ANTONIO AUGUSTO DA SILVA SANTOS

O PAPEL DA TI NA ESTRATÉGIA, DEFINIÇÃO E OPERAÇÃO DE
CANAIS PARA FORNECIMENTO DE SERVIÇOS ELETRÔNICOS

São Paulo

2012

ANTONIO AUGUSTO DA SILVA SANTOS

O PAPEL DA TI NA ESTRATÉGIA, DEFINIÇÃO E OPERAÇÃO DE
CANAIS PARA FORNECIMENTO DE SERVIÇOS ELETRÔNICOS

Dissertação apresentada à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo
para obtenção do título de Mestre em
Engenharia

São Paulo

2012

ANTONIO AUGUSTO DA SILVA SANTOS

O PAPEL DA TI NA ESTRATÉGIA, DEFINIÇÃO E OPERAÇÃO DE CANAIS PARA FORNECIMENTO DE SERVIÇOS ELETRÔNICOS

Dissertação apresentada à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo
para obtenção do título de Mestre em
Engenharia

Área de concentração:

Engenharia de Produção

Orientador: Prof. Doutor Fernando José
Barbin Laurindo

São Paulo

2012

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

São Paulo, de dezembro de 2012.

Assinatura do autor _____

Assinatura do orientador _____

FICHA CATALOGRÁFICA

Santos, Antonio Augusto da Silva

O papel da TI na estratégia, definição e operação de canais para fornecimento de serviços eletrônicos / A.A.S. Santos. --ed.rev. -- São Paulo, 2012.

93 p.

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

1. Tecnologia da informação 2. Serviços eletrônicos 3. Serviço de atendimento ao consumidor (Gerenciamento) I. Universidade de São Paulo. Escola Politécnica.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a minha família, elemento central de motivação na minha busca de novos desafios e de incentivo à obtenção de novos conhecimentos.

A minha esposa Karyna, fonte de energia e inspiração, que sempre esteve ao meu lado me apoiando nos estudos e trabalhos.

As minhas filhas que Deus me enviou, Larissa e Leticia, razão da minha vida.

A minha mãe Maria de Lourdes e meu irmão Nelson Mario, pelo amor, dedicação apoio e torcida que sempre tiveram para comigo.

Por último, em especial ao meu pai e amigo Nelson, exemplo nas dimensões moral e cultural, a quem devo muito do que sou e que aonde estiver tenho certeza que estará orgulhoso do meu esforço e dedicação aplicados na elaboração deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador professor Fernando José Barbin Laurindo, por acreditar no meu projeto de pesquisa, me apoiar de forma objetiva e me incentivar a ultrapassar os obstáculos inerentes a esta atividade. Agradeço sua disposição e atitude sempre prestativa durante os anos de condução da elaboração da minha dissertação e por compreender minha atividade profissional.

Ao meu colega de trabalho André Ferreira pelo exemplo de dedicação acadêmica e por todas as suas contribuições importantes na consolidação de minhas idéias no decorrer do meu trabalho.

Aos membros da banca examinadora pelas contribuições que me foram dadas durante a etapa de qualificação com o objetivo de melhorar a minha dissertação.

A todos os professores da pós-graduação do Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.

A todos que permitiram a condução das minhas pesquisas de campo e a todos aqueles que atenciosamente me atenderam e cederam parte importante do seu tempo para dividir as experiências em relação ao papel desempenhado pela área de TI e de canais eletrônicos em suas respectivas empresas.

Lista de Ilustrações

Figura 1 - <i>Grid</i> estratégico adaptado de McFarlan (1984) e Laurindo (2002).	32
Figura 2 - Novo <i>grid</i> estratégico adaptado de Nolan e McFarlan (2005).	33
Figura 3 - Modelo do alinhamento estratégico adaptado de Henderson e Venkatraman (1993).....	38
Figura 4 - Modelo geral da pesquisa baseado nas proposições.	77
Figura 5 - Relação foco em custo e experiência do usuário como influência no papel da TI e seu alinhamento em organizações que se utilizam de serviços eletrônicos..	78

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Fases do desenvolvimento de novos serviços adaptado de Urban e Hauser (1993) e Song e Parry (1997).	22
Tabela 2 - Papel dos clientes nas etapas do NSD, adaptado de Alam e Perry (2002).	25
Tabela 3 - Inovação de serviços, adaptado de Gounaris, Papastathopoulou e Avlonitis (2003).....	27
Tabela 4 - Estratégias competitivas sustentadas pela TI adaptado de O'Brien (2001).	30
Tabela 5 - Características dos quadrantes do novo <i>grid</i> estratégico de Nolan e McFarlan (2005).	33
Tabela 6 - Principais modelos de alinhamento estratégico e suas características adaptado de Bruhn (2004).....	37
Tabela 7 - Características da tecnologia da informação dentro das empresas pesquisadas.	73
Tabela 8 - Achados referentes as proposições de pesquisa.	75

RESUMO

A criação de uma gama nova de serviços eletrônicos baseados em tecnologia da informação é uma realidade para as empresas. Serviços deste tipo estão ganhando importância em diversas áreas como a de comércio eletrônico. Em função deste aumento de importância, as empresas vêm dedicando esforços para organizar o desenvolvimento de novos serviços desta natureza de maneira a estarem alinhados com a estratégia das organizações. Também no âmbito acadêmico, o interesse por estudar serviços eletrônicos vem crescendo desde 2004. As áreas de estudo são as mais diversas, sendo a questão do desenvolvimento destes serviços de forma alinhada ao processo de planejamento estratégico um dos principais. Diante deste contexto, prático e acadêmico, este trabalho tem por objetivo avaliar como as empresas brasileiras definem suas estratégias em relação à prestação de serviços eletrônicos. Em havendo a criação do serviço eletrônico, o trabalho também procura avaliar a integração deste serviço com os demais canais, eletrônicos, humanos ou misto entre os dois. Neste contexto, avaliar o papel da tecnologia da informação (TI), ou seja, como a TI participa da decisão e, se for o caso, qual a sua influência no processo de construção do serviço eletrônico. Finalmente, o trabalho procura avaliar também a influência do alinhamento estratégico entre a TI e o negócio no âmbito do processo de criação de novos serviços eletrônicos. De maneira a cumprir com estes objetivos, o trabalho buscou se basear nos construtos teóricos gestão de serviços, gestão de tecnologia da informação e serviços eletrônicos para elaboração de proposições que foram testadas frente a estudos de caso realizados em quatro empresas brasileiras, um banco, uma empresa de telecomunicações, uma empresa de aviação civil e uma empresa de internet. Optou-se pela escolha de quatro casos, de forma que uma quantidade razoável de informações em profundidade pudesse ser obtida sendo também possível o aumento do nível de generalização com o cruzamento dos casos. Ao se discutir os casos frente às proposições de pesquisa o estudo concluiu que: a) melhorar a experiência do cliente habilita a preocupação com novas tecnologias; b) melhorar a experiência do cliente habilita a participação

da TI como “idealizador do uso” de novas tecnologias; c) o controle de custo desativa a preocupação com novas tecnologias e; d) a participação forte da TI habilita a visão estratégica de canais múltiplos, além de um conjunto de outros achados indiretos em função das discussões realizadas.

Palavras-chave: Tecnologia da Informação, Serviços Eletrônicos, Alinhamento Estratégico, Gestão de Serviços.

ABSTRACT

There is a new type of services based on information technology that is already a reality for companies. These services are gaining importance in several areas like electronic business that is the main focus of this work. Considering the relevance associated with those services, companies are dedicating strategic resources for planning and organizing the development of these new services aligned with corporate strategies. Also in the academic field, the interest for studying these electronic services is growing since 2004. There are several areas of interest, but one of the main ones is related to the alignment of the strategy to the development of such services. Taking this scenario into consideration, this work has the purpose to evaluate how Brazilian companies define their strategy, operates and manages the delivery of electronic services. When creating the electronic service, the work tries to understand the integration of this new service with the other customer contact channels and the related impact of IT organization. In this context, to evaluate the information technology (IT) role, or how IT participates the decision making process to build the electronic service. Finally, the work looks for understanding the influence of the strategic alignment between IT and business in the process of new electronic service development. To accomplish these objectives, it was used service management, information technology management and electronic service as theoretical constructs to build propositions that were tested against case studies conducted in four Brazilian companies from different industry segments: a bank, a telecommunication company, an aviation company and an internet company. Four cases were chosen, a good amount of detailed information could be obtained promoting some level of generalization by crossing the cases analysis. While discussing the cases and the propositions the study concluded that: a) improve customer experience make companies concerned with new technologies; b) improve customer experience also makes IT more present on determining how to use new technologies; c) cost control diminishes the concern of the companies on using new

technologies and; d) strong IT participation makes multiple channel vision possible. There are also other indirect findings got from the case study discussions.

Keywords: Information Technology, Electronic Services, Strategic Alignment, Service Management.

SUMÁRIO

1. Introdução.....	15
2. Fundamentação Teórica	18
2.1. Gestão de serviços.....	18
2.1.1. Definições estratégicas em serviços	18
2.1.2. Desenvolvimento de novos serviços	21
2.2. Tecnologia da Informação: Aspectos relevantes.....	28
2.2.1. Competição pela TI	28
2.2.2. O papel da TI dentro das organizações	31
2.2.3. Alinhamento estratégico entre a TI e o negócio	36
2.3. Serviços Eletrônicos.....	40
2.3.1. Definição	40
2.3.2. Serviço eletrônico como informação ou <i>self-service</i>	41
2.3.3. Importância da integração dos canais de fornecimento de serviço eletrônico	43
3. Proposições de pesquisa	48
4. Metodologia	50
4.1. Critérios para escolha de múltiplos casos e de suas unidades de análise.....	51
4.2. Protocolo de pesquisa.....	62
4.3. Análise dos dados	63
5. Apresentação e discussão dos dados obtidos	64
5.1. Banco	64
5.2. Empresa de Telefonia	65

5.3. Empresa de Aviação	67
5.4. Empresa de Internet	69
5.5. Análise cruzada	71
6. Conclusões	76
Referências bibliográficas.....	80
ANEXO A – Roteiro usado no estudo dos casos.....	90
7. Introdução ao estudo	90
7.1. Objetivos e questões	90
7.2. Estrutura teórica	90
7.3. Procedimento de coleta.....	91
7.4. Questões de referencia para a realização dos estudos de caso	91

1. INTRODUÇÃO

Avanços tecnológicos vêm criando um conjunto de serviços baseados em tecnologia (DABHOLKAR; BOBBIT; LEE, 2003). Tais avanços estão mudando a maneira com a qual as empresas se relacionam com seus clientes (ROWLEY, 2006). Serviços eletrônicos (e-services) estão se mostrando importantes não somente no campo do comércio eletrônico, mas também como um mecanismo que proporciona uma experiência de serviço mais agradável ao consumidor (YANG; JUN; PETERSON, 2004).

Serviços eletrônicos podem ter diferentes aplicações dependendo da indústria onde é utilizada e do propósito de sua utilização (GHOSH; SURJADJAJA; ANTONY, 2004). Com um amplo espectro de utilização, as empresas buscam cada vez mais utilizar tais [opções. Com](#) isso, quanto mais os usuários optarem por opções on-line para atingir os seus objetivos, mais estas soluções se tornam escaláveis e com melhores relações custo-benefício (SCHULTZE, 2003).

No âmbito acadêmico, encontra-se boa variedade de estudos na área de serviços eletrônicos. O pico de interesse ocorreu nos anos de 2004 e 2005 (ZHANG; PRYBUTOK, 2005). Os temas chave nesta literatura dizem respeito à qualidade de serviços eletrônicos com suas dimensões e métricas, os elementos da experiência de serviços baseados em web e suas relações com o comportamento do cliente, satisfação do cliente, intenção de compra e lealdade. Outro tema de interesse diz respeito aos modos de entrega de serviços com o uso da estratégia de múltiplos canais (ROWLEY, 2006). A discussão do uso de serviços eletrônicos associado a estratégias de múltiplos canais que se utilizam de agentes humanos e tecnológicos também vem ganhando atenção da academia.

Neste contexto, este trabalho tem por objetivo os seguintes pontos:

- Avaliar como as empresas brasileiras definem suas estratégias em relação à prestação de serviços eletrônicos (como se opta por criar um canal para prestação de serviços eletrônicos?)
- Em havendo a criação do serviço eletrônico, o trabalho também procura avaliar a integração deste serviço com os demais canais, eletrônicos, humanos ou misto entre os dois (qual o papel da TI neste processo de integração?)
- Neste contexto, avaliar o papel da TI, ou seja, como a TI participa da decisão e, se for o caso, qual a sua influência no processo de construção do serviço eletrônico (habilita, catalisa, ou cria o serviço?)
- Finalmente, o trabalho procura avaliar também a influência do alinhamento estratégico entre a TI e o negócio no âmbito do processo de criação de novos serviços eletrônicos (qual a perspectiva de alinhamento entre TI e negócio com serviços eletrônicos).

Os objetivos de pesquisa apresentados se desdobram nas seguintes perguntas de pesquisa:

- Como as empresas decidem pelo fornecimento de serviços eletrônicos e os integram com outros canais?
- Qual o papel da TI nas empresas que operam serviços eletrônicos?
- Como ocorre o alinhamento estratégico entre TI e negócio nas empresas que utilizam serviços eletrônicos?

Para cumprir com tais objetivos e responder às perguntas de pesquisa, este trabalho se utiliza de grupos de teorias são elas: gestão de serviços, gestão de tecnologia da informação e serviços eletrônicos. Mais especificamente, dentro da teoria de gestão de serviços se procura entender as questões relacionadas a definições estratégias de serviços e ao processo de desenvolvimento de novos serviços dentro das empresas. O uso de tais teorias contribuirá com o primeiro objetivo deste trabalho.

Dentro da teoria de gestão de tecnologia da informação, o trabalho se utiliza do entendimento do papel da TI dentro das empresas e de como se faz o alinhamento entre a estratégia de negócio com a estratégia de TI. Os modelos descritos neste conjunto de teorias auxiliarão no cumprimento do segundo objetivo.

Finalmente, o trabalho se volta para a teoria que trata do específico de serviços eletrônicos. Primeiramente se busca uma conceituação para o termo serviço eletrônico e se define as principais terminologias que serão utilizadas na pesquisa. Em seguida se amplia o conceito de serviço eletrônico para outros termos como self-service. A ampliação do conceito ajudará na definição das unidades de análise da pesquisa. O último aspecto da teoria de serviços eletrônicos diz respeito a integração de múltiplos canais para entrega de serviços. O conjunto de teorias que trata de serviço eletrônico suporta todos os objetivos propostos por este trabalho.

Seguindo na estrutura do trabalho, apresentam-se as perguntas de pesquisa e a metodologia a ser utilizada. Para que se cumpra com os objetivos, este trabalho faz uso de estudo de casos múltiplos. A justificativa do por que da utilização de estudos de casos múltiplos assim como a descrição do método é descrita na sessão metodologia.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Gestão de serviços

Neste item da revisão da literatura o trabalho procura consolidar alguns conceitos relativos a gestão de serviços eletrônicos que são necessários para a compreensão do mesmo. Inicia-se pela discussão dos conceitos relativos a definições estratégicas em serviços para que se possa entender como os processos de planejamento estratégico e de definição de estratégia dentro das empresas cria a necessidade de novos serviços dentro das organizações. Posteriormente, discute-se a teoria relativa ao processo de desenvolvimento de novos serviços que engloba todas as fases que são necessárias para que um novo serviço seja lançado dentro das empresas, independente de este serviço ser eletrônico, ou não.

2.1.1. Definições estratégicas em serviços

Estratégia caracteriza o esforço de uma organização para responder ao meio ambiente e atingir seus objetivos com base nas análises externa e interna. O objetivo é diminuir os riscos de uma má decisão, usando como base a análise do meio ambiente e sua integração com um plano orientador (ICHIKAWA, 1998). Para Slack et al. (2002), estratégia é um padrão global de decisões e ações que posicionam a organização em seu ambiente e têm a função de fazê-la atingir os seus objetivos de longo prazo. O conceito de estratégia tem sido abordado de diversas formas, entre elas: plano, padrão, posição, perspectiva e truque

(MINTZBERG et al., 2000); um processo de aprendizado (SENGE, 1990); desenvolvimento de competências essenciais (HAMEL; PRAHALAD, 1990); sentido de direção, foco, definição organizacional e consistência (MINTZBERG et al., 2000); competição em recursos (COLLIS; MONTGOMERY, 1995); análise, escolha e competitividade em indústrias (PORTER, 1979); e inovação (SUTTON; HARGADON, 2000).

A estratégia competitiva consiste na ação das empresas em determinadas áreas do negócio objetivando sucesso por meio do aumento na participação no mercado, da diferenciação do mercado, ou da diferenciação dos produtos e serviços (ANSOFF, 1990). Diante disso, as organizações vêm investindo recursos em diversas áreas que sustentam sua competitividade, entre elas a de TI. Dada a escassez e a disputa pelos recursos, é fundamental que estes sejam aplicados de maneira a contribuir com os objetivos da organização (McGEE; PRUSAK, 1994). A estratégia pode ser considerada como uma ferramenta que auxilie e focalize na aplicação dos recursos da organização (MINTZBERG et al., 2000).

Entretanto, para Porter (1996) não basta a racionalidade na aplicação dos recursos, pois a eficiência operacional não é suficiente para manter uma vantagem competitiva sustentável, posto que é facilmente replicável em diferentes empresas. Assim, a estratégia consistiria em se posicionar para executar atividades diferentes ou de uma forma diferente dos competidores. Porter (1996) também afirma que este posicionamento, eventualmente, deve mudar de tempos em tempos para garantir a competitividade a longo prazo. Mintzberg et al. (2000) também apresentam o conceito de estratégia flexível, mas afirmam que a tarefa, embora necessária, é difícil pela característica de direção que as estratégias de muitas organizações possuem.

O campo que estuda as definições de estratégias em serviços é amplo e abrange uma série de construtos. Conceitos clássicos de estratégia como as cinco forças competitivas de Porter (2001) foram utilizados para a avaliação específica do ambiente de serviços (RODIE; MARTIN, 2001). O intuito dos autores neste estudo era o de verificar a aplicabilidade das cinco forças competitivas de Porter (2001) no âmbito de serviços. De acordo com os autores, se faz importante a compreensão do

ambiente onde as empresas atuam antes que decisões estratégicas sejam tomadas, mesmo em ambiente de serviços.

Ainda no campo da estratégia corporativa, a discussão sobre competências essenciais (PRAHALAD; HAMEL, 1990) contempla exemplos em empresas do setor de serviços. Percebe-se então que a competência essencial em empresas deste setor pode estar no conhecimento ou no processo utilizado para entregar produtos. A questão chave nesta discussão é que a estratégia passa a se basear em recursos, recursos estes que estão ligados de alguma maneira com as competências essenciais (COLLIS; MONTGOMERY, 1995). Neste contexto, os ganhos ocorrem de acordo como as empresas gerenciam estes tais recursos.

Descendo ao nível operacional é possível encontrar diversas discussões relativas às definições estratégicas em serviços, Anderson, Cleveland e Schroeder (1989) destacaram a importância do setor de serviços nos Estados Unidos àquela época ao discutir e conceituar estratégia em operações. Alguns pontos importantes relativos aos conceitos criados por estes autores:

- ☐ Necessidade de se realizar trade-offs (SKINNER, 1984).
- ☐ Competência distinta, podendo ter a mesma leitura de Prahalad e Hamel (1990).
- ☐ Relações entre as funções de operação e a estratégia corporativa.
- ☐ Decisões de operações relativas à: capacidade, qualidade e tecnologia.

A questão do aumento da importância do setor de serviços foi também destacada por diversos autores, entre eles Karmarcar (2004) ao discutir as mudanças no setor ocasionadas por uma série de fatores. Dois fatores em particular são importantes no trabalho de Karmarcar (2004) para o contexto desta pesquisa, o papel da TI neste processo e a questão do comportamento do cliente.

Continuando no âmbito das operações, um dos modelos mais populares para definição de estratégias em operações é o de Slack (2002). De acordo com este autor, as estratégias em operações que geram algum tipo de vantagem competitiva

são baseadas em cinco critérios competitivos: qualidade, rapidez, confiabilidade, flexibilidade e custo.

Tratando especificamente de estratégia em serviços Corrêa e Caon (2002) destacam a importância de dois dos critérios competitivos elaborados por Slack (2002), rapidez e flexibilidade. Segundos os autores, estes dois critérios são constantes dentro do processo de planejamento estratégico no setor de serviços. Além disso, deve-se verificar o tipo de abordagem para o desenvolvimento de novos serviços, usando, por exemplo, a tipologia de Miles e Snow (1978) a qual destaca quatro tipos de comportamento: (1) prospector; (2) analisador; (3) defensor e; (4) reator, e que pode ser útil para o entendimento da estratégia da organização.

Dentro da área de gestão de serviços, se faz importante entender como as definições estratégicas discutidas neste tópico geram novos serviços. A área que trata do processo de desenvolvimento de novos serviços cobre tal entendimento e será apresentada a seguir.

2.1.2. Desenvolvimento de novos serviços

Entender como se dá o processo de desenvolvimento de novos serviços possui destaque na literatura da área. Menor; Tatikonda e Sampson (2002), destacam uma série de tópicos para exploração nesta área. Assim como em outros temas, ainda não há um consenso entre os autores sobre uma forma para melhor representar o processo de desenvolvimento de serviços. Inicialmente, imaginou-se que o processo de desenvolvimento de novos serviços (NSD) seria semelhante ao processo de desenvolvimento de novos produtos (NPD). Callon; Laredo e Rabeharisoa (1996) identificaram três fatores que inviabilizam a aplicação dos conceitos do NPD para o NSD, são eles: (1) a inovação simultânea do processo e do produto, dada a dificuldade em separar estes dois aspectos em serviços; (2) não há separação entre a inovação no produto e a inovação organizacional e; (3) não há distinção entre a

criação da oferta e a atividade de produção/comercialização. Portanto, o processo de NSD passou a ser considerado diferente do processo de NPD (STEVENSON; DIMITRIADIS, 2005).

Em função de distintos entendimentos sobre o desenvolvimento de novos serviços, alguns estudos propuseram modelos para um melhor entendimento deste processo. Johnson; Menor; Chase e Roth (2000) adaptaram as condições facilitadoras, atividades e saídas de alguns estudos que exploraram os estágios básicos do processo de NPD, agregando novas extensões que enriqueceram o entendimento sobre processo de NSD. Eles elaboraram o chamado ciclo de processo de NSD. Segundo Thomke (2003), o processo de desenvolvimento de novos serviços é constituído de cinco passos: (1) avaliação de idéias; (2) planejamento e desenho; (3) implementação; (4) testes e; (5) recomendações. Gounaris; Papastathopoulou e Avlonitis (2003) estudaram o nível de importância das atividades de desenvolvimento no processo de NSD se utilizando de um modelo composto por cinco partes que foi anteriormente descrito nos estudos de Urban e Hauser (1993) e Song e Parry (1997). Este modelo é apresentado na tabela 1.

Tabela 1 - Fases do desenvolvimento de novos serviços adaptado de Urban e Hauser (1993) e Song e Parry (1997).

Estágio	Atividades
Geração de idéias e visualização de recursos (<i>screening</i>)	Coletar sistematicamente as idéias sobre o serviço a ser desenvolvido Fazer uma visualização inicial sobre a idéia de serviço proposta Transformar a idéia em um conceito de serviço completo Transformar o serviço em aspectos relacionados ao negócio (ex: fatia de mercado, lucratividade, necessidade de satisfação, etc.) Explorar as implicações de performance do novo serviço nos serviços já prestados pela empresa (ex: canibalização) Explorar as implicações que o novo serviço trará para o negócio (ex: operação/sistemas de entrega)

(continuação da tabela 1)

Planejamento do negócio e planejamento de mercado	Identificar as tendências e características do mercado Conduzir um estudo de mercado completo – pesquisar as necessidades, preferências, processo de compra, etc. dos clientes Analisar os competidores em detalhe – número, poder, serviços, etc. Identificar o mercado alvo para o serviço Identificar as características de “apelo” que o serviço deverá possuir para se diferenciar dos competidores Desenvolver um programa para posicionamento do serviço Preparar um plano de mercado completo para o serviço – preço, distribuição, promoção, etc. Verificar tempo, recursos humanos, requisitos de investimento e definir os objetivos de performance para o serviço
Desenvolvimento de serviços	Decidir as especificações finais do serviço Determinar os procedimentos de operação e entrega que vão suportar o serviço Inspeccionar e ajustar os sistemas de operação e entrega que vão suportar o serviço Construir um protótipo do serviço Executar testes da operação do protótipo do serviço e conduzir os ajustes necessários nos procedimentos e sistemas
Testes	Executar testes no serviço com o pessoal da empresa Executar testes no serviço com clientes em potencial Avaliar os resultados dos testes e conduzir os ajustes apropriados no serviço (especificações e procedimentos)
Lançamento	Finalizar o plano de mercado do serviço Lançar o serviço no mercado – promoção, distribuição e venda Receber retorno dos clientes sobre o serviço Realizar ações corretivas relacionadas ao lançamento do serviço

Em cada um dos estágios do processo de desenvolvimento de novos serviços, diversas decisões são tomadas pelos atores envolvidos. Van Riel e Lievens (2004) pesquisaram serviços desenvolvidos no setor de alta tecnologia na tentativa de entender melhor o processo de tomada de decisão neste contexto. Neste estudo, os autores constataram que a eficiência da tomada de decisão está diretamente relacionada à experiência das pessoas envolvidas. Os autores mapearam três

interfaces, que estão relacionadas com as decisões tomadas durante o processo de NSD, tais interfaces são:

- Serviço-organização: aborda aspectos relacionados ao alinhamento do novo serviço com a organização. Estes aspectos são, entre outros: estrutura organizacional, cultura, dinâmica do mecanismo para alocação de recursos.
- Serviço-cliente: detalha o entendimento das necessidades do cliente para o qual o novo serviço está sendo desenvolvido. Nesta interface, os tomadores de decisão devem ter em mente a diferença entre entendimentos privados, tácitos e compreensivos das necessidades dos clientes.
- Serviço-tecnologia: discute o relacionamento entre o serviço e as tecnologias que serão usadas para suportar o desenvolvimento e operação do novo serviço. O autor coloca que não se espera que o tomador de decisão possua conhecimento nestas tecnologias, mas que uma equipe o auxilie em decisões relacionadas a esta interface.

Segundo Kelly e Storey (2000), as organizações possuem um senso de urgência e percepção que o autor chama de “rápido conserto”. Nestas situações, as empresas passam para o processo de geração da idéia sem que se avalie a estratégia de inovação a ser adotada. Booz; Allen e Hamilton (1982), sugeriram que a estratégia de desenvolvimento de novos produtos deve estar alinhada com a estratégia das organizações que patrocinam este desenvolvimento. No caso de desenvolvimento de serviços para setores dinâmicos, um melhor entendimento do mercado assume um papel importante (MENOR; TATIKONDA; SAMPSON, 2002), pois influencia as características do processo de desenvolvimento do novo serviço (MENDELSON; PILLAI, 1999).

Além dos aspectos estratégicos relacionados ao processo de desenvolvimento de um novo serviço, outras questões podem ser inseridas no contexto da interface serviço-organização. No que diz respeito à origem das idéias para o NSD, Moore (1987) busca verificar se elas se originam do planejamento estratégico da organização e se, nestes casos, o planejamento estratégico limita a criação de novas idéias.

Segundo Conwell (1998), as idéias podem surgir de dentro (equipe de desenvolvimento) ou de fora (clientes, fornecedores e competidores) da empresa. O

processo também se dá de maneira formal ou informal. Dependendo do setor de serviços, os competidores podem atuar como fontes principais de idéias para o desenvolvimento de novos produtos (SCHEUING; JOHNSON, 1989).

Da mesma maneira, os fornecedores podem atuar como recurso significativo na etapa de screening. Nesta etapa, onde os recursos são alocados para que o projeto atinja seus objetivos, caso se faça a opção por terceirizar alguma parte do serviço, os fornecedores agregam conhecimento e experiência, diminuindo assim o grau de incerteza e subjetividade (COOPER, 1981). Entretanto, ao se tomar decisões na etapa de screening, deve-se observar o possível impacto na imagem do serviço e da organização (LANGEARD; EIGLIER, 1983).

De acordo com Van Riel e Lievens (2004) a idéia para o desenvolvimento de um novo serviço pode também ser originada no cliente. Há um consenso tanto na literatura de marketing (LUKAS; FARRELL, 2000) quanto na literatura sobre desenvolvimento de serviços (GRUNNER; HOMBURG, 2000) de que o envolvimento do cliente aumenta as chances de sucesso no serviço. Alam e Perry (2002) pesquisaram qual função dos clientes em cada estágio do processo de desenvolvimento de novos serviços. Os autores propuseram um modelo que descreve qual a contribuição dos clientes em cada estágio do processo (tabela 2).

Tabela 2 - Papel dos clientes nas etapas do NSD, adaptado de Alam e Perry (2002).

Estágios do processo	Contribuições dos clientes
Planejamento estratégico	Realimentação sobre informações financeiras
Geração da idéia	Estado das necessidades Problemas e suas soluções Críticas sobre os serviços existentes Identificação de lacunas no mercado Providenciar uma lista de pedidos (requisitos do serviço) Descrição dos critérios para adoção de novos serviços
Blindagem para a idéia	Sugerir um guia de vendas e o tamanho do mercado Sugerir as características, benefícios e atributos desejados Demonstrar reação sobre os conceitos Ligar as preferências às intenções de compra do conceito Ajudar o desenvolvedor nas decisões de ir, ou, não em frente com o desenvolvimento
Análise do negócio	Realimentação limitada das informações financeiras, incluindo a lucratividade do conceito e de dados dos competidores

(continuação da tabela 2)

Formação de times inter-funcionais	Juntar-se a alta gerência para a escolha de membros para o time
Desenho do serviço e do processo do sistema	Revisar e auxiliar no desenvolvimento de testes Sugerir melhorias ao identificar pontos de falhas Observar os testes de entrega do serviço com o pessoal de desenvolvimento
Treinamento do pessoal	Observar e participar da simulação do processo de entrega do serviço Sugerir melhorias
Teste do serviço e execução do piloto	Participar da simulação do processo de entrega do serviço Sugerir melhorias finais e mudanças no desenho do serviço
Teste de <i>marketing</i>	Comentar o plano de <i>marketing</i> Comentar sobre sua satisfação com o <i>mix</i> de produtos oferecidos Sugerir as melhorias desejadas
Comercialização	Adotar o serviço como teste Realimentar informações sobre o desempenho geral do serviço juntamente com as melhorias necessárias Comunicar “boca-a-boca” o serviço a clientes em potencial

Finalmente, para o contexto desta pesquisa, é também importante entender qual a percepção do cliente quanto à inovação trazida pelo novo serviço. Gounaris, Papastathopoulou e Avlonitis (2003) apresentam uma tipologia contendo quatro alternativas: novidade no processo; modificação no serviço; serviço novo para o mercado e; serviço novo para a empresa. Tal proposta é detalhada na tabela 3.

No que diz respeito à interface serviço-cliente, cabe destacar a influência das atividades de front-office e de back-office na percepção dos clientes e na operação do serviço. Em alguns tipos de serviços, como os de TI, parte dos processos do serviço ocorre no back-office. Desta forma, as discussões sobre a experiência do serviço tendem a focar os elementos de front-office (NOVAK; HOFFMAN; YUNG, 2000).

Tabela 3 - Inovação de serviços, adaptado de Gounaris, Papastathopoulou e Avlonitis (2003).

Classificação	Características
Novidade no processo	<ul style="list-style-type: none"> O produto requer a instalação de um novo <i>software</i> na empresa O produto requer a instalação de um novo <i>hardware</i> na empresa O produto é suportado por uma inovação tecnológica O produto requer práticas de NSD e <i>marketing</i> similares ao que já foi praticado anteriormente na organização O produto requer a mudança no comportamento de compra do cliente
Modificação o no serviço	<ul style="list-style-type: none"> O produto é uma modificação de um produto já existente na empresa O produto é uma revisão de um produto já existente na empresa O produto é um reposicionamento de um produto já existente na empresa
Serviço novo para o mercado	<ul style="list-style-type: none"> O produto é totalmente novo para o mercado O produto possui novas características que os produtos dos competidores não possuem O produto requer a mudança no comportamento de compra do cliente
Serviço novo para a empresa	<ul style="list-style-type: none"> O produto é totalmente novo para a empresa O produto permitiu que a empresa entrasse em um novo mercado pela primeira vez O produto complementou uma linha de produtos existente na empresa O produto criou uma linha de produtos totalmente nova para a empresa

No que diz respeito à interface serviço-tecnologia, embora Bullinger; Fähnrich e Meiren (2003) destaquem uma série de ferramentas de TI que suportam o processo de desenvolvimento de novos produtos, para este estudo se faz importante entender como a TI pode influenciar a criação e a operação de novos serviços.

2.2. Tecnologia da Informação: Aspectos relevantes

Nesta sessão o trabalho apresenta um conjunto de teorias relacionadas a gestão da tecnologia da informação importantes para a compreensão da pesquisa, os três construtos apresentados são a competição pela TI, o papel da TI dentro das organizações e o alinhamento estratégico entre a TI e o negócio. Todos os três construtos são fundamentais para a pesquisa por seus conceitos serem utilizados na construção das proposições de pesquisa elaboradas neste trabalho. Dentro da discussão da competição pela TI, procura-se abordar os contextos nos quais se cria diferenciais competitivos utilizando a tecnologia da informação. Esta discussão é uma das bases do objetivo deste trabalho. Ao se discutir o papel da TI dentro das organizações, busca-se um entendimento dos modelos criados para este fim com o objetivo de avaliar, em última instância, a relação entre estes e o processo de desenvolvimento de novos serviços eletrônicos. Finalmente, a questão do alinhamento estratégico busca unir as definições estratégicas de serviços das empresas com o uso de TI nos serviços eletrônicos.

2.2.1. Competição pela TI

A TI vem mudando a forma das empresas competirem, para Porter e Millar (1985) isso vem ocorrendo através das transformações na cadeia de valor (aumentando a eficiência operacional, criando links entre as atividades internas e externas da organização e agregando valor aos clientes). As empresas que estão se sobressaindo foram desenhadas sobre uma infraestrutura de informação. Elas possuem sistemas em suas articulações, entretanto, o importante não é a ferramenta, mas sim o conceito por trás dela (DRUCKER, 1995). A grande maioria dos produtos possui componentes físicas e de informação, e a crescente importância

dada a este segundo componente mostra a importância estratégica da TI (PORTER e MILLAR, 1985).

Embora haja a questão do “paradoxo da produtividade” (LAURINDO, 2002), i.e., questionamentos feitos por vários autores, como Willcocks e Lester (1997), acerca dos benefícios de produtividade e nos negócios por meio dos investimentos feitos em TI, há várias evidências de impactos positivos oriundos da utilização da TI. Walton (1993) afirma que em pouco tempo a TI mostrou sua importância gerando benefícios em termos de eficiência, eficácia e transformação, atingindo indivíduos, unidades funcionais e a organização como um todo. A evolução da TI foi além da automação, provocando implicações organizacionais e proporcionando às pessoas informações mais corretas, base para o aperfeiçoamento do processo decisório e do desenvolvimento de produtos e serviços. A TI assume papel relevante como fonte de vantagem competitiva não só por facilitar a decisão e ação dos gestores, mas também por agregar valor aos produtos e serviços da organização (REZENDE, 2002).

Para Porter (1979) o grau de competitividade de uma indústria (e o consequente potencial de lucratividade) é resultante da ação de cinco forças competitivas: o poder dos compradores; o poder dos fornecedores; a ameaça de novos concorrentes; a ameaça de produtos substitutos e a rivalidade entre os competidores existentes. Porter e Millar (1985) ressaltam que esta estrutura competitiva pode ser mudada com as aplicações de TI. Além disso, a TI pode proporcionar vantagem competitiva baixando os custos das atividades de valor (aquelas que geram o produto final) e gerando diferenciação; pode também mudar o escopo competitivo e criar novos tipos de negócios (PORTER e MILLAR, 1985). A TI pode influenciar outros fatores competitivos além dos custos e da diferenciação. O'Brien (2001) apresenta outras três estratégias competitivas sustentadas pela TI: inovação, crescimento e aliança. A tabela 4 apresenta as cinco estratégias competitivas sustentadas pela TI na visão deste autor.

Tabela 4 - Estratégias competitivas sustentadas pela TI adaptado de O'Brien (2001).

Estratégia	Características
Custo	Produzir bens e serviços de baixo custo no setor de atuação. Pode estar relacionando também a diminuição dos custos na cadeia de suprimentos a jusante e a montante.
Diferenciação	Envolve o desenvolvimento de formas para diferenciar produtos e serviços em relação ao dos concorrentes, ou diminuir as vantagens de diferenciação dos concorrentes. Tal fator pode proporcionar vantagem em determinados segmentos ou nichos de mercado.
Inovação	Encontrar novas maneiras de fazer negócio (PORTER e MILLAR, 1985 e HAMEL e PRAHALAD, 1990). Envolve o desenvolvimento de produtos e serviços exclusivos, ou a entrada em um novo ramo do mercado. Mudanças em processos empresariais para a produção ou distribuição de produtos e serviços também caracterizam inovação.
Crescimento	É caracterizado pelo crescimento da capacidade produtiva dos bens e serviços, expansão para mercados mundiais – globalização dos mercados, Slack <i>et al.</i> (2002) – diversificação de novos produtos e serviços e integração dos produtos e serviços afins.
Aliança	Criação de vínculos e alianças com clientes, fornecedores, concorrentes, consultores e outras empresas. Envolve, normalmente, mudanças na cadeia de suprimentos incluindo fusões, aquisições, formação de empresas virtuais, acordos de marketing, manufatura ou distribuição com os parceiros comerciais.

McFarlan (1984) indica a análise das seguintes perguntas para verificar se a TI tem impacto estratégico para uma determinada indústria e também para uma empresa:

- ☐ A TI pode criar barreiras de entrada?
- ☐ A TI pode mudar a base da competição?
- ☐ A TI pode alterar o relacionamento com fornecedores?
- ☐ A TI pode alterar o relacionamento com clientes?
- ☐ A TI pode gerar possibilidades de novos produtos?

O mesmo autor afirma que se a resposta para uma, ou mais, das seguintes perguntas for sim, então a TI representa um recurso estratégico para a organização.

Entretanto, alguns autores questionaram a importância estratégica da TI afirmando que esta vem se tornando cada vez mais uma commodity (Carr, 2003). Anteriormente, Lacity e Hirschheim (1993) já haviam perguntado se a TI realmente se tornara rapidamente um serviço commodity a ponto de ser mais bem gerenciado por grandes empresas prestadoras deste serviço. A pergunta veio pela constatação de que alguns profissionais, acadêmicos e consultores aconselharam executivos a terceirizar seus serviços de TI, mesmo sabendo que essa função pode ser chave para a competitividade da empresa. Para Di Romualdo e Gurbaxani (1998), existem três tipos de intenções relacionadas a decisão da terceirização da TI: melhoria dos sistemas de informação; impacto no negócio e exploração comercial – cada uma destas está, de alguma forma, relacionada com mudanças na cadeia de suprimento ou com a estratégia de aliança de O'Brien (2001).

Portanto, o que realmente influencia na importância estratégica da TI é seu posicionamento dentro da organização, o papel que ela representa ante suas operações e estratégia de seus negócios (Lacity et al., 1995).

2.2.2. O papel da TI dentro das organizações

É possível que diversos assuntos relacionados com TI sofram impacto do seu papel ou da sua percepção de importância na organização, devendo ser considerada a importância estratégica da TI agora e/ou no futuro para a análise de algumas decisões (NEUMANN; AHITUV; ZVIRAN, 1992). Existe uma série de metodologias para a determinação do posicionamento da TI na organização. Uma delas, muito disseminada, e muito útil para atuar como meio de comunicação eficaz com a alta gerência, é o grid estratégico (McFARLAN; McKENNEY; PYBURN, 1983; McFARLAN, 1984). McFarlan; McKenney e Pyburn (1983) apresentaram o conceito do grid estratégico, o qual procura descrever quais os possíveis posicionamentos

que a TI pode possuir em uma organização, em função das aplicações de TI existentes e das aplicações de TI planejadas para o futuro (figura 1).

Figura 1 - Grid estratégico adaptado de McFarlan (1984) e Laurindo (2002).

De acordo com McFarlan; McKenney e Pyburn (1983), o quadrante “Estratégico” caracteriza-se por aquele onde as atividades de TI são críticas para as operações existentes e as aplicações de TI planejadas são igualmente críticas para o sucesso futuro. No quadrante “Transformação”, as empresas no presente não são dependentes das aplicações de TI, mas as novas aplicações de TI são vitais para os objetivos da organização. As organizações situadas no quadrante “Fábrica” dependem das aplicações de TI para o seu funcionamento diário; entretanto, as novas aplicações não significarão vantagens futuras. Por fim, o quadrante “Suporte” abriga aquelas organizações que não são nem dependentes das aplicações de TI, nem as aplicações futuras trarão vantagens competitivas.

Em muitas organizações os executivos concluem que a TI está no quadrante “Fábrica” ou “Suporte”, mas se esquecem de que as mudanças de tecnologia e as condições competitivas podem alterar este posicionamento e a forma de como a TI será gerida (McFARLAN, 1984).

Figura 2 - Novo *grid* estratégico adaptado de Nolan e McFarlan (2005).

Nolan e McFarlan (2005) revisitaram o grid estratégico e detalharam cada um dos quadrantes com novas características complementares à idéia de papel presente e impacto das aplicações futuras. Conceitos como tempo de disponibilidade de aplicações e percentual de gastos do orçamento foram adicionados a alguns quadrantes. Além disso, uma nova tipologia quanto ao posicionamento defensivo ou ofensivo da TI na organização foi proposto pelos autores. O novo formato do grid estratégico é apresentado na figura 2 e tem as características dos quadrantes descritas na tabela 5.

Tabela 5 - Características dos quadrantes do novo *grid* estratégico de Nolan e McFarlan (2005).

Quadrante	Características
Suporte	<p>Mesmo com interrupções repetidas por mais de 12 horas, não há sérias conseqüências</p> <p>O tempo de resposta ao usuário pode subir até cinco segundos para transações <i>on-line</i></p> <p>Os sistemas internos são pouco visíveis para os fornecedores e clientes. Pouca necessidade de <i>extranet</i></p> <p>A empresa pode reverter seus processos para execução manual em 80% das suas transações</p> <p>Os sistemas são apenas mantidos pela empresa</p>

(continuação da tabela 5)

Fábrica	<p>Se o sistema falhar por um minuto ou mais, há uma perda imediata para o negócio</p> <p>Se o tempo de resposta da aplicação diminuir em um segundo, há sérias conseqüências para os usuários internos e externos</p> <p>A maioria das atividades principais da empresa é <i>on-line</i></p> <p>Os sistemas são apenas mantidos pela empresa</p> <p>Os sistemas proporcionam pequena diferenciação estratégica ou redução de custo</p>
Transição	<p>Novos sistemas prometem significativas transformações nos processos e serviços</p> <p>Novos sistemas prometem significativas reduções de custo</p> <p>Novos sistemas diminuirão significativamente a distância do desempenho de custo, serviço e processo entre a empresa e seus competidores</p> <p>A TI constitui mais do que 50% dos gastos de capital da empresa</p> <p>As despesas com TI somam mais do que 15% das despesas totais da empresa</p>
Estratégico	<p>Se o sistema falhar por um minuto ou mais, há uma perda imediata para o negócio</p> <p>Se o tempo de resposta da aplicação diminuir em um segundo, há sérias conseqüências para os usuários internos e externos</p> <p>Novos sistemas prometem significativas transformações nos processos e serviços</p> <p>Novos sistemas prometem significativas reduções de custo</p> <p>Novos sistemas diminuirão significativamente a distância do desempenho de custo, serviço e processo entre a empresa e seus competidores</p>

Outra maneira de se avaliar o papel da TI é utilizando os estágios de evolução. Nolan (1979) apresenta seis estágios que ajudam a compreender a evolução do uso da TI em uma organização: iniciação, contágio, controle, integração, administração de dados e maturidade. A passagem de um estágio para outro implica em mudanças na forma como são escolhidas as aplicações de TI, na maneira como os recursos de TI são gerenciados, bem como na postura dos usuários. Ao passar do estágio de administração de computadores (que inclui os três estágios iniciais) para os estágios de integração e administração de dados, muda-se o posicionamento no grid estratégico. Portanto, pode-se considerar que o posicionamento da TI está relacionado, ao seu nível de maturidade.

Além dos modelos de avaliação do papel da TI dentro das organizações apresentadas anteriormente, existem alguns outros destacados na literatura, como, por exemplo, a matriz de intensidade de informação de Porter e Millar (1985), que se baseia na cadeia de valor da organização e verifica o quanto de informação está contido no produto e no processo. Outro modelo de destaque é o dos fatores críticos de sucesso (FCS), de Rockart (1979), que analisa a importância dos sistemas de informação de uma organização com base nos fatores críticos para o sucesso do negócio. Este modelo foi concebido para dar origem a sistemas de informações gerenciais alinhados às necessidades dos gerentes, mas pode trazer impactos nos sistemas transacionais e também em outros aspectos gerenciais (como priorizar a atenção dos executivos).

A escada de avaliação de benefícios de Farbey; Land e Targett (1995) é um modelo que se propõe a sanar as limitações de outros modelos de caráter predominantemente analítico, sendo voltado para a avaliação e para a ação. Enquanto alguns modelos enxergavam a evolução do uso da TI seguir um curso determinístico (NOLAN, 1979) ou eram voltados às implicações estratégicas (McFARLAN, 1984), prestando-se apenas a compreensão e não a ação sobre as aplicações de TI, o modelo de Farbey; Land e Targett (1995) preocupa-se em fornecer elementos para avaliação e tomada de decisão. Este modelo apresenta a escada de benefícios, sendo a importância da TI crescente à medida que se sobe na escada. O modelo apresenta oito tipos de aplicações de TI, cada um correspondente a um degrau da escada: mudanças obrigatórias ou mandatórias; automação; sistemas de valor adicionado; sistemas de informações gerenciais e sistemas de apoio à decisão; infra-estrutura; sistemas interorganizacionais; sistemas estratégicos e transformação do negócio.

Já o modelo proposto por Willcocks e Lester (1997) foi originado pela discussão da produtividade e da avaliação da TI e questiona o “paradoxo da produtividade” (LAURINDO, 2002). Para os autores deste modelo, o processo de avaliação deve conter medidas integradas que envolvam aspectos técnicos e de negócio. Deve conter informações sobre aplicações de TI a serem desenvolvidas, abandonadas e melhoradas. Deve, também, envolver todos aqueles que influenciam no processo

decisório. A abordagem do ciclo de vida de Willcocks e Lester (1997) contém, entre outros pontos, o alinhamento estratégico e a priorização.

2.2.3. Alinhamento estratégico entre a TI e o negócio

A questão do alinhamento estratégico da TI ainda ganha atenção da academia, principalmente pelo seu impacto em outras áreas (PAPP; LUFTMAN, 1995). Diversas pesquisas procuraram comprovar o aumento de desempenho dos negócios pelo uso do alinhamento estratégico entre o negócio e a TI. A pesquisa realizada por Lederer e Mendelow (1986) concluiu que o planejamento da TI é reconhecidamente importante. O estudo mostra que esta melhora é causada principalmente pela redução de custos, aumento de controle e aumento das receitas. Entretanto, a falta de habilidade das empresas em realizar valor por investimentos em TI ainda parece evidente (WILLCOCKS; LESTER, 1997). Para Henderson e Venkatraman (1993), tal falta de habilidade reside nas falhas de alinhamento entre as estratégias de negócio e de TI.

No que diz respeito ao alinhamento estratégico entre a TI e o negócio, existem diversos modelos na literatura que abordam esta temática. Na tentativa de entender melhor os modelos, Bruhn (2004) analisou os principais, suas inter-relações e limitações. Segundo este autor, os modelos desenvolvidos são complementares entre si, explorando e enfatizando os vários fatores de sucesso na disciplina do alinhamento estratégico: trata do compartilhamento de vontades e comprometimento (WALTON, 1993); é um processo iterativo (BRODBECK, 2001); envolve todos os níveis da organização (ROCKART; MORTON, 1984; HENDERSON; VENKATRAMAN, 1993); aborda gestão de pessoas (REICH; BENBASAT, 1996) e; é sinônimo de uniformidade (PAPP; LUFTMAN, 1995). A tabela 6 resume a abordagem de Bruhn (2004) sobre cada um dos modelos mencionados.

Tabela 6 - Principais modelos de alinhamento estratégico e suas características adaptado de Bruhn (2004).

Modelo	Características
Rockart e Morton (1984)	Foi o modelo precursor dos fundamentos sobre alinhamento estratégico de negócio e TI. Baseia-se em elementos funcionais (estratégia e estrutura organizacional, entre outros) e suas mudanças e impactos organizacionais.
Walton (1993)	É fundamentado na criação de uma visão estratégica. Seus objetos são o alinhamento, comprometimento e as competências. Apresenta o triângulo estratégico abordando estratégia de negócios, estratégia da organização e estratégia da TI.
Henderson e Venkatraman (1993)	Modelo prático mais discutido na literatura. É baseado em fatores internos relacionados à estrutura administrativa da empresa e fatores externos que compreendem o mercado e as decisões envolvidas para atendê-lo.
Papp e Luftman (1995)	Expansão do modelo de Henderson e Venkatraman (1993) apresentando outras oito perspectivas, quatro que consideram aspectos do domínio interno da organização e quatro perspectivas de fusão.
Reich e Benbasat (1996)	Enfatiza o processo de criação e alinhamento estratégico pelo ponto de vista social, envolvendo pessoas, tempo, processo de decisão e comunicação.
Teo e King (1997)	Apresenta uma perspectiva evolucionária entre o alinhamento e o planejamento de negócios e de TI, usando de quatro estágios de evolução da integração. As contribuições para o desempenho organizacional variam de acordo com os estágios de evolução.
Brodbeck (2001)	Expande o entendimento para além do aspecto conceitual, tratando-o como ferramenta de monitoramento e gestão das estratégias e objetivos da organização. Combina diversos modelos, cruzando o alinhamento entre planejamento de negócios e de TI, alinhamento entre ambientes internos e externos e alinhamento temporal de forma contínua.

Dentre os modelos listados acima, o proposto por Henderson e Venkatraman (1993) apresenta bases importantes para o entendimento do alinhamento estratégico entre negócios e TI (LAURINDO, 2002). Para Henderson e Venkatraman (1993) não existe um modelo ideal para descrever e implementar o alinhamento entre a estratégia de TI e a de negócios, entretanto, existem modelos que podem auxiliar essa implementação. O modelo descrito por estes autores é baseado em quatro fatores (ou domínios): estratégia de negócios, estratégia de TI, infraestrutura e processos organizacionais e infraestrutura e processos de TI. Estes fatores são agrupados em

dois blocos (ajuste estratégico e integração funcional) e procura-se em identificar os dois tipos de integração dentro do domínio do negócio e da TI.

A figura 3 ilustra o modelo de alinhamento estratégico proposto por Henderson e Venkatraman (1993). O termo integração estratégica define a ligação entre a estratégia do negócio e a estratégia de TI, refletindo os componentes externos à organização, ou seja, representa a capacidade da TI de suportar a estratégia do negócio, o que é importante devido ao papel de vantagem competitiva que a TI vem ocupando. O segundo termo, integração funcional, define a relação entre a infraestrutura e o processo da organização e da TI, caracterizando as vantagens operacionais trazidas pela TI como redução de custos e aumento de produtividade.

Figura 3 - Modelo do alinhamento estratégico adaptado de Henderson e Venkatraman (1993).

O modelo de Henderson e Venkatraman (1993) foi posteriormente trabalhado por outros autores. Luftman; Papp e Brier (1996) buscaram avaliar a implementação prática do modelo de Henderson e Venkatraman (1993) assim como suas implicações. Nesta pesquisa os autores propuseram um roteiro prático para o uso do alinhamento, descrevendo as características do ponto de início do processo, o ciclo de passagem pelos quatro componentes (horário ou anti-horário) e o número de iterações necessárias para que o processo de alinhamento seja alcançado, caracterizando assim o fato de que esse processo não se dá em uma única oportunidade.

Já Luftman (2003) buscou avaliar o nível de maturidade do alinhamento entre a TI e o negócio nas empresas. Neste trabalho o autor propõe 12 componentes que compõem o alinhamento entre a TI e o negócio, assim como uma ferramenta para medir o nível deste alinhamento nas [empresas. Com](#) base na ferramenta mencionada e em pesquisas realizadas em diversas empresas, Luftman; Papp e Brier (1996) também propuseram seis pontos que podem fortalecer o enfraquecer o alinhamento entre a TI e o negócio nas organizações. São eles: suporte a TI; TI envolvida no desenvolvimento da estratégia; entendimento do negócio pela TI; parceria entre a TI e o negócio; projetos de TI bem priorizados e; demonstração de liderança por parte da TI.

2.3. Serviços Eletrônicos

Ao discutir a teoria relacionada a serviços eletrônicos, se busca, principalmente, caracterizar alguns conceitos importantes para o desenvolvimento do trabalho. Todos os construtos relativos a serviços eletrônicos servirão de base para uma melhor compreensão do contexto que será estudado nesta pesquisa. Ao se definir serviços eletrônicos, se limitam as situações que serão pesquisadas ou discutidas dentro dos casos estudados, assim como os tipos de serviços eletrônicos e como estes são utilizados. Entender a importância da integração dos serviços eletrônicos serve como base de referência para comparação com os casos que serão pesquisados, assim como as dimensões de qualidade disponíveis para medição pelas empresas que se utilizam de serviços eletrônicos.

2.3.1. Definição

A definição de serviço eletrônico vem evoluindo ao longo do tempo, principalmente em função dos avanços tecnológicos que viabilizam novos tipos de serviços desta categoria (DABHOLKAR; BOBBIT; LEE, 2003). Reynolds (2000) definiu serviço eletrônico como qualquer serviço baseado apenas em web. Boyer; Hallowell e Roth (2002) abrangem o conceito dizendo que qualquer serviço entregue usando a Internet pode ser conceituado como serviço eletrônico.

No serviço eletrônico a interação entre o cliente e a organização é mediada pela tecnologia. Em um encontro proveniente da prestação de um serviço eletrônico, o cliente se utiliza, basicamente, da visão e do som (ROWLEY, 2006). O serviço eletrônico é descrito por alguns autores como uma experiência improvisada devido à falta de interação cara a cara (ZEITHAML; PARASURAMAN; MALHOTRA, 2000).

Diante de tal característica, este tipo de serviço não proporciona a construção de relacionamento. Isso porque a relação se dá entre o cliente e a organização e não entre o cliente e o indivíduo prestador do serviço (SCHULTZE, 2003). Por outro lado, serviços eletrônicos não são limitados à distância ou horário de funcionamento, logo, são capazes de entregar conveniência ao cliente.

Para efeito de pesquisa, este trabalho adota a definição de Rowley (2006) que diz que serviço eletrônico é qualquer esforço o qual possui sua entrega mediada por tecnologia da informação (incluindo WEB, quiosques de informação e dispositivos móveis). Tais serviços eletrônicos incluem suporte e serviço à cliente.

Neste tipo de serviço os clientes detêm o controle. Eles podem escolher o canal para aquisição do produto, o modo de entrega, o tipo de customização e o quanto estão envolvidos com o desenho e a entrega do produto. Finalmente, em algumas situações, os serviços eletrônicos possuem elementos de informação (ROWLEY, 2006).

2.3.2. Serviço eletrônico como informação ou *self-service*

Os serviços eletrônicos possuem certa influência do quesito informação, uma vez que esta é o principal valor trocado entre o provedor e o tomador do serviço (RUST; LEMON, 2001). Molesworth e Jenkins (2002) destacam que a Internet realiza a necessidade de informação de seus usuários, gerando assim uma espécie de percepção comum quanto ao seu uso.

Ao estudar sistemas de suporte ao usuário baseados em WEB, Negash; Ryan e Igbaria (2003) verificaram uma relação significativa entre a qualidade da informação e a eficácia do sistema, indicando que a eficácia de um sistema deste tipo aumenta com a qualidade da informação nele contido. No processo de compra eletrônica, Zeithaml, Parasuraman e Malhotra (2002) verificaram que disponibilidade e conteúdo

de informação são quesitos chave na comparação deste modelo contra o modelo de compras tradicionais.

O aumento da qualidade da informação aparenta contribuir para a redução da incerteza e do risco. Logo, tem-se então a importância da informação na experiência e na qualidade do serviço para usuários de Internet (ROWLEY, 2006). A literatura que discute qualidade de informação destaca que a qualidade da informação está relacionada à como a informação é percebida e utilizada. Desta maneira, a expectativa do consumidor pode influenciar no nível de qualidade da informação percebida (SALAUN; FLORES, 2001).

No âmbito do self-service alguns autores descrevem serviços eletrônicos como self-service (MEUTER; OSTROM; ROUNTREE; BITNER, 2000; ZHU; WYMER; CHEN, 2002). A questão é que, tipicamente, self-service é definido como um serviço que não sofre assistência direta de um agente humano. Em serviços eletrônicos os usuários precisam aprender sobre a interface. Tanto nos estágios iniciais do aprendizado como em estágios onde o conhecimento sobre o uso da interface já está mais maduro, a maneira como o cliente experimenta o serviço pode ser afetada pelo desempenho no uso da interface (ROWLEY, 2006). A necessidade de engajamento e aprendizado do cliente impõe à organização a necessidade de criar não apenas um bom desenho com claras instruções de navegação, mas também o desenvolvimento de um entendimento sobre o processo de aprendizado que ela espera que seus clientes absorvam a utilização do serviço eletrônico (ROWLEY, 2006).

Outra característica de self-service diz respeito ao controle ou percepção de controle. Pode-se conceituar self-service como a transferência de controle para os clientes, embora a extensão de tal controle possa estar relacionada com o desenho do serviço (ROWLEY, 2006). O controle ou a percepção de controle tem se mostrado fatores que influenciam o comportamento do cliente e as taxas de satisfação (HUI; BATESON, 1991). Yen (2005) mostrou que o controle percebido influencia na percepção de qualidade e na satisfação do cliente. Outra questão importante é que diferentes pessoas podem ter diferentes experiências, uma vez que sua

personalidade pode influenciar na sua percepção de controle (BRADLEY; SPARKS, 2002).

Para efeito de pesquisa, este trabalho adota o conceito de Rowley (2006) que afirma que todos os serviços eletrônicos são predominantemente self-service, sendo este entregue por qualquer meio baseado em tecnologia da informação (incluindo uma página WEB em um computador pessoal, um dispositivo móvel ou um quiosque eletrônico).

2.3.3. Importância da integração dos canais de fornecimento de serviço eletrônico

Serviço eletrônico é normalmente parte de um grupo de opções para oferta de serviços. Um grupo crescente de empresas tradicionais se utiliza da Internet como um canal para suportar, melhorar ou mesmo desativar canais tradicionais de marketing e vendas. Estas empresas estão adotando estratégias de canais múltiplos (MULLER-LANKENAU; WEHMEYER, 2005). Nestas situações normalmente se percebe um contínuo de mecanismos de entrega de serviços com diferentes composições de serviços face a face e self-service, assim como diferentes níveis de intensidade de relacionamento. Tecnologias de self-service usualmente melhoram a experiência geral do serviço entregue ao cliente. Isso acontece porque permitem que o serviço prestado por humanos seja utilizado nos momentos em que a intervenção cause maior impacto.

Ao se considerar o contexto de múltiplos canais, nota-se que os serviços eletrônicos reduzem o custo marginal da aquisição e do serviço, devido à redução da intervenção humana e dos ganhos de escala realizados por serviços eletrônicos (IQBAL; VERMA; BARAN, 2003). Também entregam maior qualidade, a qualquer momento, com mais informação que os canais convencionais. Tal característica

pode reduzir a sensibilidade a preço. Finalmente, suportam a captura de informações relacionadas à avaliação e compra de atividades.

Desta maneira, se faz importante considerar os serviços eletrônicos em conjunto com outros canais de entrega de serviços (SIMONS; BOUWMAN, 2005). Em função disso, podem-se perceber consequências do ponto de vista do desenho de serviços eletrônicos em entregas com múltiplos canais. De Ruyter; Wetzels e Kleijnen (2001) destacam a necessidade de integração entre os serviços eletrônicos e o processo de suporte ao cliente das organizações. Um modelo de entrega de serviço baseada em múltiplos canais bem desenhado requer a definição de responsabilidades nos diferentes canais. Em complemento a isso, Al-Hawari e Ward (2006) colocam a necessidade de os desenhistas entenderem como os clientes fazem uso da complementaridade dos canais.

Diferentes canais devem levar a definição de diferentes indicadores de satisfação do cliente. Por outro lado, a percepção de qualidade e a experiência do usuário não serão definidas apenas pelos canais individuais, mas pela maneira como os diferentes canais trabalham juntos para o atendimento das necessidades dos usuários, ou seja, levando a uma experiência global de serviço (AL-HAWARI; WARD, 2006). Wind, Mahajan e Gunther (2001) propuseram um conceito de convergência de marketing no qual e-business e negócio tradicional são colocados juntos para criar algo novo e diferente. Este modelo inclui a convergência de canais, se propondo a responder duas perguntas:

- ☐ Como desenhar uma experiência de serviço baseada em múltiplos canais na qual os clientes irão responder positivamente.
- ☐ Como o uso de outros canais afeta o desenho aperfeiçoado da experiência em serviços eletrônicos.

Baseado nesta estrutura, segundo os autores, a modelagem e avaliação dos serviços eletrônicos podem ser realizadas em três diferentes níveis: experiência web; experiência de serviços online e experiência total de múltiplos canais.

Um fator importante que contribui para a experiência no serviço eletrônico é a habilidade que a empresa tem de organizar o fornecimento e a cadeia de valor para suportar a entrega de bens e serviços (ROWLEY, 2006). Voss (2003) desenvolveu um estudo em bancos, empresas de aviação, provedores de conteúdo, etc., que sugere que o desempenho e a responsividade estiveram bem abaixo das expectativas dos clientes. Problemas que ocorrem nos serviços eletrônicos podem resultar em falhas de serviços (ZHANG; PRYBUTOCK, 2005) e podem acarretar perda de oportunidades importantes (MULLER-LANKENAU; WEHMEYER, 2005). Cox e Dale (2001) apontaram em seu estudo que uma empresa on-line deve ter bom desempenho em todos os aspectos da prestação de serviços, principalmente, sob a perspectiva da integração destes serviços. Questões deste tipo demonstram a necessidade de um melhor entendimento sobre a integração dos serviços eletrônicos na entrega total dos serviços das organizações (ROWLEY, 2006).

2.3.4. Qualidade de serviços eletrônicos

A importância da medição e monitoramento da qualidade em serviços eletrônicos vem sendo reconhecida por gestores e acadêmicos (JOHNSON; WHANG, 2002). Qualidade no serviço é um fator determinante na diferenciação de ofertas de serviço e na construção de vantagem competitiva (BAUER; HAMMERSCHMIDT; FALK, 2005). Existe um largo conjunto de sítios para avaliação on-line, além disso, outro grande conjunto de pesquisas acadêmicas em qualidade de serviços eletrônicos vem sendo desenvolvido nos últimos anos a partir dos trabalhos de Zeithaml, Parasuraman e Malhotra (2000) e Rust e Lemon (2001). Estes trabalhos são úteis na

busca de dimensões da experiência de serviços eletrônicos partindo da experiência do serviço e da perspectiva de avaliação.

Não bastando as avaliações qualitativas, nota-se o desenvolvimento de abordagens quantitativas advindas da literatura de serviços tradicionais que privilegiam o uso de escalas e o desenvolvimento de dimensões de qualidade. Tais dimensões são vistas tanto como antecedentes para a adoção de serviços eletrônicos como parâmetros para a medição da qualidade de serviços eletrônicos (ROWLEY, 2006). Muitos destes trabalhos partem da combinação das dimensões dos serviços tradicionais agregados às dimensões de qualidade de interfaces web, sendo também baseados nas expectativas e percepção de qualidade do serviço (KAYNAMA; BLACK, 2000; WOLFINBARGER; GILLY, 2002). Outro exemplo é o trabalho de Zeithaml, Parasuraman e Malhotra (2002), que compara as dimensões do SERVQUAL com as do e-SERVQUAL e demonstra que algumas das dimensões do SERVQUAL se aplicam a serviços eletrônicos, mas existem dimensões adicionais dos serviços eletrônicos que estão relacionados especificamente às tecnologias utilizadas por estes serviços.

Em função da grande variedade de estudos sendo desenvolvidos nesta área, há uma grande variedade de dimensões de qualidade em serviços eletrônicos (WAITE, 2006). Em função desta grande quantidade de dimensões, não há um consenso em torno das definições conceituais e dos modelos e medidas de qualidade em serviços eletrônicos (SETH; DESHMUKH; VRAT, 2005). Além dos modelos em desenvolvimento estarem focados em segmentos, verticais, etc. as expectativas dos clientes está bastante relacionada a qualidade. Adicionalmente, as expectativas em serviços eletrônicos ainda não se encontram tão bem formadas quanto em serviços tradicionais (ZEITHAML; PARASURAMAN; MALHOTRA, 2002). Por exemplo, a preparação para uma determinada tecnologia e o estágio de adoção de um serviço eletrônico podem impactar na experiência e percepção de sua qualidade (TSIKRIKTSIS, 2004).

Um conjunto complementar de trabalhos que tratam dos antecedentes na adoção de serviços eletrônicos é fator importante para a análise da qualidade de serviços eletrônicos. Yang e Jun (2002) destacam que em situações onde a experiência do

cliente em serviços eletrônicos é muito mais limitada que em serviços tradicionais, a percepção de qualidade pode ser afetada. Iqbal, Verma e Baran (2003) demonstram que a frequência de utilização de serviços eletrônicos pode representar um fator importante de avaliação deste tipo de serviço. Bitner, Ostrom e Meuter (2003) colocam que o usuário deve entender o que se espera dele na utilização do serviço eletrônico de modo que não se afete a percepção de qualidade. Finalmente, Seth, Deshmukh e Vrat (2005) argumentam que as expectativas do cliente em relação a qualidade dos serviços eletrônicos está em constante mudança e que esta mudança é influenciada pelo número de encontros e pelo ambiente competitivo.

Em um trabalho de consolidação dos estudos realizados na área de qualidade de serviços eletrônicos, Rowley (2006) destacou que as seguintes dimensões ou aspectos contribuem para a experiência do cliente em serviços eletrônicos:

- Funcionalidades do canal eletrônico;
- Segurança;
- Comunicação;
- Confiança;
- Suporte ao cliente;
- Capacidade de resposta;
- Informação;
- Acessibilidade;
- Entrega;
- Personalização.

3. PROPOSIÇÕES DE PESQUISA

Conforme descrito na revisão da literatura, novos serviços podem ser originados de diversas formas (VAN REIAL; LIEVENS, 2004). Em teoria, a criação de um novo serviço deveria ser oriunda de um direcionamento estratégico da organização que está considerando tal decisão, frente ao ambiente competitivo em que atua (RODIE; MARTIN, 2001). No âmbito dos serviços eletrônicos, deve ser considerado o seu propósito primário, se de característica ou fim de informação ou self-service, mesmo levando-se em conta o conceito mais abrangente de Rowley (2006). Outro fator que também deveria contribuir para o processo de decisão de um novo serviço eletrônico diz respeito a complementaridade frente a outros serviços já em operação, observando-se o conjunto de canais de entrega de serviços (SIMONS; BOUWMAN, 2005) e uma estratégia de canais múltiplos (MULLER-LANKENAU; WEHMEYER, 2005). Isso posto, a primeira proposição de pesquisa apresentada é:

P1: Um novo serviço eletrônico pode ser originado de diversas formas, mas deve levar em consideração os objetivos estratégicos da organização frente ao seu ambiente competitivo. Seu propósito deve ser compreendido e sua funcionalidade inserida e tratada considerando outros canais de entrega de serviços, via uma estratégia de canais múltiplos.

Dentro do contexto de serviços eletrônicos, conforme a definição de Rowley (2006), adotada por este trabalho, qualquer serviço eletrônico tem sua entrega mediada por tecnologia da informação. Tal definição impõe, de alguma forma, a premissa de que as empresas que se utilizam de serviços eletrônicos são usuárias de tecnologia da informação confiável em certo grau. Voltando ao campo dos serviços tradicionais, nota-se certo dinamismo em empresas de serviços dentro do processo de desenvolvimento de novos serviços, o que ocasiona o desenvolvimento e

lançamento constante de novos serviços (MENOR; TATIKONDA; SAMPSON, 2002). A característica de dinamismo e criação de novos serviços, gera, no contexto de serviços eletrônicos, uma preocupação futura com a aplicação de tecnologia. A percepção da importância presente e da futura é apresentada pelo modelo de McFarlan (1984) e aperfeiçoada no modelo de Nolan e McFarlan (2005). A composição de tais conceitos fundamenta a segunda proposição de pesquisa:

P2: As empresas que se utilizam de serviços eletrônicos vêm a tecnologia da informação como uma ferramenta importante. Dentro do grid estratégico de Nolan e McFarlan (2005), a organização de TI nas empresas que usam serviços eletrônicos pode ser considerada no quadrante Estratégico.

Embora se espere que as empresas criem novos serviços eletrônicos usando como entrada sua estratégia e levando em consideração o ambiente competitivo em que elas atuam (RODIE; MARTIN, 2001), nota-se em alguns casos, como, por exemplo, o de comércio eletrônico, perspectivas de alinhamento diferentes da tradicional, que se inicia com a estratégia de negócio (HENDERSON; VENKATRAMAN, 1993). O modelo de alinhamento estratégico de Henderson e Venkatraman (1993) descreve quatro possíveis perspectivas de alinhamento. Eventualmente, a perspectiva de alinhamento se altera em função das decisões de interface de Van Riel e Lievens (2004) para o novo serviço em desenvolvimento. Em função de tal discussão, a terceira proposição de pesquisa é:

P3: No processo de desenvolvimento de serviços eletrônicos, devido à sua natureza tecnológica, a estratégia de TI pode vir a iniciar o processo de alinhamento conforme Henderson e Vankatraman (1993).

4. METODOLOGIA

O objetivo deste estudo foi o de verificar respostas para as perguntas de pesquisa apresentadas no último parágrafo da revisão da literatura. A intenção do estudo foi a de explorar as respostas das duas perguntas em questão. Embora surveys possam ser usados como método em estudos exploratórios (FORZA, 2002), para esta pesquisa optou-se pelo método de estudo de caso uma vez que este permite que as questões sejam exploradas com mais profundidade e detalhe (YIN, 2005).

Além disso, para esta pesquisa em particular, a escolha do método de estudo de caso levou em consideração a necessidade de observação das práticas atuais. Uma vez que este estudo irá comparar as proposições apresentadas anteriormente com as práticas desenvolvidas pelas empresas, conforme será apresentado a seguir. Portanto, este trabalho também tem o propósito de testar as teorias usadas na montagem das proposições.

O método de estudo de caso empregado nesta pesquisa segue, em linhas gerais, o processo sugerido por Voss; Tsikriktsis e Frohlich (2002):

- ☐ Justificativa para a escolha do método.
- ☐ Revisão da literatura, elaboração dos construtos e das questões.
- ☐ Escolha dos casos.
- ☐ Protocolo de pesquisa.
- ☐ Análise dos dados.

Quanto ao segundo ponto, os itens acima trataram da revisão da literatura, do desenvolvimento das perguntas de pesquisa e do desenvolvimento dos construtos. Cabe ressaltar que a montagem das proposições se baseou integralmente na teoria

antes descrita, conforme recomendação de Eisenhardt (1989). Os pontos restantes serão descritos logo a seguir com mais detalhes.

4.1. Critérios para escolha de múltiplos casos e de suas unidades de análise

O intuito da pesquisa é buscar informações na maior profundidade possível sobre as seis proposições apresentadas. Desta forma, o estudo de um único caso permitiria que um detalhamento maior de informações fosse obtido. Por outro lado, um estudo de caso único possui limitações quanto a sua generalização (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002).

Em função disso, optou-se pela escolha de quatro casos, de forma que uma quantidade razoável de informações em profundidade pudesse ser obtida sendo também possível o aumento do nível de generalização com o cruzamento dos casos. Os casos em questão foram escolhidos por amostragem (YIN, 2005), sendo esta uma amostra de conveniência. Estes casos estão vinculados a quatro empresas sendo uma do segmento bancário, uma do segmento de telecomunicações, uma do segmento de aviação civil e uma do segmento de Internet.

No que diz respeito à escolha do segmento bancário, os canais de relacionamento remoto com os clientes, também chamados de canais preferenciais de relacionamento, representados pelas operações realizadas por Internet e autoatendimento, entre outros, são responsáveis pela realização de aproximadamente 85% de todas as transações capturadas na maioria das instituições financeiras que atuam no Brasil. Este número demonstra a consolidação dos canais e o reconhecimento dos consumidores das vantagens, conveniência e segurança de se relacionar remotamente com seu banco.

Por outro lado, a intensificação dessa dinâmica de relacionamento gera desafios para os bancos no sentido de que os mesmos desenvolvam soluções capazes de diferenciá-los na prestação dos serviços, buscando conciliar uma operação de

custos inferiores aos do canal convencional, com uma solução de maior interesse, conveniência e geração de valor.

O banco escolhido para o estudo de caso foi fundado em 1943 como um banco comercial. Em 1948 iniciou um período de expansão, que fez com que se tornasse o maior banco comercial do setor privado no Brasil no final da década de 60. Expandiu as atividades em todo o país durante a década de 70, conquistando mercados brasileiros urbanos e rurais. Em 1988 incorporou subsidiárias de financiamento imobiliário, banco de investimento e financiadora, tornando-se um banco múltiplo. A empresa em avaliação é um dos maiores bancos do setor privado (não controlado pelo Governo) no Brasil, em termos de total de ativos, fornecendo uma ampla gama de produtos e serviços bancários e financeiros no Brasil e no exterior para pessoas físicas, pequenas e médias empresas no Brasil, e importantes sociedades e instituições nacionais e internacionais.

Possui ampla rede de agências e serviços do setor privado no Brasil, permitindo atingir uma base de clientes diversificada. Os serviços e produtos compreendem operações bancárias, tais como: operações de crédito e captação de depósitos, emissão de cartões de crédito, consórcio, seguros, arrendamento mercantil, cobrança e processamento de pagamentos, planos de previdência complementar, gestão de ativos e serviços de intermediação e corretagem de valores mobiliários.

Alguns pontos de destaque relevantes para o caso que envolve TI dizem respeito à geração de valor, conforme prêmios recebidos: Instituição financeira brasileira com melhor colocação no ranking das 500 maiores empresas do mundo (Revista Fortune); Única marca brasileira no ranking da lista das 100 mais valiosas do mundo e pelo 3º ano consecutivo, é a Marca mais valiosa do Brasil (Consultoria Millward Brown); Único Banco entre as vinte e cinco empresas mais inovadoras do Brasil (Revista Época); empresa líder em tecnologia no Brasil (Revista INFO Exame); Líder no Prêmio e-finance 2009 (Revista Executivos Financeiros).

No que concerne a gestão dos canais de relacionamento, após anos de operação a empresa optou pelo desenvolvimento de um plano diretor de relacionamento que esta contemplando uma reavaliação do modelo de operação de todos os canais de relacionamento com ponto de contato junto aos clientes usuários. Este inclui canais

eletrônicos como Internet, autoatendimento, soluções em dispositivos móveis, central de atendimento e canais não eletrônicos, tais como rede de atendimento e agências.

Tendo em vista o tamanho da organização, observa-se um alto grau de complexidade nos processos internos e uma percepção do aumento da burocracia interna na tomada de decisões e implementação dos projetos. A divisão responsável pelo atendimento a clientes tem como característica um alto volume de chamadas tratadas na central de atendimento, com uma grande variedade de assuntos e múltiplos pontos de conhecimento.

Cabe ressaltar que a pressão competitiva no setor bancário é determinada pelo mercado. As preferências e atitudes dos clientes têm mudado e, atuando paralelamente, a pressão competitiva têm obrigado os bancos a investimento nas aplicações de autoserviços, disponibilizando cada vez mais transações automatizadas para os seus clientes. Assim, estes serviços automatizados passam a dar mais importância às áreas de TI e de atendimento a clientes.

A justificativa para a escolha do setor de telecomunicações está embasa na intensificação do processo de inovação tecnológica, a qual se torna indispensável para a competitividade das empresas desta área. No Brasil, pode-se afirmar que o esforço que vem sendo realizado nesse sentido ainda é pequeno. O setor de telecomunicações, no entanto, tem se mostrado uma exceção destacando-se pelos seus investimentos para montar uma infraestrutura tanto de comunicação de voz quanto de transmissão de dados à altura dos países mais desenvolvidos, oferecendo crescentemente tecnologias mais avançadas. O crescimento do setor, obviamente, não se deve apenas a investimentos em pesquisa e desenvolvimento, mas também a existência, até bem pouco tempo, de uma demanda reprimida relativamente grande que não estava sendo atendida e que ajudou a impulsionar o seu desenvolvimento.

Somado a isso se pode dizer que o desenvolvimento tecnológico do setor de telecomunicações influi não só em seu desempenho, mas também no de outros setores e, de maneira especial, no de comércio eletrônico, uma vez que o setor de

telecomunicações é responsável pelo oferecimento de uma parte dos serviços de infraestrutura que suportam as atividades dos demais setores produtivos do país.

Na realidade, pode-se dizer que este segmento está caminhando mais rapidamente do que a maioria dos outros setores para se encaixar dentro de um novo paradigma “econômico-social” que está se formando no mundo atualmente e cujo propósito principal é o desenvolvimento cada vez maior da sociedade da entonação.

O setor de telecomunicações, por sua vez, foi escolhido para ser objeto desse estudo porque:

- É um dos mais proeminentes setores no Brasil, intensivo em tecnologia, portanto, espera-se que as empresas atuantes no setor sejam inovadoras no uso de novas ferramentas para obter e manter clientes.
- É um setor que está assumindo um perfil essencialmente global, com a maioria das empresas atuantes no mercado sendo multinacionais e tendo também em seu portfólio de clientes grandes corporações multinacionais, algumas delas com alcance global.
- E, finalmente, é um setor que apenas recentemente abriu suas portas para a concorrência (até bem pouco tempo atrás o setor era monopólio do governo brasileiro, como será verificado em seu histórico ao longo desse trabalho).

Em suma, com o aumento da competitividade no setor de telecomunicações a importância, a longo prazo, de conhecer os seus clientes e entender as dimensões dos relacionamentos com esses clientes é um aspecto crítico para o futuro da empresa que pode ser alavancado pela atuação de múltiplos canais de acesso, por isso, seu uso por este setor será o foco desse estudo.

A empresa de telecomunicações escolhida é operadora de telecomunicações, Internet e mídia, com forte presença mundial, principalmente nas regiões de língua hispano-portuguesa. Atuante, opera em 17 países, sendo seus mercados mais importantes a Espanha e América Latina (Argentina, Brasil, Chile, Peru, México, El Salvador, Guatemala, EUA/Porto Rico, Colômbia e Venezuela). Na Europa e região

do Mediterrâneo a empresa tem presença mais significativa na Alemanha, Itália, Áustria, Suíça, Reino Unido e Marrocos.

É uma empresa de capital privado com ações negociadas nas principais Bolsas espanholas e nas Bolsas de Londres, Paris, Frankfurt, Tóquio, Nova Torque, Lima, Buenos Aires e São Paulo.

Como operadora global a empresa fornece uma extensa gama de serviços para um vasto conjunto de atividades, entre as quais: telefonia fixa, telefonia celular, serviços para empresas,

criação e distribuição de conteúdos e serviços por meio da Internet, comercialização de catálogos e guias, serviços de CRM e comércio eletrônico, comunicações submarinas de

banda larga, entre outros.

No Brasil, o grupo tem presença majoritária nas áreas de telefonia fixa e móvel, Internet, guias telefônicos, transmissão de dados, cabos submarinos, comércio eletrônico e soluções de tecnologia em segurança empresarial.

Do ponto de vista dos negócios, a empresa tem tido bom desempenho nos negócios tradicionais de telefonia fixa; está apostando na evolução de novas perspectivas de mercado como a Banda Larga (que, segundo ela, tem um grande potencial para gerar valor por causa da expansão da Internet); tem tido um ligeiro crescimento na telefonia celular; e, está procurando consolidar projetos empresariais para os negócios emergentes como Internet, conteúdos, entre outros.

Um dos principais desafios da empresa, atualmente, é a abertura do mercado brasileiro, que apresenta diversas oportunidades de negócio como a busca pela liderança no oferecimento de serviços de longa distância, o desenvolvimento de serviços de transmissão de dados, a agregação de valor aos serviços para as empresas, e a extensão da rede de banda larga por todo o país. Por isso, ela tem procurado se reestruturar para atuar dentro desse novo ambiente.

A companhia também tem trabalhado para melhorar a capacidade e a qualidade da Rede Corporativa buscando aumentar o nível de disponibilidade das aplicações,

dos sistemas corporativos e dos serviços prestados entre as suas empresas e entre as empresas e os seus clientes.

A empresa de aviação civil escolhida surgiu em 1961 fazendo o transporte de cargas e de passageiros entre o Paraná e os Estados de São Paulo e do Mato Grosso. Após seis anos, o grupo passou a transportar apenas malotes. A década de 80 marca um período de crescimento. Em 1981, comemora a marca de um milhão de passageiros transportados. Em 1993, a empresa lança com pioneirismo o Programa fidelidade. O ano de 1996 marca o início das operações em todo o território nacional. Em 1998 a empresa faz o seu primeiro voo internacional na rota São Paulo-Miami. No ano seguinte, é a vez do primeiro destino para a Europa (Paris), em parceria com a Air France.

Apostando na tecnologia como meio para atender melhor os seus passageiros, a empresa lança no Brasil um moderno sistema de bilhetes eletrônicos, batizado com o nome de e-ticket. Por volta de 2001, a empresa cresce 31%, transportando mais de 13 milhões de passageiros e elevando o faturamento para praticamente R\$ 3 bilhões no ano. A empresa lança um sistema de autoatendimento nos principais aeroportos do país, um equipamento que permite aos passageiros fazer o seu check-in em apenas 10 segundos. A companhia fecha o ano com lucro de R\$ 174 milhões, o maior de sua história.

Com o aquecimento da economia, a companhia volta a operar os voos diurnos para Miami e passa a operar mais três voos semanais para [Paris. Com](#) isso, o número de frequências para os EUA sobe para 14. Para a Europa, a TAM passa a oferecer 10 voos semanais. Além disso, a empresa inicia uma estratégia de crescimento para a América Latina e começa a voar diariamente para Santiago do Chile no início de dezembro. Em 2004 a empresa fecha o mês de dezembro com a liderança no mercado doméstico pelo 18º mês consecutivo e um recorde histórico no mês de dezembro: 41,17% de market share. No acumulado do ano, fica com uma participação de 35,79% no setor nacional e de 14,48% no internacional. A ocupação das aeronaves acumulada no ano também atinge bons resultados: 64% no mercado doméstico e 72% no internacional.

Já em 2008 a receita líquida no ano foi de R\$ 10,5 bilhões, um crescimento de 29,7% em relação a 2007. O lucro operacional registrou aumento de 67,3%, também na comparação com o ano anterior, atingindo R\$ 725,2 milhões. Segundo dados da ANAC (Agência Nacional de Aviação Civil), a participação média da empresa pesquisada no mercado doméstico em 2008 foi de 50,3%. Já no âmbito internacional, a companhia ampliou sua participação entre as empresas brasileiras que voam para o exterior e, em dezembro de 2008, registrou o recorde de 85,5% de market share internacional. O volume total de passageiros domésticos transportados em 2008 foi de 25,6 milhões de pessoas, um aumento de 6,1% em relação ao ano anterior. No mercado internacional, foram 4,5 milhões de passageiros transportados, um crescimento de 22,4% em relação a 2007. A taxa de ocupação acumulada ao final do ano nos vôos domésticos foi 68,1%, e a dos vôos internacionais atingiu, no mesmo período, 75,5%.

Em 2009, registrou um market share acumulado de 45,6% no mercado doméstico e de 86,5% entre as companhias brasileiras que operam vôos internacionais. Transportou, ao longo do ano, 30,4 milhões de passageiros. No acumulado de 2010, alcançou o recorde de 79,6% no índice de aproveitamento dos assentos nos vôos internacionais. Já a taxa de ocupação no mercado doméstico em todo o ano de 2011 foi de 67,6%, segundo os dados divulgados pela Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC). O market share acumulado em 2010 foi de 42,8% no mercado doméstico e de 87,6% no segmento de linhas internacionais operadas por empresas aéreas brasileiras. A companhia transportou 34,5 milhões de passageiros no período e encerrou o ano com 151 aeronaves, a maior frota de aeronaves de passageiros que uma companhia aérea brasileira já teve.

A empresa encerrou 2011 com participação anual de 41,2% no mercado doméstico e de 88,1% no segmento de rotas internacionais operadas por companhias aéreas brasileiras. No ano, o load factor internacional, de 81,4%, foi o melhor resultado anual da empresa no segmento. No período, transportou cerca de 37 milhões de passageiros, superando os 34,5 milhões do ano [anterior. Com](#) 156 aeronaves, a frota da companhia é a maior frota de aviões de passageiros da história da aviação brasileira e uma das mais jovens do mundo, com idade média de 7 anos.

O período também foi marcado por diversos fatos importantes: o projeto OnAir, que habilita a comunicação móvel por voz ou texto (SMS e e-mail) a bordo, foi ampliado no mercado doméstico e encerrou o ano com 31 aeronaves equipadas com o sistema. A venda de bilhetes nas Casas Bahia cresceu com a instalação de mais sete quiosques, num total de 10 estandes na rede varejista. Da mesma forma, o Metrô de São Paulo ganhou três pontos de venda da empresa em estações de grande movimento e, em dezembro, foram inaugurados dois primeiros pontos no Metrô Rio. O web site da empresa foi reformulado e passou a oferecer mais filtros e ferramentas de pesquisa totalmente focadas na baixa tarifa. Em dezembro lançou de forma pioneira seu próprio canal de compras coletivas, oferecendo passagens com tarifas promocionais. Em outubro, foi lançada uma plataforma para aproximar estrategicamente a empresa dos agentes e consolidadores de viagens.

A empresa de internet estudada é o principal portal de conteúdo e provedor pago de acesso a internet do país. Lançado em Abril de 1996 provê acesso em mais de três mil localidades brasileiras e oferece também, inúmeros locais de conexão em mais de 14.000 cidades no exterior, tem hoje mais de 1,5 milhões de assinantes pagantes, e desde de setembro de 1999 atua também como portal e provedor de acesso na Argentina. Em 28 de Abril de 1996 às 4:15 hrs o site web da empresa foi ao ar com serviço de bate papo. Reúne o mais extenso conteúdo em língua portuguesa do mundo, esta organização tem 42 estações, temáticas , com mais de mil canais de notícias, informação, entretenimento e serviços, somando mais de 7 milhões de páginas.

É líder na categoria de notícias da internet brasileira com informações atualizadas 24 horas por dia e 365 dias por ano, conta com equipes próprias de jornalistas e também com as mais confiáveis fontes de informação no Brasil e no exterior, entre elas Reuters, France Presse e BBC. Além do principal produto, o acesso a internet discado ou de banda larga, a empresa possui uma lista de outros produtos e serviços. O portal foi pioneiro ao desenvolver uma TV, criada especialmente para produzir e transmitir vídeos para internet. O canal de jornalismo interativo transmite toda a programação multimídia e codificada em alta velocidade para melhor atender os assinantes de banda larga e está disponível por demanda para ser vista na hora que melhor convier ao internauta.

O público em geral também pode conversar diariamente com, acadêmicos artistas, atletas, celebridades e outras personalidades, em destaque no “bate papo” que foi também pioneiro no serviço de conversa com vídeo. Seus clientes ainda contam com um Shopping que oferece uma nova ferramenta de comparação de preços e produtos na internet e já se transformou numa conveniente área de compras online, com lojas de departamentos, supermercados, livrarias, lojas de CDs e computadores, agricultura, além da venda de carros. Seus assinantes podem criar e divulgar suas próprias paginas da internet usando ferramentas simples e eficientes. Outros serviços importantes são o fone (voz sobre IP), o anti pop-up que permite ao público evitar as janelas de publicidade, ou anti spam que barra os e-mails indesejados.

A empresa é o principal portal da mídia online e empresas de internet no Brasil, de acordo com páginas vistas por mês. A companhia é pioneira no desenvolvimento da internet no Brasil desde a sua fundação em 1996. A empresa tem sido bem sucedida na manutenção de sua liderança em páginas vistas e no tempo de permanência online dentre os portais de conteúdo no Brasil, proporcionando a seus usuários a melhor experiência de internet. O acesso a internet discada ou de banda larga visa alcançar a classe média, média-alta e alta. A segmentação do produto ocorre além das classe econômicas.

A empresa provê acesso em mais de 3 mil localidades brasileiras, e segundo o ibope NetRatings, teve média de 8,894 milhões de visitantes únicos domiciliares mensais no Brasil em 2006. Número que lhe confere a primeira posição no ranking dos maiores portais de conteúdo do país e representa mais de 65% de alcance nesse mercado, significando que de cada 10 pessoas que acessam a internet de sua residência 6 visitam seu web site regularmente. A empresa é o principal portal de conteúdo e provedor pago de acesso a internet do país. Atuando ainda na Argentina no acesso a internet com banda larga e estreita para usuários doméstico e empresas e para países de língua hispânica com vendas de propaganda e conteúdo:

- Portal criado em 1999 com a junção da operadora ao outro grupo, a nova empresa possui uma grande cartela de clientes formada principalmente por usuários de banda larga, possui abrangência nacional e diversos serviços

como: Conexão Segura, Fotolog, Páginas de conteúdo e um acervo com mais de 100 mil vídeos e áudios.

- Porta de Internet : é um provedor brasileiro de banda larga e de acesso discado a internet adquirido em 2004 pelo grupo e fundido aos portais anteriores Best que já eram de propriedade da empresa de telefonia. Este portal notabilizou-se por prover acesso discando a internet de forma gratuita, serviço que ele continua a ofertar.
- Além de provedor, o portal abriga sites importantes de noticiários, parcerias com sites de conteúdos variados, versão brasileira de conteúdos e sites internacionais bem como possui um sistema de busca único em todo o Brasil por aproveitar o mecanismo de forma personalizada e regionalizada.

O lucro bruto atingiu 80.1 milhões no terceiro trimestre de 2009 e 224.3 milhões no final do nono mês de 2009, representando um aumento de 27% e 16% respectivamente sobre os mesmos períodos de 2008. A margem bruta (lucro bruto dividido pela receita líquida) foi de 61% no terceiro trimestre de 2009 e de 59% no fechamento do nono mês de 2009 representando um aumento de 5 pontos percentuais sobre a margem bruta do ano de 2008.

A empresa tem como pontos positivos a qualidade dos serviços e uma administração voltada a aquisição de novas tecnologias. Outros pontos positivos podem ser destacados:

Serviços voltados às necessidades do mercado, sendo sua linha de serviços um reflexo do comportamento globalizado e avançado das pessoas interessadas.

Novas aquisições, desde o primeiro momento do que há de novidade no mercado, tanto no desenvolvimento quanto na distribuição, divulgação e até mesmo na administração de novos serviços, procura formas inteligentes de obter novos clientes. Um exemplo foi o investimento na compra de uma empresa voltada para área de hospedagem de sites que detém 16% do mercado mundial.

A capacidade de desenvolvimento é outro fator chave que reúne habilidades de programação, conhecimentos do mercado e design gráfico, dando grande importância ainda para a publicidade e o Marketing, entre outros.

Mesmo diante de tantas transações bem sucedidas a empresa pesquisada enfrenta atualmente uma certa perda de clientes, em virtude de serviços oferecidos, por exemplo, pela gigante Google tais como MSN e Facebook que hoje segundo pesquisas se tornou o principal site de relacionamento da internet e é mundialmente conhecido, a partir do momento que um usuário utiliza o MSN por exemplo ele deixa de acessar seu web site e conseqüentemente, de visualizar propagandas anunciadas pelo mesmo.

Cada uma destas empresas servirá então de unidade de análise (YIN, 2005) para a coleta dos dados necessários para o estudo. Embora estas empresas prestem outros tipos de serviços de TI, serão considerados como unidade de análise apenas os dados referentes aos serviços classificados acima. Desta forma, pode-se dizer que a amostra das unidades de análise se encontra controlada (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002).

4.2. Protocolo de pesquisa

A coleta dos dados da pesquisa fez uso de duas fontes. As informações públicas das empresas, buscadas nos seus respectivos sites na Internet, e documentos abertos fornecidos pelos funcionários entrevistados.

As informações específicas de cada caso foram coletadas com o uso de entrevistas semi-estruturadas. Um formulário aberto foi utilizado como guia na realização das entrevistas. Esse formulário seguia o formato de funil conforme destacado por Voss; Tsikriktsis e Frohlich (2002). Para que o processo de levantamento dos dados específicos fosse mais proveitoso, enviou-se o formulário aberto para cada uma das empresas com alguns dias de antecedência, para que os entrevistados pudessem se preparar, de acordo com a recomendação de Voss; Tsikriktsis e Frohlich (2002).

Para cada uma das empresas duas pessoas foram entrevistadas. Optou-se por escolher duas pessoas de cada empresa para evitar subjetividades e tendências nas respostas. Executando tal procedimento o estudo segue as práticas descritas por Voss; Tsikriktsis e Frohlich (2002), o qual descreve que a escolha de um único respondente pode originar dados subjetivos e tendenciosos.

Para cada uma das empresas foram escolhidas pessoas em funções que estivessem em posições hierárquicas com acesso aos dados requisitados. Optou-se também pela escolha de profissionais em áreas distintas, um pertencente à área de atendimento a cliente e um à área de TI. Como todos os cargos estão em uma posição elevada da hierarquia de suas respectivas empresas, acredita-se que as respostas dadas por elas sofreram menos pressão dos resultados.

4.3. Análise dos dados

Para tal, o estudo seguiu a recomendação de Eisenhardt (1989) e dividiu a análise em duas partes. A primeira avaliou separadamente cada caso e a segunda procurou comportamentos em comum entre os casos. No primeiro passo, o estudo descreveu cada um dos casos com o intuito de se familiarizar com o contexto estudado.

Além disso, o estudo cruzou os dados coletados em cada um dos casos com as proposições apresentadas na busca de evidências sobre os fenômenos estudados. Em relação ao segundo passo, o estudo procurou similaridades e diferenças cruzando os resultados dos casos de acordo com a recomendação de Voss; Tsikriktsis e Frohlich (2002). As conclusões sobre as premissas propostas foram tiradas de uma tabela montada à partir da análise dos pares de casos.

5. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS OBTIDOS

5.1. Banco

Para o banco, a tecnologia em si é considerada um item sem diferenciação. Para eles, o diferencial está na percepção do usuário, ou em como utiliza a tecnologia para gerar um serviço diferenciado. Os serviços eletrônicos se enquadram nesta categoria, mesmo que todo o setor se utilize dos mesmos fornecedores e estrutura de rede. Um dos focos está na segmentação de clientes e na medição do índice de reclamações junto ao banco central. Embora para eles, os canais eletrônicos sejam diferenciais estratégicos, novos serviços não se originam na estratégia da empresa. Há algum tempo atrás, os novos serviços eram originados por pessoas que testavam novas tecnologias e avaliavam sua aderência às necessidades do banco. Atualmente, em função de cortes de custo e em busca de um maior alinhamento, é um departamento dentro da organização que avalia estas novas tecnologias mas sem preocupações com integração com outros canais de atendimento. Tais informações demonstram que o banco não está de acordo com a primeira proposição de pesquisa apresentada.

Um dado importante diz respeito a análise ambiental da indústria. Outras indústrias, como a de telecomunicações, estão entrando no mercado de bancos com alguns produtos substitutos. Por exemplo, algumas empresas de telefonia estão ofertando serviços de pagamento de contas utilizando telefones celulares. Tais serviços ocupam espaço na oferta de opções para pagamento de contas e pequenas transações de transferência bancária. Movimentos como este mostram o quanto a TI está alterando as forças estruturais no mercado de bancos, demonstrando, portanto, a sua importância. Atualmente todos os canais de acesso ao banco se utilizam intensamente de TI. Em termos de custo, a agência é o canal mais caro seguido por atendimento humano em call center, Internet, unidades de resposta audível (URA) e

dispositivos móveis como celulares. Em todos estes canais a necessidade de TI confiável é latente, assim como existe um portfólio de projetos que envolvem TI sendo administrado. Tal informação valida a proposição de pesquisa dois, com a ressalva de que as decisões de uso de tecnologia em tais canais não é tomada pela área de TI, mas sim pelas áreas de negócio. Em algumas situações as áreas de negócio possuem suas próprias operações de TI.

Conforme mencionado anteriormente, no banco os serviços eletrônicos são originados pela tecnologia em si, e não pela estratégia de negócio. Tal informação descaracteriza a perspectiva de alinhamento estratégico tradicional que se origina da estratégia de negócio e passa a infraestrutura organizacional. Por outro lado, as áreas de negócio, como também foi apresentado, tomam suas decisões pelo uso, ou não, de uma determinada tecnologia. Esta segunda característica coloca uma situação complexa de mapeamento e identificação, dada a primeira característica que versa sobre o ponto de início do processo de alinhamento, dando-se na tecnologia. Diferente do mencionado por Handerson e Venkatraman (2003), que colocam que os sistemas de autoatendimento em bancos seguem a perspectiva de alinhamento com a transformação tecnológica, o banco parece seguir, ou ter características mais fortes e aderentes à perspectiva de alinhamento entre TI e negócio potencial competitivo. Tal análise também coloca em discussão a proposição três deste trabalho.

5.2. Empresa de Telefonia

A empresa de telefonia considera a tecnologia como um item diferenciado da sua operação. Eles pensam que seus produtos são totalmente baseados em tecnologia, e por isso, empregar tecnologias mais recentes que viabilizem serviços diferenciados, os coloca em uma posição mais competitiva frente aos seus concorrentes. Esta característica faz com que a percepção da empresa em relação a importância dos

serviços eletrônicos esteja permeada em todos os níveis de organização. Por outro lado, no âmbito de canais eletrônicos, a discussão da importância estratégica tem uma perspectiva diferente. Atualmente, o maior canal de contato que a empresa utiliza é o telefônico. Por este motivo, ganha muita atenção, mas tem como foco a redução de custo e não algum outro fator estratégico que busque diferenciação. Embora a maior parte do atendimento se encontre no canal telefônico, há investimentos em outros canais visando melhorar a experiência do cliente final. Entretanto, tais investimentos não levam em consideração uma visão integrada do atendimento e da complementaridade entre os [canais](#). Com as mudanças que a empresa está passando, espera-se uma visão mais orientada e baseada em uma estratégia única de canais múltiplos, porém, atualmente, a empresa não conta com tal visão. Em função das informações apresentadas, a empresa de telefonia não está de acordo com a primeira proposição de pesquisa apresentada.

Conforme descrito anteriormente, a empresa de telefonia se utiliza de serviços eletrônicos como diferencial estratégico. Em algumas situações, as novas tecnologias estão habilitando as empresas de telefonia a competir em outros setores como o mercado financeiro ou de infraestrutura de TI. Entretanto, nem sempre a área de TI da empresa participa de projetos de implementação destes serviços eletrônicos. De acordo com os entrevistados da empresa de telefonia, dependendo da importância do projeto, a área de TI pode ou não ser envolvida. Porém, de qualquer forma, é muito difícil que a área de TI tome qualquer decisão em relação a estes novos serviços, salvo se o serviço for caracterizado como de TI. Por exemplo, os novos serviços financeiros lançados pela empresa de telefonia têm como responsável a área de serviços financeiros dentro da empresa. Esta área é quem lidera as decisões e escolhas da tecnologia utilizada. A TI se envolve somente na operacionalização do serviço. Importante mencionar que a dinâmica de criação de tais serviços não leva em consideração um planejamento ou método de organização para futuras necessidades de TI. Em função disso, a empresa de telefonia estudada parece se enquadrar no quadrante Fábrica do grid estratégico de Nolan e McFarlan (2005), estando em desacordo com a segunda proposição da pesquisa apresentada.

Embora a empresa de telefonia pesquisada se utilize de novas tecnologias para diferenciar seu produto, não é a estratégia de TI que inicia as oportunidades de

alinhamento quando da criação de novos serviços eletrônicos. Todos os novos serviços criados se iniciam por uma iniciativa das áreas de negócio, se apoiando em TI para viabilizar idéias e potencializar oportunidades de negócio. No caso da empresa de telefonia pesquisada, a perspectiva de alinhamento estratégico de Henderson e Venkatraman (1993) utilizada é a de transformação tecnológica. Em todos os casos descritos durante as entrevistas, essa perspectiva de alinhamento explicava bem o movimento. No caso do serviço financeiro, uma empresa norte americana que já realiza serviços de pagamento pela Internet abordou a empresa de telefonia propondo uma parceria de modo que seus clientes pudessem também realizar e receber pagamentos utilizando seus telefones celulares. Até mesmo no caso de aluguel de infraestrutura de TI, tal serviço foi desenvolvido como uma necessidade de negócio. A idéia e iniciativa surgiram da área de negócio e se utilizou de conhecimentos que a área de TI já possuía em relação a gestão da infraestrutura. Tais informações rejeitam a terceira proposição de pesquisa.

5.3. Empresa de Aviação

Para a empresa de aviação que participou da pesquisa a tecnologia não é um critério de diferenciação frente aos seus competidores. Os serviços fornecidos pelas empresas de aviação são baseados em outros fatores, ficando a tecnologia como ferramenta para facilitar alguns processos da operação destas companhias. Em função disso, as decisões relacionadas a aquisição e disponibilização de novas tecnologias seguem processos rígidos de governança de TI, necessitando da aprovação em diversas instâncias e comitês. A participação mais intensa da TI nestas situações, faz com que decisões tomem direções mais alinhadas, principalmente com foco em redução de custos operacionais. Embora haja um certo grau de alinhamento estratégico nas decisões de TI, o foco em redução de custo faz com que se perca algo da preocupação com uma visão estratégica de canais

múltiplos quando se fala em serviços eletrônicos. Porém, decisões de investimentos em projetos de serviços eletrônicos têm considerado o reaproveitamento de plataformas tecnológicas, focando-se principalmente na preocupação com o cliente final. Perguntas do tipo: “esse novo serviço vai ajudar nosso cliente a completar suas requisições ou pedidos?” estão se tornando mais frequentes nos processos de avaliação por parte da TI. Tais questionamentos e processos de avaliação são direcionados por metodologias e controles rígidos. Estas características fazem com que a empresa de aviação esteja aderente a primeira proposição da pesquisa.

Embora seja verdadeira a afirmação de que os clientes das empresas de aviação se utilizem cada vez mais de canais de serviços eletrônicos para cumprirem com as suas requisições, impactando principalmente na operacionalização presente destas empresas, não foram encontradas evidências na empresa de aviação pesquisada de que exista um processo para identificar e preparar um portfolio de novas tecnologias que possam ser utilizadas no futuro com a intenção de melhorar tanto a operação da empresa quanto os serviços eletrônicos utilizados pelos clientes. Menos ainda se viu qualquer preocupação com o uso de novas tecnologias que venham a criar novos canais de atendimento. Embora existam tentativas pontuais de utilização de novas tecnologias, não se caracterizam como ferramentas atuantes no futuro. Em função disso, a empresa de aviação pesquisada se posiciona no quadrante de Fábrica do grid estratégico de Nolan e McFarlan (2005), não estando também aderente a segunda proposição de pesquisa.

O fato de a TI ser atuante e presente em diversas decisões, não significou, tomando-se em conta o caso da empresa de aviação que participou da pesquisa, que a decisão ou a orientação da tecnologia a ser utilizada tenha vindo da TI. Na verdade, o processo é o oposto. Sempre as decisões relacionadas a serviços eletrônicos vêm das áreas de negócio. Em alguns casos, as áreas de negócio já escolhem ou definem as tecnologias que serão utilizadas nos novos serviços. A TI, nestas situações procura governar as decisões de modo que a empresa consiga criar uma base tecnológica reaproveitável e alinhada com as necessidades estratégicas. Diante de tal característica, a perspectiva de alinhamento estratégico é de execução de estratégia, o que rejeita a terceira proposição de pesquisa.

5.4. Empresa de Internet

Tecnologia da informação parece ser uma ferramenta importante para a empresa de internet pesquisada. Todos os canais de serviços eletrônicos utilizados pela empresa possuem forte participação e contribuição da TI. A maior parte destes canais de serviços eletrônicos, inclusive, são puramente digitais, sem nenhuma participação ou intervenção humana. Uma questão interessante da empresa de internet pesquisada diz respeito a percepção de segurança dos serviços com participação humana. Os serviços vistos com maior risco ou impacto de segurança são aqueles que se utilizam, em algum grau, de agentes humanos. Isto posto, a tecnologia da informação possui um papel importante e estratégico para a empresa, sendo, como já mencionado, seus serviços eletrônicos baseados em tecnologia. Entretanto, tomando como base as informações levantadas durante a pesquisa, não se pode afirmar que a concepção ou criação de um novo serviço eletrônico se dá como desdobramento dos objetivos estratégicos da organização, pois alguns serviços mapeados não parecem estar alinhados com a estratégia da empresa. Como exemplo, alguns dos serviços eletrônicos mapeados parecem ter sido desenvolvido como uma reação a pressões externas ou eventuais pressões internas de custo. Esta situação faz com que se perca a visão estratégica de canais múltiplos, ficando, certos canais, com informações soltas e não complementares à outros canais. Em função do exposto neste parágrafo, rejeita-se a primeira proposição.

Conforme dito, a tecnologia da informação possui grande importância para as operações da empresa. Entretanto, isso não significa que a organização de TI assuma o mesmo nível de importância. Durante as pesquisas realizadas na empresa de internet, notou-se diversas situações onde a organização de TI foi reativa, montando soluções para resolver problemas pontuais de curto e risco operacional. Este caso parece especialmente interessante por destacar esta questão do risco

operacional. A utilização de tecnologia em larga escala faz com que os usuários dos serviços proporcionados por esta empresa tenham um sentimento de insegurança em diversas situações. Determinados serviços podem, inclusive, causar grandes impactos na imagem da empresa por problemas de segurança ocorridos dentro deles. A questão da segurança e fortes pressões por redução de custos em diversas áreas fazem com que a organização de TI haja de forma reativa em diversos momentos. Associado, ou até mesmo, em função destes componentes de pressão, se viu pouca preocupação da organização de TI com projetos ou tecnologias futuras. Embora no futuro, a tecnologia da informação possivelmente continue sendo muito importante para a empresa, não parece haver um planejamento, fazendo com que a organização de TI atue mais fortemente no âmbito presente, se posicionando no quadrante fábrica de Nolan e McFarlan (2005), rejeitando também a segunda proposição.

O caso da empresa de internet se desencadeia de forma lógica. A empresa pesquisada faz intensa utilização de tecnologia da informação. Seu portfolio de serviços é basicamente constituído de serviços eletrônicos. Muitos dos seus serviços são integralmente digitais, e aqueles que possuem intervenção humana, o fazem como baixa intensidade. Mesmo em um cenário positivo para a construção de uma TI estratégica, viu-se pouca atuação neste sentido, sendo que a organização de TI reativa em diversas oportunidades, cobrindo problemas operacionais originados por questões de custo e segurança. Isso faz com que a perspectiva de alinhamento estratégico de Henderson e Venkatraman (1993) predominante seja a de transformação tecnológica, ou seja, se iniciando pela estratégia de negócios. As situações mais comumente encontrada são aquelas onde as áreas de negócio vão até a organização de TI buscar soluções para seus problemas operacionais. Nestes caso, muitas das vezes a organização de TI não possui a solução tendo então que buscar novas opções tecnológicas no mercado. Como a organização de TI não possui planejamento ou visão futura, ela não consegue desenvolver ações proativas. Em poucos casos se viu situações onde a organização de TI inicia o processo de alinhamento potencial competitivo ou nível de serviço. O contexto apresentado também rejeita a terceira proposição de pesquisa para o caso da empresa de internet.

5.5. Análise cruzada

Dentro do processo de análise cruzada dos casos serão avaliados os aspectos dos dados coletados. O primeiro grupo de aspectos é geral e está relacionado a características da tecnologia da informação dentro das empresas pesquisadas. Esta primeira discussão se relaciona marginalmente às questões de pesquisa buscadas pelo trabalho, mas são contribuições importantes à construção de teoria e prática. As características abordadas são:

- ☐ TI como ferramenta estratégica para os negócios dentro das empresas pesquisadas
- ☐ TI habilitando novos produtos e serviços eletrônicos dentro das empresas pesquisadas
- ☐ Atuação da organização de TI dentro das empresas pesquisadas
- ☐ Foco da organização de TI dentro das empresas pesquisadas e
- ☐ Portfolio de projetos e tecnologias dentro das empresas pesquisadas

No que diz respeito ao uso de tecnologia da informação como ferramenta estratégica dentro das empresas pesquisadas, notou-se basicamente dois comportamentos distintos. Empresas com operações baseadas em produtos de tecnologia da informação e empresas que utilizam a TI como ferramental para a sua operação. No primeiro caso, a TI é utilizada para gerar receita para a empresa, ou seja, a fonte de renda destas organizações depende intimamente do uso adequado da TI. Embora com tais características, apenas o Banco nota tal situação, e reconhece que é a percepção do usuário que gera o componente de diferenciação para a sua operação.

Esta percepção parece preparar a empresa para um melhor uso das ferramentas de TI.

O segundo aspecto diz respeito a TI habilitando novos produtos ou serviços eletrônicos dentro das empresas pesquisadas. Novamente, se percebem dois comportamentos distintos, um primeiro da TI como habilitadora e um segundo indiferente. As situações se alinham com a da primeira análise onde as empresas utilizam tecnologia da informação como componente aos seus serviços prestados. A questão importante nesta discussão se refere ao fato de que, embora a tecnologia da informação habilite a possibilidade de criação de novos serviços eletrônicos, não significa que a organização de TI liderará este processo. Somente no caso do Banco se viu tal comportamento, embora a empresa de Internet tivesse potencial para tal.

Sobre a atuação da organização de TI dentro das empresas pesquisadas, viu-se que a atuação ou participação no processo de criação ou gestão de serviços eletrônicos, não significa alinhamento com a estratégia ou um papel estratégico da organização de TI. A maior parte das empresas pesquisadas possuem organizações de TI com pouca atuação ou participação no processo. Percebeu-se também casos onde há pouca participação com bons resultados e muita participação sem resultados do ponto de vista de serviços eletrônicos. Há um eventual espaço de desenvolvimento das organizações de TI para uma participação maior, principalmente, em empresas que se utilizam mais intensamente de serviços eletrônicos.

No que tange ao foco da organização de TI dentro das empresas pesquisadas, notou-se maior frequência em comportamentos reativos, sem preocupações estratégicas e de mais longo prazo. O foco predominante das organizações de TI das empresas pesquisadas é a redução de custo por demandas originadas pelas áreas de negócio das empresas. Não se notou preocupação com geração ou perda de receita dentro das organizações de TI. O Banco pareceu ser a entidade com maior maturidade nesta discussão, buscando desenvolvimentos que aumentassem ou melhorassem a experiência dos seus usuários em seus serviços eletrônicos.

Finalmente, em relação ao portfolio de projetos e tecnologias dentro das empresas pesquisadas, como um aspecto bastante negativo, apenas uma organização de TI trata questões relativas ao desenvolvimento de um portfolio de tecnologias de

informação que venham a desenvolver novos serviços eletrônicos. O que parece mais preocupante do ponto de vista prático deste ponto, diz respeito ao fato de que, mesmo em empresas que baseiam ao menos parte da sua receita em serviços eletrônicos, não se faz um planejamento de portfólio de tecnologias de informação. Esta situação impede ou atrapalha o crescimento destas empresas e, conseqüentemente, uma visão estratégica e diferenciada das organizações de TI e da tecnologia da informação como área.

A tabela 7, a seguir, consolida estas informações, frente a cada característica da tecnologia da informação avaliada.

Tabela 7 - Características da tecnologia da informação dentro das empresas pesquisadas.

Características	Banco	Empresa de Telefonia	Empresa de Aviação	Empresa de Internet
TI estratégica	Sem diferencial, mesmos fornecedores do mercado	Produtos baseados em tecnologia	TI como ferramenta necessário para a operação	Produtos baseados em tecnologia, mas sem visão de futuro
TI habilita produtos	Sim, sendo a percepção do usuário o diferencial	Sim, portfólio de produtos baseado em tecnologia	Não, TI atua como ferramenta para operação	Sim, portfólio de produtos baseado em tecnologia
Atuação da TI	Baixa, com pouca participação no processo	Baixa, com pouca participação no processo	Forte, com bastante participação no processo	Baixa, com pouca participação no processo
Foco da TI	Melhorar a experiência do cliente	Redução de custos	Redução de custos	Redução de custos e resolução de problemas de segurança
Portfólio de TI	Preocupação com novas tecnologias	Sem preocupação com novas tecnologias	Sem preocupação com novas tecnologias	Sem preocupação com novas tecnologias

O segundo grupo trata da discussão cruzada das proposições de pesquisa. No que diz respeito a primeira proposição, que trata do desdobramento da estratégia em uma visão de canais múltiplos de atendimento e serviços eletrônicos com funcionalidades complementares, constatou-se que a maior parte das empresas não seguem esta lógica. Embora os canais de atendimento pareçam ter relação com as estratégias desenvolvidas pelas empresas, não se percebe uma preocupação com uma visão integrada dos canais. Cada canal se estabelece como um fim em si próprio sem a visão do todo da empresa. A consequência disso é que os serviços eletrônicos são desenvolvidos para atender as necessidades específicas de cada canal, e não da organização. A experiência do uso destes canais então se torna imprópria para os objetivos estratégicos da organização, que passa a perder negócios, em desalinhamento. Apenas a empresa de aviação apresentou informações que suportam a aceitação da primeira proposição. Isso se deveu, principalmente, a uma atuação mais forte da tecnologia da informação, pelo forte trabalho de governança desenvolvido.

Durante a fase de seleção e escolha das empresas a serem pesquisadas se tomou o cuidado de buscar organizações que tivessem um uso intensivo de serviços eletrônicos. Embora neste trabalho as empresas pesquisadas todas tivessem uso intensivo de serviços eletrônicos, percebeu-se que apenas uma se enquadrava na segunda proposição. A questão deste problema estava voltada para o fato de que a maiorias das empresas tinham foco em redução de custo. Além disso, as organizações de TI possuíam um comportamento reativo às necessidades das áreas de negócio. Apenas o banco estudado demonstrou ter preocupação com o estudo e a avaliação de novas tecnologias para verificar se estas poderiam ser utilizadas pela empresa com algum benefício futuro. Nenhuma das outras empresas possui preocupações ou ações alinhadas com a questão da preparação para o futuro.

Finalmente, no que diz respeito a terceira proposição, o que se viu foram áreas de TI sem liderança dentro das empresas pesquisadas. Mesmo em empresas que se utilizam intensamente de serviços eletrônicos, baseando parte ou todos os seus produtos em tecnologia, não se viu liderança por parte da organização de TI. O que se viu, com bastante frequência, foram ações reativas oriundas das áreas de negócio das empresas. A exceção estava no banco, que desenvolve trabalhos

dentro da área de TI em busca de novas tecnologias. Estas novas tecnologias, em diversas situações, originaram novos serviços eletrônicos que potencializaram resultados buscados em função da estratégia da organização.

A tabela 8, a seguir, consolida os achados referentes às proposições de pesquisa.

Tabela 8 - Achados referentes as proposições de pesquisa.

Proposição	Banco	Empresa de Telefonia	Empresa de Aviação	Empresa de Internet
P1	Rejeita proposição, sem visão de canais múltiplos	Rejeita proposição, sem visão de canais múltiplos	Aceita proposição, boa visão de canais múltiplos	Rejeita proposição, sem visão de canais múltiplos
P2	Aceita proposição, quadrante estratégico	Rejeita proposição, quadrante fábrica	Rejeita proposição, quadrante fábrica	Rejeita proposição, quadrante fábrica
P3	Aceita proposição, perspectiva de alinhamento potencial competitivo	Rejeita proposição, perspectiva de alinhamento transformação tecnológica	Rejeita proposição, perspectiva de alinhamento execução de estratégia	Rejeita proposição, perspectiva de alinhamento transformação tecnológica

6. CONCLUSÕES

Este trabalho teve por objetivo avaliar como as estratégias de negócio das empresas pesquisadas se desmembram em serviços eletrônicos, como os serviços eletrônicos se alinham, quando é o caso e qual o papel da organização da TI e como a TI se alinha com a estratégia de negócio nestas situações.

Para cumprir com tais objetivos, se construiu um modelo geral de pesquisa baseado em proposições lastreadas na literatura pertinente que cobre os temas discutidos neste trabalho. Este modelo geral pode ser descrito da seguinte maneira. As estratégias desenvolvidas pelas organizações dão origem a unidades de negócio, produtos ou operações. Cada uma destas “partes” desdobradas da estratégia, eventualmente, possuem canais de atendimento ao cliente. Estes canais, quando eletrônicos, devem ser constituídos com base na estratégia da empresa e alinhados entre eles de forma que sejam complementares entre si (proposição 1).

Nas situações onde as empresas se utilizam serviços eletrônicos, a tecnologia da informação assume um papel importante. Essa importância cresce a medida que se utilizam de mais serviços eletrônicos para atender às necessidades de negócio. Nestas situações, a organização de TI assume um papel estratégico de acordo com o grid de Nolan e McFarlan (2005) (proposição 2).

Finalmente, dada a natureza tecnológica dos serviços eletrônicos, se espera que a organização de TI inicie o processo de alinhamento estratégico segundo Henderson e Vankatraman (1993). Esta expectativa se mostra presente principalmente em função do nível de importância esperado da TI e uma eventual liderança por parte da organização de TI (proposição 3).

A figura 4, em seguida, ilustra o modelo de pesquisa utilizado neste trabalho.

Figura 4 - Modelo geral da pesquisa baseado nas proposições.

Ao se confrontar as proposições de pesquisa e os casos das empresas pesquisadas, pôde-se levantar um conjunto de informações, pela avaliação da aceitação ou rejeição de tais proposições de pesquisa. Em função da avaliação este estudo conclui que:

- Melhorar a experiência do cliente habilita a preocupação com novas tecnologias (quadrante estratégico do grid estratégico de Nolan e McFarlan (2005));
- Melhorar a experiência do cliente habilita a participação da TI como “idealizador do uso” de novas tecnologias (perspectiva de potencial competitivo do modelo do alinhamento de Henderson e Venkatraman (1993));
- O controle de custo desativa a preocupação com novas tecnologias (quadrante Fábrica do grid estratégico de Nolan e McFarlan (2005));
- A participação forte da TI habilita a visão estratégica de canais múltiplos.

Pode-se dizer, desta forma que, empresas que investem numa melhor compreensão da experiência do cliente tendem a ter uma organização de tecnologia da informação mais preocupada com questões estratégicas, com foco no desenvolvimento de um portfólio de tecnologias que possam vir a contribuir com a criação de novos serviços e novas oportunidades de negócio para a empresa. Esta contribuição estratégica da TI pode também ser vista como uma oportunidade de liderança na empresa iniciando, portanto, o alinhamento com a estratégia da empresa.

Como fator contrário ao comportamento descrito anteriormente, foco total em custo pode fazer com que a TI assuma um comportamento reativo às necessidades das áreas de negócio, não tendo oportunidades, portanto, de liderar mudanças ou iniciativas estratégicas dentro da empresa. Nesta situação a organização de TI se preocupa exclusivamente com a operação do existente dentro da empresa da qual faz parte. A figura 5 ilustra esta situação.

Figura 5 - Relação foco em custo e experiência do usuário como influência no papel da TI e seu alinhamento em organizações que se utilizam de serviços eletrônicos.

Além desta questão, outro achado importante diz respeito a relação participação da TI com visão e atuação em múltiplos canais. Este relacionamento pareceu, em função dos achados de pesquisa, estar ligado ao uso de governança de tecnologia

da informação. A empresa de aviação, que destacou bastante essa questão, faz uso intensivo de processos de governança de TI. Neste contexto a integração entre os serviços eletrônicos se dá em função da governança de TI, que busca uma melhor utilização dos recursos de TI dentro da empresa. Como consequência, essa melhor utilização dos recursos viabiliza o alinhamento dos canais e uma melhor experiência para o usuário do serviço eletrônico.

Desta forma se tem que, considerando o contexto de serviços eletrônicos, uma TI estratégica e com liderança de alinhamento estratégico é função do foco da empresa na experiência do usuário. E que o alinhamento entre os serviços eletrônicos disponíveis nos diversos canais é função da atuação da TI por processos de governança da tecnologia da informação.

Por se tratar de um estudo de caso, esta pesquisa apresenta uma série de limitações inerentes ao método de pesquisa empregado. A título de recomendações para futuras pesquisas, o emprego de técnicas que possam vir a validar as proposições pesquisadas e as conclusões do estudo é válido. Por outro lado, o uso de técnicas que possam contribuir para a validação ou rejeição das proposições e conclusões em um contexto mais amplo pode apresentar contribuições importantes para a construção de conhecimento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AL-HAWARI, M.; WARD, T. The effect of automated service quality on Australian banks' financial performance and the mediating role of customer satisfaction. *Marketing Intelligence & Planning*. v. 24, n.02, p. 127-47, 2005.

ALAM, I.; PERRY, C. A customer-oriented new service development process. *Journal of Services Marketing*. v. 16, n. 06, p. 515-534, 2002.

ANDERSON, J.C.; CLEVELAND, G.; SCHROEDER, R.G. Operations strategy: A literature review. *Journal of Operations Management*. v. 08, n. 02, p. 133-158, 1989.

ANSOFF, H. *A Nova Estratégia Empresarial*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

BAUER, H.H.; HAMMERSCHMIDT, M.; FALK, T. Measuring the quality of e-banking portals, *International Journal of Bank Marketing*, V. 23, N. 02, p. 153-75, 2005.

BITNER, M.J.; OSTROM, A.L.; MEUTER, M.L. Implementing successful self-service technologies, *The Academy of Management Executive*, V. 16, N. 04, p. 96-110, 2002.

BOOZ, ALLEN & HAMILTON. *New products management for the 1980s*. New York: Booz, Allen and Hamilton, 1982.

BOYER, K.K.; HALLOWELL, R.; ROTH, A.V. E-services: Operations strategy – a case study and a method for analyzing operational benefits. *Journal of Operations Management*. v. 20, n. 2, p. 175-88, 2002.

BRADLEY, G.L.; SPARKS, B.A. Service locus of control: its conceptualisation and Measurement. *Journal of Service Research*. v. 04, n. 04, p. 312-24, 2002.

BRODBECK, A. Alinhamento Estratégico entre Planos de Negócio e de Tecnologia de Informação: um modelo operacional para a implementação. Tese (Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

BRUHN, P. Alinhamento Estratégico de TI: Importância, Modelos e Relações. In: CONGRESSO ANUAL DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO. 2004, São Paulo. Anais... São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, 2004.

BULLINGER, H.J.; FÄHNRIK, K.P.; MEIREN, T. Service engineering: Methodical development of new service products. *International Journal of Production Economics*. v. 85, n. 03, p. 275-287, 2003.

CALLON, M.; LAREDO, P.; RABEHARISOA, V. Que signifie innover dans les services? Une triple rupture avec le modèle de l'innovation industrielle. *La Recherche*. n. 295, p. 34-36, 1996.

CARR, N. IT Doesn't Matter. *Harvard Business Review*. V. 81, n. 05, p. 41-49, 2003.

COLLIS, D.J.; MONTGOMERY, C.A. Competing on resources: Strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*. v. 73, n. 04, p. 118-128, 1995.

COOPER, R.G. An empirically-derived new product selection model. *IEEE Transactions on Engineering Management*. v. 03, EM-28, p. 54-61, 1981.

CORRÊA, H.L.; CAON, M. Gestão de serviços: Lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

COWELL, D.W. New service development. *Journal of Marketing Management*. v. 3 n. 03, p. 313-327, 1988.

COX, J.; DALE, B.G. Service quality and e-commerce: an exploratory analysis, *Managing Service Quality*, V. 11, N. 02, p. 121-31, 2001.

DABHOLKAR, P.A.; BOBBIT, L.M.; LEE, E.J. Understanding consumer motivation and behavior related to self-scanning in retailing: Implications for strategy and research on technology-based self-service. *International Journal of Service Industry Management*. v. 14, n. 01, p. 59-95, 2003.

De RUYTER, K.; WETZELS, M.; KLEIJNEN, M. Customer adoption of e-service. *International Journal of Service Industry Management*. v. 12, n. 02, p. 184-207, 2001.

DiROMUALDO, A & GURBAXANI, V. Strategic intent for IT outsourcing. *Sloan Management Review*. V. 39, n. 04, p. 67-80, 1998.

EISENHARDT, K.M. Building theory from case study research. *Academy of Management Review*. v. 14, n. 04, p. 532-550, 1989.

FARBEY, B.; LAND, F.; TARGETT, D. A taxonomy of information systems applications: The benefits evaluation ladder. *European Journal of Information Systems*. v.4, n.1, p. 41-50, 1995.

FORZA, C. Survey research in operations management: a process-based perspective. *International Journal of Operations & Production Management*. v. 22, n. 02, p. 152-194, 2002.

GHOSH, S.; SURJADJAJA, H.; ANTONY, J. Optimisation of the determinants of e-service operations. *Business Process Management Journal*. v. 10, n. 06, p. 616-36, 2004.

GOUNARIS, S.P.; PAPASTATHOPOULOU, P.G.; AVLONITIS, G.J. Assessing the importance of the development activities for successful new services: Does innovativeness matter? *International Journal of Bank Marketing*. v. 21, n. 05, p. 266-279, 2003.

GRUNNER, K.E.; HOMBURG, C. Does costumer interaction enhance new product success? *Journal of Business Research*. v. 49, n. 01, p. 01-14, 2000.

HAMEL, G & PRAHALAD, C. The Core Competencies of the Corporation. *Harvard Business Review*. V. 68, n. 03, p. 79-90, 1990.

HENDERSON, J.; VENKATRAMAN, N. Strategic Alignment: Levering Information Technology for Transforming Organizations. *IBM Systems Journal*. v.32, n.1, p. 4-16, 1993

HUI, M.K.; BATESON, J.E.G. Perceived control and the effect of crowding and consumer choice on the service experience. *Journal of Consumer Research*. v. 18, p. 174-84, 1991.

ICHIKAWA, E. Considerações críticas sobre o planejamento estratégico. *Produto & Produção*. V. 02, n. 02, p. 56-62, 1998.

IQBAL, A.; VERMA, R.; BARAN, R. Understanding consumer choices and preferences in transaction-based e-services. *Journal of Service Research*. v. 06, n. 01, p. 51-65, 2003.

JOHNSON, M.E.; WHANG, S. E-business supply chain management: an overview and framework, *Production and Operations Management*, V. 11, N. 04, p. 413-23, 2002.

- JOHNSON, S.P.; MENOR, L.J.; CHASE, R.B.; ROTH, A.V. A critical evaluation of the new services development process: Integrating service innovation and service design. In: FITZSIMMONS, J.A.; FITZSIMMONS, M.J. (Ed.). *New Service Development, Creating Memorable Experiences*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2000.
- KARMARCAR, U. Will you survive the service revolution? *Harvard Business Review*. v. 82, n. 06, p. 101-107, 2004.
- KAYNAMA, S.A.; BLACK, C.I. A proposal to assess the service quality of online travel agencies: an exploratory study, *Journal of Professional Services Marketing*, V. 21, N. 01, p. 63-88, 2000.
- KELLEY, D.; STOREY, C. New service development: Initiation strategies. *International Journal of Service Industry Management*. v. 11, n. 01, p. 45-62, 2000.
- LACITY, M. & HIRSCHHEIM, R. The information systems outsourcing bandwagon. *Sloan Management Review*. V. 35, n. 01, p. 73-86, 1993.
- LACITY, M.; WILLCOCKS, P. & FEENY, D. IT outsourcing: Maximize flexibility and control. *Harvard Management Review*. V. 74, n. 03, p. 84-93, 1995.
- LANGEARD, E.; EIGLIER, P. Strategic management of service development. In: BERRY, L.T.; SHOSTAK, G.L.; UPAH, G.D. (Ed.). *Emerging Perspectives on Services Marketing*. Chicago: Amer Marketing Assn, 1983.
- LAURINDO, F.J.B. *Tecnologia da Informação: Eficácia nas Organizações*. 1. ed. São Paulo: Futura, 2002.
- LEDERER, A.; MENDELOW, A. Issues in Information Systems Plannig. *Information & Management*. v.10, n.5, p. 245-254. 1986.
- LUFTMAN, J. Assessing strategic alignment maturity. In: LUFTMAN, J. *Competing in the information age*. 2. ed. Oxford: Oxford University Press, 2003.
- LUFTMAN, J.; PAPP, R.; BRIER, T. Enablers and inhibitors of business-IT alignment. *Communications of the Association for Information Systems*. v. 11, n. 1, p., 1996.
- LUKAS, B.A.; FARRELL, O.C. The effect of marketing orientation on product innovation. *Journal of the Academy of Marketing Science*. v. 28, n. 02, p. 239-247, 2000.

McFARLAN, F. Information Technology Changes The Way You Compete. Harvard Business Review. v. 62, n.3, p. 98-103, 1984.

McFARLAN, F.; McKENNEY, J.; PYBURN, P. The Information Archipelago – Plotting a Course. Harvard Business Review. v. 61, n.1, p. 145-156, 1983.

McGEE, J. & PRUSAK, L. Gerenciamento Estratégico da Informação. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MENDELSON, H.; PILLAI, R.R. Industry clock-speed: Measurement and operational implications. Manufacturing & Service Operations Management. v. 01, n. 01, p. 01-20, 1999.

MENOR, L.J.; TATIKONDA, M.V.; SAMPSON, S.E. New service development: Areas for exploitation and exploration. Journal of Operations Management. v. 20, n. 02, p. 135-157, 2002.

MEUTER, M.L.; OSTROM, A.L.; ROUNTREE, R.I.; BITNER, M.J. Self-service technologies: Understanding customer satisfaction with technology-based service encounters. Journal of Marketing. v. 64, p. 50-64, 2000.

MILES, R.E.; SNOW, C.C. Organizational strategy, structure and process. 1 ed. New York: McGraw-Hill, 1978.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B. & LAMPEL, J. Safari de Estratégia: Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOLESWORTH, M.; JENKINS, K. Young adults uses of commercial and non-commercial Internet content. Proceedings of the Academy of Marketing, p. 2002, 2002

MOORE, W.L. New product development practices of industrial marketers. Journal of Product Innovation Management. v. 04, n. 01, p. 06-20, 1987.

MULLER-LANKENAU, C; WEHMEYER, K. E-service quality in a multi-channel environment: quality management and the web channel. In: EURAM 2005 Proceedings, disponível em: www.euram2005.de

NEGASH, S.; RYAN, T.; IGBARIA, M. Quality and effectiveness in web-based customer support systems. Information & Management. v. 40, n. 08, p. 757-69, 2003.

NEUMANN, S.; AHITUV, N.; ZVIRAN, M. A Measure for Determining the Strategic Relevance of IS to the Organization. *Information & Management*. v. 22, n.5, p. 281-299, 1992.

NOLAN, R. Managing the Crises in Data Processing. *Harvard Business Review*. v. 57, n. 2, p. 115-126, 1979.

NOLAN, R.L.; McFARLAN, F. Information Technology and the Board of Directors. *Harvard Business Review*. v. 83, n. 10, p. 96-106, 2005.

NOVAK, T.P.; HOFFMAN, D.L.; YUNG, Y.F. Measuring the customer experience in on-line environments: A structural modeling approach. *Marketing Science*. v. 19, n. 1, p. 22-42, 2000.

O'BRIEN, J. *Sistemas de Informação e as Decisões Gerenciais na Era da Internet*. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

PAPP, R.; LUFTMAN, J. Business and I/T Strategic Alignment: New perspective and assessments. In: *PROCEEDINGS OF THE ASSOCIATION FOR INFORMATION SYSTEMS*, Inaugural Americas Conference on Information Systems, 1995.

PORTER, M. How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*. V. 57, n. 06, p. 137-145, 1979.

PORTER, M. *Vantagem Competitiva das Nações*. 8. ed. São Paulo: Campus, 2001.

PORTER, M. What Is Strategy? *Harvard Business Review*. V. 74, n. 06, p. 61-78, 1996.

PORTER, M.; MILLAR, V. How Information Gives You Competitive Advantage. *Harvard Business Review*. v. 63, n. 4, p. 149-160, 1985.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*. v. 68, n. 03, p. 79-91, 1990.

REICH, B.; BENBASAT, I. Measuring the linkage between business and information technology objectives. *MIS Quarterly*. v. , n. , p. 55-81, 1996.

REYNOLDS, J. The complete e-commerce book: Design, build and maintain a succesful web-based business. 1. ed. CMP Books: New York, 2000.

REZENDE, D. Tecnologia da Informação Integrada à Inteligência Empresarial: Alinhamento Estratégico e Análise da Prática nas Organizações. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ROCKART, J. Chief Executives Define Their Own Data Needs. Harvard Business Review. v. 57, n. 2, p.81-92, 1979.

ROCKART, J.; MORTON, M. Implications of Changes in Information Technology for Corporate Strategy. Interfaces. v. 14, n. 01, p. 84-95, 1984.

RODIE, A.R.; MARTIN, C.L. Competing in the service sector: The entrepreneurial challenge. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research. v. 07, n. 01, p. 5-21, 2001.

ROWLEY, J. An analysis of the e-service literature: Towards a research agenda. Internet Research. v. 16, n. 03, p. 339-359, 2006.

RUST, R.; LEMON, K.N. E-service and the consumer. International Journal of Electronic Commerce. v. 05, n. 03, p. 83-99, 2001.

SALAUN, Y.; FLORES, K. Information quality: Meeting the needs of the consumer. International Journal of Information Management. v. 21, n. 1, p. 21-38, 2001.

SCHEUING, E.E.; JOHNSON, E.M. New product development and management in financial institutions. International Journal of Bank Marketing. v. 07, n. 02, p. 17-21, 1989.

SCHULTZE, U. Complementing self-serve technology with service relationships: the customer perspective. E-service Journal. v. 03, n. 01, p. 7-31, 2003.

SCHULTZE, U. Complementing self-serve technology with service relationships: The customer perspective. E-service Journal. v. 03, n. 1, p. 7-31, 2003.

SENGE, P. The Leaders's New Work: Building Learning Organizations. Sloan Management Review. V. 32, n. 01, p. 7-23, 1990.

SETH, N.; DESHMUKH, S.G.; VRAT, P. Service quality models: a review, *International Journal of Quality & Reliability Management*, V. 22, N. 09, p. 913-49, 2005.

SIMONS, L.P.A.; BOUWMAN, H. Multi-channel service design process: challenges and Solutions. *International Journal of Electronic Business*. v. 03, n. 01, p. 50, 2005.

SKINNER, W. Operations technology: Blind spot in strategic management. *Interfaces*. v. 14, n. 01, p. xx-xx. 1984.

SLACK, N. Vantagem competitiva em manufatura: Atingindo competitividade nas operações industriais. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SONG, X.M.; PARRY, M.E. A cross-national comparative study of new product development processes: Japan and the United States. *Journal of Marketing*. v. 61, n. 02, p. 01-18, 1997.

STEVENS, E.; DIMITRIADIS, S. Managing the new service development process: Towards a systemic model. *European Journal of Marketing*. v. 39, n. 1/2, p. 175-198, 2005.

SUTTON, R & HARGADON, A. Building an Innovation Factory. *Harvard Business Review*. V. 78, n. 03, p. 157-166, 2000.

TEO, T.; KING, W. Integration Between Business Planning and Information Systems Planning: An Evolutionary-Contingency Perspective. *Journal of Management Information Systems*. v.14, n.1, p. 185-214, 1997.

THOMKE, S. R&D comes to services: Bank of America's pathbreaking experiments. *Harvard Business Review*. v. 81, n. 04, p. 71-79, 2003.

TSIKRIKTSIS, N. A technology readiness-based taxonomy of customers, *Journal of Service Research*, V. 07, N. 01, p. 42-52, 2004.

URBAN, G.L.; HAUSER, J.R. Design and marketing of new products. 2 ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1993.

VAN RIEL, A.C.R.; LIEVENS, A. New service development in high tech sectors: A decision-making perspective. *International Journal of Service Industry Management*. v. 15, n. 01, p. 72-101, 2004.

VOSS, C.; TSIKRIKTSIS, N.; FROHLICH, M. Case research in operations management. *International Journal of Operations & Productions Management*. v. 22, n. 2, p. 195-219, 2002.

VOSS, C.A. Rethinking paradigms of service – service in a virtual environment, *International Journal of Operations & Production Management*, V. 23, N. 01, p. 88-105, (2003).

WAITE, K. Task scenario effects on bank web site expectations, *Internet Research*, V. 16, N. 01, p. 07-22, 2006.

WALTON, R. Tecnologia da Informação: O uso de TI pelas empresas que obtêm vantagem competitiva. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

WILLCOCKS, L.; LESTER, S. In search of information technology productivity: assessment issues. *Journal of the Operational Research Society*. v.48, n.11, p. 1082-1094, 1997.

WIND, J.; MAHAJAN, V.; GUNTHER, R.E. *Convergence Marketing; Strategies for Reaching the New Hybrid Customer*. FT Prentice Hall: Englewood Cliffs, 2001.

WOLFINBARGER, M.F.; GILLY, M.C. comQ: dimensionalizing, measuring and predicting quality of the e-tailing experience, *Marketing Science Institute*, Cambridge MA, p. 01-51, 2002.

YANG, Z.; JUN, M. Consumer perception of e-service quality: from Internet purchaser and non-purchaser perspectives, *Journal of Business Strategies*, V. 19, N. 01, p. 19-41, 2002.

YANG, Z.; JUN, M.; PETERSON, R.T. Measuring customer perceived online service quality: scale development and managerial implications. *International Journal of Operations & Production Management*. v. 24, n. 11, p. 1149-74, 2004.

YEN, H.R. An attribute-based model of quality satisfaction for Internet self-service Technology. *The Service Industries Journal*. v. 25, n. 05, p. 641-59, 2005.

YIN, R. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZEITHAML, V.A.; PARASURAMAN, A.; MALHOTRA, A. A conceptual framework for understanding e-service quality: Implications for future research and managerial practice. MSI Working Paper Series No 00-115, Cambridge, MA, p. 1-49, 2000.

ZEITHAML, V.A.; PARASURAMAN, A.; MALHOTRA, A. Service quality delivery through web sites: a critical review of extant knowledge. Journal of the Academy of Marketing Science. v. 30, n. 4, p. 362-75, 2002.

ZHANG, X; PRYBUTOK, V.R. A consumer perspective of e-service quality. IEEE Transactions on Engineering Management. v. 52, n. 4, p. 461-77, 2005.

ZHU, F.X.; WYMER, W.; CHEN, I. IT-based services and service quality in consumerbanking. International Journal of Service Industry Management. v. 13, n. 01, p. 69-91, 2002.

ANEXO A – ROTEIRO USADO NO ESTUDO DOS CASOS

7. INTRODUÇÃO AO ESTUDO

7.1. Objetivos e questões

- ☐ Avaliar como as empresas brasileiras definem suas estratégias em relação à prestação de serviços eletrônicos (como se opta por criar um canal para prestação de serviços eletrônicos?)
- ☐ Neste contexto, avaliar o papel da TI, ou seja, como a TI participa da decisão e, se for o caso, qual a sua influência no processo de construção do serviço eletrônico (habilita, catalisa, ou cria o serviço?)
- ☐ Em havendo a criação do serviço eletrônico, o trabalho também procura avaliar a integração deste serviço com os demais canais, eletrônicos, humanos ou misto entre os dois (qual o papel da TI neste processo de integração?)

7.2. Estrutura teórica

Gestão de serviços

- ☐ Definições estratégicas em serviços

- Desenvolvimento de novos serviços

Tecnologia da informação: aspectos relevantes

- Competição pela TI
- O papel da TI dentro das organizações
- Alinhamento estratégico entre a TI e o negócio

Serviços eletrônicos

- Definição
- Serviço eletrônico como informação ou self-service
- Importância da integração dos canais de fornecimento de serviço eletrônico
- Qualidade de serviços eletrônicos

7.3. Procedimento de coleta

- Escolha das empresas:
- Escolha dos entrevistados:
- Plano de coleta (calendário de visitas):

7.4. Questões de referencia para a realização dos estudos de caso

Dados gerais da empresa:

- Nome do entrevistado
- Função
- Nome da empresa

- Faturamento anual
- Número de funcionários
- Possui capital aberto? Em que bolsa?
- Área de atuação (mercado nacional ou global)

Desenvolvimento da estratégia de serviços:

- Verificar cinco forças competitivas
- Verificar utilização das competências essenciais
- Verificar função/restrrição de recursos como fator estratégico
- Impacto dos cinco critérios competitivos

Desenvolvimento de novos serviços:

- Processo de desenvolvimento de novos serviços (Gounaris; Papastathopoulou e Avlonitis , 2003)
- Avaliação das interfaces dos novos serviços, particular atenção na tecnologia (Van Riel e Lievens, 2004)
- Avaliar origem das idéias (cliente, fornecedor ou competidores) (Conwell, 1998)
- Avaliar o detalhe do papel do cliente de acordo com Alam e Perry (2002)
- Impacto da inovação do serviço percebido pelo cliente (Gounaris, Papastathopoulou e Avlonitis, 2003)
- Parcela do faturamento dedicada ao processo de desenvolvimento de novos serviços

Avaliação da TI:

- Papel da TI de acordo com Nolan e McFarlan (2005)
- Fatores críticos de sucesso (Rockart, 1979) buscados pela organização
- Benefícios de aplicações de TI que suportam serviços de acordo com a escada de (Farbey; Land e Targett, 1995)
- Paradoxo da produtividade é aspecto determinante?

- Alinhamento estratégico entre a TI e o negócio (Henderson e Venkatraman, 1993 e Luftman; Papp e Brier, 1996)

Serviços eletrônicos:

- Verificar conceito de serviço eletrônico nas empresas. Discutir usando Rowley (2006)
- Decisão pelo fornecimento de um serviço eletrônico. Existe influência do tipo do serviço (informativo ou auto serviço)? (Rowley, 2006)
- Avaliar diferença entre o nível de importância de serviços puramente eletrônicos para aquelas prestados por pessoas com suporte de TI? (IQBAL;VERMA; BARAN, 2003)
- Verificar diferenças entre os diversos tipos de canais de serviços eletrônicos? (MULLER-LANKENAU; WEHMEYER, 2005)
- Definição das estratégias de integração de canais de serviços eletrônicos (SIMONS; BOUWMAN, 2005)

Questões de temas sobrepostos:

- Tipos de definições estratégicas realizadas para o fornecimento de serviços eletrônicos?
- Qual o papel da TI na integração dos canais de serviços eletrônicos?
- Como ocorre o alinhamento entre TI e negócio no processo de integração de canais de serviços eletrônicos?