geral	**(4+1+2+4+5+2+2) / 7 = 2,7 = 3**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Dentro do pilar "Escopo e Arquitetura", apesar da área de TI interna da empresa estar parcialmente integrada em projetos inovadores e estratégicos originados na área de *CM/SM*, a partir do momento que os projetos são concluídos, há o suporte da TI para tais sistemas com os parceiros externos da *CM/SM*, declarando a gestão da *CM/SM*: *"[...] há apoio, nesse sentido, posterior, com dúvidas da gente sobre algum problem. Apesar de não ser perfeito, eles fazem".* (CSC-C).

A articulação de padrões tecnológicos em projetos personalizados para a área de *CM*/*SM* ocorre a nível global, com a clara possibilidade de compartilhamento e aderência de novos padrões regionais desenvolvidos no Brasil. Os fóruns internacionais da empresa permitem, apesar da característica da TI interna ser em foco operacional de suporte, compartilhamento de melhores práticas dos projetos estratégicos com *CM*/*SM*. Sobre esse ponto, comenta a gestão da TI: *"[...] com o projeto sendo um sucesso, em nossos fóruns internacionais e tendo nossa participação, nós compartilhamos, com certeza."* (CTI-C).

As integrações entre a arquitetura da área de TI da empresa e os projetos da *CM*/*SM* são pontuais no desenvolvimento dos projetos estratégicos da área e com foco operacional, sem relacionamento com a competência específica (do inglês, *expertise*) dominada pelos parceiros externos dessa. Todavia, a TI da empresa possui agilidade e flexibilidade para se adaptar aos projetos da *CM*/*SM* adotando uma política de suporte equalizada entre as áreas do negócio. Há a busca do conhecimento a fim de atender os prazos na manutenção e suporte dos sistemas implantados por *CM*/*SM*, porém esse perfil de atuação não se estende aos parceiros externos dessas áreas, o que impossibilita alianças estratégicas (do inglês, *join-ventures*) com ganhos mútuos no desenvolvimento de projetos inovadores.

Apesar de existir gerenciamento formal e padronizado entre TI e *CM*/*SM* em relação aos sistemas já implantados, não há gerenciamento de tecnologia emergente em conjunto entre TI e *CM*/*SM*. Atualmente, as tecnologias emergentes são gerenciadas de maneira informal pela área de *CM*/*SM* e o acompanhamento das tendências tecnológicas é desenvolvido com parceiros da própria área, mencionando a gestão: *"[...] o que ocorre são conversas em reuniões com os parceiros externos. E aí descobrimos o que há de novo. Mas não gerenciamos as tecnologias existentes. Mesmo porque foge do nosso job-description."* (CSC-C). Normalmente, o compartilhamento de necessidades da *CM*/*SM* com seus parceiros externos proporciona propostas tecnológicas que estão na vanguarda do conhecimento de TI. O quadro 43 ilustra os níveis dos temas do pilar em questão.

Quadro 43 – Maturidade do AE em escopo e arquitetura do caso 3.

Níveis	Escopo e Arquitetura
(1-5)	**Papel da TI quanto ao sistemas existentes na *CM/SM***
1	Apenas suporte operacional a sistemas tradicionais (ex: e-mail, bases de dados, etc)
2	Suporte aos sistemas de apoio a decisão da *CM/SM*
3	Parcialmente integrado com determinados projetos
4	Totalmente integrado com determinados projetos
5	Integrado a todos os projetos tecnológicos da *CM/SM*
(1-5)	**Articulação de padrões tecnológicos**
1	Não há padrões exigidos
2	Padrãoes definidos apenas a nível operacional
3	Padrões definidos a nível operacional e projetos específicos de *CM/SM*
4	Padrões definidos a nível operacional e projetos específicos de *CM/SM* a nível global
5	Os padrões adaptados regionalmente para os projetos são compartilhados a nível global
(1-5)	**Integração das arquitetura de TI com projetos de *CM/SM***
1	Sem integração formal
2	Ocorrem poucas integrações no cenário atual
3	Integrada com a *CM/SM*
4	Integrada com a *CM/SM* e parcialmente com parceiros externos da *CM/SM*
5	Integrada com a *CM/SM* e com parceiros externos da *CM/SM*
(1-5)	**Transparência da arquitetura em termos de agilidade e flexibilidade**
1	Arquitetura não flexível
2	Arquitetura parcialmente flexível, pazos não são cumpridos
3	Arquitetura flexível, prazos não são cumpridos
4	Arquitetura flexível, prazos são cumpridos
5	Arquitetura flexível e prazos cumpridos com *CM/SM* e parceiros externos da *CM/SM*
(1-5)	**Gerenciamento de tecnologia emergente**
1	Não há gerenciamento
2	Há gerencimente informal por parte da TI ou da *CM/SM*
3	Há gerenciamento formal e padronizado por parte da TI
4	Há gerencimanento formal e padronizado em conjunto entre TI e *CM/SM*
5	Há gerenciamento formal e padronizado a nível global entre TI e *CM/SM*
Nível Geral	**(2+5+2+4+2) / 5 = 3**

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.3.4 Perspectiva do AE da empresa C do caso 3

Os serviços da área de TI que dizem respeito a iniciativas operacionais e estratégicas são controlados pela TI interna da empresa. O principal papel da área quanto a essas iniciativas é relacionado à gestão dos projetos das áreas de negócio da empresa, bem como da área de *CM/SM*. Assim, garantir a aderência ao *compliance* de todos os projetos é a função primordial da TI interna. Todavia, fora do escopo da gestão, a atuação da TI dos parceiros externos da *CM/SM* está relacionada ao desenvolvimento de projetos estratégicos para a área e dos serviços prestados para os sistemas implantados.

Apesar de a TI ter a função de prospectar novas tecnologias inovadoras para as áreas de negócio da empresa, atualmente, a *CM*/*SM* é que assumi o protagonismo desse tipo de iniciativa entre as duas áreas. Cabe mencionar, nesse ponto, que uma das políticas de relacionamento com os fornecedores adotada pela companhia é a preocupação com a participação do faturamento deles a fim de estabelecer um relacionamento saudável a longo prazo, declarando a gestão da TI:

> *"[...] é proibido contribuir com 100% do faturamento de fornecedores, pois a depender do porte dos fornecedores, qualquer cancelamento de projeto eles podem falir e isso seria ruim para a empresa. E para eles. A gente até já teve um cliente que éramos 75% do faturamento dele. Nós mesmos fizemos um projeto de externalização deles, pois eram internos aqui na* [empresa C] *e a captação de clientes para eles. Então a gente ajudou no portfólio deles."* (CTI-C).

Em relação ao perfil de atuação, as duas gestões entrevistadas entendem que a infraestrutura de *CM*/*SM* não tende a impactar na infraestrutura de TI da empresa. Todavia, as grandes áreas de Vendas e *TM* geram impactos significativos na infraestrutura TI devido à complexidade e extensão de mudança (normalmente em longo prazo) dos projetos propostos para todas as áreas de negócio inseridas em cada grande área (Vendas e *TM*).

Sob o ponto de vista do perfil de cada gestão atualmente, a entrevista fora conduzida a fim de extrair como cada uma enxerga e entende a atuação da outra para os projetos em nível estratégico. Para a gestão da área de TI entrevistada seu principal papel é como um "Implementar do Estratégias" pela alta integração e contribuição no processo de desenvolvimento da estratégia da companhia pela alta gestão do negócio. Nessa linha de raciocínio, TI vai além de propor tendências tecnológicas, mas contribui na implementação da estratégia da empresa, como sugere a gestão da TI: *"[...] acho que temos mais o perfil de implementador de estratégia, atualmente, estando muito alinhado com o board da empresa."* (CTI-C). Em relação ao perfil da alta gestão da empresa, a gestão da TI enxerga como uma "Formuladora de Estratégias" desenvolvendo a estratégia da empresa com foco nos canais de distribuição, categoria de produtos e no *ROI* que os projetos estratégicos possuem.

Em termos do relacionamento que melhor descreve o impacto da estratégia de cada área, a gestão da TI acredita que toda a estratégia da *CM*/*SM* além de causar impacto diretamente na infraestrutura da própria área, gera mudanças indiretamente na área de TI que normalmente precisa deslocar mão-de-obra especializada para atender às demandas da área,

mesmo com foco no suporte operacional e gestão de projetos desenvolvidos com parceiros externos para a *CM*/*SM*.

Sob o ponto de vista da *CM*/*SM*, a gestão acredita que o perfil da alta gestão é de um "Visionário do Negócio", atualmente. A grande preocupação da alta gestão é com a estratégia a longa prazo que busca a inovação tecnológica alinhada com o *business*. Em relação ao perfil da gestão da TI, a gestão da *CM/SM* entrevistada entende como sendo uma "Liderança Executiva" pela proximidade com a alta gestão do negócio e influência que a área possui na estratégia da empresa, mencionando a gestão: *"[...] eu encaro como uma liderança executiva focada nos processos que TI cuida."* (CSC-C).

Por conta desse perfil e pela atual integração entre *CM*/*SM* e TI interna da empresa (pouco estratégica e com foco em suporte), a gestão da *CM*/*SM* entende que a estratégia da TI gera impacto diretamente na estratégia dela e, consequentemente, gera impacto na infraestrutura organizacional. Como atua no desenvolvimento da estratégia da empresa com os *insights* de *shopper* e gerenciamento de categorias, as mudanças pela alta gestão para as demais áreas do negócio de Vendas, *TM* e *Supply Chain* são baseadas nas contribuições da *CM/SM* para a estratégia. Como o perfil da TI atual é operacional para a *CM/SM*, a estratégia deles tem impacto direto na infraestrutura da *CM/SM* que supre essa falta com envolvimento com parceiros externos, declarando a gestão da área: *"[...] a gente tem todo um perfil de relacionamento com fornecedores diferenciado, muito por conta do nosso relacionamento com a TI que lhe descrevi [...]".* (CSC-C). O quadro 44 ilustra os pontos de cada perspectiva das áreas estudadas.

Quadro 44 – Perspectiva do AE do caso 3.

Alinhamento Estratégico - Perspectiva			
Questões:			
Os serviços de TI relacionados às iniciativas (operacionais e/ou estratégicas) da área de *CM/SM* são terceirizados?			
Depende, o operacional é terceirizado e o estratégico é totalmente controlado TI e desenvolvido pelo terceiro.			
As iniciativas tecnológicas e inovadoras da área de *CM/SM* se originam da estratégia da área de TI? Ou vice-versa?			
As iniciativas tecnológias e inovadoras, normalmente, provém da área de *CM/SM*.			
A infra-estrutura da área de *CM/SM* tende a impactar a infra-estrutura da área de TI?			
Depende, considerando Vendas e Trade, sim. Porém, se for somente pela área de *CM/SM*, dependerá do projeto.			
Qual característica é mais fiel ao perfil de cada gestão?			
Perfil da alta gestão do negócio		**Perfil da gestão da TI**	
Formulador de Estratégias	**Para a TI**	Implementador de estratégias	**Para a TI**
Visionário de Tecnologias		Arquiteto de Tecnologia	
Visionário do Negócio	**Para a *CM/SM***	Catalisador de Tendencias Tecnológicas	
Priorizador de recrusos da TI		Liderança Executiva	**Para a *CM/SM***
Quais das afirmativas você acredita que melhor descreve a relação entre a estratégia da CM/SMe da TI?			
"A estratégia da *CM/SM* gera impacto diretamente na infraestrutura *CM/SM*, que por sua vez gera impacto indiretamente na infraestrutura de TI"			←
"A estratégia da *CM/SM* gera impacto diretamente na estratégia da TI, que por sua vez gera impacto na infraestrutura de TI"			
"A estratégia de TI gera impacto diretamente na estratégia da *CM/SM*, que por sua vez gera impacto na infraestrutura organizacional"			←
"A estratégia de TI gera impacto diretamente na infraestrutura de TI, que por sua vez gera impacto indiretamente na infraestrutura organizacional"			

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.4 Caso 4 – Empresa D

A empresa D do caso 4 é nacional e atua no mercado de varejo de bens de consumo, principalmente, farmacêutico em seus produtos, possuindo apenas 3 marcas nas categorias dentro da linha alimentícia, atualmente. A empresa foi criada em meados dos anos 2000 com foco nas categorias de higiene, limpeza e alimentos. Desde de sua criação até os dias atuais a empresa expande seu modelo de negócio, adquirindo empresas do ramo farmacêutico e, hoje,

principal categoria da empresa. Em 2017, a empresa contou com uma reestruturação e mudança em sua marca.

Na linha de produtos farmacêuticos, a empresa atua com liderança no mercado brasileiro, possuindo mais de 100 marcas diferentes de produtos em bem-estar e atingindo cerca de 200 milhões de brasileiros, com prêmios consecutivos de popularidade (do inglês, *Top of Mind*) para algumas marcas de produtos.

A empresa atua com 3 grandes unidades de negócio sob uma mesma presidência: Produtos de Prescrição Médica, *Consumer Health (CH)* e Similares/Genéricos. Em produtos de vendas sob prescrição médica, a empresa detém nesse segmento produtos de categoria *premium*, reconhecidos na comunidade médica. Representantes comercias atuam com mais de 200 mil visitas a médicos realizadas por mês nesse segmento do negócio. Na unidade de *CH*, a empresa é líder em medicamentos sem necessidade de prescrição médica, atuando com elevado nível de investimento em mídias tradicionais e digitais para a divulgação de suas marcas e lançamentos. Dentro da unidade de negócio de similares e genéricos, a empresa tem a liderança, com mais de 80% de alcance nos lares brasileiros.

A empresa conta com um moderno e reconhecido centro de pesquisa farmacêutico, com corpo de profissionais mestres e doutores no desenvolvimento de seus produtos em todas as linhas descritas anteriormente. A empresa tem sede em São Paulo, com seu complexo farmacêutico (maior da américa latina) localizado em Anápolis, no Estado de Goiás e conta com um total de 6,5 mil colaboradores no total empresa e cerca de 4 mil colaboradores no complexo corporativo. O faturamento da empresa foi de, aproximadamente, R$ 4 bilhões em 2018.

4.4.1 Área de *CM/SM* – Informações gerais e específicas.

A unidade de negócio na qual o estudo foi desenvolvido pertence a *Consumer Health* que por sua vez contém uma diretoria de negócio, área de Vendas e *TM* autônomas, bem como áreas de *CM* e *SM* bem desenvolvidas dentro da hierarquia dessa UN. Todavia, a área de *CM/SM* atua com o gerenciamento por categorias e *outputs* de *shopper* das 3 unidades de negócio, respondendo para cada diretoria de *TM* de cada unidade sobre seus respectivos produtos. No total, a área de *CM/SM* conta com 9 colaboradores: uma gerente executiva responsável pelas

duas áreas, 2 coordenadores (um para *CM* e outro para *SM*) e 6 analistas que trabalham juntos em *shopper marketing* e *category management.* A área de *CM/SM* é valorizada pela alta gestão e pelas demais áreas da organização.

O *budget* anual que área possui para investimentos diversos é de aproximadamente R$ 2,7 milhões, o que inclui projetos internos específicos da área com os clientes do canal farmacêutico e para a manutenção das ferramentas de fornecedores externos que inclui: bases de dados *sell-out*, painel de consumidor *Dunnhumby®*, *Spaceman* – Nielsen®. Esses sistemas são os importantes da área, bem como os *softwares* operacionais padrão (Excel® e Access®) da *Microsoft®.* Os projetos estratégicos nos quais há a atuação da área de TI da empresa conta com *budget* de investimento específico e é proveniente da empresa e *budget* de investimento anual da própria área de TI, declarando a gestão da *CM/SM*:

> *"[...] tem até um projeto em desenvolvimento com a TI que a gente tem uma estimativa, mas toda a gestão do investimento está sendo feita por eles, com a verba da TI da empresa. Então, a alta gestão aprova um tanto para projetos no ano e aí são escolhidos os prioritários. Um deles, inclusive, é muito parecido com o da* [empresa B] *que está em andamento"* (GSC-D).

Os principais *inputs* da área de *CM/SM* são as informações de clientes e de mercado provenientes do painel de consumidor *Dunnhumby®* e das bases *sell-out* desses clientes provenientes de institutos como a IQVIA® (antiga IMS®) – fornecedor e parceiros externo estratégico da empresa. As pesquisas de *shopper* são um dos principais *inputs* e por meio das análises qualitativas e quantitativas, são compreendidos o comportamento de compra, lista de consumo (itens da cesta de compra), a jornada e a árvore de decisão dos *shoppers* de seus produtos e os produtos da concorrência. As pesquisas são provenientes com foco farmacêutico do instituto IQVIA® e as bases *sell-out* dos clientes, declarando a gestão:

> *"[...] são duas fontes principais de inputs: as pesquisas quanti e quali de shopper que nos traz jornada, perfil de compra, relacionamento com a categoria e árvore de decisão e as bases de dados de clientes que compramos da IQVA, lá na* [empresa B] *era da antiga IMS® e Nielsen®, mas mais Nielsen. Mas pra gente como o foco é canal farma, é mais a IQVA, que é era a IMS®."* (GSC-D).

Os principais *outputs* da área são os *insights* de *shopper* que alimentam soluções estratégicas para a alta gestão (auxiliando-a na tomada de decisão por categoria de produtos) com foco nos departamentos de *TM, Trade* Categoria *(T*C*at), Marketing e Trade* Canal (*T*C). A estratégia da empresa é baseada por categoria e não por canal de distribuição (varejo ou farmacêutico).

A área de *CM/SM* conta hoje com inovações tecnológicas como o *eye-tracking*, simulação e um sistema de *BI* (ainda em desenvolvimento) que engloba todas as informações de todos os clientes, formando um cubo de informações da organização. Todas essas tecnologias estão integradas ao PDV que a empresa desenvolveu com câmeras integradas para a captação do comportamento de compra dos funcionários que adentram a loja para fazer as compras. Todas as tecnologias são provenientes de empresas terceiras, mencionando a gestão: *"[...] a gente não possui tecnologias como eye-tracking, video-mining, por exemplo. São terceiros que nos ajudam e nos fornecem essas informações."* (GSC-D).

O relacionamento com a área de TI está alicerçado na prestação de serviço. A área de *CM/SM* solicita e passa um resumo (do inglês, *briefing*) para a TI que análise junto ao corporativo – consultor de negócio que atua na mediação dos projetos de cada área comercial – a prioridade desse projeto que entra em uma fila de desenvolvimento, declarando a gestão: *"[...] mais um prestador de serviço. A gente entra com um briefing do que precisamos, e em cima dele eles avaliam a viabilidade e junto a alta gestão da companhia forma-se a lista de prioridade."* (CSC-D) e *"[...] eles são mais prestadores o serviço do que proativos de trazer soluções. Apesar de certos casos, já com o briefing, eles trazem soluções inovadoras.* (GSC-D). A partir desse momento, o AE existe com a alta gestão, seja com a gestão da TI, seja com a gestão da *CM/SM*. Dessa forma, a busca por inovação e soluções estratégicas existe, mas mais pelo *CM/SM*, atuando a TI para garantir o *compliance* dos parceiros externos, pontuando a gestão: *"[...] a proatividade deles está mais naquela parte de compliance e governança da informação a fim de assegurar se as etapas estão dento das premissas que a companhia trabalha sobre esses dados, contratos de confidencialidade, etc.* (CSC-D).

O quadro 45 ilustra a síntese dos principais pontos das informações da área de *CM*/*SM* da empresa.

Quadro 45 – Informações gerais e específicas da área de *CM/SM* do caso 4.

Informações da área de TI	
Nº Total de Funcionários:	**5 colaboradores: 1 gerente, 3 *business partner* e 1 analista.**
Investimentos da área:	**O *budget* de investimento para projetos da TI como um todo.**
Sistemas mais importantes da área:	***ERP e CMI***
Questões:	
Quais são os principais *inputs* da área?	
Necessidades do negócio e inovações tecnológicas na seara da Tecnologia da Informação.	
A área de TI é global? Há compartilhamento de estratégias inerentes à area com outros países?	
Empresa nacional.	
Há prestação de serviços ou auxílio para sistemas tecnológicos inovadores além do suporte?	
Sim, há pretação de serviços anteriormente e posteriomente em projetos inovadores.	
Como é o relacionamento com as demais áreas da organização? Há processos com a área de *SM*?	
Há processos com a área de *CM/SM* e é conduzido com a influência da *BP* de TI que entende a necessidade da área. TI longe do *business* fisicamente.	
Quais os principais *outputs* da área e para quais áreas/departamentos são destinados?	
Além do desenvolvimento de projetos, damos suporte de *compliance* aos sistemas com fornecedores e manutenção de sistemas das áreas de negócio.	
A área possui alinhamento estratégico com a alta gestão do negócio? Se sim, como é conduzido esse alinhamento?	
Sim, possui. É saudável com reuniões periódicas entre os gestores da TI e a alta gestão.	

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.4.1.1 Fatores viabilizadores, inibidores ou neutros do AE para *CM/SM*

Percebe-se no decorrer das entrevistas que a maioria dos fatores atuam como viabilizadores do AE entre as áreas. A única exceção evidenciada é relacionada a parceria entre elas. Dessa forma, a empresa hoje atua com total enfoque para os *outputs* da *CM/SM* que conta com apoio da alta gestão da área comercial (Vendas e *TM*) e o *board* da empresa. O envolvimento com a estratégia é conduzido de forma rotineira e faz parte dos processos formalizados com as demais áreas parceiras da empresa (*Trade* Canal, *Trade* Categoria e *Merchandising*).

A parceria entre *CM/SM* e TI é puramente de suporte, com atendimento do que a gestão da primeira demanda - não vai além de um alinhamento puramente operacional. A busca por

inovação e compartilhamento de conhecimento com viés estratégico é baixa, atualmente, declarando a gestão: *"[...] eles atendem o que a gente pede. Nada além disso."* (GSC-D).

A priorização de projetos da *CM/SM* existiu para um único projeto entre as áreas (pelo pouco tempo de empresa da *CM/SM*). Todavia, atuou como viabilizador para o AE mesmo sendo um fator ainda sem histórico, por ser uma área nova na organização - *CM/SM* possui apenas um projeto estratégico com a TI que ainda está em desenvolvimento. Nesse sentido, até a gestão da *CM/SM* relata priorização para suas demandas pela área de TI que, por sua vez, cumpri os prazos regularmente, mencionando a gestão: *"[...] difícil responder, porque ainda está em desenvolvimento, mas estamos dentro do prazo."* (GSC-D).

A gestão da *CM/SM* assumi a liderança antes, durante e posteriormente em relação à TI frente ao projeto em desenvolvimento. Há explícito reconhecimento pela alta gestão do negócio, bem como a gestão das etapas a serem apresentadas para o *board* da companhia. Sob esse ponto, deixa sintetiza a gestão: *"[...] como área, sim. A gente assumi e é um case de sucesso na indústria farmacêutica pela minha experiência de carreira. Aqui assumimos a liderança e protagonismo."* (GSC-D). O quadro 46 ilustra os fatores viabilizadores e inibidores do AE.

Quadro 46 – Fatores viabilizadores, inibidores ou neutros do AE pela *CM/SM* do caso 4.

Viabilizadores/Inibidores - *CM/SM*				
Fator	**Viabilizador**	**Inibidor**	**Neutro**	**Exemplos**
Apoio da alta gestão para *CM/SM*	X			**Há total apoio.**
Envolvimento da *CM/SM* com o desenvolvimento da estratégia	X			**Envolvimento desde o princípio da tomada de decisão.**
Compreensão da *CM/SM* do negócio	X			**Os colaboradores entendem o negócio da companhia.**
Parceria entre *CM/SM* e TI			X	**Perfil de suporte, apesar de terem apenas 1 projeto em desenvolvimento.**
Priorização de Projetos da *CM/SM*			X	**Só teve 1 projeto, mas a atuação foi viabilizadora.**
Cumprimento dos prazos - *CM/SM*	X			**TI cumpriu todos os prazos do projeto estratégico.**
Demonstração de liderança - *CM/SM*	X			***CM/SM* demonstra liderança frente a alta gestão do negócio.**

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.4.2 Área de TI – Informações gerais e específicas

A área de TI da empresa D é dividida em áreas específicas para seu negócio, atuando com 5 subdivisões nas quais as equipes trabalham a favor do negócio, são elas: TI corporativo (área na qual fora feita a entrevista), TI Intra, TI arquitetura, TI desenvolvimento e TI projetos. Dessa forma, em relação ao desenvolvimento de projetos estratégicos entre as áreas de negócio (e, consequentemente, a *CM/SM*), a TI Corporativo com a consultoria de negócio pertencente ao seu guarda-chuva, é quem estabelece o alinhamento entre a necessidade e sua solução. Sob esse ponto declara a consultora:

> *"[...] eu faço todo o levantamento de toda a necessidade do projeto, se precisa de fornecedor, se precisa de estrutura, eu faço esse direcionamento e, encapsulado tudo isso, passo as informações para o time de execução que aí são os desenvolvedores de fato da solução."* (*BP*-D).

A área de TI corporativa estudada conta com um total de 5 colaboradores, dentre eles um gerente *sênior*, 3 parceiros do negócio (do inglês, *business partner – BP)* e um analista *sênior*. O *budget* de investimento da área é geral para todas as subdivisões da TI e é separado por projeto depois de avaliada a prioridade junto a alta gestão do negócio.

Os principais sistemas da TI atualmente é o *ERP* da companhia e o sistema de *CMI* responsável pelo contato com os clientes. Os *inputs* que a área de TI Corporativa possui são inerentes às necessidades do negócio. A subdivisão atua junto às diversas áreas do negócio com foco em entender o problema e traduzir da melhor forma para a área de execução da companhia, declarando a consultora: *"[...] a gente faz a ponte entre o que eles precisam e a TI, aproximando esses dois mundos distantes da empresa"* (*BP*-D).

A área de TI, assim como a empresa, possui atuação somente no Brasil, pois é nacional com foco no mercado brasileiro. A área de TI, atualmente, não se encontra no mesmo complexo corporativo que as áreas de negócio, o que gera certo obstáculo no compartilhamento de conhecimento e relacionamento entre as áreas. Nesse sentido, a área de TI Corporativa possui alta relevância a fim de aproximar os times de desenvolvimento e execução com as necessidades do negócio.

Os principais outputs das áreas são relacionados ao apoio, justamente, estratégicos em entender os *trade-offs* inerentes aos projetos das áreas, bem como com a *CM/SM*. Sobe esse ponto, declara a consultora:

> *"[...] eu sou a dona desse relacionamento e, como é difícil a comunicação com a TI, eu faço esse meio de campo e traduzo necessidades em requisitos técnicos, bem como prospectamos novas tecnologias que tenham sentido em um viés estratégico para a companhia e suas áreas de negócio."* (*BP*-D).

O quadro 47 ilustra as informações da área de TI.

Quadro 47 – Informações gerais e específicas da área de TI do caso 4.

Informações da área de TI	
Nº Total de Funcionários:	**5 colaboradores: 1 gerente, 3 *business partner* e 1 analista.**
Investimentos da área:	**O *budget* de investimento para projetos da TI como um todo.**
Sistemas mais importantes da área:	***ERP e CMI***
Questões:	
Quais são os principais *inputs* da área?	
Necessidades do negócio e inovações tecnológicas na seara da Tecnologia da Informação.	
A área de TI é global? Há compartilhamento de estratégias inerentes à area com outros paises?	
Empresa nacional.	
Há prestação de serviços ou auxílio para sistemas tecnológicos inovadores além do suporte?	
Sim, há pretação de serviços anteriormente e posteriomente em projetos inovadores.	
Como é o relacionamento com as demais áreas da organização? Há processos com a área de *SM*?	
Há processos com a área de *CM/SM* e é conduzido com a influência da *BP* de TI que entende a necessidade da área. TI longe do *business* fisicamente.	
Quais os principais *outputs* da área e para quais áreas/departamentos são destinados?	
Além do desenvolvimento de projetos, damos suporte de *compliance* aos sistemas com fornecedores e manutenção de sistemas das áreas de negócio.	
A área possui alinhamento estratégico com a alta gestão do negócio? Se sim, como é conduzido esse alinhamento?	
Sim, possui. É saudável com reuniões periódicas entre os gestores da TI e a alta gestão.	

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.4.2.1 Fatores viabilizadores, inibidores ou neutros do AE para TI.

O apoio da alta gestão existe e é claro para ambas as áreas. Esse perfil ensejou no passado a criação da área de TI Corporativo que atua com o time de *BPs*, trabalhando em campo com as áreas de negócio. Dessa forma, o envolvimento com o desenvolvimento da estratégia é endêmico nos processos da companhia e conta com a presença da área de TI – tanto técnica quanto corporativa.

Nesse sentido, a proximidade da TI com as áreas do negócio é alta e contribui positivamente para a compreensão do negócio dessa área, declarando a consultora: *"[...] a compreensão do negócio é quase que nosso 'arroz com feijão'. É o básico para entendermos o que trazer de melhora tecnológica".* (*BP*-D).

A parceria com a área de *CM/SM* atua como viabilizador, dentro dessa dinâmica que a TI da empresa conduz – times descentralizados e times centralizados. Esse *mix* contribui e é alavancado pela parceria entre as áreas que possui nível elevado – tanto a TI quanto a *CM/SM* possuem confiança e contam com colaboradores que almejam solucionar os problemas. A priorização de projetos da TI assume um perfil neutro na empresa, pois depende de qual o rol de projetos que estão na avaliação da alta gestão, declarando a consultora: *"[...] a prioridade vai depender de qual projeto possui o ROI maior e qual vai ter o risco maior."* (*BP*-D).

O cumprimento dos prazos pela TI existe, mesmo com baixo histórico entre a área de *CM/SM* e TI. Os resultados são atingidos dentro dos prazos dos projetos com outras áreas, o que ensejou um fator neutro. A demonstração de liderança, novamente, vai depender do projeto. Projetos tecnológicos e estratégicos que a TI interna da empresa, com seus times de execução e desenvolvimento, normalmente, tem a TI como líder. Nesse sentido, a TI assume o protagonismo em apresentações e resultados. Todavia, em projetos cujo o conhecimento específicos e técnicos deriva de parceiros externos, como fornecedores da *CM/SM*, por exemplo, o perfil da TI é mais de suporte e operacional, sendo a liderança daquela área mais presente. O quadro 48 ilustra os principais pontos dos fatores.

Quadro 48 – Fatores viabilizadores, inibidores ou neutros do AE pela TI do caso 4.

Viabilizadores/Inibidores - TI				
Fator	**Viabilizador**	**Inibidor**	**Neutro**	**Exemplos**
Apoio da alta gestão para TI	X			**Total apoio.**
Envolvimento da TI com o desenvolvimento da estratégia	X			**Existe e é formalizado com a alta gestão.**
Compreensão da TI do negócio	X			**Total e conta com time descentralizado da TI para o negócio.**
Parceria entre TI e *CM/SM*	X			**Existe e é alavancada pela *BP* da TI.**
Priorização de Projetos da TI			X	**Depende do *ROI* e do risco do projeto avaliado pelas gestões e alta gestão em cojunto.**
Cumprimento dos prazos - TI			X	**Até o momento, sim. Porém, baixo histórico com a área de *CM/SM*.**
Demonstração de liderança - TI			X	**Depende do projeto estratégico em si e o conhecimento técnico da TI interna.**

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.4.3 Maturidade do AE entre TI e *CM/SM* do caso 4

Dentro do pilar da "Comunicação", fica evidente que a existência de uma consultora de negócios da TI (*business partner – BP)* viabiliza uma melhora considerável na compreensão das necessidades da *CM/SM* pela TI. Em contrapartida, o mesmo não ocorre quando o entendimento é das necessidades de TI pela *CM/SM*. Percebe-se que o entendimento de todas as áreas de negócio pode sobrecarregar a única *BP*, já que todas as áreas, assim como a *CM/SM*, contam apenas com uma, além de impedir que as áreas de negócios tenham compreensão das necessidades de TI, declarando a consultora: *"[...] é puxado! Porque é apenas eu para todas as áreas e isso gera muito informação detalhada que tenho que lidar de cada área."* (*BP*-TI).

Apesar da cultura da empresa ensejar treinamentos, sejam entre as áreas de negócio, sejam entre as áreas e o governo federal (já que a empresa pertence ao mercado farmacêutico), ainda não há esse tipo de vínculo de aprendizado com a TI. Sob esse ponto, explicita a gestão da *CM/SM*:

> *"A gente tem treinamentos periódicos muito com as áreas de Merchandising e Vendas, mas não temos com a TI ainda, porque ainda estamos muito prematuros, tendo só 1 projeto com eles em desenvolvimento. Também temos treinamentos com a ANVISA, por exigência legal. Nesse caso, todas as áreas têm que fazer, não só a gente."* (GSC-D).

Mesmo com baixo histórico de projetos entre TI e *CM/SM*, o pilar da rigidez de protocolo assume o perfil de necessidades atingidas por conta do vínculo atual e pelas etapas já concluídas do projeto do cubo.

Apesar da atuação da *BP* ser benéfica, o conhecimento compartilhado fica comprometido entre a TI e a *CM/SM*. Existe compreensão das necessidades, porém a presença da *BP* permite que o conhecimento da *CM/SM* seja compartilhado com ela, porém, por conta da TI estar fisicamente longe, esse conhecimento não chega ser compartilhado com eles, declarando a consultora: *"[...] então, como a TI está longe, compartilhar o conhecimento que a área possui e seus processos a certo grau de granularidade é impossível de atingir."* (*BP*-TI).

Todavia, a eficácia da comunicação é atingida pelo ponto focal de contato (*BP)* com a TI de execução - as demandas da *CM/SM* são traduzidas tecnicamente. Por conta da TI estar distante fisicamente, também há acesso por *calls* com *softwares* de vídeo com a *CM/SM* quando há necessidade. O quadro 49 ilustra os pontos do pilar em questão.

Quadro 49 – Maturidade do AE em comunicação do caso 4.

Níveis	Comunicação
(1-5)	**Entendimento de *CM/SM* pela TI**
1	Não há entedimento do negócio da CM/SM pela TI
2	Há baixo entendimento
3	Há parcial entendimento
4	Há total entendimento
5	Há entendimento total e em nível estratégico
(1-5)	**Entendimento de TI pela *CM/SM***
1	Não há entedimento do negócio da TI pela *CM/SM*
2	Há baixo entendimento
3	Há parcial entendimento
4	Há total entendimento
5	Há entendimento total e em nível estratégico
(1-5)	**Aprendizado entre as áreas**
1	Conversas informais pautado no relacionamento pessoal
2	Treinamentos virtuais (arquivos, apresentações, etc)
3	Treinamentos ocasionais feitos pelo RH
4	Treinamentos fixados
5	Treinamentos fixados e periódicos
(1-5)	**Rigidez de Protocolo entre TI e *CM/SM***
1	As necessidades não são atendidas
2	As necessidades são parcialmente atendidas
3	As necessidades são atendidas em alguns projetos
4	As necessidades são atingidas em projetos estratégicos
5	As necessidades são atingidas em todos os projetos
(1-5)	**Compartilhamento de Conhecimento**
1	Nenhum
2	Só em determinados projetos
3	Quase em todos os projetos
4	Em todos os projetos
5	Há inter-relacionamento entre membros das equipes
(1-5)	**Eficácia da Comunicação**
1	Não existe comunicação entre as áreas
2	A comunicação dificilmente ocorre entre as áreas
3	A comunicação é viabilizada entre as áreas para alguns projetos
4	A comunicação é viabilizada entre as áreas para todos os projetos
5	A comunicação ocorre integrada e informalmente entre as áreas
Nível Geral	**(4+2+1+3+1+4) / 6 = 2,5 = 3,0**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Dentro do pilar de “Medidas de Competência e de Valor”, há métricas parcialmente balanceadas entre as áreas, gerais e pautadas nos planos dos projetos entre TI e *CM/SM*. Dessa forma, existem métricas de sucesso e risco para os projetos estratégicos e resultados atingidos, e, em relação a *CM/SM*, além delas, métricas sobre desempenho de TI, mas não vice e versa. Sobre esse ponto declara a gestão da *CM/SM: “Sim, temos gestão dos KPIs criados nos briefings dos projetos que passamos para TI, relacionados ao desenvolvimento, prazos de entrega e como será feita a ferramenta.”* (CSC-D).

As métricas de TI estão relacionadas aos custos e resultados de sucesso dos projetos, mas não em como o desenvolvimento foi conduzido com as particularidades das áreas de negócio, mencionando a *BP*: *"[...] a gestão da TI gerencia os custos e os KPIs estabelecidos no briefing, sem gestão dos desempenhos qualitativos da área demandante."* (*BP*-TI).

Os acordos de nível de serviço em projetos estratégicos ainda é uma dúvida pra ambas as áreas, mas com consentimento de que existe, só não se sabe se beira a excelência, pois o único projeto estratégico entre as áreas ainda está em fase de desenvolvimento, declarando a gestão da *CM/SM*: *"[...] os acordos de nível de serviço são superficiais no briefing. Mas no desenvolvimento, os SLAs são estipulados referentes a cada etapa que ainda não tivemos, mas estipulamos com a BP.*" (GSC-D).

Os investimentos são avaliados no decorre do ano para os projetos de todas as áreas de negócio pela TI. Nesse sentido, há revisões periódicas e formais desses investimentos a fim de realocar ou levar à alta gestão algum tipo de requisição, caso algum projeto específico precise, declarando a *BP: "[...] ocorre periodicamente, com revisões formais pela gestão. Precisando de realocação de recursos entre projetos, eles fazem e informam os diretores no decorrer do ano [...]"* (*BP*-TI).

Em relação a práticas de melhoria contínua, ainda não existe entre as áreas. Pelo fato da TI estar em outra região, o foco no relacionamento fica restrito a resultados dos projetos pela área de TI no que diz respeito a suas entregas para a área-cliente, o que implica, também, em nenhuma prática de *benchmarking* entre as gestões. Nesse sentido, a TI colhe *feedbacks* da *BP* a fim de atuar em alguma melhoria de processo interno, mas sem alguma gestão sobre esse tipo de procedimento, declarando a *BP: "Até colhe feedbacks, mas no 'boca a boca'. Há essa troca, mas só em conversas comigo."* (*BP*-TI).

O quadro 50 ilustra os pontos do pilar em questão.

Quadro 50 – Maturidade do AE em medidas de competência e de valor do caso 4.

Níveis	Medidas de Competência e de Valor
(1-5)	**Métricas da TI em relação a *CM/SM***
1	Não há métrica sobre *CM/SM*
2	Há métricas de TI sobre custos com *CM/SM*
3	Há métricas de TI sobre alguns resultados da *CM/SM*
4	Há métricas de TI sobre todos resultados de *CM/SM*
5	Há métricas de TI sobre os parceiros externos da *CM/SM*
(1-5)	**Métricas da *CM/SM* em relação a TI**
1	Não há métricas sobre a TI
2	Há métricas de *CM/SM* sobre custos com TI
3	Há métricas de *CM/SM* sobre alguns resultados da TI
4	Há métricas de *CM/SM* sobre todos resultados de TI
5	Há métricas de *CM/SM* sobre os parceiros externos da TI
(1-5)	**Métricas balanceadas entre *CM/SM* e TI**
1	Não há métricas integradas entre as áreas
2	Poucas métricas integradas as áreas
3	Parcialmente integradas entre as áreas
4	Totalmente integradas entre as áreas
5	Métricas integradas com os parceiros externos de cada área
(1-5)	**Acordos entre nível de serviço**
1	Não há acordos
2	Há somente para nível operacional
3	Há para alguns projetos da *CM/SM*
4	Há para todos os projetos da *CM/SM*
5	Há para parceiros externos da *CM/SM*
(1-5)	***Benchmarking* de relacionamento entre as áreas**
1	Não ocorre
2	Ocorre esporadicamente
3	Ocorre regularmente
4	Ocorre regularmente e avaliado/padronizado formalmente
5	É utilizado para aperfeiçoamento entre as áreas
(1-5)	**Avaliação e revisões formais dos investimentos de TI para *CM/SM***
1	Não ocorre
2	Ocorre somente para grandes projetos da *CM/SM*
3	Ocorre para a maioria dos projetos da *CM/SM*
4	Ocorre para todos os projetos da *CM/SM*
5	São formais/padronizados e rotineiros
(1-5)	**Práticas de melhoria contínua da TI para *CM/SM***
1	Inexistente
2	Pouca
3	Pouca, com certa medição de efividade e feedback da *CM/SM*
4	Alta, com medição de efetividade e feedback da *CM/SM*
5	Processo formalizado e rotineiro
Nível Geral	**(3+4+3+4+1+5+3) / 7 = 3,28 = 3,0**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em "Governança", o planejamento estratégico das áreas inclui cada qual em seu planejamento que é elaborado para o ano seguinte. No momento atual, a *CM/SM* inclui a TI com detalhe sobre todos os investimentos, bem como os investimentos que serão designados a parceiros externos de sistemas específicos. A TI também inclui todas as áreas pelas quais farão parte do escopo de projetos estratégicos do ano seguinte. Sob esse tema, declara a gestão da *CM/SM: "[...] a gente inclui os projetos que a gente quer que sejam avaliados pelo financeiro*

e pelo board da companhia para aprovação no planejamento geral da TI. Uma vez aprovado, incluímos o projeto no planejamento estratégico da minha área." (GSC-D).

Em relação aos parceiros externos da área de *CM/SM*, a TI interna, na fase de planejamento, não faz parte, sendo a designação, escolha e processos de desenvolvimento de projetos coordenados exclusivamente pela *CM/SM*. Posteriormente, para inclusão aos sistemas da companhia a TI passa a fazer parte. Nesse sentido, comenta a gestão da *CM/SM*: *"[...] é um processo de contratação de suprimentos da companhia que indicamos o fornecedor para a concorrência e que desenvolve a ferramenta que a gente precisa. O TI não chega ter contato nessa fase [...]".* (CSC-D). Dessa forma, o gerenciamento de investimento em TI da área de *CM/SM* visa novas estratégias por demais parceiros externos.

Em relação a comitês específicos, o papel da *BP* tende a supri-los em um futuro próximo, mas atualmente é um cargo focado em entender a necessidade da área a nível estratégico e teórico, sem trabalho prático em campo como na empresa B do caso 2. Assim, além do fato do cargo atuar não exclusivamente para a *CM/SM*, englobando todas as áreas de negócio, seria impossível exigir uma atuação mais granular/prática em todos os processos específicos de cada área por ser apenas uma pessoa.

A priorização de processos é também equivalente, atuando a TI nos prazos estipulados dos projetos que estão com prioridade. Atualmente, para o único projeto em desenvolvimento com a *CM/SM*, a TI atende regularmente nos prazos previamente estipulados no *briefing* do projeto.

O quadro 51 ilustra os principais pontos do pilar da "Governança".

Quadro 51 – Maturidade do AE em governança do caso 4.

Níveis	Governança
(1-5)	**Planejamento estratégico da *CM/SM***
1	Não há inclusão da TI
2	Há baixa inclusão da TI
3	Há parcial inclusão da TI
4	Há alta inclusão da TI
5	Há alta inclusão da TI e dos parceiros externos da TI
(1-5)	**Planejamento estratégico da TI**
1	Não há inclusão da *CM/SM*
2	Há baixa inclusão da *CM/SM*
3	Há parcial inclusão da *CM/SM*
4	Há alta inclusão da *CM/SM*
5	Há alta inclusão da *CM/SM* e dos parceiros externos da *CM/SM*
(1-5)	**Estrutura de organização e de hierarquia**
1	Não há prioridade para a CM/SM
2	Há baixa prioridade em relação a outras áreas
3	A prioridade é equivalente
4	Há alta prioridade em relação a outras áreas
5	Há alta prioridade para a CM/SM e para as áreas parceiras
(1-5)	**Controle Orçamentário da TI para *CM/SM***
1	Não há orçamento específico
2	Há orçamento geral para a área de *Maketing*
3	Há orçamento geral para a área de *Trade Marketing*
4	Há orçamento específico para a CM/SM
5	Os projetos de TI para *CM/SM* são vistos como investimento
(1-5)	**Gerenciamento do investimento de TI pela *CM/SM***
1	Visa apenas redução de custo
2	Visa apenas obter agilidade nas atividades dirárias
3	Visa obter melhoria nos processos
4	Viabiliza novas estratégia para *CM/SM*
5	Viabiliza novas estratégias por demais parceiros da *CM/SM*
(1-5)	**Comitê diretivo da TI para *CM/SM***
1	Não há comitê específico
2	Somente para casos urgentes
3	Periódicos, mas informais/não padronizados
4	Regulares, mas formais/padronizados
5	Envolve diferentes parceiros da *CM/SM*
(1-5)	**Priorização de processos**
1	TI atende *CM/SM* quando pode
2	TI atende *CM/SM* regularmente, mas sem previsão de solução
3	Ti atende *CM/SM* regularmente, mas com previsão de solução
4	TI atende CM/SM nos prazos dos projetos
5	Atende antes do prazo por decisão estratégica entre TI e *CM/SM*
Nível Geral	**(4+4+3+3+5+1+4) / 7 = 3,42 = 3,0**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em termos de parceria, a percepção de valor pela área de *CM/SM* em relação à TI interna da empresa é de cunho operacional, atuando a TI como suporte aos sistemas já existentes na empresa, declarando a gestão da *CM/SM*: *"[...] eu, particularmente, tenho a percepção de que eles são apenas solucionadores de problemas."* (GSC-D). Dessa forma, os projetos estratégicos

da *CM/SM* têm desenvolvimento com parceiros externos e por mais que o projeto atual com a TI seja complexo, permeia no campo da eficiência operacional.

Em relação ao planejamento estratégico, a TI influencia no plano da *CM/SM*, mesmo tendo um papel mais operacional para área, pois há a necessidade da TI da empresa de entender os projetos de TI com os fornecedores para o suporte adequado concluídos esses projetos.

O compartilhamento de riscos e recompensas existe e é claro para as áreas de negócio, TI e alta gestão da empresa. Desde o *briefing* de projetos que a TI irá conduzir, a alta gestão alimenta o AE com a TI e a área de negócio pela qual o projeto será desenvolvido, tendo plena consciência de riscos e ganhos por ambas. Sob esse ponto, comenta a gestão da *CM/SM:*

> *"[...] inclusive no momento do briefieng com eles, foi citado diversas vezes que eles iriam utilizar outros resultados de outros projetos com outras áreas como benchmarking para o nosso, a fim de atingir um resultado melhor. Essa informação é compartilhada com a alta gestão também desde esse primeiro alinhamento."* (CSC-D)

A gestão da participação da TI nos projetos da *CM/SM* é pontuada pela consultora de negócios de TI que deixa claro que a gestão de resultados acontece para a maioria dos projetos, porém para os maiores e mais significativos para a companhia. Todavia, esse gerenciamento é interno e não há compartilhamento com as áreas de negócio, mencionando a *BP: "[...] o time de TI Intra gerencia os resultados dos projetos grandes que envolvem várias áreas de negócio."* (*BP*-TI).

O apoio da área de TI para a *CM/SM* é viabilizado pelo papel da *BP* que estabelece reuniões periódicas, principalmente no *briefing* e início do projeto, declarando a gestão da *CM/SM: "Temos os consultores de negócio, que são nossos principais apoiadores e nossa interface direta com a TI. Esporadicamente, temos contato com a gerência para alguma emergência, também, mas é mais raro."* (CSC-D).

O quadro 52 ilustra os principais pontos do pilar "Parceria".

Quadro 52 – Maturidade do AE em parceria do caso 4.

Níveis	Parceria
(1-5)	**Percepção do valor da TI pela CM/SM**
1	TI é apenas uma solucionadora de problemas
2	TI está sendo vista como um ativo para a *CM/SM*
3	TI é vista como um ativo para criação de valor e inovação
4	TI faz parte da estratégia da *CM/SM*
5	TI é parceira da *CM/SM* para criação de projeto e valor
(1-5)	**Papel da TI no planejamento estratégico**
1	TI não participa
2	TI influencia alguns projetos/atividade da *CM/SM*
3	TI influencia na maioria projetos/atividades da *CM/SM*
4	TI viabiliza projetos/atividades estratégicas da *CM/SM*
5	TI é crucial para o desenvolvimento dos projetos da *CM/SM*
(1-5)	**Compartilhamento de riscos e recompensas por resultados da *CM/SM* com a TI**
1	TI compartilha todos os riscos, mas não compartilha os recompensas
2	Não há compartilhamento de riscos e recompensas
3	Há compartilamento parcial de riscos, mas de recompensas
4	Há compartilhamento parcial de riscos e de recompensas
5	Há total compartilhamento de riscos e de recompensas
(1-5)	**Gestão da participação da TI nos projetos/atividades da *CM/SM***
1	Não há gerencimamento/armazenamento dos resultados
2	Há gerenciamento parcial dos resultados; dependendo do projeto
3	Há gerenciamento dos resultados; maioria dos projetos
4	Há gerencimaneto dos resultados; todos os projetos
5	Há compartilhamento e integração na gestão dos resultados entre as áreas
(1-5)	**Relacionamento e confiabilidade entre TI e *CM/SM***
1	Baixo nível de confiabilidade
2	Relacionamento operacional da TI/baixa confiabilidade de solução e prazos
3	Relacionamento operacional da TI/média confiabilidade de solução e prazos
4	TI e *CM/SM* integradas com alta confiabilidade de solução e prazos
5	TI é parceira estratégica no desenvolvimento dos projetos da *CM/SM*
(1-5)	**Apoiadores da TI para *CM/SM***
1	Não há apoiadores
2	Apoiadores em nível departamental - Vendas
3	Apoiadores exclusivos em nível departamental - *Trade Marketing*
4	Apoiadores específicos para área de *CM/SM*
5	Há reuniões periódicas e formalizadas com apoiadores da TI específicos para *CM/SM*
Nível Geral	**(1+2+5+3+4+3) / 6 = 3,0**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Dentro do pilar de "Habilidades", a busca por inovação tecnológica ocorre demasiadamente pelas áreas de negócio e, consequentemente, pela *CM/SM*, com limitado apoio da TI. Dessa forma, a TI não estabelece fóruns para compartilhar tecnologias emergentes ou inovações presentes no mercado, declarando a gestão: "*[...] são as áreas do negócio. A gente e a área de inteligência que trazem as inovações. A TI não traz proativamente.*" (GSC-D).

Dependendo do projeto, há a necessidade de inclusão da TI e seu planejamento na tomada de decisão pela gestão da *CM/SM*, por conta de organização entre as áreas e *compliance* da empresa, declarando a gestão: *"[...] sim, a gente inclui, porque eles precisam saber os prazos*

dos projetos, nossos e de outras áreas e se organizarem. Nesse projeto, a gente incluiu." (GSC-D). Além disso, a gestão dos projetos que envolvem TI, quando há inclusão da TI interna da empresa, a *BP* da TI faz parte e contribui com informações técnicas da área, ajudando, inclusive na tomada de decisão mencionada anteriormente. Sob esse ponto, deixa claro a *BP: "[...] sempre sou consultada e incluída, pois preciso passar essas informações ao time da TI de Execução".* (*BP*-TI).

A disposição da TI para mudanças físicas é baixa e extremamente complicada na empresa D, pois está fisicamente muito distante das áreas de negócio, em outro Estado do país. Além desse cenário ensejar uma atuação da *BP* cada vez mais assertiva e estratégica, a relação de *job-rotation* e treinamentos entre as áreas fica extremamente comprometida, sendo alvo de críticas que estão, no momento, ensejando mudanças nessa estrutura. Somada a essa situação, a confiança e socialização entre as áreas também é mínima, não ocorrendo contato entre os colaboradores das TI e da *CM/SM*, além da *BP*. Sob esses pontos, declara a gestão da *CM/SM: "Entre a nossa área e TI, eu acredito que não. Pelo menos, nunca presenciei algo ou comentário dos colaboradores, mesmo porque 90% da TI fica em Goiânia, né? Acho muito difícil ter esse tipo de happy-hour."* (GSC-D).

O quadro 53 ilustra os principais pontos do pilar "Habilidades".

Quadro 53 – Maturidade do AE em habilidades do caso 4.

Níveis	Habilidades
(1-5)	**Inovação Tecnológica**
1	Não há apoio para a busca de inovação
2	A busca por inovação ocorre em alguns projetos e sem envolvimento da TI
3	A busca por inovação ocorre em alguns projetos e envolve a TI para suporte
4	A busca por inovação ocorre em todos os projetos e envolve a TI para suporte
5	A busca por inovação ocorre em todos os projetos e envolve a TI estrategicamente
(1-5)	**Foco de poder de decisão**
1	Não há inclusão da TI
2	Há parcial inclusão da TI
3	Há total inclusão da TI dependendo do projetos
4	Há total inclusão da TI em todos os projetos
5	A decisão é compartilhada com a TI
(1-5)	**Gestão dos projetos de TI em *CM/SM***
1	Não há participação da TI
2	Há parcial participação da TI em projetos específicos
3	Há parcial participação da TI em todos os projetos
4	Há total participação da TI em projetos específicos
5	Há total participação da TI em todos os projetos
(1-5)	**Disposição da equipe da TI para mudanças**
1	Não aceitam mudanças
2	Há baixa disposição para mudanças
3	Há disposição para mudanças para alguns projetos de *CM/SM*
4	Há disposição para mudanças em todos os projetos de *CM/SM*
5	TI propõe mudanças para os projetos de *CM/SM*
(1-5)	***Job-rotation* entre *CM/SM* e TI**
1	Não existe
2	Ocorre apenas com viés de treinamento entre áreas - sem *CM/SM*
3	Ocorre apenas com viés de treinamento entre áreas - com *CM/SM*
4	Ocorre em projetos especifícicos
5	É parte da cultura organizacional
(1-5)	**Treinamento entre *CM/SM* e TI**
1	Não há treinamentos
2	Há treinamentos de caráter básicos sem sistemas operacionais
3	Há treinamentos específicos e já padronizados
4	Há treinamentos com as equipes, porém ocasionais
5	Há treinamentos regulares entre as áreas
(1-5)	**Confiança e socialização entre *CM/SM* e TI**
1	Não há confiança e socialização
2	Há mínima confiança e socialização
3	Ocorre apenas em processos formais - confraternizações da empresa
4	Ocorre em processos formais e raramente em processos informais
5	É totalmente informal
Nível Geral	**(4+3+2+2+1+2+2) / 7 = 2,28 = 2,0**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em escopo e arquitetura, os sistemas da área de *CM/SM* estão parcialmente integrados, fazendo parte do portfólio de sistemas o *ERP* da empresa, bem como o sistema operacional *Windows*® e seus programas do pacote *Microsoft Office*®. Os demais sistemas estratégicos, com *softwares* específicos como o sistema de leitura de bases *sell-out*, *Spaceman*® e *Dunnhumby*®, a TI fornece apoio à manutenção. Além disso, há suporte no decorrer dos projetos da *CM/SM*, quando há necessidade.

Como mencionado anteriormente, os *softwares* comuns e gerais da área de *CM/SM* obedecem a um mesmo padrão na companhia para as demais áreas, declarando a gestão: *"[...] a gente usa os softwares padrões, que nem Microsoft e tal, que vem nas máquinas e até mesmo os softwares de BI que a gente fica engessado no que a companhia tem hoje, com quase nenhuma flexibilidade de mudança."* (CSC-D).

Arquitetura da TI também não é integrada, além dos pacotes padronizados, e não permite flexibilidade para mudanças de sistemas que a área *CM/SM* prospecta como melhores. Qualquer proposta, a área de negócio (e, consequentemente, a *CM/SM*) necessita provar a necessidade e o valor que a ferramenta irá proporcionar ao superior hierárquico direto, no caso a Diretoria de *TM*, declarando a gestão: *"[...] acho difícil TI comprar um software novo só por conta da nossa área. Há todo um trâmite para provar a real necessidade para a alta gestão."* (CSC-D).

O gerenciamento de tecnologia emergente é conduzido pela *CM/SM* de maneira informal - não há processos com os colaboradores ou pessoas designadas com *job-description* específico para essa função. As ideias vão sendo compartilhadas por conhecimento de mercado, ex-colegas de carreiras e, na maioria das vezes, os próprios fornecedores.

O quadro 54 ilustra os principais pontos do pilar "Escopo e Arquitetura".

Quadro 54 – Maturidade do AE em escopo e arquitetura do caso 4.

Níveis	Escopo e Arquitetura
(1-5)	**Papel da TI quanto ao sistemas existentes na *CM/SM***
1	Apenas suporte operacional a sistemas tradicionais (ex: e-mail, bases de dados, etc)
2	Suporte aos sistemas de apoio a decisão da *CM/SM*
3	Parcialmente integrado com determinados projetos
4	Totalmente integrado com determinados projetos
5	Integrado a todos os projetos tecnológicos da *CM/SM*
(1-5)	**Articulação de padrões tecnológicos**
1	Não há padrões exigidos
2	Padrãoes definidos apenas a nível operacional
3	Padrões definidos a nível operacional e projetos específicos de *CM/SM*
4	Padrões definidos a nível operacional e projetos específicos de *CM/SM* à nível global
5	Os padrões adaptados regionalmente para os projetos são compartilhados à nível global
(1-5)	**Integração das arquitetura de TI com projetos de *CM/SM***
1	Sem integração formal
2	Ocorrem poucas integrações no cenário atual
3	Integrada com a *CM/SM*
4	Integrada com a CM/SM e parcialmente com parceiros externos da *CM/SM*
5	Integrada com a CM/SM e com parceiros externos da *CM/SM*
(1-5)	**Transparência da arquitetura em termos de agilidade e flexibilidade**
1	Arquitetura não flexível
2	Arquitetura parcialmente flexível, pazos não são cumpridos
3	Arquitetura flexível, prazos não são cumpridos
4	Arquitetura flexível, prazos são cumpridos
5	Arquitetura flexível e prazos cumpridos com *CM/SM* e parceiros externos da *CM/SM*
(1-5)	**Gerenciamento de tecnologia emergente**
1	Não há gerenciamento
2	Há gerencimente informal por parte da TI ou da *CM/SM*
3	Há gerenciamento formal e padronizado por parte da TI
4	Há gerencimanento formal e padronizado em conjunto entre TI e *CM/SM*
5	Há gerenciamento formal e padronizado a nível global entre TI e *CM/SM*
Nível Geral	**(3+2+1+1+2) / 5 = 1,8 = 2,0)**

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.4.4 Perspectiva do AE do caso 4

Como explicitado anteriormente, os serviços relacionados a iniciativas operacionais e estratégicas variam possuem atuações diferentes da TI. Para operacionalização de sistemas estratégicos da empresa e da área de *CM/SM*, a TI interna é quem atua, seja com visitas ao complexo corporativo, seja remotamente. Os serviços estratégicos (projetos em si), tem início e desenvolvimento com parceiros externos e estratégicos, com contratos com a empresa e, nesse caso, as atividades operacionais de manutenção básicas deles e suporte são conduzidos pela TI interna da empresa.

Sob essa perspectiva, as iniciativas estratégicas possuem origem com os parceiros externos depois de prospectadas as inovações pela *CM/SM*. Além disso, a gestão da área

acredita que a infraestrutura tende a impactar a área de TI, mesmo com a presença da *BP*, declarando a gestão da *CM/SM*: *"[...] a curto prazo, não acho que impactamos a infraestrutura deles, pois somos uma área muito nova na empresa. Todavia, a longo prazo, acredito que sim."* (GSC-D).

Em termos de perspectiva do AE, para a gestão da área de *CM/SM*, o papel da alta gestão empresarial é de um "Visionário do Negócio" que traz soluções diferenciadas para a estratégia do *business*, rompendo barreiras existentes, declarando a gestão: *"[...] sempre muito antenado com o mercado, o board propõe e cobra da gente que proponhamos visões diferenciadas, inovadoras para os clientes"* (GSC-B). Em relação à TI, a gestão da *CM/SM* entende que são um "Arquiteto de Tecnologia", com perfil de contribuição positiva no decorrer do projeto estratégico atual, porém sem um perfil, ainda, de busca por inovações tecnológicas estratégicas para área.

De acordo com a consultora *(business partner – BP)* da TI, para as áreas de negócio, a alta gestão da empresa tem um papel de "Formulador de Estratégias", já que as estratégias são diferenciadas para os problemas existentes, porém não de ruptura, declarando a *BP: "[...] para mim, visionário de negócio é o perfil que rompe com o comum e propõe algo não existente. Não é o perfil, apesar do pensamento estratégico elevado"* (*BP*-TI). Em relação ao papel da gestão da TI, a consultoria acredita que sua atuação é de "Liderança Executiva", pois há a clara proatividade junto a Diretoria e *board* da companhia em um AE de negócio formalizado.

Avaliando as respostas da gestão da *CM/SM* e da *BP* de TI, percebe-se que ambas convergem para a mesma afirmativa de perspectiva do AE, que diz respeito a estratégia do negócio gerar impacto nele mesmo e, consequentemente, na infraestrutura de TI, indiretamente.

O quadro 55 ilustra os principais pontos da perspectiva do AE do caso 4.

Quadro 55 – Perspectiva do AE do caso 4.

Alinhamento Estratégico - Perspectiva			
Questões:			
Os serviços de TI relacionados às iniciativas (operacionais e/ou estratégicas) da área de *CM/SM* são terceirizados?			
Depende. Operacionais, terceirizado. Projetos estratégicos, contam com parceiros externo e TI interna na manutenção.			
As iniciativas tecnológicas e inovadoras da área de *CM/SM* se originam da estratégia da área de TI? Ou vice-versa?			
Parte da *CM/SM*.			
A infra-estrutura da área de *CM/SM* tende a impactar a infra-estrutura da área de TI?			
A curto prazo, não. Talvez, a longo.			
Qual característica você acredita ser mais fiel ao perfil de cada gestão?			
Papel da alta gestão do negócio		**Papel da gestão da TI**	
Formulador de Estratégias	**Para *BP***	Implementador de estratégias	
Visionário de Tecnologias		Arquiteto de Tecnologia	**Para *CM/SM***
Visionário do Negócio	**Para *CM/SM***	Catalisador de Tendencias Tecnológicas	
Priorizador de recrusos da TI		Liderança Executiva	**Para *BP***
Quais das afirmativas você acredita que melhor descreve a relação entre a estratégia da *CM/SM* e da TI?			
"A estratégia da *CM/SM* gera impacto diretamente na infraestrutura *CM/SM*, que por sua vez gera impacto indiretamente na infraestrutura de TI"			←
"A estratégia da *CM/SM* gera impacto diretamente na estratégia da TI, que por sua vez gera impacto na infraestrutura de TI"			
"A estratégia de TI gera impacto diretamente na estratégia da *CM/SM*, que por sua vez gera impacto na infraestrutura organizacional"			
"A estratégia de TI gera impacto diretamente na infraestrutura de TI, que por sua vez gera impacto indiretamente na infraestrutura organizacional"			

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.5 Síntese dos resultados dos casos

Os quadros 56, 57, 58 e 59 compilam os resultados da aplicação dos formulários de Fatores Viabilizadores e Inibidores do AE e Maturidade do AE do protocolo de pesquisa, bem como a síntese dos principais comentários das gestões entrevistadas para os casos 1, 2, 3 e 4, respectivamente.

Quadro 56 – Síntese dos resultados e comentários principais do caso 1.

EMPRESA A - CASO 1							PRINCIPAIS COMENTÁRIOS TRANSCRITOS
Viabilizadores/Inibidores do AE - *CM/SM*							*"(...) nem sempre é vantajoso eu assumir a liderança em todos os projetos. E isso pode incluir projetos nossos com a TI, apesar de ainda não ter acontecido."* **(GSC-A).** / *"(...) o board sempre vai priorizar e TI também os projetos que envolvem fechamentos de mês para a alta gestão. A prioridade é maior no decorrer do desenvolvimento para projetos que trazem ROI."* **(GSC-A).**
Apoio da alta gestão para *CM/SM*	Envolvimento da *CM/SM* com a Estratégia	Compreensão da *CM/SM* do negócio	Parceria entre *CM/SM* e TI	Priorização de Projetos da *CM/SM*	Cumprimento dos prazos - *CM/SM*	Demonstração de liderança - *CM/SM*	
Viabilizador	**Viabilizador**	**Viabilizador**	**Viabilizador**	**Neutro**	**Viabilizador**	**Neutro**	
Viabilizadores/Inibidores do AE - TI							*"(...) na minha opinião, carece de braço, por isso é neutro. Mas todo o campo está formado para essa parceria formalizada. Nos damos bem como eles"* **(GTI-A).** / *"Então, Felipe, muitas vezes, eu apresento o que o canal entregou. Ou seja, a gente consegue assumir a liderança com esses projetos com as áreas de negócio."* **(GTI-A).**
Apoio da alta gestão para TI	Envolvimento da TI com a estratégia	Compreensão da TI do negócio	Parceria entre TI e *CM/SM*	Priorização de Projetos da TI	Cumprimento dos prazos - TI	Demonstração de liderança - TI	
Viabilizador	**Viabilizador**	**Viabilizador**	**Neutro**	**Viabilizador**	**Viabilizador**	**Viabilizador**	
Maturidade do alinhamento estratégico - Nível Global: **3**							*"(...) na [empresa A] não temos treinamentos formais que nem na [concorrência]."* **(GSC-A).** / *"Tem o compartilhamento, mas só quando tem projetos. Fora isso, não há o compartilhamento e o nosso conhecimento é importante, não é que nem na [concorrência]."* **(GSC-A).** / *"(...) o compartilhamento de conhecimento ocorre entre alguns membros das duas áreas."* ***(GTI-A).***
Comunicação - Nível: **3**							
Entendimento de *CM/SM* pela TI	Entendimento de TI pela *CM/SM*	Aprendizado entre as áreas	Rigidez de Protocolo entre TI e *CM/SM*		Compartilhamento de Conhecimento	Eficácia da Comunicação	
2	**3**	**1**	**5**		**4**	**5**	
Medidas de Competência e de Valor - Nível: **2**							*"(...) não há métricas tão formais. Há apenas para alguns resultados dos projetos e informalmente em reuniões com meus chefes. Não criamos projetos juntos. Diferente de na [concorrência]. Lá a estrutura é maior. Nós temos uma estrutura 3 vezes menor e temos o mesmo faturamento. Ou seja, somos bem mais lucrativos. Porém, não temos a mesma estrutura para criar, padronizar, instituir métricas. Nossa cultura é outra."* **(GSC-A).**
Métricas da TI sobre a *CM/SM*	Métricas da *CM/SM* em relação a TI	Métricas balanceadas entre *CM/SM* e TI	Acordos entre nível de serviço	Benchmarking de relacionamento entre as áreas	Avaliação e revisões formais dos investimentos de TI para CM/SM	Práticas de melhoria contínua da TI para CM/SM	
1	**3**	**1**	**2**	**2**	**1**	**1**	
Governança - Nível: **2**							*"Não há ainda possibilidade de inclusão da TI no meu planejamento estratégico por uma questão de maturidade da área – temos 1 ano apenas na empresa. A minha preocupação atual é quem são os clientes que eu vou atender."* **(GSC-A).** / *"Com certeza, a prioridade é para Vendas e outras áreas com contato com cliente"* **(GTI-A).**
Planejamento estratégico da *CM/SM*	Planejamento estratégico da TI	Estrutura de organização e de hierarquia	Controle Orçamentário da TI para *CM/SM*	Gerenciamento do investimento de TI pela CM/SM	Comitê diretivo da TI para CM/SM	Priorização de processos	
1	**1**	**2**	**1**	**1**	**1**	**5**	
Parceria - Nível: **3**							*"(...) tivemos um ataque de hackers em nossos sistemas que deixaram todos os computadores inativos na companhia e só 2 computadores da TI estavam funcionando. Eles fizeram todos os pedidos da empresa com eles."* **(GSC-A).** / *"(...) eu acredito que a percepção de valor é positiva mais poderia ser maior se tivéssemos mais braço para atuar com eles (...)"* **(GTI-A).**
Percepção do valor da TI pela *CM/SM*	Papel da TI no planejamento estratégico	Compartilhamento de riscos e recompensas por resultados	Gestão da participação da TI nos projetos/atividades da *CM/SM*		Relacionamento e confiabilidade entre TI e *CM/SM*	Apoiadores da TI para CM/SM	
3	**1**	**5**	**4**		**4**	**2**	
Habilidades - Nível: **4**							*"(...) a empresa é muito agressiva com política de custos zero no primeiro momento, só que todos os fornecedores de analytics que já cogitei para projetos específicos cobram o projeto piloto e, apesar de terem verba, a alta gestão dificilmente libera. Isso prejudica a busca por inovação na filial brasileira."* ***(GTI-A).*** / *Eles que sabem o output da minha necessidade no sistema. Eu tenho que considerá-los na minha decisão."* ***(GSC-A).*** / *"(...) job-rotation aqui é um monstro! Todos "rodam" muito na empresa."* ***(GSC-A).***
Inovação Tecnológica	Foco de poder de decisão	Gestão dos projetos de TI em *CM/SM*	Disposição da equipe da TI para mudanças	*Job-rotation* entre *CM/SM* e TI	Treinamento entre *CM/SM* e TI	Socialização e confiança entre *CM/SM* e TI	
3	**3**	**4**	**5**	**5**	**1**	**5**	
Escopo e Arquitetura - Nível: **3**							*"(...) mas a área de CM/SM é um 'fender' nessa estratégia – eles usam Tableau e a companhia inteira usa Power BI, por exemplo."* **(GTI-A).**
Papel da TI quanto ao sistemas existentes na CM/SM	Articulação de padrões tecnológicos	Integração das arquitetura de TI com projetos de CM/SM		Transparência da arquitetura em termos de flexibilidade		Gerenciamento de tecnologia emergente	
3	**4**	**3**		**1**		**3**	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 57 – Síntese dos resultados e comentários principais do caso 2.

EMPRESA B - CASO 2							PRINCIPAIS COMENTÁRIOS TRANSCRITOS
Viabilizadores/Inibidores do AE - *CM/SM*							*"(...) com certeza, somos nós que apoiamos o board com inteligência sobre as categorias dos clientes."* **(GSC-B).** / *"(...) isso é difícil porque depende do cliente. Se uma ação não evolui e por conta dele, você também não entrega."* **(GSC-B).**
Apoio da alta gestão para *CM/SM*	Envolvimento da *CM/SM* com a Estratégia	Compreensão da *CM/SM* do negócio	Parceria entre *CM/SM* e TI	Priorização de Projetos da *CM/SM*	Cumprimento dos prazos - *CM/SM*	Demonstração de liderança - *CM/SM*	
Viabilizador	**Viabilizador**	**Viabilizador**	**Viabilizador**	**Viabilizador**	**Neutro**	**Viabilizador**	
Viabilizadores/Inibidores do AE - TI							*"Existem informações de prontuário médico, dados de pacientes que temos que preencher em todos os projetos e, me explica, que dados desse tipo eu tenho na empresa? São de outra empresa. Outro business do grupo. Onera tempo dos meus projetos, pois depende de várias pessoas e não geram nenhum valor. Eu perco 1 semana, normalmente, para provar que não somos aplicáveis ao processo."* **(CTI-B).**
Apoio da alta gestão para TI	Envolvimento da TI com a estratégia	Compreensão da TI do negócio	Parceria entre TI e *CM/SM*	Priorização de Projetos da TI	Cumprimento dos prazos - TI	Demonstração de liderança - TI	
Viabilizador	**Viabilizador**	**Neutro**	**Viabilizador**	**Neutro**	**Inibidor**	**Viabilizador**	
Maturidade do alinhamento estratégico - Nível Global: 4							*"(...) existe os treinamentos padronizados e ainda somos avaliados, mas pouco contribuem para o real aprendizado entre as áreas."* **(GSC-B)** / *"(...) ela [gestora de TI] acompanhava, sem obrigação, os fóruns de Vendas e Trade para entender o rumo e tudo que estava acontecendo em nossas reuniões."* **(GSC2-B)** / *"(...) é muito da experiência do dia a dia com eles e é vice-versa, a gente aprende com eles e eles conosco com um viés prático entre os colaboradores."* **(CTI-B).**
Comunicação - Nível: 4							
Entendimento de *CM/SM* pela TI	Entendimento de TI pela *CM/SM*	Aprendizado entre as áreas	Rigidez de Protocolo entre TI e *CM/SM*		Compartilhamento de Conhecimento	Eficácia da Comunicação	
4	**5**	**3**	**5**		**3**	**5**	
Medidas de Competência e de Valor - Nível: 3							*"(...) temos métricas de custos, pincipalmente, mas também KPIs de desenvolvimento qualitativo criados pela área e análises SWOT dos processos com eles com apresentação para a alta gestão."* **(CTI-B)** / *"Para os projetos estratégicos, fizemos protocolos no decorrer de 2017 e 2018 em relação a confiabilidade dos projetos e com cobranças pontuais acumuladas, sem padronização da empresa."* **(GSC-B).**
Métricas da TI sobre a *CM/SM*	Métricas da *CM/SM* em relação a TI	Métricas balanceadas entre *CM/SM* e TI	Acordos entre nível de serviço	Benchmarking de relacionamento entre as áreas	Avaliação e revisões formais dos investimentos de TI para *CM/SM*	Práticas de melhoria contínua da TI para *CM/SM*	
3	**1**	**1**	**3**	**3**	**5**	**4**	
Governança - Nível: 4							*"(...) a gente inclui TI totalmente em nosso planejamento, mas as decisões estratégicas são tomadas por nós"* **(GSC-B)** / *"(...) a gente dá nossos inputs técnicos sobre as demandas e como vão funcionar durante o ano, têm os inputs das áreas e leva-se isso a um fórum com a alta gestão e eles batem o martelo conciliando com a estratégia da empresa."* ***(CTI-B).***
Planejamento estratégico da *CM/SM*	Planejamento estratégico da TI	Estrutura de organização e de hierarquia	Controle Orçamentário da TI para *CM/SM*	Gerenciamento do investimento de TI pela CM/SM	Comitê diretivo da TI para CM/SM	Priorização de processos	
4	**4**	**3**	**5**	**5**	**3**	**5**	
Parceria - Nível: 5							*"(...) a gente acaba participando junto da dor da área e temos atitudes transparentes quando sabemos ou não resolver certo obstáculo."* **(CTI-B)** / *"(...) nessas reuniões, somos chamados em frente a toda a empresa para a premiação com todos os envolvidos, de todas as áreas e hierarquias. O board deixa clara a necessidade do trabalho em equipe."* **(GSC-B)**
Percepção do valor da TI pela *CM/SM*	Papel da TI no planejamento estratégico	Compartilhamento de riscos e recompensas por resultados	Gestão da participação da TI nos projetos/atividades da *CM/SM*		Relacionamento e confiabilidade entre TI e *CM/SM*	Apoiadores da TI para CM/SM	
5	**5**	**5**	**2**		**5**	**5**	
Habilidades - Nível: 4							*"(...) ele são bem proativos e quando trazemos alguma inovação tecnológica, rapidamente eles buscam entender se não estão familiarizados, ampliando o conhecimento de todos."* **(CSC-B)** / *"(...) a gente busca internamente nas filiais internacionais e externamente, tanto em congressos quanto no mercado com colegas que estão na concorrência."* **(CTI-B).**
Inovação Tecnológica	Foco de poder de decisão	Gestão dos projetos de TI em *CM/SM*	Disposição da equipe da TI para mudanças	*Job-rotation* entre *CM/SM* e TI	Treinamento entre *CM/SM* e TI	Socialização e confiança entre *CM/SM* e TI	
5	**5**	**5**	**4**	**3**	**3**	**4**	
Escopo e Arquitetura - Nível: 4							*"(...) provamos por A+B que era melhor a visualização de informações e resultados nos dashboards do Tableau® pela clara apresentação em storytelling da ferramenta. Propusemos e tivemos o software para nossa área também."* ***(GSC-B)*** / *"(...) ainda não estamos com esse nível de parceria a lá Industria 4.0. Quem sabe no futuro? Mas trazemos para dentro e facilitamos a compreensão das soluções tecnológicas dos parceiros externos, porém sem integração com sistemas deles".* **(CTI-B).**
Papel da TI quanto ao sistemas existentes na CM/SM	Articulação de padrões tecnológicos	Integração das arquitetura de TI com projetos de CM/SM		Transparência da arquitetura em termos de flexibilidade		Gerenciamento de tecnologia emergente	
4	**5**	**3**		**4**		**5**	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 58 – Síntese dos resultados e comentários principais do caso 3.

EMPRESA C - CASO 3							PRINCIPAIS COMENTÁRIOS TRANSCRITOS
Viabilizadores/Inibidores do AE - *CM/SM*							*"A sensação que tenho é que chamam a gente mais para 'apagar o fogo'.* **(CSC-C).** / *"Depende, quando são poucos projetos e grandes, sim, somos priorizados."* **(CSC-C).** / *"(...) tem pessoas que entendem o negócio, correlaciona a importância com os conceitos de shopper, mas tem pessoas que não entendem o negócio como um todo, além de shopper."* **(CSC-C).**
Apoio da alta gestão para *CM/SM*	Envolvimento da *CM/SM* com a Estratégia	Compreensão da *CM/SM* do negócio	Parceria entre *CM/SM* e TI	Priorização de Projetos da *CM/SM*	Cumprimento dos prazos - *CM/SM*	Demonstração de liderança - *CM/SM*	
Neutro	**Neutro**	**Neutro**	**Inibidor**	**Neutro**	**Viabilizador**	**Viabilizador**	
Viabilizadores/Inibidores do AE - TI							*"(...) ano passado tivemos uma apresentação de resultados de projetos regionais e uma ideia para futuros projetos estratégicos para a CIO e duas V.Ps de IT globais que, inclusive, foi financiada pelo global porque elas compraram a ideia".* **(CTI-C).** / *"(...) mas foi muito difícil e, normalmente, não podemos ter certeza dos prazos."* **(CTI-C).**
Apoio da alta gestão para TI	Envolvimento da TI com a estratégia	Compreensão da TI do negócio	Parceria entre TI e *CM/SM*	Priorização de Projetos da TI	Cumprimento dos prazos - TI	Demonstração de liderança - TI	
Viabilizador	**Viabilizador**	**Viabilizador**	**Neutro**	**Viabilizador**	**Inibidor**	**Viabilizador**	
Maturidade do alinhamento estratégico - Nível Global: 3							*"Na minha opinião, no momento, zero entendimento. Muito superficial pautado nas orientações do BPIn da diretoria"* **(CSC-C).** / *"(...) o que ocorre, às vezes, é que eles, como guardião desses conceitos, batem de frente com estratégias de saving, com foco em ROI e aí a gente acaba não priorizando tanto eles nos projetos (...)"* **(CTI-C).**
Comunicação - Nível: **3**							
Entendimento de *CM/SM* pela TI	Entendimento de TI pela *CM/SM*	Aprendizado entre as áreas	Rigidez de Protocolo entre TI e *CM/SM*		Compartilhamento de Conhecimento	Eficácia da Comunicação	
3	**3**	**1**	**3**		**2**	**3**	
Medidas de Competência e de Valor - Nível: **2**							*"(...) não, em nenhum momento a gente mede a TI como serviço, só em custo de projeto, mas não é sobre o trabalho deles."* **(CSC-C).** / *"(...) tem métrica por projeto. A gente mensura, por exemplo, se estou fazendo um para incrementar a venda em 3% em determinada região, é isso que vou mensurar. Nada além."* **(CTI-C).**
Métricas da TI sobre a *CM/SM*	Métricas da *CM/SM* em relação a TI	Métricas balanceadas entre *CM/SM* e TI	Acordos entre nível de serviço	Benchmarking de relacionamento entre as áreas	Avaliação e revisões formais dos investimentos de TI para *CM/SM*	Práticas de melhoria contínua da TI para *CM/SM*	
3	**2**	**1**	**5**	**2**	**1**	**2**	
Governança - Nível: **3**							*"(...) eles estão mais preocupados em garantir o compliance dos projetos com nossos parceiros externos a buscar hoje inovação para gente."* **(CSC-C).** / *"(...) prioridade é sempre para projetos que trazem maiores incrementos de venda. Por exemplo, se um traz 2% e outro 5%, tchau! A gente vai desenvolver o que traz 5%."* **(CTI-C).**
Planejamento estratégico da *CM/SM*	Planejamento estratégico da TI	Estrutura de organização e de hierarquia	Controle Orçamentário da TI para *CM/SM*	Gerenciamento do investimento de TI pela CM/SM	Comitê diretivo da TI para CM/SM	Priorização de processos	
2	**5**	**3**	**3**	**2**	**3**	**4**	
Parceria - Nível: **3**							*"Eles gerenciam mais se os projetos com os parceiros externos estão seguindo as regras, se estão dentro do compliance do que no projeto em si. É como se fosse uma polícia que garante que os fornecedores estejam de acordo com a política da empresa."* **(CSC-C).** / *a gente precisa garantir que ele esteja de acordo com as regras da empresa. E compartilhamos esse risco com a área"* **(CTI-C).**
Percepção do valor da TI pela *CM/SM*	Papel da TI no planejamento estratégico	Compartilhamento de riscos e recompensas por resultados	Gestão da participação da TI nos projetos/atividades da *CM/SM*		Relacionamento e confiabilidade entre TI e *CM/SM*	Apoiadores da TI para CM/SM	
1	**5**	**5**	**5**		**2**	**3**	
Habilidades - Nível: **3**							*"(...) Não consideramos, por isso, a TI na decisão de qual fornecedor será um futuro parceiro de acordo com o projeto."* **(CSC-C).** / *"(...) do meu time de go to Market, quase 70% já mudou de cargo para atuar em outras áreas. Aqui roda muito. A cultura existe, porém ainda não tivemos esse processo formalizado com a CM/SM".* **(CTI-C).**
Inovação Tecnológica	Foco de poder de decisão	Gestão dos projetos de TI em *CM/SM*	Disposição da equipe da TI para mudanças	*Job-rotation* entre *CM/SM* e TI	Treinamento entre *CM/SM* e TI	Socialização e confiança entre *CM/SM* e TI	
4	**1**	**2**	**4**	**5**	**2**	**2**	
Escopo e Arquitetura - Nível: **3**							*"(...) há apoio, nesse sentido, posterior, com dúvidas da gente sobre algum problema, apesar de não ser perfeito, eles fazem".* **(CSC-C).** / *"(...) com o projeto sendo um sucesso, em nossos fóruns internacionais e tendo nossa participação, nós compartilhamos, com certeza."* **(CTI-C).**
Papel da TI quanto ao sistemas existentes na CM/SM	Articulação de padrões tecnológicos	Integração das arquitetura de TI com projetos de CM/SM		Transparência da arquitetura em termos de flexibilidade		Gerenciamento de tecnologia emergente	
2	**5**	**2**		**4**		**2**	

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 59 – Síntese dos resultados e comentários principais do caso 4.

EMPRESA C - CASO 3							PRINCIPAIS COMENTÁRIOS TRANSCRITOS
Viabilizadores/Inibidores do AE - *CM/SM*							*"(...) eles atendem o que a gente pede. Nada além disso."* **(GSC-D).** / *"(...) como área, sim. A gente assumi e é um case de sucesso na indústria farmacêutica pela minha experiência de carreira. Aqui assumimos a liderança e protagonismo."* **(GSC-D).** / *"(...) difícil responder, porque ainda está em desenvolvimento, mas estamos dentro do prazo"* **(GSC-D).**
Apoio da alta gestão para *CM/SM*	Envolvimento da *CM/SM* com a Estratégia	Compreensão da *CM/SM* do negócio	Parceria entre *CM/SM* e TI	Priorização de Projetos da *CM/SM*	Cumprimento dos prazos - *CM/SM*	Demonstração de liderança - *CM/SM*	
Viabilizador	**Viabilizador**	**Viabilizador**	**Neutro**	**Neutro**	**Viabilizador**	**Viabilizador**	
Viabilizadores/Inibidores do AE - TI							*"(...) a compreensão do negócio é quase que nosso arroz com feijão. É o básico para entendermos o que trazer de melhora tecnológica".* **(BP-D).** / *"(...) a prioridade vai depender de qual projeto possui o ROI maior e qual vai ter o risco maior."* **(BP-D).**
Apoio da alta gestão para TI	Envolvimento da TI com a estratégia	Compreensão da TI do negócio	Parceria entre TI e *CM/SM*	Priorização de Projetos da TI	Cumprimento dos prazos - TI	Demonstração de liderança - TI	
Viabilizador	**Viabilizador**	**Viabilizador**	**Viabilizador**	**Neutro**	**Neutro**	**Neutro**	
Maturidade do alinhamento estratégico - Nível Global: **3,0**							*"(...) é puxado! Porque é apenas eu para todas as áreas e isso gera muito informação detalhada que tenho que lidar de cada área."* **(BP-TI).** / *"A gente tem treinamentos periódicos muito com as áreas de Merchandising e Vendas, mas não temos com a TI ainda, porque ainda estamos muito prematuros, tendo só 1 projeto com eles em desenvolvimento (...)."* **(GSC-D).**
Comunicação - Nível: **3,0**							
Entendimento de *CM/SM* pela TI	Entendimento de TI pela *CM/SM*	Aprendizado entre as áreas	Rigidez de Protocolo entre TI e *CM/SM*		Compartilhamento de Conhecimento	Eficácia da Comunicação	
4	**2**	**1**	**3**		**1**	**4**	
Medidas de Competência e de Valor - Nível: **3,0**							*"Sim, temos gestão dos KPIs criados nos briefings dos projetos que passamos para TI, relacionados ao desenvolvimento, prazos de entrega e como será feita a ferramenta."* **(CSC-D).** / *"(...) por estar longe, esse tipo de parceria fica meio complicada."* **(GSC-D).** / *"Até colhe feedbacks, mas no 'boca a boca' (...)."* **(BP-TI).** / *"(...) a gestão da TI gerencia os custos e os KPIs estabelecidos no briefing, sem gestão dos desempenhos qualitativos da área demandante."* **(BP-TI).**
Métricas da TI sobre a *CM/SM*	Métricas da *CM/SM* em relação a TI	Métricas balanceadas entre *CM/SM* e TI	Acordos entre nível de serviço	Benchmarking de relacionamento entre as áreas	Avaliação e revisões formais dos investimentos de TI para *CM/SM*	Práticas de melhoria contínua da TI para *CM/SM*	
3	**4**	**3**	**4**	**1**	**5**	**3**	
Governança - Nível: **3,0**							*"(...) a gente inclui os projetos que a gente quer que sejam avaliados pelo financeiro e pelo board da companhia para aprovação no planejamento geral da TI. Uma vez aprovado, incluímos o projeto no planejamento estratégico da minha área."* **(GSC-D).**
Planejamento estratégico da *CM/SM*	Planejamento estratégico da TI	Estrutura de organização e de hierarquia	Controle Orçamentário da TI para *CM/SM*	Gerenciamento do investimento de TI pela CM/SM	Comitê diretivo da TI para CM/SM	Priorização de processos	
4	**4**	**3**	**3**	**5**	**1**	**4**	
Parceria - Nível: **3,0**							*"(...) eu, particularmente, tenho a percepção de que eles são apenas solucionadores de problemas."* **(GSC-D).** / *"Temos os consultores de negócio, que são nossos principais apoiadores e nossa interface direta com a TI. Esporadicamente, temos contato com a gerência para alguma emergência, também, mas é mais raro."* ***(CSC-D).***
Percepção do valor da TI pela *CM/SM*	Papel da TI no planejamento estratégico	Compartilhamento de riscos e recompensas por resultados	Gestão da participação da TI nos projetos/atividades da *CM/SM*		Relacionamento e confiabilidade entre TI e *CM/SM*	Apoiadores da TI para CM/SM	
1	**2**	**5**	**3**		**4**	**3**	
Habilidades - Nível: **2,0**							*"(...) A gente e a área de inteligência que trazem as inovações. A TI não traz proativamente."* ***(GSC-D).*** / *"(...) sempre sou consultada e incluída, pois preciso passar essas informações ao time da TI de Execução".* **(BP-TI).**
Inovação Tecnológica	Foco de poder de decisão	Gestão dos projetos de TI em *CM/SM*	Disposição da equipe da TI para mudanças	*Job-rotation* entre *CM/SM* e TI	Treinamento entre *CM/SM* e TI	Socialização e confiança entre *CM/SM* e TI	
4	**3**	**2**	**2**	**1**	**2**	**2**	
Escopo e Arquitetura - Nível: **2,0**							*"(...) acho difícil TI comprar um software novo só por conta da nossa área. Há todo um trâmite para provar a real necessidade para a alta gestão."* **(CSC-D).** / *"(...) a gente usa os softwares padrões, que nem Microsoft e tal, que vem nas máquinas e até mesmo os softwares de BI que a gente fica engessado no que a companhia tem hoje, com quase nenhuma flexibilidade de mudança."* **(CSC-D).**
Papel da TI quanto ao sistemas existentes na CM/SM	Articulação de padrões tecnológicos	Integração das arquitetura de TI com projetos de CM/SM		Transparência da arquitetura em termos de flexibilidade		Gerenciamento de tecnologia emergente	
3	**2**	**1**		**1**		**2**	

Fonte: Elaborado pelos autores

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1 Análise do caso 1

A síntese dos resultados do estudo de caso 1 demonstra, principalmente, o quanto a empresa A possui potencial para atingir um AE elevado entre as áreas de TI e *CM/SM*, apesar de no momento ele ser baixo. Esse cenário é claro pela análise dos fatores que atuam como viabilizadores em sua totalidade para TI e na maioria para a *CM/SM* que criam condições para o potencial AE.

Além disso, a parceria entre as áreas pelas duas gestões é extremamente alta, apesar de ser um fator pessoal, facilmente prejudicado com mudanças dos gestores e colaboradores hoje nos cargos das duas áreas. Nesse sentido, a atual gestão da TI faz questão de entender o negócio da *CM/SM* e apesar de não haver processos formais de relacionamento entre as áreas por conta da *CM/SM* ser nova na empresa, o relacionamento social e a confiabilidade são altos o que permite a TI assumir liderança em projetos estratégicos com apresentação compartilhada para o *board* da empresa e total responsabilidade por riscos e recompensas.

Todavia, a cultura organizacional agressiva, com foco em resultados e agilidade para desenvolvimento de projetos (em torno de 6 meses), dificulta o desenvolvimento do AE entre as áreas e essa relação pode ser evidenciada pelos seguintes pontos:

- Falta de processos nos projetos entre as áreas, com nenhuma métrica de gestão de custos, organização, melhoria contínua e sem métricas balanceadas entre as áreas;
- Falta de treinamentos entre as áreas formalizados organizacionalmente;
- Falta de inclusão das áreas em seus respectivos planejamentos estratégicos;
- Falta de arquitetura de sistemas flexível e *software* específicos para a *CM/SM*;

Apesar do potencial exposto anteriormente, um paradigma a ser quebrado no estudo é em relação ao exposto pelas gestões entrevistadas que afirmam que o AE formalizado e encontrado na empresa B, por exemplo, não é o objetivo da empresa A, pois isso a tornaria lenta. Dessa forma, apesar do baixo AE entre as áreas (TI e *CM/SM)* a análise do estudo de caso 1 revela que ambas possuem elevado AE com a alta gestão do negócio (diretorias *e board* da empresa), em separado, que preza pela velocidade no desenvolvimento de projetos (6 meses) e agressividade frente a concorrência no mercado – com estrutura e processos menores e

lucratividade maiores. Esse perfil atual que a alta gestão da empresa não quer arriscar perder com mais processos que ensejam burocracia e engessam o negócio.

Apesar do exposto, a empresa A conta com uma TI totalmente proativa na busca por inovação tecnológica para o negócio e que prioriza os prazos de entrega nos projetos com a *CM/SM*. A perspectiva do AE é de Execução de Estratégia, com *drive* da Estratégia do Negócio, na qual faz parte a *CM*/*SM*, mas com crescimento significativo da atuação da TI em processos com a alta gestão executiva da empresa.

5.2 Análise do caso 2

Por meio da análise dos resultados do caso 2, nota-se o quão bem estruturadas estão a TI, a *CM/SM* e alta gestão. A alta gestão apoia ambas as áreas no AE desde a criação da estratégia em projetos estratégicos como *Shopper Lab* da *CM/*SM – *case* de sucesso de inovação tecnológica para a empresa. Com exceção de fatores externos e ou pessoais (de quem assume cargos atualmente) e, no caso da TI, de ter que justificar relatórios das outras empresas do grupo, os fatores atuam como viabilizadores do AE entre as duas áreas e alimentam a busca proativa de ambas para a inovação e projetos estratégicos. E esse cenário é facilmente percebido pelos seguintes pontos:

- Cultura empresarial que alimenta AE e inovação entre as áreas;
- Processos padronizados e formais em sua maioria (poucas exceções);
- Parceria e relacionamento interpessoal elevados entre as áreas.

É nítido como o relacionamento interpessoal contribui para elevado entendimento e efetiva comunicação entre as áreas. O aprendizado ocorre de maneira informal e menos burocrático. Somado a esse cenário, os processos bem instituídos com time exclusivo e descentralizado de TI para as áreas de negócio eleva a parceria estratégica entre eles, a busca por inovação tecnológica, bem como a confiança, compartilhamento de riscos e recompensas e a percepção de valor da TI para a *CM/SM*.

Todavia, o alto relacionamento interpessoal entre membros das áreas, contribui para o pouco desenvolvimento de métricas qualitativas entre os processos de cada área pelos seus gestores. Fica claro que essas métricas são menos evidenciadas do que métricas quantitativas como revisões de investimento ao longo do ano para outros projetos. Esse cenário deixa

implícito, pela análise, que o dispêndio de tempo – não bem-visto pelas gestões - é evitado para gestão dessas métricas pela *CM/SM*. Mesmo assim, o AE elevado entre as áreas permite uma governança estratégica com time exclusivo de TI designado, tendo ambas as áreas a inclusão de cada uma em seu planejamento estratégico anual.

Além do exposto, é evidente o quanto as áreas (e a empresa) ganha com AE elevado entre alta gestão, TI e *CM/SM* – a arquitetura de sistemas é flexível, permitindo adequação para a necessidade de cada área de sistemas ou *softwares* específicos e exclusivos. A empresa B vai além de sistemas integrados e articulação global de padrões tecnológicos engessados – há o compartilhamento de tecnologias emergentes em fóruns internacionais, mas são avaliadas as particularidades regionais.

Novamente, a perspectiva do AE é de Execução de Estratégia, no *drive* da Estratégia do Negócio, mas com atuação permanente da TI e *CM/SM* em processos com a alta gestão na criação da EO.

5.3 Análise do caso 3

A análise dos resultados do caso 3 demonstra baixo AE entre as áreas de TI e *CM/SM*. Fica nítido que apesar da área de *CM/SM* ter apoio da alta gestão, ele não é formalizado em processos já instituídos, sendo o compartilhamento de conhecimento pautado em reuniões ocasionais. Esse perfil resulta em baixa compreensão da estratégia da empresa por alguns colaboradores da área.

A baixa priorização da TI para os projetos de *CM/SM* e baixa parceria harmônica e natural implica em uma relação estratégica superficial e focada em projetos de cunho operacional da *CM/SM* com a TI. Mesmo a TI atuando em projetos estratégicos da *CM/SM*, seu enfoque é garantir o *compliance* desse tipo de projeto com os parceiros externos. A TI por sua vez possui processos formalizados e é envolvida com a estratégia da empresa, com compreensão da estratégia clara pelos colaboradores. O baixo AE entre as áreas deriva dos seguintes fatores principais – causais e consequenciais entre si:

- Não possuir uma área de *SM* institucionalizada com liderança e processos;
- Subdimensionamento da área de TI para as áreas de negócio e *CM/SM*;

Apesar de grande, a TI conta com poucos colaboradores para as áreas de negócios, o que deixa nítido um baixo cumprimento de prazos e, no caso da *CM/SM*, não possuir a área de *SM* formalizada com liderança e processos implica em perda de foco e atenção com o subdimensionamento da TI, gerando um ciclo vicioso negativo para o AE.

Esse cenário, implica em uma comunicação efetiva somente em projetos com grande visibilidade para a TI e um nível de serviço em projetos com a *CM/SM* baixo que gera pouca confiança entre as áreas pra projetos estratégicos. Esse cenário é diferente com parceiros externos da *CM/SM*. Além disso, projetos da *CM/SM* com foco em *shopper* e soluções para eles, geram falta de comprometimento da TI, pois vai contra projetos priorizados com foco em *ROI*.

Outro aspecto negativo resultante é em relação a governança que conta com maior atenção da TI em projetos que geram *ROI* e não conta com comitês específicos para a área de negócio. Há claro foco apenas no *compliance* pela TI e as habilidades da TI não estão relacionadas a busca por inovação tecnológica estratégica em relação a *CM/SM*. Há nítida atuação proativa somente pela *CMSM*, nesse aspecto, com gestão de tecnologia emergente junto a parceiros externos da área, apesar da estrutura da empresa permitir o compartilhamento de projetos estratégicos globalmente.

A perspectiva estratégia é peculiar para o caso 3. Apesar da empresa ter perfil de Execução de Estratégia no *driver* de Estratégia do Negócio, há alta inclusão da TI no processo de criação da EO, ensejando um perfil de Transformação Tecnológica.

5.4 Análise do caso 4

O estudo de caso 4 revela que a empresa D possui potencial para se atingir elevado AE entre as áreas de TI e *CM/SM*. A presença da *BP* permite que as necessidades da área sejam atingidas, apesar de estarem ainda no primeiro grande projeto estratégico em desenvolvimento entre as áreas e as áreas de negócio contar com apenas 1 *BP* de TI.

Pela análise dos fatores viabilizadores, inibidores ou neutros, percebe-se que a alta gestão preza por manter o AE das áreas, apesar de dar mais atenção a projetos que trazem *ROI*, sem avaliação qualitativa do perfil do *shopper* e seu comportamento sobre as categorias de produtos existente.

A comunicação entre as áreas possui eficácia por conta da *BP* de TI apesar do aprendizado e compartilhamento de conhecimento entre as áreas serem baixos. Nesse sentido, as métricas balanceadas entre as áreas são baseadas em *KPIs* a nível macro, elaborados no *briefing* de projetos que entram na fila de prioridades, com foco, na maioria dos processos, em custos de investimentos. *Benchmarking* e práticas de melhoria contínua também são baixos. Esse cenário de métricas e comunicação deriva dos seguintes fatores:

- TI fisicamente longe do negócio, o que implica em nível de necessidade superficial das áreas de negócio pela *BP;*
- *BP* única para todas as áreas;
- Cultura da alta gestão com foco em *ROI*;

Por conta desses fatores, a governança das áreas é pautada em custos e o orçamento de TI é generalizado para a *TM*, mesmo com alta inclusão das áreas em seus planejamentos estratégicos. A cultura da alta gestão contribui para uma TI mais operacional, juntamente com a presença física distante dela, o que enseja parcerias não estratégicas. O perfil inovador é notado só para a gestão da *CM/SM* que prospecta no mercado e com parceiros externos novas tendências tecnológicas estratégicas para a área. A socialização e confiança pessoal também é baixa por esses fatores.

A presença da *BP* é controversa, pois ao mesmo tempo que ela traduz as necessidades da *CM/SM* para a TI, por estar longe, ela limita, até por ser apenas uma pessoa, a profundidade de real entendimento de uma área sobre a outra. É nítido que mesmo com a *BP* os processos tornam-se lentos. Pela análise, fica claro que a alta gestão não enfatiza treinamentos entre as áreas e o *job-rotation* é inexistente entre essas áreas. Nesse sentido, a gestão por tecnologias emergentes não existe e a flexibilidade por sistemas de maior valor pela *CM/SM* é extremamente baixa.

Apesar da entrevista não ter sido com a gestão da TI, a *BP* de TI e a gestão da *CM/SM* contribuíram positivamente para a perspectiva do AE que, pela análise, se encontra na Execução de Estratégia, no *drive* da Estratégia do Negócio, com a estratégia impactando a infraestrutura das áreas de negócio e, indiretamente, a infraestrutura de TI.

6 CONCLUSÕES

O presente trabalho teve como objetivo principal compreender a realidade da área de *SM* em relação a como o AE com a área de TI é conduzido em empresas da indústria de bens de consumo, a fim de viabilizar a implementação de tecnologias estratégicas para a *SM*. Para se atingir esse objetivo principal, a pesquisa foi pautada em objetivos específicos. Nesse sentido, foi realizada uma pesquisa qualitativa exploratória, pelo método de estudo de múltiplos casos em quatro grandes empresas (A, B, C e D), fabricantes de produtos do mercado de bens de consumo, concorrentes entre si. Três dessas empresas são multinacionais (A, B e C) e uma é nacional (D).

Em um primeiro momento, foi realizada uma revisão da literatura pertinente aos temas sobre *Trade Marketing*, *Shopper Marketing*, Criação de Conhecimento Organizacional, Estratégia Empresarial e Alinhamento Estratégico com foco em TI. Dessa forma, foi possível a identificação de uma lacuna na literatura entre AE de TI e *SM*, com um prévio levantamento nas duas principais base de dados acadêmicas globais: *Web of Science* e Scopus.

Em sequência, foram realizadas as coletas de dados de cada caso pelo método da triangulação descrito por Miguel *et al.* (2012), com foco principal em entrevistas realizadas com a gestão de cada área de cada caso, com exceção do caso 4 que não foi possível realizar entrevista com a gestão da TI. As entrevistas foram realizadas, quando possível, com diferentes níveis hierárquicos a fim de se obter diferentes perspectivas em relação ao AE entre as áreas de cada caso. A fim de guiar as entrevistas, um protocolo de pesquisa de caráter semiestruturado foi desenvolvido, com formulários estruturados.

A fim de se atingir os objetivos e responder à questão central de pesquisa, bem como suas variações mais específicas descritas na seção 3.1, as proposições 1, 2 e 3 foram propostas na seção 3.3 do presente trabalho. As proposições 1 e 3 foram refutadas e a proposição 2 foi evidenciada no decorrer da pesquisa e posterior análise dos casos.

A proposição 1 (P1), cujo objetivo era entender se o sucesso da área de *SM* depende do uso eficaz da TI foi refutada, pois ficou claro por meio das entrevistas e das análises dos casos que a área de *SM* não depende exclusivamente da área de TI, tendo seus processos estabelecidos e valor reconhecido pela alta gestão da empresa de maneira clara. Em todos os casos, a área de *SM* está vinculada à área de *CM* (com exceção da empresa C que possui os processos e conceitos

na área de *CM* e *CMI*) e, pelo decorrer do estudo, percebe-se que seus processos são complementares, atuando a *SM* com *insights* de viés qualitativo no desenvolvimento do perfil, da jornada e experiência de compra dos *shoppers* provenientes das pesquisas de *shopper*. Complementar com essas definições, os dados e informações quantitativas dos clientes e do mercado por empresas parceiras pelos processos da *CM* justifica essa união sob a mesma gerência, estabelecendo um fluxo eficaz de valor reconhecido por todas as altas gestões das quatro companhias. Dessa forma, os processos de *CM/SM* são por si suficientes para garantir o sucesso da própria área. O uso eficaz de uma TI interna à empresa e inovadora, com perfil estratégico e com AE entre as gestões das áreas e a alta gestão da empresa, viabiliza a geração de inovação, somando o que há em tecnologias de ruptura no mercado, melhorando significativamente os processos de *CM/SM*, bem como a relação dos fabricantes com seus clientes estratégicos (como evidenciado na empresa B e na empresa C com seus respectivos *shopper-labs*). Todavia, não se pode afirmar que o sucesso da *CM/SM* dessas empresas depende exclusivamente do uso eficaz dessas tecnologias por intermédio da área de TI. No caso 3, a TI interna da empresa C tem um perfil operacional em relação a *CM/SM*, porém esta área possui reconhecido valor pela alta gestão, fazendo parte do desenvolvimento da EO da empresa e tendo alcance tecnológico inovador por atuação sinérgica e parceiras a longo prazo com parceiros externos estratégicos.

A proposição 2, na qual o objetivo era entender se a área de *SM* é estratégica para empresas de bens de consumo, pode ser evidenciada. Em todas as companhias, a área de *CM/SM* é reconhecida pelos *insights* gerados e pelo valor de sua contribuição no desenvolvimento da EO e das estratégias das áreas parceiras. A contribuição estratégica da *CM/SM* permeia entre os campos das áreas de *Merchandising* como evidenciado nos casos 1, 2 e 3, com *insights* que trazem melhores desenvolvimentos de categorias de produtos, bem como alavancadores de vendas, baseados tanto no perfil do *shopper* que o conhecimento de *SM* traz, quanto às análises de clientes, regiões, canal de distribuição, *ticket* médio, composição de produtos da cesta de compra, engajamento, atração e conversão. Dessa forma, a área consegue estabelecer de maneira clara a relação qualitativa para o *board* de todos os casos com o perfil dos diversos tipos de *shoppers* e consumidores dos produtos, com os resultados quantitativos de vendas, por tempo, datas específicas e planos de ações em clientes, providenciado insumo para a EO da alta gestão de todos os casos.

A proposição 3, cujo objetivo era entender se o AE entre alta gestão e TI influencia no alcance estratégico da *SM*, foi refutada, por conta, principalmente, do estudo de caso 3 e pelo

estudo de caso 1. Em ambos os casos, tanto aquele com AE não formalizado e baseado em uma cultura que não alimenta possível AE futuro, quanto esse com potencial expresso de obter elevado AE entre as áreas e a alta gestão, possuem a TI interna com alto AE com a alta gestão da empresa e baixo com a *CM/SM*. No caso 1, o potencial de se obter AE entre TI e *CM/SM* é elevado, pois ele já ocorre, porém, não institucionalizado e formalizado pela companhia, baseado no bom relacionamento e parceria entre gestores das duas áreas. A área de *CM/SM* possui alcance estratégico com a alta gestão da empresa não porque a TI e alta gestão do negócio possuem AE. No caso 3, fica mais evidente esse cenário, pois o AE entre TI e *CM/SM* é baixo, porém a TI está extremamente alinhada estrategicamente com a alta gestão da empresa, o que, na visão dos entrevistados e pela análise do caso, não possui relação com a fato da *CM/SM* ter AE com a mesma alta gestão. O reconhecimento da *CM/SM* faz parte da cultura da empresa somada a subjetividade das pessoas que ocupam os cargos do *board* da empresa e não se a TI faz parte do processo de desenvolvimento da EO da companhia. Nos demais casos 2 e 4, ambas as áreas possuem AE com as respectivas altas gestões das organizações, contribuindo pouco para o entendimento se a TI influenciaria no alcance estratégico da *CM/SM* de cada empresa.

O quadro 60 sintetiza a análise de cada proposição para cada caso.

Quadro 60 – Síntese da análise de cada proposição para cada caso.

Proposições	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Síntese da Análise
P1	Refutada	Refutada	Refutada	Refutada	O sucesso da área de *CM/SM* não depende exclusivamente do uso eficaz da área de TI
P2	Evidenciada	Evidenciada	Evidenciada	Evidenciada	*CM/SM* é reconhecida pelos *insights* gerados a nível estratégico pela alta gestão
P3	Refutada	Refutada	Refutada	Refutada	O AE entre TI e alta gestão não interfere no alcance estratégico da *CM/SM* na organização.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em relação aos objetivos da pesquisa, os quatro casos puderam deixar explícito o atingimento de cada objetivo desmembrado do principal, presentes na seção 1.2. Os quatro

casos permitiram ter uma clara visão de como se encontra a realidade da área de *SM* das empresas fabricantes de produtos de bens de consumo.

Percebe-se que o AE entre TI e a *CM/SM* facilita (mesmo não sendo crucial) o compartilhamento de conhecimento de *shopper* tanto internamente entre as demais áreas da empresa, quanto externamente com os clientes. As soluções de cunho tecnológico operacionais, como sistemas de leituras de base *sell-out*, sistemas de elaboração de planogramas, sistemas de fotos de produtos, painéis de consumidores, bem como inovações tecnológicas como *eye-tracking*, *FNIRs*, *video-mining*, simulação 3-D, são tecnologias que contribuem para a valorização da área de *CM/SM*. Percebe-se que mesmo quando a TI interna é distante, (fisicamente e estrategicamente da *CM/SM*, como no caso 4) esta área procura estabelecer vínculos estratégicos com parceiros externos, estabelecendo a TI interna um perfil fiscalizatório para garantir apenas o *compliance* desses projetos ou não.

Outro ponto evidenciado pelas análises dos casos foi em relação aos principiais fatores que viabilizam o AE e, consequentemente, facilitam o compartilhamento de conhecimento e reconhecimento dos *outputs* da *CM/SM*. Percebe-se que além do apoio da alta gestão, o relacionamento pessoal dos gestores influencia na aquisição tecnológica e inovação estratégica da área. Como apontado no caso 1 e no caso 2, apesar de não possuírem, por exemplo, processos formais de treinamentos entre os membros da TI e *CM/SM*, a comunicação informal e parceria entre os membros mostra-se mais relevante, pois o conhecimento de processos de cada área torna o aprendizado real entre os membros, mostrando a concepção do *Ba* (ambiente impulsionador de CO descrito por Nonaka e Konno (1998) e Krogh, Nonaka e Rechsteiner (2012)). Dessa forma, mesmo o pilar da "Comunicação" do protocolo Maturidade de AE apontar valor 1, indicando baixo nível, o valor real de conversas e contatos informais desses membros permite a troca de informação e conhecimento harmônica e verdadeira.

Por meio das análises dos casos, também se infere o quanto o subdimensionamento da área de TI e, por conta disso, a falta de times (comitês) de TI descentralizados para a área de negócio, somado a um perfil da alta gestão que preza por projetos com foco apenas em retorno financeiro, impacta no alinhamento estratégico entre *CM/SM* e TI negativamente. Dessa forma, são priorizados projetos de outras áreas que alavancam diretamente às vendas. Um exemplo disso é o bom relacionamento que os clientes que possuem suas categorias de produtos gerenciadas pela *CM/SM* do fabricante seja considerado um ativo estratégico de alto valor para ambos a longo prazo.

Consequentemente, as empresas que não possuem times descentralizados da TI atuando em campo com a *CM/SM* e apoio da alta gestão apenas em projetos que trazem retorno financeiros relacionados a alavancagem de vendas, culminam, de maneira geral, em uma maturidade de AE baixa para aquelas áreas. Essa maturidade de AE baixa é evidenciada em falta de processos formalizados entre as áreas, nenhuma métrica de gestão e governança que vai além de *KPIs* gerais de resultados, nenhuma prática de melhoria contínua, baixo nível de treinamentos e de práticas de *benchmarking* entre elas. Somado a esse cenário, ocorre a baixa flexibilidade de padrões tecnológicos que possuem maior relevância para processos da *CM/SM*.

Entre todos os casos, a empresa B se encontra um patamar diferenciado de maturidade com fatores que atuam como viabilizadores em sua maioria para o AE entre as áreas de *CM/SM* e TI. Por conta disso, o reconhecimento de clientes pelo trabalho da *CM/SM* é constante e rotineiro, sendo a área um *case* de sucesso para o mercado em questão. Com esse perfil, área de *CM/SM* gerencia a categoria inteira de produtos, mesmo quando os produtos da empresa apresentam *market-share* menor que os da concorrência no cliente e ele obtém ganhos significativos com todos os produtos da categoria, estreitando a parceria estratégica a longo prazo. Para esse tipo de resultado quantitativo, a alta gestão não enxerga em relatórios da empresa e não relaciona com o aspecto qualitativo do relacionamento com seus clientes-varejistas proporcionado pelo trabalho e vínculo estratégico da área de *CM*/*SM* com esses clientes.

O mesmo processo na empresa C ganhou alto nível de complexidade, formalização e AE entre alta gestão e TI no passado, porém, depois que os conceitos de *shopper* foram introduzidos entre as demais áreas da organização e "todos passaram a falar em *shopper"* a desinstitucionalização da área coloca a empresa em um movimento pendular, atualmente. A volta é necessária, já que o foco mudou e os conceitos estão se perdendo. A empresa D, apesar de nova, conta com uma estrutura de TI pela figura da *BP* interessante, porém só com baixo nível de projetos. A sobrecarga do cargo é evidente, bem como a real compreensão das áreas de TI e *CM/SM* ser baixa, já que a TI é longe e há a justificativa de que existe a *BP* para estreitar o contato entre elas. A empresa A, apesar do perfil agressivo, tem uma alta gestão que preza por iniciativas tecnológicas e gestão de TI que faz questão de entender o negócio, porque se coloca como parte dele, sendo promissor o AE entre as áreas, apesar de no momento, a cultura agressiva da empresa agir contrária ao estabelecimento de processos formais AE entre *CM/SM* e TI.

6.1 Contribuições da pesquisa

A contribuição teórica do presente trabalho é um estudo sobre como o alinhamento estratégico da área de *CM/SM* e área de TI de empresas fabricantes de produtos do mercado de bens de consumo varejista e farmacêutico é desenvolvido atualmente no Brasil. No decorrer dos estudos de múltiplos casos da pesquisa, procurou-se apresentar quais são os fatores viabilizadores, inibidores e neutros na relação entre alta gestão, *CM/SM* e TI de cada empresa, a fim de entender como cada fator contribui para o AE entre essas áreas.

A maturidade do AE também é considerada como um pilar de contribuição teórica no que tange a organização dos temas e pilares principais para o AE entre as áreas. Nesse sentido, os protocolos criados com os formulários permitiram obter, por meio de entrevistas semiestruturadas, principalmente, a perspectiva de cada gestão (TI e *CM/SM)* sobre as áreas e sobre os processos da empresa e alta gestão. Assim, houve a contribuição com exemplos práticos para a lacuna acadêmica evidenciada entre os dois temas principais do presente trabalho.

Como contribuição prática, a pesquisa demonstra o quanto a presença de um comitê específico de TI de atuação descentralizada é importante para áreas de negócio, como a *CM/SM*. Há clara percepção de valor das áreas quando suas necessidades são entendidas na prática entre os membros da TI e *CM/SM* atuando em conjunto. A atuação descentralizada de TI dessa maneira viabiliza e potencializa a busca por inovações tecnológicas de ruptura, gerando valor para a ambas as áreas e, principalmente, na melhora significativa na imagem da empresa frente aos clientes do mercado. Além disso, o potencial de visão e prospecção tecnologia da TI é aproveitado, tornando a atuação da área mais estratégica com foco no negócio a uma atuação operacional com foco em garantir o *compliance* da empresa quando há parceiros externos estratégicos.

Outro ponto de destaque é a atuação da alta gestão para atingir o AE. Apesar do perfil mais agressivo que pode ensejar menor atenção da gestão da TI e da *CM/SM* com métricas e processos de planejamento e gestão entre as áreas, a atenção da alta gestão em estabelecer processos no desenvolvimento da EO com as duas áreas é importante. O foco em apenas resultados quantitativos pode ocasionar uma baixa percepção de valor e não possuir os processos claros e formais com a área de *SM* reconhecida, vinculada ou desvinculada da *CM*. Esse cenário alimenta perda de foco e compreensão equivocada dos conceitos de *shopper* –

principal fonte de informação e onde todo o processo tem início para o desenvolvimento das categorias de produtos.

Por fim, o estudo também aponta para a importância da globalização das áreas de *CM/SM* e TI, para empresas que são multinacionais ou transnacionais. A globalização de ideias e *cases* de sucesso e de fracasso em fóruns internacionais mostra-se de grande valor a longo prazo e para entender o perfil dinâmico de mudança que as pessoas possuem na experiência de compra, ensejando evolução significativa nos conceitos de *shopper* de cada região de cada país.

6.2 Limitações da pesquisa

O presente trabalho teve como limitações gerais a amostra limitada de 4 casos e o possível viés dos entrevistados no decorrer da coleta de informações de cunho subjetivo, por meio das entrevistas realizadas.

Outra limitação apontada é a falta de entrevista com a gestão do caso 4 da área de TI por indisponibilidade de tempo. Apesar do perfil gerencial técnico da *BP* entrevistada e conhecimento da relação entre TI e *CM/SM*, a perspectiva da gestão de pessoas da gerência da área teria contribuído para a análise do caso em questão.

A baixa contribuição dos níveis estipuladas pelo formulário estruturado e padronizado de maturidade do AE também caracteriza um ponto de limitação. Apesar de melhorar a percepção geral de cada caso, necessita de avaliação minuciosa de cada pilar. Nesse sentido, por exemplo, no pilar da “Comunicação”, o tema “Aprendizado entre as áreas” que obteve nível 1 com “Conversas Informais pautada no relacionamento pessoal”, apesar de ruim a longo prazo na gestão de melhoria de processos para pessoas que assumem os cargos futuramente pela falta da transformação do conhecimento tácito em explícito, esse perfil enseja troca de conhecimento e aprendizado real, maiores que em treinamentos fixados com tempo e limite de atenção do treinador. No caso, contribui para o pilar e, consequentemente, para atingir elevada maturidade do AE. Nesse sentido, as pontuações atingidas por esses formulários estruturados precisam ser consideradas com ressalvas.

Outro ponto de limitação da pesquisa está relacionado à indisponibilidade da entrevista com a alta gestão empresarial (diretoria e *board*) de cada caso. Nesse sentido, para a presente pesquisa, a perspectiva da alta gestão contribuiria para os resultados, já que um dos motivos

para atingir o elevado AE entre TI e *CM/SM* está relacionado ao perfil e conduta da alta gestão empresarial.

Ressalta-se que as análises e conclusões desenvolvidas não podem ser generalizadas de imediato, uma vez que se baseiam em empresas pertencentes a um mercado específico.

6.3 Pesquisas futuras

Sugere-se para pesquisa futuras que sejam analisados a atuação da área de *CM* e *SM* em empresas de modelos de negócio e segmentos de mercado diferentes dos estudos de caso do presente trabalho. Empresas do varejo de moda, empresas do varejo de equipamentos eletrônicos e empresas do varejo de alimentos podem trazer contribuições significativas para a literatura, já que se podem se caracterizar como produtos também relacionados a uma compra emotiva, ensejando atuação dos conceitos de *SM* para esses *shoppers*. Estudar AE entre as áreas de TI e *CM/SM* dessas empresas pode contribuir a fim de delimitar o nível de maturidade e como o relacionamento entre essas áreas e a alta gestão dessas empresas afetam no desenvolvimento da Estratégia Organizacional.

Também se sugere o estudo aprofundado da gestão do conhecimento no compartilhamento entre as demais áreas de negócio da organização, como *Merchandising*, Vendas, *Marketing* e *CM/SM*, associando desde a realidade de abastecimento em campo nos clientes até o desenvolvimento dos planogramas estratégicos desses clientes pela *CM/SM*. Essa realidade é afetada para empresas (fabricantes) que possuem promotores de vendas próprios ou de empresas terceiras. Essa diferença de vínculo com promotores enseja atuações diversas, pois a organização dos produtos na gôndola é uma etapa principal da execução em loja que impacta desde a estratégia da *CM/SM* para o planograma de determinado cliente até a construção da imagem da marca de seus produtos.

Por fim, recomenda-se um estudo de abordagem quantitativa com foco na área de *CM* a fim de se entender como a relação dos processos e resultados de suas análises com as pesquisas de *shopper* qualitativas contribuem para os resultados em clientes e geração de valor para as áreas da empresa fabricante de produtos. Nesse sentido, é válido englobar no estudo empresas que possuem toda a cadeia de valor, com informações desde a concepção do produto e venda em seus PDVs próprios, ensejando abordagens diferentes de *CM* de cunho informacional e estratégico.

REFERÊNCIAS[1]

ALVAREZ, F.J.S.M. **Trade Marketing – A Conquista do Consumidor no Ponto de Venda.** Editora Saraiva, 1ª edição, 2008.

ARIELY, D. **Previsivelmente Irracional – Como as situações do dia-a-dia influênciam as nossas decisões.** Editora Elsevier, Rio de Janeiro, 1ª edição, 2008.

AVISON, D.; JONES, D.; POWELL, P.; WILSON, D. Using and validating the strategic alignment model. **Journal of Strategic Information Systems**, v. 13, n. 3, p. 223-246, 2004.

BLACKWELL, R.D.; MINIARD, P.W.; ENGEL, J.F. **Comportamento do Consumidor.** Editora Cengage Learning, São Paulo, 2005.

BROWN, T. Design thinking. **Harvard Business Review**, v. 86, n. 6, 2008.

BUCHANAN, R. Wicked Problems in Design Thinking. **Design Issues**, v. 8, n. 2, p. 5–21, 1992.

CAMILLUS, J. C. Strategy as a Wicked Problem. **Harward Business Review**. p. 1–7, 2009.

CARVALHO, M. M de.; LAURINDO, F. J. B. **Estratégia competitiva: dos conceitos à implementação.** Editora Atlas. São Paulo. 2ª edição. 3ª reimpressão, 2012.

CHURCHILL, G.A.JR.; PETER, J.P. **Marketing: Criando Valor para os Clientes.** Editora Saraiva, São Paulo, 2008.

CIBORRA, C. Crisis and foundations: an inquiry into the nature and limits of models and methods in the information systems discipline. **Journal of Strategic Information Systems**, v. 7, p. 5-16, 1998.

CIBORRA, C. De profundis? Deconstructing the concept of strategic alignment. **Scandinavian Journal of Information Systems**, v. 9, n. 1, p. 67-82, 1997.

COHEN, M. Buy Me! **New Ways to Get Customers to Choose your Products and Ignore the Rest.** Editora McGraw Hill, 1ª edição, 2010.

COLTMAN, T.; TALLON, P.; SHARMA, R.; QUEIROZ, M. Strategic IT alignment: twenty-five years on. **Journal of Information Technology**, v. 30, n. 2, p. 91-100, 2015.

CORMICAN, K.; O'SULLIVAN, D. A collaborative knowledge management tool for product innovation management. **International Journal of Technology Management**, v. 26, n.1, p.53-67, 2003.

CRANE, L.; BONTIS, N. Trouble with tacit: developing a new perspective and approach. **Journal of Knowledge Management**, v. 18, n.6, p.1127–1140, 2014.

[1]De acordo com a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT NBR 6023).

CRISTENSEN, C. Making strategy: learning by doing. **Harvard Business Review**, p. 3-12, 1997.

CROSSAN, M. M.; LANE, H. W.; WHITE, R.E. An Organizational Learning Framework: From Intuiton to Institution. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 3, p. 522-537, 1999.

D'ANDREA, R.; CÔNSOLI, M. A.; GUISSONI, L. A. **Shopper Marketing: A Nova Estratégia Integrada de Marketing para a Conquista do Cliente no Ponto de Venda**. Ed Atlas 1ª edição, 2011.

DICKINSON, P.; CIELNIAK, O.; SZYMANEZYK, O.;MANNION, M. Indoor Positioning of Shoppers Using a Network of Bluetooth Low Energy Beacons. **2016 International Conference on Indoor Positioning and Indoor Navigation**, 2016.

FRICKÉ, M. The Knowledge pyramid: a critique of the DIKW hierarchy. **Journal of Information Science**, v. 35, n. 2, p. 131-142, 2009.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Editoras: Artmed. 3ª edição, Porto Alegre, 2009.

GIL, A.C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. Editora: Atlas, 5ª edição, São Paulo, 2010.

HAMEL, G. Strategy as Revolution. **Harvard Business Review**, p.2-13, 1996.

HARTMANN, T. **Wicked problems and clumsy solutions: Planning as expectation management**. Planning Theory, v. 11, n. 3, p. 242–256, 2012.

HAYCOCK, K.; CHEADLE, A.; BLUESTONE, K.S. Strategic Thinking: Lessons for Leadership from the Literature. **Library Leadership & Management**, v. 26, n. 4, p. 1-23, 2012.

HEIZER, J.; RENDER, B. **Operations Management**. Editora Pearson. Upper Saddle River, New Jersey. 10ª edição. 2012.

HENDERSON, B. D. The Origin of Strategy. **Harvard Business Review**, p. 1-6, 1989.

HENDERSON, J.; VENKATRAMAN, N. Strategic Alignment Leveraging Information Technology for Transforming Organizations. **IBM Systems Journal**, v. 32, n. 1, p. 4-16, 1993.

HUANG, L. -S.; QUADDUS, M.; ROWE, A.; L LAI, C.P. An investigation into the factors affecting knowledge management adoption and practice in the life insurance business. **Knowledge Management Research & Practice**, v. 9, n.1, p.58–72, 2011.

KEARNS, G.S.; LEDERER, A.L. A Resource-Based View of Strategic IT Alignment: How Knowledge Sharing Creates Competitive Advantage. **Decision Sciences**, v. 34, n. 1, p. 1-29, 2003.

KRAUSE, K-L. Addressing the wicked problem of quality in higher education: theoretical approaches and implications. **Higher Education Research & Development**, v. 31, n. 3, p. 285–297, 2012.

KROGH, G. V.; NONAKA, I.; RECHSTEINER, L. Leadership in Organizational Knowledge Creation. **Journal of Management Studies**, v. 41, n. 1, p. 240-277, 2012.

LAURINDO, F. B. **Tecnologia da Informação: Planejamento e Gestão de Estratégias**. Editora Atlas. São Paulo. Edição 1. 2008.

LAURINDO, F.J.B. **Estratégias para Utilização Eficaz da Tecnologia da Informação: Estudo de Múltiplos Casos**. 2005. Tese (Livre Docência) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

LEMPERT, P.: **Being the Shopper: Understanding the Buyer's Choice.** Editora John Wiley & Sons, Nova Iorque, 2002.

LINDSTROM, M. **Buyology: truth and lies about why we buy.** Editora The Doubleday Publishing Group, a division of Random House, 1ª edição, Nova Iorque, 2008.

LUFTMAN, N. J. Assessing business-IT alignment mautrity. **Communications of the Association for Information Systems**, v. 4, n . 14, p. 1-51, 2000.

LUFTMAN, J.; BROWN, C.; BALAJI, S. Customer-Provider Strategic Alignment: A Maturity Model. **Service Science: Research and Innovations in the Service Economy.** Editora: Springer, New York Dordrecht Heidelberg London, p. 169-186, 2011.

LUFTMAN, N. J.; LEWIS, P.; OLDACH, S. Transforming the enterprise: The alignment of business and information technology strategies. **IBM Systems Journal**, v. 32, n. 1, p. 198-221, 1993.

LUFTMAN, N. J; PAPP, R.; BRIER, T. Enablers and inhibitors of business-IT alignment. **Communications of the Association for Information Systems**, v. 1, n. 11, p. 1-33, 1999.

LUFTMAN, N.L; LYYTINEN, K.; ZVI, T. Enhancing the measurerment of information technology (IT) business alignment and its influence on company performance. **Journal of Information Technology**, p. 1-21, 2015.

MIGUEL, P.A.C. **Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução.** Revista Produção, v.17, n. 1, p. 216-229, 2007.

MIGUEL, P.A.C.; FLEURY, A.; MELLO, C.H.P.; NAKANO, D.N.; LIMA, E.P.; TURRIONI, J.B.; LEE HO, L.; MORABITO, R.; MARTINS, R.A.; SOUSA, R.; COSTA, S.E.G.; PUREZA, V. **Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações.** 2ª ed. Editora: Elsevier, Rio de Janeiro, 2012.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J. Reflecting on the Strategy Process. **MIT Sloan Management Review**, v. 40, n. 3, p. 21-30, 1999.

NONAKA, I. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. **Institute of Operations Research and the Management Sciences**, v. 5, n. 1, p. 14-37, 1994.

NONAKA, I.; KONNO, N. The Concept of "Ba": Building a Foundation for Knowledge

Creation. **California Management Review**, v. 40, n. 3, 1998.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa: Como as Empresas Japonesas Geram a Dinâmica da Inovação.** Editora: Elsevier. 13ª edição, 1997.

NONAKA, I.; TOYAMA, R. The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process. **Knowledge Management Research & Practice**, v. 1, n.1, p.2–10, 2003.

NONOKA, I.; TOYAMA, R. Strategic management as distributed practical wisdom (phronesis). **Industrial and Corporate Change**, v. 16, n.3, p. 371-394, 2007.

PARISE, S.; GUINAN, P. J.; KAFKA, R. Solving the crisis of immediacy: How digital technology can transform the customer experience. **Business Horizons**, v. 59, n. 4, p. 411-420, 2016.

PARL, C. H. Online Purchase Paths and Conversion Dynamics across Multiple Websites. **Journal of Retailing**, v. 93, n. 3, p. 253-265, 2017.

PESSOA, F.

POLANYI, M.E. **Personal Knowledge: towards a Post-Critical Philosophy**. Routledge and Kegan Paul, London, 1962.

PORTER, M.E. What is Strategy? **Harvard Business Review**, p. 1-20, 1996.

PORTER, M.E.; HEPPELMANN, J. How Smart, Connected Products Are Transforming Competition. **Harvard Business Review**, p. 3-23, 2014.

PRAHALAD, C.K.; KRISHNAN, M.S. The Dynamic Synchronization of Strategy and Information Technology. **MIT Sloan Management Review**, 2002.

RITTEL, H. W. J.; WEBBER, M. M. *Dilemmas in a general theory of planning*. **Policy Sciences**, v. 4, n. 2, p. 155–169, 1973.

ROWLEY, J. The wisdom hierarchy: representations of the DIKW hierarchy. **Journal of Information Science**, v. 33, n. 2, p. 163-180, 2007.

SCHUMAKER, R. From Data to Wisdom: The Progression of Computational Learning in Text Mining. **Communications of the IIMA**, v. 11, n. 1, p. 39-48, 2011.

SENSE – ENVIROSELL. Janeiro de 2012.

SLACK, N.; BRANDON-JONES, A.; JOHNSTON, R. **Administração da produção.** Editora Atlas. São Paulo. 4ª edição. 3ª reimpressão. 2015.

SOLOMON, M. **O Comportamento do Consumidor: Comprando, Possuindo e Sendo.** Editora Artmed. São Paulo, 2011.

STUARI, M.; LICIOTTI, D.; PIERDICCA, R.; FRONTONI, E.; MANCINI, A.;

CONTIGIANI, M.; ZINGARETTI, P. Robust and affordable retail customer profiling by vision and radio beacon fusion. **Pattern Recognition Letters**, v. 81, p. 30-40, 2016.

SHANKAR, V.; INMAN, J.; MANTRALA, M.; KELLEY, E.; RIZLEY, R. Innovations in shopper marketing: Current insights and future research issues. **Journal of Retailing**, v. 87, n. 1, p. 29 – 42, 2011.

TALLON, P.; PINSONNEAULT, A. Competing Perspectives on the Link Between Strategic Information Technology Alignment and Organizational Agility: Insights from a Mediation Model. **Mis Quartely**, v. 2, n. 2, p. 463-486, 2011.

TSOUKAS, H.; VLADIMIROU, E. What is organizational knowledge? **Journal of Management Studies**, v. 38, n.7, p.972–993, 2001.

TZU, S. **A Arte da Guerra: Por uma Estratégia Perfeita.** Editora Madras. São Paulo. 2005.

WILLEMS, K.; SMOLDERS, A.; BRENGMAN, M.; LUYTEN, K.; SCHÖNING, J. The path-to-purchase is paved with digital opportunities: An inventory of shopper-oriented retail technologies. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 124, p. 228-242, 2017.

WEHMEYER, K. Aligning IT and marketing – the impact of database marketing and CRM. **Journal of Database Marketing**, v. 12, n. 3, p. 243-256, 2005.

XU, J.; QUADDUS, M. Examining a model of knowledge management systems adoption and diffusion: A Partial Least Square approach. **Knowledge-Based System**, v. 27, p.18–28, 2012.

YIN, R. K. **Estudo de caso - Planejamento e métodos.** Editora Bookman. 5ª Edição, São Paulo, 2015.

ZELENY, M. From Knowledge to Wisdom: On Being Informed and Knowledgeable, Becoming Wise and Ethical. **International Journal of Information Technology & Decision Making,** v. 5, n. 4, p. 751-762, 2006.

ZELENY, M. Integrated Knowledge Management. **International Journal of Information Systems and Social Change**, v. 4, n. 4, p. 62-78, 2013.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Informações específicas da área de *CM/SM*

Informações da área de *CM/SM*	
Nº Total de Funcionários:	
Investimentos da área:	
Sistemas mais importantes da área:	

Questões:
Quais são os principais *inputs* da área? Há utilização das pesquisas de *shopper?*
A área de *Shopper* é global? Há compartilhamento de estratégias inerentes à area com outros países?
Quais as inovações tecnológicas a área utiliza (*Shopper lab, video mining, simulação, eye-tracking,* análises *check-out e bid data, tryvertising)?*
Existe relacionamento com a área de TI da organização? Se sim, como é desenvolvido essa parceria?
Quais os principais *outputs* da área e para quais áreas/departamentos são destinados?
Como a área se relaciona com a área de TI? Há suporte para os sistemas, bem como apoio para implementação de inovaões tecnológicas?
A área possui alinhamento estratégico com a TI e alta gestão do negócio? Se sim, como é conduzido esse alinhamento?

APÊNDICE B – Informações específicas da área de TI

Informações da área de TI	
Nº Total de Funcionários:	
Investimentos da área:	
Sistemas mais importantes da área:	

Questões:

Quais são os principais *inputs* da área?

A área de TI é global? Há compartilhamento de estratégias inerentes à area com outros paises?

Há prestação de serviços ou auxílio para sistemas tecnológicos inovadores além do suporte?

Como é o relacionamento com as demais áreas da organização? Há processos com a área de *SM*?

Quais os principais *outputs* da área e para quais áreas/departamentos são destinados?

A área possui alinhamento estratégico com a alta gestão do negócio? Se sim, como é conduzido esse alinhamento?

APÊNDICE C – Viabilizadores e inibidores do alinhamento estratégico pela área de *CM/SM*

Viabilizadores/Inibidores - *CM/SM*				
Fator	**Viabilizador**	**Inibidor**	**Neutro**	**Exemplos**
Apoio da alta gestão para *CM/SM*				
Envolvimento da *CM/SM* com o desenvolvimento da estratégia				
Compreensão da *CM/SM* do negócio				
Parceria entre *CM/SM* e TI				
Priorização de Projetos da *CM/SM*				
Cumprimento dos prazos - *CM/SM*				
Demonstração de liderança - *CM/SM*				

APÊNDICE D – Viabilizadores e inibidores do alinhamento estratégico pela área de TI

Viabilizadores/Inibidores - TI				
Fator	**Viabilizador**	**Inibidor**	**Neutro**	**Exemplos**
Apoio da alta gestão para TI				
Envolvimento da TI com o desenvolvimento da estratégia				
Compreensão da TI do negócio				
Parceria entre TI e *CM/SM*				
Priorização de Projetos da TI				
Cumprimento dos prazos - TI				
Demonstração de liderança - TI				

APÊNDICE E – Maturidade do alinhamento estratégico entre TI e *CM/SM* por pilar

Níveis	Comunicação
(1-5)	**Entendimento de *CM/SM* pela TI**
1	Não há entedimento do negócio da CM/SM pela TI
2	Há baixo entendimento
3	Há parcial entendimento
4	Há total entendimento
5	Há entendimento total e em nível estratégico
(1-5)	**Entendimento de TI pela *CM/SM***
1	Não há entedimento do negócio da TI pela *CM/SM*
2	Há baixo entendimento
3	Há parcial entendimento
4	Há total entendimento
5	Há entendimento total e em nível estratégico
(1-5)	**Aprendizado entre as áreas**
1	Conversas informais pautado no relacionamento pessoal
2	Treinamentos virtuais (arquivos, apresentações, etc)
3	Treinamentos ocasionais feitos pelo RH
4	Treinamentos fixados
5	Treinamentos fixados e periódicos
(1-5)	**Rigidez de Protocolo entre TI e *CM/SM***
1	As necessidades não são atendidas
2	As necessidades são parcialmente atendidas
3	As necessidades são atendidas em alguns projetos
4	As necessidades são atingidas em projetos estratégicos
5	As necessidades são atingidas em todos os projetos
(1-5)	**Compartilhamento de Conhecimento**
1	Nenhum
2	Só em determinados projetos
3	Quase em todos os projetos
4	Em todos os projetos
5	Há inter-relacionamento entre membros das equipes
(1-5)	**Eficácia da Comunicação**
1	Não existe comunicação entre as áreas
2	A comunicação dificilmente ocorre entre as áreas
3	A comunicação é viabilizada entre as áreas para alguns projetos
4	A comunicação é viabilizada entre as áreas para todos os projetos
5	A comunicação ocorre integrada e informalmente entre as áreas
Nível Geral	

Níveis	Medidas de Competência e de Valor
(1-5)	**Métricas da TI em relação a *CM/SM***
1	Não há métrica sobre *CM/SM*
2	Há métricas de TI sobre custos com *CM/SM*
3	Há métricas de TI sobre alguns resultados da *CM/SM*
4	Há métricas de TI sobre todos resultados de *CM/SM*
5	Há métricas de TI sobre os parceiros externos da *CM/SM*
(1-5)	**Métricas da *CM/SM* em relação a TI**
1	Não há métricas sobre a TI
2	Há métricas de *CM/SM* sobre custos com TI
3	Há métricas de *CM/SM* sobre alguns resultados da TI
4	Há métricas de *CM/SM* sobre todos resultados de TI
5	Há métricas de *CM/SM* sobre os parceiros externos da TI
(1-5)	**Métricas balanceadas entre *CM/SM* e TI**
1	Não há métricas integradas entre as áreas
2	Poucas métricas integradas as áreas
3	Parcialmente integradas entre as áreas
4	Totalmente integradas entre as áreas
5	Métricas integradas com os parceiros externos de cada área
(1-5)	**Acordos entre nível de serviço**
1	Não há acordos
2	Há somente para nível operacional
3	Há para alguns projetos da *CM/SM*
4	Há para todos os projetos da *CM/SM*
5	Há para parceiros externos da *CM/SM*
(1-5)	***Benchmarking* de relacionamento entre as áreas**
1	Não ocorre
2	Ocorre esporadicamente
3	Ocorre regularmente
4	Ocorre regularmente e avaliado/padronizado formalmente
5	É utilizado para aperfeiçoamento entre as áreas
(1-5)	**Avaliação e revisões formais dos investimentos de TI para *CM/SM***
1	Não ocorre
2	Ocorre somente para grandes projetos da *CM/SM*
3	Ocorre para a maioria dos projetos da *CM/SM*
4	Ocorre para todos os projetos da *CM/SM*
5	São formais/padronizados e rotineiros
(1-5)	**Práticas de melhoria contínua da TI para *CM/SM***
1	Inexistente
2	Pouca
3	Pouca, com certa medição de efividade e feedback da *CM/SM*
4	Alta, com medição de efetividade e feedback da *CM/SM*
5	Processo formalizado e rotineiro
Nível Geral	

Níveis	Governança
(1-5)	**Planejamento estratégico da *CM/SM***
1	Não há inclusão da TI
2	Há baixa inclusão da TI
3	Há parcial inclusão da TI
4	Há alta inclusão da TI
5	Há alta inclusão da TI e dos parceiros externos da TI
(1-5)	**Planejamento estratégico da TI**
1	Não há inclusão da *CM/SM*
2	Há baixa inclusão da *CM/SM*
3	Há parcial inclusão da *CM/SM*
4	Há alta inclusão da *CM/SM*
5	Há alta inclusão da *CM/SM* e dos parceiros externos da *CM/SM*
(1-5)	**Estrutura de organização e de hierarquia**
1	Não há prioridade para a CM/SM
2	Há baixa prioridade em relação a outras áreas
3	A prioridade é equivalente
4	Há alta prioridade em relação a outras áreas
5	Há alta prioridade para a CM/SM e para as áreas parceiras
(1-5)	**Controle Orçamentário da TI para *CM/SM***
1	Não há orçamento específico
2	Há orçamento geral para a área de *Maketing*
3	Há orçamento geral para a área de *Trade Marketing*
4	Há orçamento específico para a CM/SM
5	Os projetos de TI para *CM/SM* são vistos como investimento
(1-5)	**Gerenciamento do investimento de TI pela *CM/SM***
1	Visa apenas redução de custo
2	Visa apenas obter agilidade nas atividades dirárias
3	Visa obter melhoria nos processos
4	Viabiliza novas estratégia para *CM/SM*
5	Viabiliza novas estratégias por demais parceiros da *CM/SM*
(1-5)	**Comitê diretivo da TI para *CM/SM***
1	Não há comitê específico
2	Somente para casos urgentes
3	Periódicos, mas informais/não padronizados
4	Regulares, mas formais/padronizados
5	Envolve diferentes parceiros da *CM/SM*
(1-5)	**Priorização de processos**
1	TI atende *CM/SM* quando pode
2	TI atende *CM/SM* regularmente, mas sem previsão de solução
3	Ti atende *CM/SM* regularmente, mas com previsão de solução
4	TI atende *CM/SM* nos prazos dos projetos
5	Atende antes do prazo por decisão estratégica entre TI e *CM/SM*
Nível Geral	

Níveis	Parceria
(1-5)	**Percepção do valor da TI pela CM/*SM***
1	TI é apenas uma solucionadora de problemas
2	TI está sendo vista como um ativo para a *CM/SM*
3	TI é vista como um ativo para criação de valor e inovação
4	TI faz parte da estratégia da *CM/SM*
5	TI é parceira da *CM/SM* para criação de projeto e valor
(1-5)	**Papel da TI no planejamento estratégico**
1	TI não participa
2	TI influencia alguns projetos/atividade da *CM/SM*
3	TI influencia na maioria projetos/atividades da *CM/SM*
4	TI viabiliza projetos/atividades estratégicas da *CM/SM*
5	TI é crucial para o desenvolvimento dos projetos da *CM/SM*
(1-5)	**Compartilhamento de riscos e recompensas por resultados da *CM/SM* com a TI**
1	TI compartilha todos os riscos, mas não compartilha os recompensas
2	Não há compartilhamento de riscos e recompensas
3	Há compartilamento parcial de riscos, mas de recompensas
4	Há compartilhamento parcial de riscos e de recompensas
5	Há total compartilhamento de riscos e de recompensas
(1-5)	**Gestão da participação da TI nos projetos/atividades da *CM/SM***
1	Não há gerencimamento/armazenamento dos resultados
2	Há gerenciamento parcial dos resultados; dependendo do projeto
3	Há gerenciamento dos resultados; maioria dos projetos
4	Há gerencimaneto dos resultados; todos os projetos
5	Há compartilhamento e integração na gestão dos resultados entre as áreas
(1-5)	**Relacionamento e confiabilidade entre TI e *CM/SM***
1	Baixo nivel de confiabilidade
2	Relacionamento operacional da TI/baixa confiabilidade de solução e prazos
3	Relacionamento operacional da TI/média confiabilidade de solução e prazos
4	TI e *CM/SM* integradas com alta confiabilidade de solução e prazos
5	TI é parceira estratégica no desenvolvimento dos projetos da *CM/SM*
(1-5)	**Apoiadores da TI para *CM/SM***
1	Não há apoiadores
2	Apoiadores em nivel departamental - Vendas
3	Apoiadores exclusivos em nivel departamental - *Trade Marketing*
4	Apoiadores especificos para área de *CM/SM*
5	Há reuniões periódicas e formalizadas com apoiadores da TI especificos para *CM/SM*
Nível Geral	

Níveis	Habilidades
(1-5)	**Inovação Tecnológica**
1	Não há apoio para a busca de inovação
2	A busca por inovação ocorre em alguns projetos e sem envolvimento da TI
3	A busca por inovação ocorre em alguns projetos e envolve a TI para suporte
4	A busca por inovação ocorre em todos os projetos e envolve a TI para suporte
5	A busca por inovação ocorre em todos os projetos e envolve a TI estrategicamente
(1-5)	**Foco de poder de decisão**
1	Não há inclusão da TI
2	Há parcial inclusão da TI
3	Há total inclusão da TI dependendo do projetos
4	Há total inclusão da TI em todos os projetos
5	A decisão é compartilhada com a TI
(1-5)	**Gestão dos projetos de TI em *CM/SM***
1	Não há participação da TI
2	Há parcial participação da TI em projetos específicos
3	Há parcial participação da TI em todos os projetos
4	Há total participação da TI em projetos específicos
5	Há total participação da TI em todos os projetos
(1-5)	**Disposição da equipe da TI para mudanças**
1	Não aceitam mudanças
2	Há baixa disposição para mudanças
3	Há disposição para mudanças para alguns projetos de *CM/SM*
4	Há disposição para mudanças em todos os projetos de *CM/SM*
5	TI propõe mudanças para os projetos de *CM/SM*
(1-5)	***Job-rotation* entre *CM/SM* e TI**
1	Não existe
2	Ocorre apenas com viés de treinamento entre áreas - sem *CM/SM*
3	Ocorre apenas com viés de treinamento entre áreas - com *CM/SM*
4	Ocorre em projetos especificicos
5	É parte da cultura organizacional
(1-5)	**Treinamento entre *CM/SM* e TI**
1	Não há treinamentos
2	Há treinamentos de caráter básicos sem sistemas operacionais
3	Há treinamentos específicos e já padronizados
4	Há treinamentos com as equipes, porém ocasionais
5	Há treinamentos regulares entre as áreas
(1-5)	**Confiança e socialização entre *CM/SM* e TI**
1	Não há confiança e socialização
2	Há minima confiança e socialização
3	Ocorre apenas em processos formais - confraternizações da empresa
4	Ocorre em processos formais e raramente em processos informais
5	É totalmente informal
Nível Geral	

Níveis	Escopo e Arquitetura
(1-5)	**Papel da TI quanto ao sistemas existentes na *CM/SM***
1	Apenas suporte operacional a sistemas tradicionais (ex: e-mail, bases de dados, etc)
2	Suporte aos sistemas de apoio a decisão da *CM/SM*
3	Parcialmente integrado com determinados projetos
4	Totalmente integrado com determinados projetos
5	Integrado a todos os projetos tecnológicos da *CM/SM*
(1-5)	**Articulação de padrões tecnológicos**
1	Não há padrões exigidos
2	Padrãoes definidos apenas a nível operacional
3	Padrões definidos a nível operacional e projetos específicos de *CM/SM*
4	Padrões definidos a nível operacional e projetos específicos de *CM/SM* à nível global
5	Os padrões adaptados regionalmente para os projetos são compartilhados à nível global
(1-5)	**Integração das arquitetura de TI com projetos de *CM/SM***
1	Sem integração formal
2	Ocorrem poucas integrações no cenário atual
3	Integrada com a *CM/SM*
4	Integrada com a CM/SM e parcialmente com parceiros externos da *CM/SM*
5	Integrada com a CM/SM e com parceiros externos da *CM/SM*
(1-5)	**Transparência da arquitetura em termos de agilidade e flexibilidade**
1	Arquitetura não flexível
2	Arquitetura parcialmente flexível, pazos não são cumpridos
3	Arquitetura flexível, prazos não são cumpridos
4	Arquitetura flexível, prazos são cumpridos
5	Arquitetura flexível e prazos cumpridos com *CM/SM* e parceiros externos da *CM/SM*
(1-5)	**Gerenciamento de tecnologia emergente**
1	Não há gerenciamento
2	Há gerencimente informal por parte da TI ou da *CM/SM*
3	Há gerenciamento formal e padronizado por parte da TI
4	Há gerencimanento formal e padronizado em conjunto entre TI e *CM/SM*
5	Há gerenciamento formal e padronizado a nível global entre TI e *CM/SM*
Nível Geral	

APÊNDICE F – Perspectivas do alinhamento estratégico entre TI e *CM/SM*.

Alinhamento Estratégico - Perspectiva
Questões:
Os serviços de TI relacionados às iniciativas (operacionais e/ou estratégicas) da área de *CM/SM* são terceirizados?
As iniciativas tecnológicas e inovadoras da área de *CM/SM* se originam da estratégia da área de TI? Ou vice-versa?
A infra-estrutura da área de *CM/SM* tende a impactar a infra-estrutura da área de TI?

Qual característica você acredita ser mais fiel ao perfil de cada gestão?			
Papel da alta gestão do negócio		**Papel da gestão da TI**	
Formulador de Estratégias		Implementador de estratégias	
Visionário de Tecnologias		Arquiteto de Tecnologia	
Visionário do Negócio		Catalisador de Tendencias Tecnológicas	
Priorizador de recrusos da TI		Liderança Executiva	

Quais das afirmativas você acredita que melhor descreve a relação entre a estratégia da *CM/SM* e da TI?	
"A estratégia da *CM/SM* gera impacto diretamente na infraestrutura *CM/SM*, que por sua vez gera impacto indiretamente na infraestrutura de TI"	
"A estratégia da *CM/SM* gera impacto diretamente na estratégia da TI, que por sua vez gera impacto na infraestrutura de TI"	
"A estratégia de TI gera impacto diretamente na estratégia da *CM/SM*, que por sua vez gera impacto na infraestrutura organizacional"	
"A estratégia de TI gera impacto diretamente na infraestrutura de TI, que por sua vez gera impacto indiretamente na infraestrutura organizacional"	

APÊNDICE G – Informações da pesquisa aos entrevistados

a) Informações sobre a pesquisa

Pesquisa que utiliza a metodologia de estudos de caso a fim de providenciar o conhecimento prático acerca da teoria abordada como pré-requisito para a conclusão do programa de Mestrado *strictu-sensu* em Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (USP), pelo grupo de Gestão e Tecnologia da Informação – programa iniciado em 03/2016, cuja previsão de conclusão é prevista em 03/2019.

b) Dados do pesquisador

- Nome: Felipe Canella Barros Pignanelli
- Vínculo acadêmico: aluno regular do Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção
- *E-mail*: canellas100@hotmail.com

c) Dados do orientador

- Nome: Prof. Dr. Fernando José Barbin Laurindo
- Vínculo acadêmico: professor titular e coordenador do Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção e presidente da Comissão de Pós-graduação
- *E-mail* fjblau@usp.br

d) Dados da instituição

- Nome: Universidade de São Paulo (USP) – Departamento de Engenharia de Produção (PRO) da Escola Politécnica da USP
- Página *web*: www.pro.poli.usp.br/
- Endereço: Av. Prof. Almeida Prado, Nº 128, travessa 2 - 2º andar – Cidade Universitária – São Paulo, SP – Brasil.

e) Objetivo da pesquisa

A pesquisa tem por objetivo compreender a realidade da área de *SM* em relação ao compartilhamento de conhecimento intra-organizacional sobre o *shopper* das determinadas categorias de produtos das empresas, além da compreensão de

como o Alinhamento Estratégico com a TI e negócio pode contribuir para melhorar a disseminação de conhecimento proveniente da *SM*, bem como para o desenvolvimento da área.

f) Contribuição da pesquisa

A pesquisa possui contribuição para a literatura na compreensão em como o Alinhamento Estratégico de TI e Negócio pode influenciar no desenvolvimento da área de *SM*, delimitando a influência e o valor da *SM* para as demais áreas e estratégia da empresa.

g) Etapa atual da pesquisa

O planejamento da pesquisa consiste em etapa conceitual e prática (trabalho em campo). As etapas conceituais já foram desenvolvidas com a fundamentação teórica sobre os conceitos de *Trade Marketing e Shopper Marketing* (sobre seus papéis e funções) e Alinhamento Estratégico da TI, bem como a metodologia a ser utilizada.

Dessa forma, o trabalho em campo está baseado no estudo de casos múltiplos em empresas globais de grande porte com sede no Brasil e pertencentes a indústria de mesmo segmento de mercado (bens de consumo).

Depois dos resultados colhidos dos estudos de casos (etapa atual), será realizada uma análise crítica pelos pesquisadores, propondo uma conclusão sobre os resultados encontrados nos casos estudados (4 casos no total).

As seguintes informações serão colhidas no momento da entrevista, presencialmente, juntamente com os formulários especificados nos Anexos do presente trabalho:

a) Dados sobre o entrevistado

- Nome:
- Formação:
- *E-email:*
- Telefone:
- Área:
- Cargo:

b) Dados sobre a empresa

- Nome:
- Segmento de mercado:
- Página *web*:
- Endereço:
- Faturamento do grupo e da empresa no ano anterior:
- Nº total de funcionários grupo e empresa:
- Ano de início das atividades:
- Posicionamento atual no mercado:

Para cada entrevista conduzida com cada entrevistado, o seguinte termo de compromisso de sigilo ilustrado na Figura 20 será assinado de maneira a cumprir com a responsabilidade sobre as informações prestadas:

Figura 21 - Termo de compromisso de sigilo.

Eu, Felipe Canella Barros Pignanelli, brasileiro, engenheiro de produção, portador do R.G. 47.039.504-7 expedido pela SSP/SP, e do CPF 382.949.768-73, residente e domiciliado na cidade de Santos, SP, venho através deste termo, comprometer-me a não associar ou relacionar, direta ou indiretamente, de forma escrita, verbal ou de qualquer outra forma, o nome ou a identidade de _____à minha pesquisa de mestrado em Engenharia de Produção da USP, seja durante e/ou após sua realização.

Fonte: Elaborado pelo autor.