

Organizational Strategy: A Case Study on Strategic Alignment Between IT and Shopper Marketing Areas

ABSTRACT

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

Keywords: Shopper Marketing; Knowledge Creation; IT; Strategic Alignment.

Estratégia Organizacional: Um Estudo de Caso sobre o Alinhamento Estratégico entre a TI e a área de *Shopper Marketing*

RESUMO

O mercado consumidor enseja acirrada competição entre as empresas de bens de consumo nos dias atuais. O grande número de fabricantes inserido no mercado, somado ao grande número de marcas, categorias e subcategorias de produtos faz com que cresça a necessidade da área de *Trade Marketing* em desenvolver estratégias cada vez mais focadas e específicas para cada canal de distribuição (lojas/varejo). Dessa forma, surge a área de *Shopper Marketing* com o intuito de proporcionar entendimento do comprador (*shopper*) de cada canal, compreendendo e desenvolvendo estratégias, por intermédio das pesquisas de *shopper*, associadas à experiência, considerando os aspectos emocionais no momento da compra, e à Jornada de Compra (*Path to Purchase*) desse *shopper*. A Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação são posicionadas como pilares importantes para a difusão do conhecimento desenvolvido na área de *Shopper Marketing* para toda a organização, proporcionando o devido alinhamento estratégico entre a área e a alta gestão das empresas. Este artigo tem como objetivo compreender como a área de *Shopper Marketing* de fabricantes do mercado de bens de consumo brasileiro estão alinhadas estrategicamente com a área de TI a fim de gerar vantagem competitiva para a empresa pelos conhecimentos de *shopper*.

Palavras-chave: *Shopper Marketing*; GC; Tecnologia da Informação; Alinhamento Estratégico.

1 INTRODUÇÃO

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

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

O *shopper*, diferentemente do conceito de consumidor, pode ser entendido como o indivíduo que está suscetível a diferentes impulsos sensoriais e emocionais no Ponto-de-Venda (PDV). Além dos diferentes canais de distribuição (diferentes varejistas), o estudo do comportamento de compra de cada *shopper* varia de acordo com a categoria de produtos (filtro-solar, maquiagem e shampoo, por exemplo), além dos aspectos demográficos, étnicos, emocionais, culturais e socioeconômicos que vão definir a experiência que cada *shopper* está suscetível a ter em diferentes tipos de PDVs (LEMPERT, 2002; D'ANDREA; CÔNSOLI & GUISSONI, 2011; CHURCHILL & PETER, 2008; BLACKWELL; MINIARD & ENGEL, 2005). Percebe-se a diferença expressa na literatura entre o *shopper* e o consumidor, já que não necessariamente os dois indivíduos são a mesma pessoa – o consumidor é quem consome e o *shopper* é quem compra o produto. Ambas as pessoas estão suscetíveis a diferentes impulsos, sentimentos e comportamentos no PDV. Dessa forma, surge o posicionamento estratégico das empresas em entender cada vez mais detalhadamente o perfil de compra dos *shoppers* desde a necessidade, Jornada de Compra até sua conversão. (D'ANDREA; CÔNSOLI & GUISSONI, 2011).

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

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

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

Nessa perspectiva, o presente artigo possui a seguinte questão central da pesquisa: **“Como o alinhamento estratégico entre TI e negócio impacta as áreas de *SM* em uma empresa da indústria do varejo de bens de consumo?”**.

Com o intuito de responder a sua questão central, o presente artigo se divide em 5 grandes seções. Na primeira seção são introduzidos os objetivos, bem como os temas do artigo. Na segunda seção a metodologia de pesquisa com o tipo de pesquisa e seu planejamento detalhados, seguidos da definição das proposições, constructos e sua delimitação. A terceira seção corresponde a descrição do caso e os resultados. Na quarta seção são apresentadas a síntese e a análise do caso. Por fim, a quinta seção apresenta a conclusão e as recomendações para pesquisas futuras.

1.1 Objetivos da pesquisa

O presente trabalho tem por objetivo compreender a realidade da área de *SM* em relação a como o Alinhamento Estratégico com a TI é conduzido em empresas da indústria de bens de consumo, a fim de viabilizar a implementação de tecnologias estratégicas para a área de *SM*. Dessa forma, o objetivo principal pode ser subdividido nos seguintes objetivos específicos:

- a) Levantamento teórico sobre os conceitos chave sobre *SM*, Estratégia e Alinhamento Estratégico da TI a fim de evidenciar a contribuição para a literatura;
- b) Identificar e analisar a relevância do Alinhamento Estratégico da TI com a área de *SM* no sentido de facilitar a aquisição, armazenamento e compartilhamento do conhecimento do *shopper* entre as demais áreas da organização com viés estratégico;
- c) Identificar como as tecnologias emergentes e estratégicas para a área de *SM* são implementadas e implantadas pela área de TI sob a perspectiva do Alinhamento Estratégico com a *SM*.

1.2 Relação de varejistas, *shopper* e fabricantes

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

Ilustrando esse cenário intenso, Lempert (2002) menciona em seu trabalho a experiência média de compra dos clientes nos supermercados dos Estados Unidos (EUA). Segundo o autor, um supermercado padrão nos EUA possuía, na época do desenvolvimento

de seu trabalho, em média, 4430 metros quadrados de corredores, com aproximadamente 34000 produtos em suas gôndolas. Em seus estudos, Lempert (2002) identificou que uma volta por um cliente demorava em torno de 22 minutos – cada produto na gôndola tem cerca de a vigésima sexta parte de um segundo para atrair a atenção do cliente.

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

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

Sob esta linha de raciocínio, Alvarez (2008) ilustra a clara necessidade da área de *TM* em entender o negócio da empresa, abrangendo uma visão ampla entre varejista e fabricante, indo além de ações de *merchandising* focadas somente no PDV. Entende-se que a busca da área está associada a uma visão ampla do negócio, não subordinada somente às áreas de Vendas e *Marketing*. Segundo D'andrea, Cònsoli e Guissoni (2011), a área de *Shopper Marketing* está inserida na área de *TM* no contexto do mercado competitivo brasileiro. A figura 1 ilustra essa relação.



Figura 1 - Atuação da área de *Shopper Marketing*
Fonte: adaptado de D'andrea *et al* (2011).

Dessa forma, D'andrea, Cònsoli e Guissoni (2011), mencionam a característica da evolução da comunicação tradicional das ferramentas de *marketing* e a necessidade cada vez maior de atenção ao ser humano. Entende-se aqui a necessidade em se entender o comportamento humano e como ele tem mudado em relação à enxurrada de informação proveniente de diversas fontes de fácil acesso e busca como *Youtube®* e *Google®*, por

exemplo. Neste cenário, a tecnologia e a evolução da TI (Tecnologia da Informação) assume papel importante no surgimento da área de *SM* das empresas. A figura 2 mostra a linha temporal das ferramentas e tecnologias mais utilizadas.

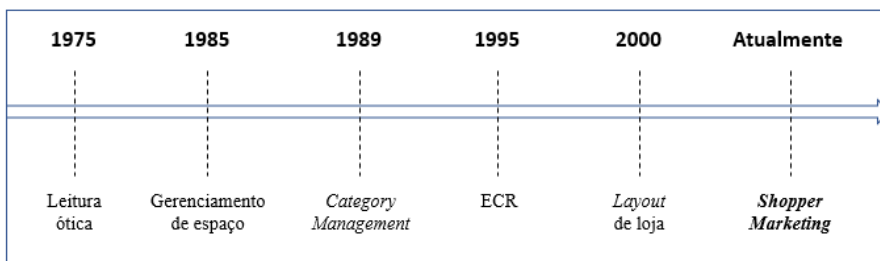


Figura 2 - Evolução das ferramentas e conceitos
 Fonte: adaptado de D'andrea, Cònsoli e Guissoni (2011).

1.2.1 *Shopper* x consumidor

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

Entendem Blackwell, Miniard e Engel (2005) que o comportamento do consumidor também engloba as atividades de compra, consumo e eliminação do produto, indo além do entendimento do momento da compra do produto ou serviço. Além de expor similar definição, Churchill e Peter (2008) dão maior ênfase a aspectos como os pensamentos e sentimentos dos consumidores que vão influenciar suas experiências tanto de consumo como de compra. Pode-se inferir que a definição do que vem a ser o *shopper* está contida dentro da definição do comportamento do consumidor, porém não limitada somente à conceito de consumo, como será visto posteriormente.

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

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

Ainda sob o aspecto da experiência do *shopper* no PDV, Lindstrom (2008) menciona o papel fundamental dos estudos em *neuromarketing* (união do conhecimento da ciência em conjunto com os conhecimentos de *marketing*) a fim de se entender como funcionam os

pensamentos, sentimentos e desejos que impulsionam as decisões de compras que o indivíduo faz a cada dia.

Sob essa linha de raciocínio, Ariely (2008) ilustra em seu trabalho o quão suscetível a falsas promoções o comprador ou o consumidor está, no qual o autor demonstrou, em seus grupos de pesquisas com determinados perfis de *shoppers* os diversos comportamentos de compra associados ao consumo. Dos estudos elaborados por Ariely (2008), surgem o “efeito do grátis” e a “relatividade” que contribuem para o entendimento de tais influências levianas. A figura 3 ilustra o aspecto da relatividade da comparação, utilizada como estratégia em estratégias de preços por varejistas em todo o mundo em seus produtos ou serviços ofertados.

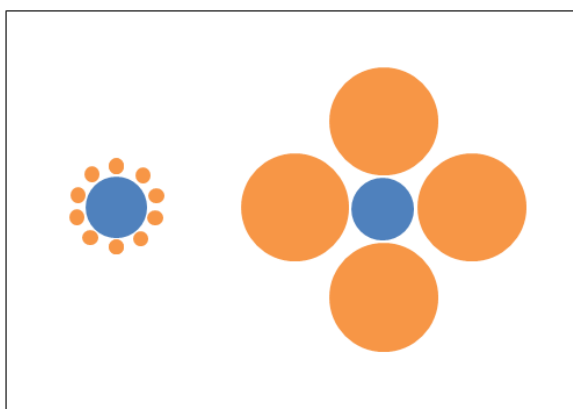


Figura 3 - O aspecto da relatividade da comparação
Fonte: adaptado de Ariely (2008).

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

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

1.2.2 Tecnologia e o mapeamento de perfil

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

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

contexto, Parise, Guinan e Kafka (2016) enfatizam a importância em se ter tecnologia dentro da Jornada de Compra do *Shopper*, como *video-experts* que auxiliam pessoas e suas dúvidas durante a compra, providenciando personalização (sensação para o *shopper* e consumidor de que é único) e a interatividade (sensação para o *shopper* e consumidor que eles fazem parte da marca).

De acordo com os estudos de Willems *et al* (2017), ao melhorar as experiências de compra dos consumidores, essas tecnologias de varejo orientadas ao comprador podem tanto influenciar o comportamento do cliente na loja quanto aprimorar o apelo de exposição da loja e, conseqüentemente, a satisfação do cliente no momento de compra. Como mencionam Stuari *et al* (2016), a loja não deve ser encarada como um lugar que somente se faz compras, mas um ambiente onde os *shoppers* gastam seu tempo para interagir com as novas tendências de consumo, moda ou produtos gerais, em uma realidade que o toque, visualização privilegiada e teste dos produtos intensificam a interação e conversão para a compra.

1.3 Conhecimento e a área de SM

1.3.1 Dado, informação e conhecimento na área de SM

Alguns estudiosos da ciência da computação, sistemas de informação, gestão do conhecimento e da biblioteconomia entendem os conceitos de “dado”, “informação” e “conhecimento” em termos da hierarquia DICS (ZELENY, 2006; ZELENY, 2013; SCHUMAKER, 2011), representada pela a figura 4. De acordo com Zeleny (2006), Rowley (2007), Frické (2009), Schumaker (2011) e Zeleny (2013), pode-se inferir certa similaridade entre esses autores nos conceitos entre dado, informação, conhecimento e sabedoria:

- a) Dado: entende-se ser a representação simbólica das propriedades observáveis de um objeto, evento e/ou seus ambientes reais;
- b) Informação: entende-se que é o dado que expressa um significado relevante e usável, que responde a uma pergunta ou consulta;
- c) Conhecimento: infere-se ser a transformação da informação em instruções;
- d) Sabedoria: a habilidade que gera valor estratégico ao conhecimento.

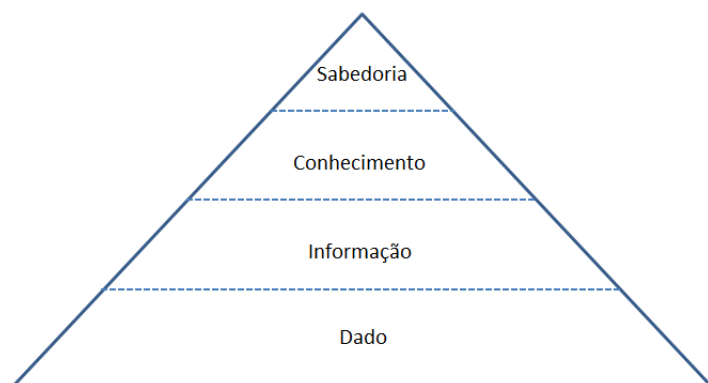


Figura 4 - Hierarquia DICS
Fonte: adaptado de Rowley (2007).

1.3.2 Críticas à hierarquia DICS e importância para a SM

Rowley (2007) e Frické (2009) estabelecem críticas à hierarquia no sentido de como o posicionamento entre dado, informação, conhecimento e sabedoria dentro da pirâmide deve ser relacionado para diferentes fenômenos e situações, indagando se de fato sempre os

“dados” serão menos estratégicos que a “sabedoria”. Nesse contexto, é questionado em seus trabalhos a relação hierárquica da “sabedoria” para a estratégia organizacional.

De acordo com a principal crítica de Frické (2009), o conservadorismo está relacionado à questão básica que transforma os dados em informações – não é considerado “o porquê” de certo estudo. Neste ponto surge a importância do estudo da “sabedoria” apresentado por Rowley (2007) e Zeleny (2006), pois ela que pode dar sentido ao que se deve “pesquisar” e quais dados podem ser utilizados, com a sabedoria na base da pirâmide, como mostra a figura 5.

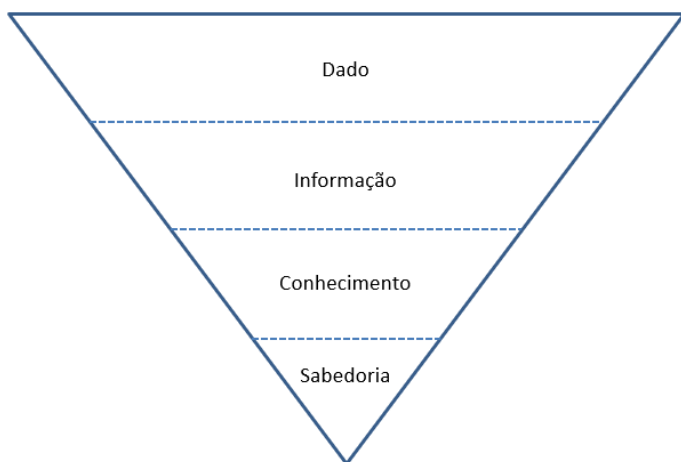


Figura 5 - Hierarquia DICS invertida
Fonte: adaptado de Rowley (2007).

1.3.3 Conhecimento como ativo estratégico

O conhecimento para muitos autores que estudam a gestão do conhecimento é encarado como um dos principais ativos de uma organização para a busca de inovação e vantagem competitiva. (NONAKA, 1994; NONAKA; KONNO, 1998; NONAKA; TOYAMA, 2003; NONAKA & TOYAMA, 2007; CORMICAN & O’SULLIVAN, 2003; MASSINGHAM, 2014; HUANG *ET AL*, 2011; XU & QUADDUS, 2011; CRANE & BONTIS, 2014; ADIDAM *ET AL*, 2012; CROSSAN; LANE & WHITE, 2015).

De acordo com os autores, conhecimento tácito é o conhecimento implícito no ser humano, o “saber como” fazer algo, de caráter não expressivo. Já o explícito, seria o “saber explicativo”, expressivo, comunicado em livros e manuais de “como” determinado processo pode ser feito ou “como” determinado fenômeno se comporta. A criação do CO deriva da transformação entre o conhecimento tácito e o explícito, gerando quatro modos de conversões que forma o ciclo SECI – Socialização (de tácito para tácito), Externalização (de tácito para explícito), Combinação (de explícito para explícito), Internalização, (de explícito para tácito). A figura 6 ilustra o ciclo SECI proposto pelos autores.

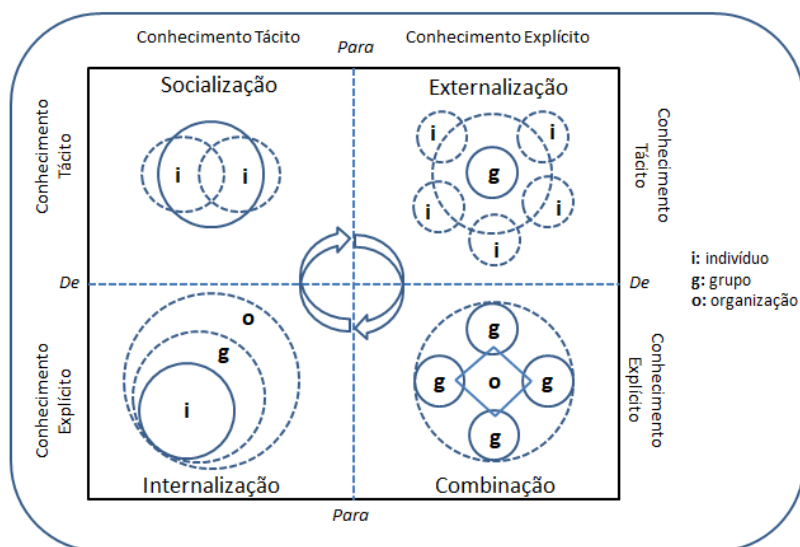


Figura 6 - Modos de conversão dos tipos de conhecimento
 Fonte: adaptado de Nonaka e Konno (1998).

A inter-relação do conhecimento tácito e o explícito é a principal agente do compartilhamento e criação do CO. Nonaka e Toyama (2007) mencionam o caráter dinâmico que os ciclos dessas interações possuem na criação do CO, com o conhecimento tácito dos indivíduos atuando como protagonista para geração de valor estratégico. A criação do CO pela Socialização e Combinação por parte de iniciativas organizacionais geram maiores níveis de CO são atingidos, sob o aspecto ontológico. Sob o aspecto epistemológico, há o desenvolvimento de novos conhecimentos tácito e explícito, pela posterior Internalização e Externalização desses indivíduos. A figura 7 ilustra a criação do CO.

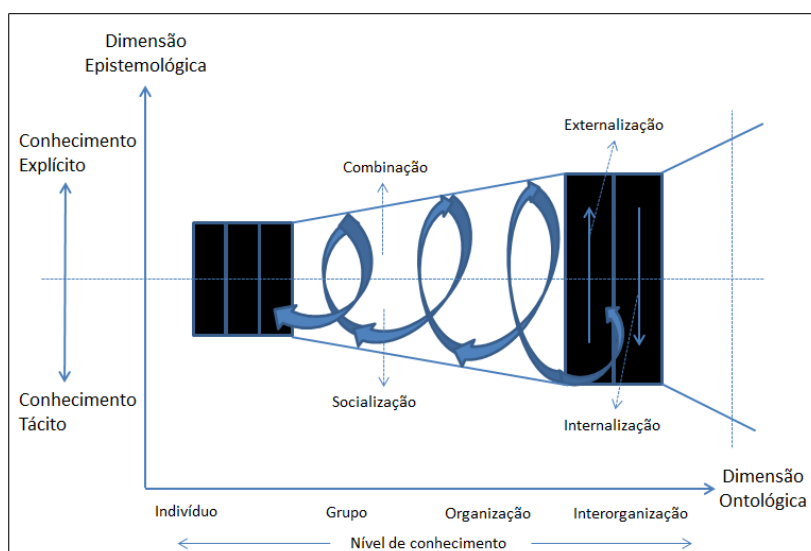


Figura 7 - Espiral da criação do CO
 Fonte: adaptado de Nonaka (1994).

De acordo com Krogh, Nonaka e Rechsteiner (2012), o modelo da criação de CO deve ir além do ciclo SECI e dos ambientes (*Ba*) - físicos e/ou virtuais, alavancadores da geração de conhecimento por facilitar a interrelação entre os colaboradores. A geração de conhecimento também está relacionada a interação entre as diferentes camadas de lideranças, centralizadas e descentralizadas. Os autores mencionam a importância de as

lideranças centralizadas (alta gestão da empresa) nas camadas estruturais e condicionais, proporcionarem as condições de engajamento e construção de estrutura e ambiente que impulsionam a criação dos “*Bas*” pelos indivíduos - um lugar de troca de conhecimento espontânea entre as lideranças descentralizadas (gerentes executivos) das áreas da empresa. Dessa forma, os autores explicitam no novo modelo que a criação de conhecimento vai além dos ativos do conhecimento – *KA* (do inglês, *knowledge assets*) que interagem em lideranças distribuídas, mas também de lideranças centralizadas para impulsionar a criação de *CO* que nasce espontaneamente entre os colaboradores das lideranças descentralizadas. A figura 8 ilustra o modelo de criação de *CO* revisado pelos autores.

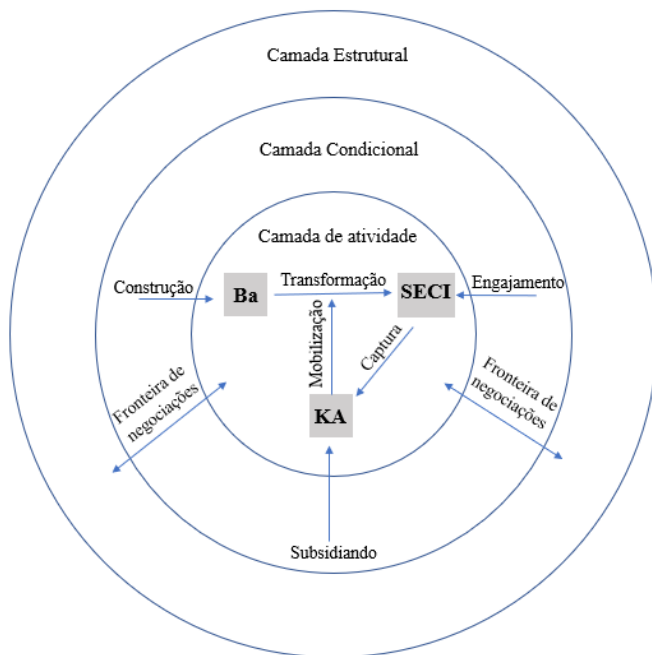


Figura 8 - Modelo revisado de criação de *CO*
 Fonte: adaptado de Krogh, Nonaka e Rechsteiner (2012).

1.4 Estratégia organizacional (EO) e o alinhamento estratégico (AE)

Infere-se que a competição de mercado leva à necessidade de estratégia (HENDERSON, 1989; MINTZBERG & LAMPEL, 1999), a existência e necessidade de competição pode ser o combustível impulsionador do processo de estratégia pelas organizações.

Segundo Porter e Heppelmann (2014), a eficácia operacional é necessária para a geração da vantagem competitiva, pois sua ideia está relacionada a executar as tarefas comuns na cadeia de valor do produto ou do serviço da maneira correta. Como mencionam esses autores, a empresa que não procura atingir eficácia operacional pode não conseguir ser competitiva em custo ou em qualidade, mesmo possuindo posicionamento estratégico.

Conforme discutido por Henderson e Venkatraman (1993) em seu trabalho sobre o alinhamento estratégico (AE) e o potencial da TI para alavancar a transformação das organizações, a inabilidade de agregar valor de investimentos em TI pode derivar da falta de alinhamento das estratégias de TI e do negócio. Todavia, a capacidade de exploração da TI pelas organizações não pode apenas se limitar a tecnologias sofisticadas sendo que nenhuma aplicação de TI por si pode gerar vantagem competitiva, mas somente se a organização explorar suas funcionalidades de maneira contínua, associando suas iniciativas com a EO.

1.4.4 Avaliação da maturidade do alinhamento estratégico

Luftman (2000) e Luftman, Brown e Balaji (2011) propuseram a análise da organização em qual estágio de AE ela se encontra, dentro do modelo que os autores desenvolveram acerca de maturidade de alinhamento estratégico. Dessa forma, torna-se uma ferramenta útil na avaliação da evolução do alinhamento estratégico entre TI e negócio em termos do cenário no qual se encontra e o que pode ser feito para melhorá-lo. Percebe-se que a determinação de qual nível de maturidade a organização se encontra depende, principalmente, de critérios qualitativos. Luftman (2000) e Luftman, Brown e Balaji (2011) estabelecem seis critérios para a caracterização e análise da organização, com os quais é possível avaliar em qual nível de maturidade de AE ela se encontra. Os critérios pertencem às dimensões da comunicação, medidas de competência/valor, governança, parcerias, escopo e arquitetura e habilidades.

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

Luftman, Lyytinen e Zvi (2015) têm como foco em seu trabalho o nível na qual a estratégia de negócio e TI se complementam, por meio de uma perspectiva de alinhamento intelectual entre cada tipo de indústria. Assim, as principais críticas de Luftman, Lyytinen e Zvi (2015) estão relacionadas a falta de olhar o alinhamento como um processo dinâmico (que incluem fatores externos influenciadores e protagonistas de mudanças).

Corroboram com essa linha de pensamento Coltman *et al* (2015) e Tallon e Pinsonneault (2011) que em seus trabalhos apontam o fato das organizações podem estar sujeitas a caírem em um “armadilha da rigidez” (COLTMAN ET AL, 2015), na qual os padrões inflexíveis baseados em formalidade alta podem afetar negativamente ou até mesmo impedir que a organização seja reativa ao mercado e suas mudanças estratégicas. Segundo Coltman *et al* (2015), pode-se inferir que o modelo do alinhamento estratégico entre TI e negócio é influenciado pelos tipos de negócio e mercado nos quais a organização está inserida. Na mesma linha de pensamento, Luftman, Brown e Balaji (2011) consideram necessário a avaliação sistemática do alinhamento estratégico entre cliente e fornecedor (no caso, área de SM e área de TI interna da organização) também para os parceiros externos da área cliente (TI externa de fornecedores estratégicos da área cliente). Dessa forma, o modelo de maturidade do AE revisto no trabalho dos autores passa a considerar o nível de AE entre a TI externa dos parceiros externo a organização o que de fato contribui para o caráter dinâmico do AE entre as áreas.

2 METODOLOGIA DA PESQUISA

Nesta seção do artigo são apresentadas quais as principais questões inerentes ao problema, o tipo de pesquisa, as proposições a serem validadas ou refutadas, a definição dos constructos para a pesquisa, método, delimitação da pesquisa e o protocolo de pesquisa.

Com a análise da fundamentação teórica, chega-se ao um modelo preliminar em relação à influência de cada constructo relacionado à CM/SM e AE da TI, a fim de que seja delineada a busca dos dados e correta análise desenvolvida sobre o caso prático doravante mencionado.

2.1 Questão da pesquisa

De acordo com o objetivo descrito na seção 1.2, a presente pesquisa enseja a seguinte pergunta: **“Como o alinhamento estratégico entre TI e negócio impacta as áreas de SM em empresas da indústria do varejo de bens de consumo?”**

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

- a) Questão 1: como a área de TI se relaciona com a área de SM, tanto sob o aspecto de suporte a sistemas e processos quanto às iniciativas estratégicas para geração de vantagem competitiva?
- b) Questão 2: como a área de TI e negócio estão alinhadas em empresas que possuem a área SM e qual o nível de maturidade desse alinhamento estratégico?
- c) Questão 3: de que forma o alinhamento estratégico da TI e negócio pode impulsionar decisões estratégicas da SM?

2.2 Tipo de pesquisa – qualitativa exploratória

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

Na abordagem qualitativa:

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

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

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

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

Além disso, como citam Miguel *et al* (2012), dificuldades relacionadas a acesso de pessoas e dados podem ser minimizadas pelo relacionamento pessoal entre os indivíduos a serem entrevistados e o pesquisador.

2.3 Planejamento da pesquisa

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

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

Yin (2015) aponta para a importância de os estudos de casos gerarem uma análise detalhada dos fenômenos a serem estudados, bem como o esclarecimento dos motivos, decisões e “como” cada ação foi executada na prática. Nesse sentido, o autor cita o estudo de caso descritivo – utilizado no presente trabalho para a empresa e suas áreas estudadas.

2.3 Proposições

De acordo com a literatura consultada, pode-se inferir que há pontos nos quais os temas se relacionam. Dessa forma, as seguintes proposições são apresentadas a fim de serem comprovadas ou refutadas na pesquisa empírica:

- a) Proposição 1: a percepção de sucesso da área de *SM* depende do uso eficaz da TI;
- b) Proposição 2: a área de *SM* é estratégica para empresas de bens de consumo;
- c) Proposição 3: empresas com nível de maturidade elevado do alinhamento estratégico entre a TI e o negócio, possuem a *SM* de maior alcance estratégico;

2.4 Constructos da pesquisa

De acordo com Miguel (2007) e Miguel *et al* (2012), a partir do referencial teórico, podem-se definir quais serão os constructos da pesquisa, além de como eles se relacionam para a condução do trabalho, conforme ilustra a figura 9, a fim de atingir os objetivos propostos e responder as questões da pesquisa desenvolvidas.

De acordo com a revisão de literatura proposta na seção 2 do presente trabalho, os seguintes constructos foram elaborados:

- a) **Shopper**: estado emocional da pessoa, consumidora ou não, no momento da compra, bem como a experiência dela desde o momento da necessidade de se efetuar a compra, a Jornada de Compra e a conversão no PDV que abrange aspectos culturais, sociais, demográficos e econômicos influenciadores do estado emocional e da experiência, bem como os desejos e influências psicológicas inerentes ao seres-humanos;
- b) **Shopper Marketing**: área de transformação de informação em conhecimento com a função de providenciar conhecimento sobre o *shopper* para as demais áreas da organização sob o ponto de vista estratégico;
- c) **Criação de Conhecimento Organizacional (CO)**: criação e disseminação de CO pelas interações do ciclo SECI internamente a área de *SM* e entre as demais áreas da organização;
- d) **Alinhamento Estratégico da TI e Negócio**: alinhamento estratégico da TI que viabiliza suporte e inovações tecnológicas estratégicas para *SM* intensificando a espiral da criação do CO dos *shoppers*;

Assim, entende-se que o conhecimento desenvolvido pela *SM* e internalizado seguindo a DICS e sua hierarquia inversa, obedecem aos ciclos SECI, impulsionados pelo AE entre alta gestão, TI e *SM* e pelo ambiente organizacional (*Ba*) propício a criação de CO por essas lideranças descentralizadas e a alta gestão centralizada. Dessa forma, maior valor pela alta gestão é designado, bem como maior suporte estratégico da TI para a *SM*, o que avança a perpetuação dos ciclos de criação de CO no decorrer do tempo.

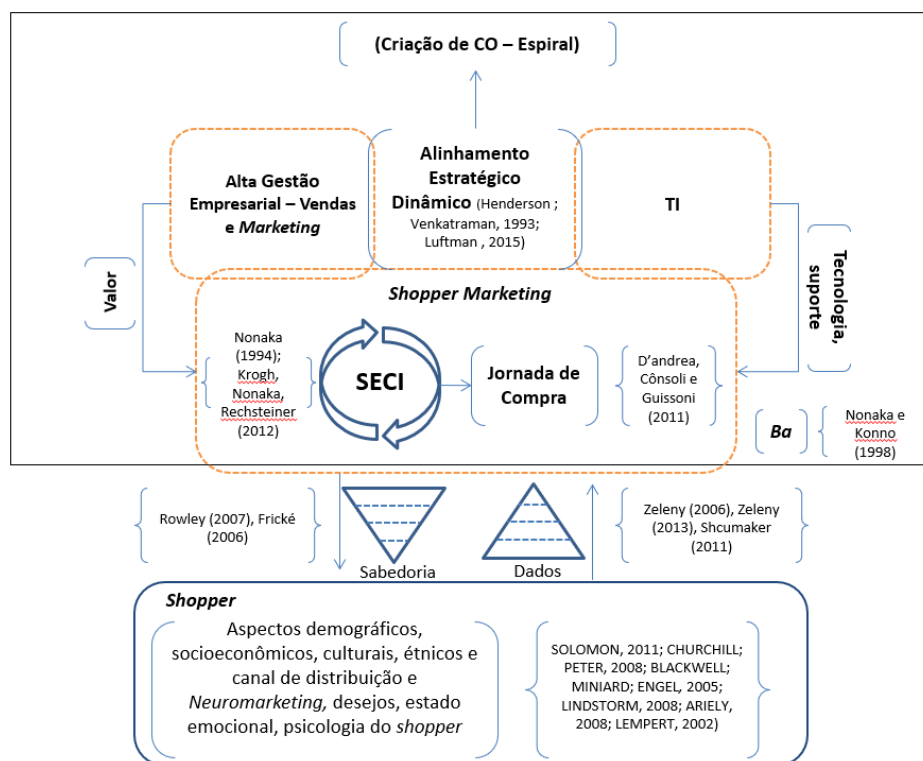


Figura 9 - Relação dos constructos da pesquisa
Fonte: Elaborado pelos autores.

2.5 Método e delimitação do escopo da pesquisa

Conforme apontam Miguel (2007), Miguel *et al* (2012) e Yin (2015), um dos métodos comuns é o estudo de caso. Para o presente trabalho é proposto um estudo de caso do tipo descritivo, no qual a compreensão do atual cenário entre o relacionamento das áreas de *SM*, TI e alta gestão do negócio será estudada. Dessa forma, será possível entender empiricamente como a CO proveniente da área de *SM* relacionada ao *shopper* de cada categoria é impulsionada ou não pelo AE com as áreas de TI e de negócio.

Pelo método da triangulação citado por Miguel *et al* (2012), será possível compreender e validar se as proposições desenvolvidas na seção 3.3 do presente trabalho são verdadeiras, bem como entender o panorama da organização no desenvolvimento do AE da TI e negócio com a área de *SM*. Nesse sentido, os seguintes critérios foram utilizados para selecionar a empresa para o estudo de caso:

- a) A sede da empresa está situada no Brasil, com abrangência nacional, com área de *SM* definida e pertencente à estratégia da organização;
- b) O modelo de negócio está inserido na indústria de bens de consumo farmacêutico com estreito relacionamento com os distribuidores (varejistas);

2.6 Protocolo de pesquisa

Infere-se, a partir do trabalho de Yin (2015), que o protocolo de pesquisa é desenvolvido a fim de atender às empresas apontadas com o intuito de agregar os detalhes inerentes ao ramo das empresas, bem como ir além do conjunto de perguntas a serem efetuadas aos diferentes profissionais de cada organização. Miguel *et al* (2012) menciona que a importância de o protocolo de pesquisa ir além do conjunto de questões a serem utilizadas. Deve-se ter regras e conjuntos de procedimentos padronizados que permita a relação com os constructos da pesquisa e contribuem para o atingimento dos objetivos do trabalho, porém com certo grau de flexibilidade típico da pesquisa qualitativa exploratória.

Por fim, depois de analisado o caso baseado nos protocolos de pesquisa criados e a partir dos dados coletados das fontes de evidência, a narrativa geral do caso foi desenvolvida, bem como a codificação para redução dos dados e um painel resumo a fim de facilitar a posterior análise e conclusão da pesquisa.

Primeiramente, o contato foi conduzido por meio de colegas de trabalho e/ou profissionais que trabalharam junto a empresas da indústria do varejo. Esse primeiro contato foi efetuado por meio das redes sociais (*LinkedIn*®, *Facebook*®, por exemplo), bem como por *e-mails* e contatos telefônicos a fim de explicar quais os objetivos da pesquisa e os motivos e objetivos da pesquisa. Dados como nome do pesquisador e do orientador, além dos seus respectivos contatos foram fornecidos, em conjunto com as informações da instituição de ensino e o departamento pelo qual os pesquisadores fazem parte. Essas informações visam proporcionar maior confiança por parte dos profissionais a serem entrevistados, além da confidencialidade dos dados fornecidos para a presente pesquisa.

A entrevista foi conduzida seguindo as perguntas e justificativas apresentadas pelos entrevistados, depois de questionados se é possível ou não gravar as conversas mediante seu respectivo critério, sempre mencionando o sigilo absoluto por parte do pesquisador. Além das entrevistas, a análise documental e anotações, bem como acesso aos *websites*, foram conduzidos a fim aplicar a técnica da triangulação mencionada por Miguel *et al* (2012). A figura 10 ilustra a relação para a análise dos dados.

Dessa forma, temos as seguintes fontes:

- Entrevistas formais: foco nas informações detalhadas e objeto de estudo, com protocolo e formulários semiestruturados e flexibilizados;
- Conversas informais: foco em esclarecimentos não adquiridos formalmente;
- Análise documental: foco na análise documental, quando fornecida;
- Acesso ao *website*: foco em informações institucionais;

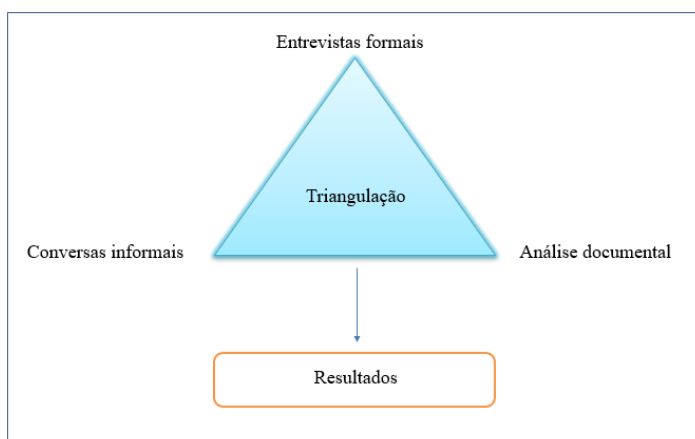


Figura 10 – Relação das fontes de informação para a análise dos resultados
Fonte: Elaborado pelos autores.

No decorrer da narrativa e descrição dos casos, os comentários mais importantes dos entrevistados foram transcritos na íntegra. Depois, cada foi dada uma nota para cada parâmetro pertencente a cada atributo variando de 1 a 5. O somatório dos pontos de cada resposta para cada atributo (Comunicação, Medição de Competência e de Valor, Governança, Parceria, Escopo e Arquitetura, Habilidade) foi concluído, gerando uma nota para cada atributo baseadas na análise do caso, compilado no quadro 2 citado ao término.

3 ESTUDO DE CASO – ANÁLISE

A empresa conta com sua área de *SM* integrada com a área de *CM*. Por conta disso, a pesquisa prática menciona a área de *CM/SM*. As informações das áreas foram obtidas por meio das entrevistas formais e as informações quantitativas como faturamento e números de funcionários total foram obtidos tanto pelas conversas informais quanto pelo *website* institucional da empresa.

No total, foram realizadas 3 entrevistas, com foco na gestão de cada área e suas percepções anotadas. Todas as entrevistas formais foram realizadas com agendamento prévio e executadas virtualmente pelo *software* de conversas *Skype*®. A média de duração das entrevistas foi de 0:45:44 minutos. Todas as entrevistas ocorreram em duas etapas separadas – uma com a gestão da área de *CM/SM* e outra com a gestão da área de *TI* de cada caso. As entrevistas formais foram efetuadas fora do ambiente de trabalho, intencionalmente, a fim de permitir maior foco do entrevistado com nenhuma intervenção do seu dia-a-dia do trabalho, seja presencialmente, seja remotamente, a depender da disponibilidade dos gestores entrevistados. As conversas informais realizadas presencialmente ou remotamente, seja por telefone móvel, seja por *software* específico no sistema operacional *Windows*® também contribuíram significativamente para entender processos mais complexos e obter opiniões pessoais acerca do estudo. O quadro 1 agrupa os cargos dos entrevistados e suas respectivas siglas de referência, bem como a duração e as datas das entrevistas formais.

Entrevistado	Cargo	Data	Tempo
GSC	Gerente Executivo da <i>CM/SM</i>	21/02/2019	00:52:10
CSC	Coordenador de <i>CM</i>	21/02/2019	00:52:10
BP	<i>Business Partner</i> de <i>TI</i>	06/03/2019	00:32:12

Quadro 1 – Informações das entrevistas formais

Fonte: Elaborado pelos autores.

A seguir, são caracterizadas as áreas de *CM/SM* da empresa, bem como as áreas de *TI* e o relacionamento entre elas. Os formulários inerentes a maturidade do *AE* foram analisados em conjunto, com os blocos de perguntas divididos para cada alta gestão a fim de se obter a resposta mais condizente ao cenário real.

3.1 Informações gerais e específicas da empresa

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

Na linha de produtos farmacêuticos, a empresa atua com liderança no mercado brasileiro, possuindo mais de 40 marcas diferentes de produtos e atingindo cerca de 200 milhões de brasileiros, com prêmios consecutivos de popularidade (do inglês, *top of Mind*) para algumas marcas de produtos.

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

A empresa conta com um moderno e reconhecido centro de pesquisa farmacêutico, com corpo de profissionais mestres e doutores no desenvolvimento de seus produtos. A empresa tem sede em São Paulo, com seu complexo farmacêutico (maior da América Latina) localizado em no Estado de Goiás e conta com um total de 6,5 mil colaboradores na total empresa. O faturamento foi de, aproximadamente, R\$ 4 bilhões em 2018.

3.1.1 Área de CM/SM – Informações gerais e específicas.

A unidade negócio (UN) na qual o estudo foi desenvolvido pertence a *Consumer Health* que por sua vez contém uma diretoria de negócio, área de Vendas e *TM* autônomas, bem como áreas de *CM* e *SM* bem desenvolvidas dentro da hierarquia dessa UN. Todavia, a área de *CM/SM* atua com o gerenciamento por categorias e *outputs* de *shopper* das 3 unidades de negócio, respondendo para cada diretoria de *TM* de cada unidade sobre seus respectivos produtos. No total, a área de *CM/SM* conta com 9 colaboradores: uma gerente executiva responsável pelas duas áreas, 2 coordenadores (um para *CM* e outro para *SM*) e 6 analistas que trabalham juntos em *shopper marketing* e *category management*. A área de *CM/SM* é valorizada pela alta gestão e pelas demais áreas da organização.

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

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

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

shoppers das categorias que a empresa atua com seus produtos e os produtos da concorrência. As pesquisas são provenientes com foco farmacêutico do instituto IQVIA® e as bases *sell-out* dos clientes, declarando a gestão:

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

Os principais *outputs* da área são os *insights* de *shopper* que alimentam soluções estratégicas para a alta gestão (auxiliando-a na tomada de decisão por categoria de produtos) com foco nos departamentos de *TM*, *Trade Categoria (TCat)*, *Marketing e Trade Canal (TC)*. A estratégia da empresa é baseada por categoria e não por canal de distribuição (varejo ou farmacêutico). A área de *CM/SM* conta hoje com inovações tecnológicas como o *eye-tracking*, simulação e um sistema de *BI* (ainda em desenvolvimento) que engloba todas as informações de todos os clientes, formando um cubo de informações da organização. Todas essas tecnologias estão integradas ao PDV que a empresa desenvolveu com câmeras integradas para a captação do comportamento de compra dos funcionários que adentram a loja para fazer as compras.

O relacionamento com a área de TI está alicerçado na prestação de serviço. A área de *CM/SM* solicita e passa um resumo (do inglês, *briefing*) para a TI que analisa junto ao corporativo – consultor de negócio que atua na mediação dos projetos de cada área comercial – a prioridade desse projeto que entra em uma fila de desenvolvimento, declarando a gestão: *“(...) a gente entra com um briefing do que precisamos, e em cima dele eles avaliam a viabilidade e junto a alta gestão da companhia forma-se a lista de prioridade.” (CSC)* e *“(...) eles são mais prestadores de serviço do que proativos de trazer soluções. Apesar de certos casos, já com o briefing, eles trazem soluções inovadoras. (GSC).*

A partir desse momento, o AE existe com a alta gestão, seja com a gestão da TI, seja com a gestão da *CM/SM*. Dessa forma, a busca por inovação e soluções estratégicas existem pelas duas áreas em conjunto, porém mais pela *CM/SM*, atuando a TI para garantir o *compliance* dos parceiros externos, pontuando a gestão: *“(...) a proatividade deles está mais naquela parte de compliance e governança da informação a fim de assegurar se as etapas estão dentro das premissas que a companhia trabalha sobre esses dados, contratos de confidencialidade, etc. (CSC).*

3.1.3 Área de TI – Informações gerais e específicas

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

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

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

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

A área de TI, assim como a empresa, possui atuação somente no Brasil, pois é nacional com foco no mercado brasileiro. A área de TI, atualmente, não se encontra no mesmo complexo corporativo que as áreas de negócio, o que gera certo obstáculo no compartilhamento de conhecimento e relacionamento entre as áreas. Dessa forma, a área de TI Corporativa possui alta relevância a fim de aproximar os times de desenvolvimento e execução com as necessidades do negócio. Os principais outputs das áreas são relacionados ao apoio, justamente, estratégicos em entender os *trade-offs* inerentes aos projetos das áreas, bem como a *CM/SM*. Como mencionado pela consultora, conciliar a estratégia da área, alta gestão e a execução pelos desenvolvedores e garantir a harmonia dessa relação no decorrer do desenvolvimento dos projetos e seu principal objetivo. Sobre esse ponto, declara a consultora:

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

3.2 Maturidade do AE entre TI e CM/SM do caso 4

Nessa seção do trabalho, são introduzidos os principais pilares estudados para a análise da maturidade do AE do estudo de caso em questão.

3.2.1 Comunicação

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

Apesar de cultura da empresa ensinar treinamentos, sejam entre as áreas, sejam entre as áreas e o governo federal, ainda não há esse tipo de vínculo de aprendizado com a TI. Sobre esse ponto, explicita a gestão da *CM/SM*:

“A gente tem treinamentos periódicos muito com as áreas de Merchandising e Vendas, mas não temos com a TI ainda, porque ainda estamos muito prematuros, tendo só 1 projeto com eles em desenvolvimento. Também temos treinamentos com

a ANVISA, por exigência legal. Nesse caso, todas as áreas têm que fazer, não só a gente.” (GSC-D).

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

Apesar da atuação da *BP* ser benéfica, o conhecimento compartilhado fica comprometido entre a TI e a *CM/SM*. Existe compreensão das necessidades, porém a presença da *BP* permite que o conhecimento da *CM/SM* seja compartilhado com ela, porém, por conta da TI estar fisicamente longe, esse conhecimento não chega ser compartilhado com eles de maneira mais detalhada, declarando a consultora: “(...) então, como a TI está longe, compartilhar o conhecimento que a área possui e seus processos a certo grau de granularidade é impossível de atingir.” (*BP-TI*). Todavia, a eficácia da comunicação é atingida com o ponto focal de contato (*BP*) com a TI de execução - as demandas da *CM/SM* são melhor traduzidas tecnicamente.

3.2.2 Medidas de competência e de valor

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

As métricas de TI estão relacionadas aos custos e resultados de sucesso dos projetos, mas não em como o desenvolvimento fora conduzido com as particularidades da área de *CM/SM*, mencionado a *BP*: “(...) a gestão da TI gerencia os custos e os KPIs estabelecidos no briefing, sem gestão dos desempenhos qualitativos da área demandante.” (*BP*). Os acordos de nível de serviço em projetos estratégicos ainda é uma dúvida pra ambas as áreas, mas com consentimento de que existe, só não se sabe se beira a excelência, pois o único projeto estratégico entre as áreas ainda está em fase de desenvolvimento.

Os investimentos são avaliados no decorrer do ano para os projetos de todas as áreas de negócio pela TI. Assim, há revisões periódicas e formais desses investimentos a fim de realocar ou levar à alta gestão algum pedido, caso algum projeto precise, declarando a *BP*: “(...) ocorre periodicamente, com revisões formais pela gestão. Precisando de realocação de recursos, eles fazem e informam os diretores no decorrer do ano (...)” (*BP*).

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

3.2.3 Governança

Em “Governança”, o planejamento estratégico das áreas inclui cada qual em seu planejamento que é elaborado para o ano seguinte. No momento atual, a *CM/SM* inclui a TI

com detalhe sobre todos os investimentos, bem como os investimentos que serão designados a parceiros externos de sistemas específicos. A TI também inclui todas as áreas pelas quais farão parte do escopo de projetos estratégicos do ano seguinte. Sob esse tema, declara a gestão da *CM/SM*: “(...) a gente inclui os projetos que a gente quer que sejam avaliados pelo financeiro e pelo board da companhia para aprovação no planejamento geral da TI. Uma vez aprovado, incluímos o projeto no planejamento estratégico da minha área.” (GSC).

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

Em relação a comitês específicos, o papel da *BP* tende a supri-los em um futuro próximo, mas atualmente é um cargo focado em entender a necessidade da área a nível estratégico e teórico, sem trabalho prático em campo. Dessa forma, além do fato do cargo atuar não exclusivamente para a *CM/SM*, englobando todas as áreas de negócio, seria impossível exigir uma atuação mais granular em todos os processos específicos de cada área por ser apenas uma pessoa. A priorização de processos é também equivalente, atuando a TI nos prazos estipulados dos projetos que estão com prioridade. Atualmente, para o único projeto em desenvolvimento com a *CM/SM*, a TI atende regularmente nos prazos previamente estipulados no *briefing* do projeto.

3.2.4 Parceria

Em termos de parceria, a percepção de valor pela área de *CM/SM* em relação à TI interna da empresa é na seara operacional, atuando a TI como suporte aos sistemas já existentes na empresa. Os projetos estratégicos da *CM/SM* têm desenvolvimento com parceiros externos e por mais que o projeto atual com a TI seja complexo, permeia na seara da eficiência operacional.

Em relação ao planejamento estratégico, a TI influencia no plano da *CM/SM*, mesmo tendo um papel mais operacional para área, pois há a necessidade da TI da empresa entender os projetos de TI com os fornecedores a fim de prestar o suporte adequado quando concluídos esses projetos. O compartilhamento de riscos e recompensas existe e é claro para as áreas de negócio, TI e alta gestão da empresa. Desde o *briefing* de projetos que a TI irá conduzir, a alta gestão alimenta o AE com a TI e a área de negócio pela qual o projeto será desenvolvido, tendo plena consciência de riscos e ganhos com o sucesso dos projetos por ambas. Sob esse ponto, comenta a gestão da *CM/SM*:

“(...) inclusive no momento do briefing com eles, foi citado diversas vezes por eles que iriam utilizar outros resultados de outros projetos com outras áreas como benchmarking para o nosso, a fim de atingir um resultado melhor. Essa informação é compartilhada com a alta gestão, também, desde esse primeiro alinhamento.” (CSC)

A gestão da participação da TI nos projetos da *CM/SM* é pontuada pela consultora de negócios de TI que deixa claro que a gestão de resultados acontece para a maioria dos

projetos, porém os maiores e mais significativos para a companhia. Todavia, esse gerenciamento é interno e não há compartilhamento com as áreas de negócio, mencionando a BP: “(...) o time de TI Intra gerencia os resultados dos projetos grandes que envolve várias áreas de negócio.” (BP). O apoio da área de TI para a CM/SM é viabilizado pelo papel da BP que estabelece reuniões periódicas, principalmente no *briefing* e início do projeto, declarando a gestão da CM/SM: “Temos os consultores de negócio que são nossa interface direta com a TI. Temos contato com a gerência para alguma emergência, também, mas é mais raro.” (CSC).

3.2.5 Habilidades

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

Dependendo do projeto, há a necessidade de inclusão da TI e seu planejamento na tomada de decisão pela gestão da CM/SM, por conta de organização entre as áreas e *compliance* da empresa, declarando a gestão: “(...) sim, a gente inclui, porque eles precisam saber os prazos dos nossos projetos e de outras áreas para se organizarem. Nesse projeto, a gente incluiu.” (GSC).

Além disso, a gestão dos projetos que envolvem TI, quando há inclusão da TI interna da empresa, a BP da TI faz parte e contribui com informações técnicas da área, ajudando, inclusive, na tomada de decisão mencionada anteriormente. Sob esse ponto, deixa claro a BP: “(...) sempre sou consultada e incluída, pois preciso passar essas informações ao time da TI de Execução”. (BP).

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

4.2.6 Escopo e arquitetura

Em escopo e arquitetura, os sistemas da área de CM/SM estão parcialmente integrados, fazendo parte do portfólio de sistemas o ERP da empresa, bem como o sistema operacional Windows® e seus programas do pacote Microsoft Office®. Os demais sistemas estratégicos, com *softwares* específicos como o sistema de leitura de bases *sell-out*, *Spaceman*® e *Dunnhumby*®, a TI fornece apoio à manutenção. Além disso, há suporte no decorrer dos projetos da CM/SM, quando há necessidade. Os *softwares* comuns e gerais da área de CM/SM obedecem a um mesmo padrão na companhia para as demais áreas, declarando a gestão: “(...) a gente usa os softwares padrões, que nem Microsoft que vem nas máquinas e até mesmo os softwares de BI que a gente fica engessado no que a companhia tem hoje.” (CSC).

Arquitetura da TI também não é integrada, além dos pacotes padronizados, e não permite flexibilidade para mudanças de sistemas que a área *CM/SM* prospecta como melhores. Qualquer proposta, a área de negócio (e, conseqüentemente, a *CM/SM*) necessita provar a necessidade e o valor que a ferramenta irá proporcionar ao superior hierárquico direto, no caso a Diretoria de *TM*, declarando a gestão: “(...) *acho difícil TI comprar um software novo só por conta da nossa área. Há todo um trâmite para provar a real necessidade para a alta gestão.*” (CSC). O gerenciamento de tecnologia emergente é conduzido pela *CM/SM* de maneira informal - não há processos com os colaboradores ou pessoas designadas com *job-description* específico para essa função. As ideias vão sendo compartilhadas por conhecimento de mercado, ex-colegas de carreiras e, na maioria das vezes, os próprios fornecedores.

4 SÍNTESE E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O quadro 2 compila os resultados da aplicação dos formulários Maturidade do AE do protocolo de pesquisa, bem como a síntese dos principais comentários das gestões entrevistadas. Pela análise do caso, percebe-se que a presença da *BP* permite que as necessidades da área sejam atingidas, apesar de estarem ainda no primeiro grande projeto estratégico em desenvolvimento entre as áreas e apenas contar com uma *BP* de TI. Esse cenário é controverso, pois ao mesmo tempo que ela traduz as necessidades da *CM/SM* para a TI, por conta de a área estar fisicamente longe, a atuação da *BP* limita, até por ser apenas uma pessoa, a profundidade do real entendimento de uma área sobre a outra.

A comunicação entre as áreas possui certo nível de eficácia por conta da *BP* de TI apesar do aprendizado e compartilhamento de conhecimento entre as áreas serem baixos. Nesse sentido, as métricas balanceadas entre as áreas são baseadas em *KPIs* macro, elaborados no *briefing* de projetos que entram na fila de prioridades, com foco, na maioria dos processos, em custos de investimentos. *Benchmarking* e práticas de melhoria contínua também são baixos. Esse cenário pejorativo de métricas e comunicação deriva dos seguintes fatores:

- TI fisicamente longe do negócio, o que enseja necessidades superficiais pela *BP*;
- *BP* única para todas as áreas;
- Cultura da alta gestão com foco em *ROI* quantitativo de lucro;

Por conta desses fatores, a governança das áreas é pautada em custos e o orçamento de TI é generalizado para a *TM*, mesmo com alta inclusão das áreas em seus planejamentos estratégicos. A cultura da alta gestão contribui para uma TI mais operacional, juntamente com a presença física distante, o que enseja parcerias não estratégicas (mesmo com o perfil inovador da gestão da *CM/SM* que prospecta no mercado e com parceiros externos). A socialização e confiança pessoal também é afetada por esses fatores, apesar da confiança profissional a nível operacional ser elevada. Dessa forma, na escala de Maturidade de AE por Luftman, Brown e Balaji (2011), percebe-se um nível global 3,0 atingido entre as áreas.

Maturidade do alinhamento estratégico - Nível Global: 3,0							
Comunicação - Nível: 3,0							
Entendimento de CM/SM pela TI	Entendimento de TI pela CM/SM	Aprendizado entre as áreas	Rigidez de Protocolo entre TI e CM/SM	Compartilhamento de Conhecimento	Eficácia da Comunicação	“(...) é puxado! Porque é apenas eu para todas as áreas e isso gera muito informação detalhada que tenho que lidar de cada área.” (BP). / “A gente tem treinamentos periódicos muito com as áreas de Merchandising e Vendas, mas não temos com a TI ainda, porque ainda estamos muito prematuros, tendo só 1 projeto com eles em desenvolvimento (...).” (GSC).	
4	2	1	3	1	4		
Medidas de Competência e de Valor - Nível: 3,0							
Métricas da TI sobre a CM/SM	Métricas da CM/SM em relação a TI	Métricas balanceadas entre CM/SM e TI	Acordos entre nível de serviço	Benchmarking de relacionamento entre as áreas	Avaliação e revisões formais dos investimentos de TI para CM/SM	Práticas de melhoria contínua da TI para CM/SM	“Sim, temos gestão dos KPIs criados nos briefings dos projetos que passamos para TI, relacionados ao desenvolvimento, prazos de entrega e como será feita a ferramenta.” (GSC). / “(...) por estar longe, esse tipo de parceria fica meio complicada.” (GSC). / “Até colhe feedbacks, mas no 'boca a boca' (...).” (BP). / “(...) a gestão da TI gerencia os custos e os KPIs estabelecidos no briefing, sem gestão dos desempenhos qualitativos da área demandante.” (BP).
3	4	3	4	1	5	3	
Governança - Nível: 3,0							
Planejamento estratégico da CM/SM	Planejamento estratégico da TI	Estrutura de organização e de hierarquia	Controle Orçamentário da TI para CM/SM	Gerenciamento do investimento de TI pela CM/SM	Comitê diretivo da TI para CM/SM	Priorização de processos	“(...) a gente inclui os projetos que a gente quer que sejam avaliados pelo financeiro e pelo board da companhia para aprovação no planejamento geral da TI. Uma vez aprovado, incluímos o projeto no planejamento estratégico da minha área.” (GSC).
4	4	3	3	5	1	4	
Parceria - Nível: 3,0							
Percepção do valor da TI pela CM/SM	Papel da TI no planejamento estratégico	Compartilhamento de riscos e recompensas por resultados	Gestão da participação da TI nos projetos/atividades da CM/SM	Relacionamento e confiabilidade entre TI e CM/SM	Apoiadores da TI para CM/SM	“(...) eu, particularmente, tenho a percepção de que eles são apenas solucionadores de problemas.” (GSC). / “Temos os consultores de negócio, que são nossos principais apoiadores e nossa interface direta com a TI. Esporadicamente, temos contato com a gerência para alguma emergência, também, mas é mais raro.” (GSC).	
1	2	5	3	4	3		
Habilidades - Nível: 2,0							
Inovação Tecnológica	Foco de poder de decisão	Gestão dos projetos de TI em CM/SM	Disposição da equipe da TI para mudanças	Job-rotation entre CM/SM e TI	Treinamento entre CM/SM e TI	Socialização e confiança entre CM/SM e TI	“(...) A gente e a área de inteligência que trazem as inovações. A TI não traz proativamente.” (GSC). / “(...) sempre sou consultada e incluída, pois preciso passar essas informações ao time da TI de Execução”. (BP).
4	3	2	2	1	2	2	
Escopo e Arquitetura - Nível: 2,0							
Papel da TI quanto aos sistemas existentes na CM/SM	Articulação de padrões tecnológicos	Integração das arquitetura de TI com projetos de CM/SM	Transparência da arquitetura em termos de flexibilidade			Gerenciamento de tecnologia emergente	“(...) acho difícil TI comprar um software novo só por conta da nossa área. Há todo um trâmite para provar a real necessidade para a alta gestão.” (GSC). / “(...) a gente usa os softwares padrões, que nem Microsoft e tal, que vem nas máquinas e até mesmo os softwares de BI que a gente fica engessado no que a companhia tem hoje, com quase nenhuma flexibilidade de mudança.” (GSC).
3	2	1				2	

Quadro 2 – Síntese dos resultados
Fonte: Elaborado pelos autores.

5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

O presente trabalho teve como objetivo principal compreender a realidade da área de *SM* em relação a como o *AE* com a área de *TI* é conduzido em empresas da indústria de bens de consumo, a fim de viabilizar a implementação de tecnologias estratégicas para a *SM*. Nesse sentido, foi realizada uma pesquisa qualitativa exploratória, pelo método de estudo de caso em uma grande empresa fabricante de produtos do mercado de bens de consumo do canal farmacêutico.

A fim de se atingir os objetivos do presente trabalho e responder à questão central de pesquisa, as proposições 1, 2 e 3 foram propostas. As proposições 1 e 3 foram refutadas e a proposição 2 foi evidenciada no decorrer da pesquisa e posterior análise dos casos.

A proposição 1 foi refutada, pois ficou claro por meio das entrevistas e da análise do caso que a área de *SM* não depende exclusivamente da área de *TI*, tendo seus processos estabelecidos e valor reconhecido pela alta gestão da empresa de maneira clara. A área de *SM* está vinculada à área de *CM* da empresa e, pelo decorrer do estudo, percebe-se que seus processos são complementares, atuando a *SM* com *insights* de viés qualitativo no desenvolvimento do perfil, da jornada e experiência de compra dos *shoppers* provenientes das pesquisas de *shopper*. Seu valor é reconhecido diretamente pela alta gestão da empresa.

A proposição 2, cujo objetivo era inferir se a área de *SM* é estratégica para empresas de bens de consumo) pode ser evidenciada. A área de *CM/SM* é reconhecida pelos *insights* gerados e pelo valor de sua contribuição no desenvolvimento da *EO* e das estratégias das áreas parceiras antevedo situações e contribuindo para a tomada de decisão da alta gestão.

A proposição 3, cujo o objetivo era entender como o *AE* entre alta gestão e *TI* influencia no alcance estratégico da *SM*, foi refutada, pois apesar da maturidade do *AE* da empresa ser considerado em nível médio, o alcance estratégico da *SM* é elevado, fazendo parte das tomadas de decisões do *board* da empresa, mesmo com a *TI* com foco operacional.

A empresa conta com uma estrutura de *TI* pela figura da *BP* eficaz, porém só com baixo número de projetos. A sobrecarga do cargo é evidente, bem como a real compreensão detalhada das áreas de *TI* e *CM/SM* não existe, já que a *TI* é longe e há a justificativa de que existe a *BP* para estreitar o contato entre elas o que impacta negativamente em alguma proposta de mudança de estrutura futura a fim de melhorar o conhecimento entre as áreas. O quadro 3 sintetiza a análise das proposições.

Proposições		
P1	Refutada	<i>CM/SM</i> não depende exclusivamente da <i>TI</i> para gera valor estratégico
P2	Evidenciada	<i>CM/SM</i> é estratégica para empresa de bens de consumo
P3	Refutada	Maturidade do <i>AE</i> entre <i>TI</i> e <i>CM/SM</i> médio, mas o alcance estratégico da <i>CM/SM</i> elevado

Quadro 3 – Síntese da análise das proposições da pesquisa

Fonte: Elaborado pelos autores.

5.1 Recomendações futuras

Sugere-se para pesquisas futuras que seja analisada a atuação da área de *CM* e *SM* em empresas de modelos de negócio e segmentos de mercado diferentes do estudo de caso do presente trabalho, como o varejo de moda e de eletrônicos, por exemplo.

Também se sugere o estudo aprofundado da gestão do conhecimento no compartilhamento entre as demais áreas de negócio da organização, como *Merchandising*, Vendas e *Marketing*, associando a realidade de abastecimento em campo nos clientes que possuem promotores de vendas dos fabricantes ou empresas terceiras. Essa rotina enseja atuações diferentes de quem organiza os produtos na gôndola dos varejistas ou farmacêuticos – principal etapa da execução e atividade fim de todo o trabalho de *CM* e *SM*.

Por fim, sugere-se o estudo de abordagem quantitativa com foco na área de *CM* e seus processos a fim de se entender como a relação dos processos e resultados dessas análises com as pesquisas de *shopper* qualitativas contribuem para os resultados em clientes e geração de valor para as áreas da empresa fabricante de produtos. Nesse sentido, é válido englobar no estudo, empresas que atuem ao longo de toda a cadeia de valor, com informações desde a concepção do produto e venda em seus PDVs próprios, possibilitando abordagens diferentes de *CM* e de *SM* de cunho informacional e estratégico.

Referências bibliográficas

ALVAREZ, F.J.S.M. Trade Marketing – A Conquista do Consumidor no Ponto de Venda. Editora Saraiva, 1ª edição, 2008.

ARIELY, D. Previsivelmente Irracional – Como as situações do dia-a-dia influenciam as nossas decisões. Editora Elsevier, Rio de Janeiro, 1ª edição, 2008.

AVISON, D.; JONES, D.; POWELL, P.; WILSON, D. Using and validating the strategic alignment model. *Journal of Strategic Information Systems*, v. 13, n. 3, p. 223-246, 2004.

BLACKWELL, R.D.; MINIARD, P.W.; ENGEL, J.F. Comportamento do Consumidor. Editora Cengage Learning, São Paulo, 2005.

CHURCHILL, G.A.JR.; PETER, J.P. Marketing: Criando Valor para os Clientes. Editora Saraiva, São Paulo, 2008.

COHEN, M. Buy Me! New Ways to Get Customers to Choose your Products and Ignore the Rest. Editora McGraw Hill, 1ª edição, 2010.

COLTMAN, T.; TALLON, P.; SHARMA, R.; QUEIROZ, M. Strategic IT alignment: twenty-five years on. *Journal of Information Technology*, v. 30, n. 2, p. 91-100, 2015.

CORMICAN, K.; O’SULLIVAN, D. A collaborative knowledge management tool for product innovation management. *International Journal of Technology Management*, v. 26, n.1, p.53-67, 2003.

CRANE, L.; BONTIS, N. Trouble with tacit: developing a new perspective and approach. *Journal of Knowledge Management*, v. 18, n.6, p.1127–1140, 2014.

CROSSAN, M. M.; LANE, H. W.; WHITE, R.E. An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *Academy of Management Review*, v. 24, n. 3, p. 522-537, 1999.

D’ANDREA, R.; CÔNSOLI, M. A.; GUISSONI, L. A. Shopper Marketing: A Nova Estratégia Integrada de Marketing para a Conquista do Cliente no Ponto de Venda. Ed Atlas 1ª edição, 2011.

FRICKÉ, M. The Knowledge pyramid: a critique of the DIKW hierarchy. *Journal of Information Science*, v. 35, n. 2, p. 131-142, 2009.

FLICK, U. Introdução à pesquisa qualitativa. Editoras: Artmed. 3ª edição, Porto Alegre, 2009.

GIL, A.C. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. Editora: Atlas, 5ª edição, São Paulo, 2010.

HAYCOCK, K.; CHEADLE, A.; BLUESTONE, K.S. Strategic Thinking: Lessons for Leadership from the Literature. *Library Leadership & Management*, v. 26, n. 4, p. 1-23, 2012.

HENDERSON, B. D. The Origin of Strategy. *Harvard Business Review*, p. 1-6, 1989.

- HENDERSON, J.; VENKATRAMAN, N. Strategic Alignment Leveraging Information Technology for Transforming Organizations. *IBM Systems Journal*, v. 32, n. 1, p. 4-16, 1993.
- HUANG, L. -S.; QUADDUS, M.; ROWE, A.; L LAI, C.P. An investigation into the factors affecting knowledge management adoption and practice in the life insurance business. *Knowledge Management Research & Practice*, v. 9, n.1, p.58–72, 2011.
- KROGH, G. V.; NONAKA, I.; RECHSTEINER, L. Leadership in Organizational Knowledge Creation. *Journal of Management Studies*, v. 41, n. 1, p. 240-277, 2012.
- LAURINDO, F. B. *Tecnologia da Informação: Planejamento e Gestão de Estratégias*. Editora Atlas. São Paulo. Edição 1. 2008.
- LAURINDO, F.J.B. *Estratégias para Utilização Eficaz da Tecnologia da Informação: Estudo de Múltiplos Casos*. 2005. Tese (Livre Docência) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.
- LEMPERT, P.: *Being the Shopper: Understanding the Buyer’s Choice*. Editora John Wiley & Sons, Nova Iorque, 2002.
- LINDSTROM, M. *Buyology: truth and lies about why we buy*. Editora The Doubleday Publishing Group, a division of Random House, 1ª edição, Nova Iorque, 2008.
- LUFTMAN, N. J. Assessing business-IT alignment maturity. *Communications of the Association for Information Systems*, v. 4, n. 14, p. 1-51, 2000.
- LUFTMAN, J.; BROWN, C.; BALAJI, S. *Customer-Provider Strategic Alignment: A Maturity Model*. *Service Systems Implementation. Research and Innovations in the Service Economy*. Editora: Springer, New York Dordrecht Heidelberg London, p. 169-186, 2011.
- LUFTMAN, N.L; LYYTINEN, K.; ZVI, T. Enhancing the measurement of information technology (IT) business alignment and its influence on company performance. *Journal of Information Technology*, p. 1-21, 2015.
- MIGUEL, P.A.C. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. *Revista Produção*, v.17, n. 1, p. 216-229, 2007.
- MIGUEL, P.A.C.; FLEURY, A.; MELLO, C.H.P.; NAKANO, D.N.; LIMA, E.P.; TURRIONI, J.B.; LEE HO, L.; MORABITO, R.; MARTINS, R.A.; SOUSA, R.; COSTA, S.E.G.; PUREZA, V. *Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações*. 2ª ed. Editora: Elsevier, Rio de Janeiro, 2012.
- MINTZBERG, H.; LAMPEL, J. Reflecting on the Strategy Process. *Sloan Management Review*, v. 40, n. 3, p. 21-30, 1999.
- NONAKA, I. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Institute of Operations Research and the Management Sciences*, v. 5, n. 1, p. 14-37, 1994.
- NONAKA, I.; KONNO, N. The Concept of “Ba”: Building a Foundation for Knowledge Creation. *California Management Review*, v. 40, n. 3, 1998.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Criação de Conhecimento na Empresa: Como as Empresas Japonesas Geram a Dinâmica da Inovação. Editora: Elsevier. 13ª edição, 1997.

NONAKA, I.; TOYAMA, R. The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process. *Knowledge Management Research & Practice*, v. 1, n.1, p.2–10, 2003.

NONOKA, I.; TOYAMA, R. Strategic management as distributed practical wisdom (phronesis). *Industrial and Corporate Change*, v. 16, n.3, p. 371-394, 2007.

PARISE, S.; GUINAN, P. J.; KAFKA, R. Solving the crisis of immediacy: How digital technology can transform the customer experience. *Business Horizons*, v. 59, n. 4, p. 411-420, 2016.

PARK, C. H. Online Purchase Paths and Conversion Dynamics across Multiple Websites. *Journal of Retailing*, v. 93, n. 3, p. 253-265, 2017.

PORTER, M.E.; HEPPELMANN, J. How Smart, Connected Products Are Transforming Competition. *Harvard Business Review*, p. 3-23, 2014.

PRAHALAD, C.K.; KRISHNAN, M.S. The Dynamic Synchronization of Strategy and Information Technology. *MIT Sloan Management Review*, 2002.

ROWLEY, J. The wisdom hierarchy: representations of the DIKW hierarchy. *Journal of Information Science*, v. 33, n. 2, p. 163-180, 2007.

SCHUMACHER, R. From Data to Wisdom: The Progression of Computational Learning in Text Mining. *Communications of the IIMA*, v. 11, n. 1, p. 39-48, 2011.

SOLOMON, M. O Comportamento do Consumidor: Comprando, Possuindo e Sendo. Editora Artmed. São Paulo, 2011.

STUARI, M.; LICOTTI, D.; PIERDICCA, R.; FRONTONI, E.; MANCINI, A.; CONTIGIANI, M.; ZINGARETTI, P. Robust and affordable retail customer profiling by vision and radio beacon fusion. *Pattern Recognition Letters*, v. 81, p. 30-40, 2016.

SHANKAR, V.; INMAN, J.; MANTRALA, M.; KELLEY, E.; RIZLEY, R. Innovations in shopper marketing: Current insights and future research issues. *Journal of Retailing*, v. 87, n. 1, p. 29 – 42, 2016.

TALLON, P.; PINSONNEAULT, A. Competing Perspectives on the Link Between Strategic Information Technology Alignment and Organizational Agility: Insights from a Mediation Model. *Mis Quartely*, v. 2, n. 2, p. 463-486, 2011.

TZU, S. A Arte da Guerra: Por uma Estratégia Perfeita. Editora Madras. São Paulo. 2005.

WILLEMS, K.; SMOLDERS, A.; BRENGMAN, M.; LUYTEN, K.; SCHÖNING, J. The path-to-purchase is paved with digital opportunities: An inventory of shopper-oriented retail technologies. *Technological Forecasting and Social Change*, v. 124, p. 228-242, 2017.

XU, J.; QUADDUS, M. Examining a model of knowledge management systems adoption and diffusion: A Partial Least Square approach. *Knowledge-Based System*, v. 27, p.18–28, 2012.

YIN, R. K. Estudo de caso - Planejamento e métodos. Editora Bookman. 2ª Edição, São Paulo, 2001.

YIN, R. K. Estudo de caso - Planejamento e métodos. Editora Bookman. 5ª Edição, São Paulo, 2015.

ZELNY, M. From Knowledge to Wisdom: On Being Informed and Knowledgeable, Becoming Wise and Ethical. *International Journal of Information Technology & Decision Making*, v. 5, n. 4, p. 751-762, 2006.

ZELNY, M. Integrated Knowledge Management. *International Journal of Information Systems and Social Change*, v. 4, n. 4, p. 62-78, 2013.