

7

Resultado da avaliação do arcabouço proposto: Casos

O estudo de casos múltiplos, cujos resultados são apresentados neste capítulo, teve por objetivo avaliar quais mudanças na Rede de Alianças Estratégicas (RAE) de uma empresa implicaram mudanças na área de Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC) desta mesma empresa. Os dois casos analisados foram bastante distintos: o da seguradora GUARANI e o da empresa de cosméticos POTIGUARA. Os nomes reais das empresas foram omitidos e em seu lugar adotamos nomes de grupos indígenas brasileiros.

A seguradora GUARANI é uma empresa de origem americana que em seu processo de internacionalização chegou ao Brasil em 1999. Por ser uma seguradora, faz uso intensivo de TIC nas suas atividades. A relação com a matriz americana e com a SUSEP – autarquia vinculada ao Ministério da Fazenda responsável pelo controle e fiscalização dos mercados de seguro, previdência privada aberta, capitalização e resseguro – fez com que a sua gestão adotasse boas práticas de mercado. Foram entrevistados quatro gestores, dos quais dois participavam de decisões junto à diretoria da empresa (o ex-CIO e a ex-gerente das áreas de estratégia, produto e marketing), o superintendente de TIC e a gerente de marketing.

A empresa de cosméticos POTIGUARA tem origem nacional e foi fundada em 1969. É uma empresa familiar e tem seu fundador, um engenheiro químico, como presidente. A TIC apóia todas as atividades da empresa. É uma empresa em processo de modernização das suas práticas gerenciais. Foram entrevistados o vice-presidente da empresa e o coordenador de TIC.

7.1.

Caso 1 – Seguradora GUARANI

Foram entrevistados quatro gestores da seguradora GUARANI: a gestora responsável pelas áreas de estratégia, marketing e produto entre 2000 e 2005 (e.CS), a gestora atual da área de marketing (e.MC), o CIO no período de 1999 a 2005 (e.LC) e o atual superintendente de TI, que foi gerente de sistemas no período de 1999 a 2005 (e.AR). Estes entrevistados serão identificados, nesta

seção, pelas siglas e.CS, e.MC, e.LC e e.AR, respectivamente. Tanto e.CS quanto e.LC participavam do comitê de diretores (*board*). O superintendente e.AR responde ao diretor financeiro e a gerente e.MC ao diretor comercial.

7.1.1.

A RAE da seguradora GUARANI

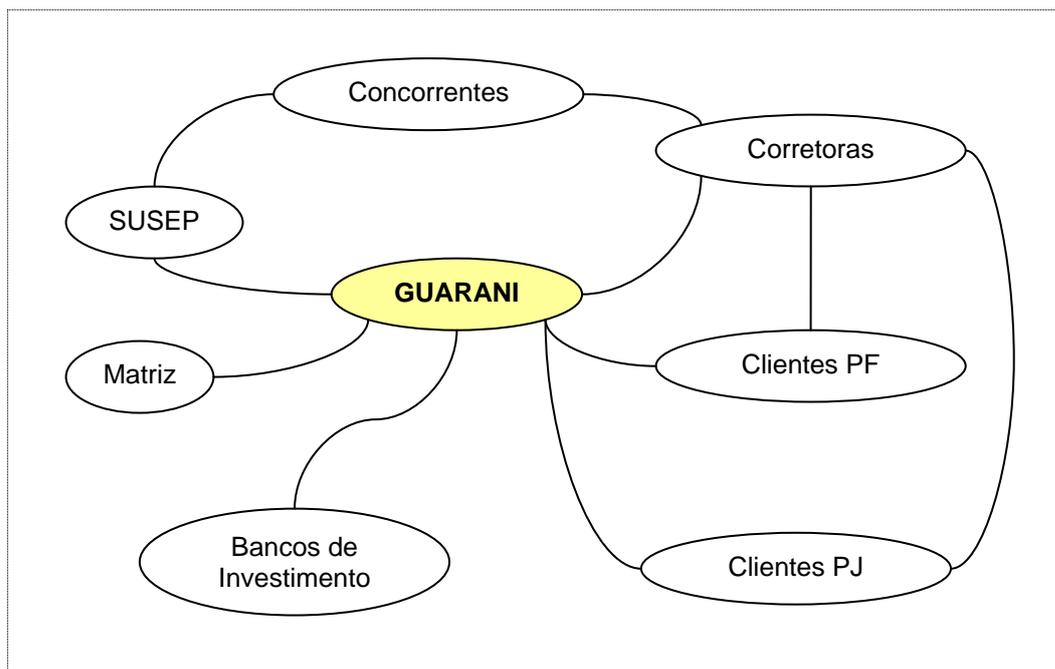
Fundada nos EUA em 1925, a seguradora GUARANI atua em vários segmentos da área de seguros. Ela está entre as 200 primeiras da relação das 500 maiores empresas americanas, organizada anualmente pela revista FORTUNE. Nos EUA ela está entre as 10 maiores empresas em seguros de automóvel e de propriedade, e entre as 20 maiores em seguros de vida, saúde e previdência. No final da década de 1990 a GUARANI começou o seu processo de internacionalização com a abertura de filiais na Europa (Polônia, França, Alemanha, Itália, Luxemburgo), Ásia (Tailândia) e América do Sul (Brasil).

A seguradora GUARANI chegou ao Brasil em 1999 e suas operações iniciaram em julho de 2000, no segmento de previdência complementar aberta, em especial com o produto PGBL (Plano Gerador de Benefício Livre). Um dos critérios fundamentais para a contratação de funcionários foi a experiência prévia em empresas do ramo de seguros no Brasil. A empresa atualmente possui cerca de 200 funcionários e fatura aproximadamente 75 milhões de reais por ano.

Se comparada a outras seguradoras de bancos, como Bradesco e Itaú, no Brasil a seguradora GUARANI é considerada pequena. As seguradoras que não estão ligadas a bancos são denominadas “independentes” e sua estratégia normalmente está baseada no relacionamento com os corretores, e não com o “canal banco”.

A estratégia da empresa no início das suas operações no Brasil foi de procurar estabelecer relacionamentos com bancos de investimento (ex: Banco Rural, Banco Santos), empresas de cartão de crédito, financeiras e grandes marcas (ex: Touring Clube do Brasil). Além destes relacionamentos, a empresa no Brasil utilizou a experiência da sua matriz no uso de mala direta para venda de seus produtos. A rede de alianças estratégicas da seguradora GUARANI em 2000, quando ela atuava apenas com PGBL, possuía os seguintes parceiros estratégicos: a sua Matriz nos EUA, a SUSEP (Governo), corretoras de seguros, bancos de investimento, concorrentes e clientes – pessoas físicas (PF) e jurídicas (PJ), conforme apresentado na Figura 15.

Figura 15 – RAE da Seguradora GUARANI



A empresa é extremamente focada no corretor. Sua missão é “conhecer e entender profundamente os nossos corretores e alinhar o nosso conhecimento e rentabilidade aos seus objetivos e necessidades” (e.AR). Este foco é uma estratégia da empresa de diferenciação através de serviços. Na seguradora GUARANI, sempre se buscou um relacionamento muito forte com os corretores: “o desafio era criar um nível maior de profundidade neste relacionamento” (e.CS). Nunca houve nem contrato nem exclusividade junto aos corretores, de modo que eles vendessem apenas os produtos da seguradora GUARANI. Para aumentar a atratividade dos seus produtos e serviços junto aos corretores, a empresa buscava “oferecer uma boa comissão, ter a área comercial paparicando, ter um sistema de informação para gerar apólice e pagar benefício, e por fim ter uma taxa atuarial competitiva” (e.CS). O relacionamento com os corretores é de “alianças por oportunidades de negócio” (e.CS). As características desta RAE, com base nas informações coletadas por meio das fontes consultadas, são apresentadas no Quadro 27.

Quadro 27 – Casos: RAE da Seguradora GUARANI

Característica	Situação	Comentário
Cardinalidade	alta	São muitos os atores estratégicos.
Densidade	baixa	A estimativa é que a densidade seja da ordem de 50%.
Centralidade	alta	Há mais laços com a empresa focal do que entre os outros atores estratégicos.
Equivalência Estrutural	alta	Os concorrentes se relacionam com a SUSEP e com os mesmos corretores, em especial as seguradoras independentes.
Status da empresa focal	baixo	Há concorrentes de maior peso, como por exemplo os bancos comerciais; as corretoras vendem produtos de várias seguradoras.
Status dos parceiros	baixo	As corretoras são em geral menores do que as seguradoras.
Natureza dos Relacionamentos	oportunista	As corretoras podem a qualquer momento sugerir produtos de concorrentes para os seus clientes.
Força dos Relacionamentos	fraca	Os acordos da seguradora com as corretoras são de comercialização.
Experiência com alianças estratégicas	baixa	Embora a matriz da seguradora tenha bastante experiência com alianças estratégicas, a filial brasileira não tem muito tempo de operação e se relaciona com poucos atores estratégicos.
Volume de investimentos específicos	baixo	A seguradora investe em canais específicos para comunicação e suporte aos corretores, mas como estes relacionamentos são oportunistas, há poucos investimentos específicos.
Mecanismo de governança	inapropriado	Há muita desconfiança da seguradora em relação aos seus corretores, pois não há acordo de exclusividade.
Grau de gestão de mudanças na rede	alto	Há procedimentos definidos para relacionamento com todos os atores estratégicos da rede.
Grau de alinhamento dinâmico múltiplo	baixo	A empresa focal é bastante diferente de seus parceiros quanto à estratégia, ao estilo gerencial e à cultura, mas a complementaridade de recursos com os corretores é alta.

Em novembro de 2000 a seguradora GUARANI comprou a carteira de seguros de Vida de uma empresa nacional. Embora não estivesse no seu foco estratégico para as operações no Brasil, a compra deste segmento geraria caixa para suportar as operações dos produtos de previdência complementar aberta. Neste momento, a RAE da seguradora GUARANI muda muito pouco suas características. A principal mudança se deve ao fato de a força do relacionamento com os clientes ter se tornado menor, pois no segmento de vida é mais forte o relacionamento entre corretores e clientes do que no segmento de previdência complementar aberta. Outra mudança foi na quantidade de

corretores, que aumentou muito: mais de 12.000 corretores. Estes corretores foram classificados em função de produtividade, rentabilidade e risco, e ações foram definidas para cada um destes segmentos, mas sem grandes diferenças comerciais, pois “o mercado se fala, e não poderia haver uma percepção de que a empresa não estaria sendo leal com todos os seus corretores” (e.CS). A incorporação total desta nova carteira demorou cerca de dois anos para ser concluída. Atualmente a empresa trabalha com pouco mais de 2.000 corretores.

Em 2002 a matriz da GUARANI decidiu que interromperia e reverteria seu processo de internacionalização e que portanto abandonaria suas operações no Brasil. Em fevereiro de 2005 quatro de seus diretores iniciaram negociações para um *management buyout* (MBO, aquisição da empresa pelos administradores) mas a operação não foi aprovada pela SUSEP. No final de 2003 a seguradora GUARANI vendeu sua carteira de previdência privada para um banco de investimentos, como parte da nova estratégia de ter o foco principal em negócios no segmento de vida.

Os principais eventos relacionados à seguradora GUARANI, conforme declarado pelos entrevistados, estão cronologicamente apresentados no Quadro 28.

Quadro 28 – Casos: Histórico da Seguradora GUARANI

Ano	Evento	Comentário
1999	Chegada da empresa no Brasil	A empresa chega ao Brasil e está em processo de internacionalização na Europa, Ásia e América do Sul.
2000	Início das operações	Em julho/2002 a SUSEP aprova a seguradora GUARANI para operar no mercado brasileiro.
2000	Compra de Carteira de Seguros de Vida	Em novembro/2002 começa a incorporação de uma carteira de seguros de vida, sendo que a área comercial da empresa vendedora para estes seguros absorvida pela seguradora GUARANI.
2002	Decisão de sair do Brasil	A matriz da empresa decide reverter seu processo de internacionalização em todo o mundo.
2003	Venda da Carteira de Previdência	A área comercial da seguradora GUARANI para previdência é absorvida pela empresa compradora.
2004	<i>Management Buyout</i> (MBO)	No final de 2004 o presidente e alguns diretores da empresa fazem proposta de compra para a matriz.

Ano	Evento	Comentário
2005	Mudança de nome	Em abril de 2005 o nome da empresa muda, para dissociá-lo da matriz.
2005	SUSEP recusa o MBO	SUSEP não aceita a operação de MBO, principalmente pela falta de lastro financeiro dos compradores.
2007	A matriz volta a apoiar a empresa	A seguradora GUARANI passa a se apresentar como uma empresa do grupo da matriz.

7.1.2. A TIC da seguradora GUARANI

A área de TIC da seguradora GUARANI começou com a contratação de um CIO em fevereiro de 1999. A estrutura de TIC a ser preparada no Brasil, na época, cresceria com a empresa e sua expansão pela América Latina. A empresa no Brasil seria um “*hub*” (concentrador) do ponto de vista de negócios. A infra-estrutura e as aplicações de TIC deveriam apoiar este modelo. A história da TIC na seguradora GUARANI pode ser dividida em duas etapas: de crescimento, do momento da implantação da empresa até a decisão de sair do Brasil, e de encolhimento, após esta decisão.

No início da implantação da empresa no país, o papel da matriz para TIC foi muito importante pois ela definiu o modelo a ser seguido e apoiou toda a preparação da infra-estrutura. O principal problema enfrentado pela TIC da matriz foi a tentativa de estabelecer sistemas de informação centralizados (de acidentes pessoas, vida e previdência) para a atuação dos seus escritórios no mundo. O fato de que em cada país havia uma legislação (no caso do Brasil, ditada pela SUSEP) e mercado com características próprias, apresentava-se como desafio intransponível para a adoção de um sistema de informações único. Todas as ações de centralização por parte da matriz foram, aos poucos, abandonadas, em benefício da operação local. Os presidentes das operações locais mostraram para a matriz que a adoção do modelo imposto pela TIC pela matriz não era razoável, do ponto de vista da sua relação custo-benefício. O modelo era muito centralizado e “tudo que a gente queria fazer localmente tinha que ir quebrar pedra lá fora, porque eles são muito de seguir o modelo deles” (e.LC).

Além da tentativa de construção de um sistema único para a atividade fim da empresa, outros projetos de TIC concebidos de forma centralizada pela matriz, como o de CRM (*Customer Relationship Management*), também fracassaram. Aos poucos a matriz percebeu que gastava muito dinheiro e não conseguia cumprir suas metas para TIC.

A descentralização em TIC aconteceu primeiro nas aplicações e depois na infra-estrutura. Nesta etapa inicial da empresa “TI até era uma unidade que ajudava a fazer o crescimento da empresa” (e.LC). A equipe de TIC era pequena e bastante experiente. Na segunda etapa, após a decisão da matriz de sair do Brasil, a área “virou uma TI de contenção de custo, porque o próprio negócio foi nesse caminho... A TI não era mais a mola para o negócio” (e.LC). A área passou a ser subordinada à diretoria financeira.

A compra da carteira de seguros de vida causou forte impacto na área de TIC da empresa, pois a operação do sistema de apoio às atividades relacionadas a este tipo de seguro continuou a ser executada na plataforma tecnológica da empresa vendedora (*mainframe*) por mais 4 anos.

Na etapa de encolhimento da empresa, “a idéia era simplificar a TI” (e.AR), o que era coerente com a estratégia da empresa: reduzir os custos e despesas administrativas. Esta simplificação estimulou a redução de custos, que conduziu ao aumento da maturidade nos controles utilizados por TIC na empresa. Com a venda da carteira de previdência, a complexidade da área de TIC diminuiu e a operação foi simplificada.

A TIC da empresa, coerentemente com a estratégia da empresa e seu mercado, é fortemente afetada pela SUSEP e age no sentido de estabelecer relacionamentos e prestar serviços de qualidade para os seus corretores. Quanto à SUSEP, “ela tem circulares que afetam diretamente a área de TI: solicitação de informações de planejamento e plano de continuidade de negócios, entre outros” (e.AR). Para os corretores, a TIC informa “quantidade de prêmios, pagamentos de sinistro, lastro e várias outras informações de interesse dos corretores” (e.AR).

A flexibilidade de TIC, principalmente nas suas aplicações, decorre de uma estratégia intencional de manter os dados centralizados e possibilitar que as aplicações (vida, previdência) possam ser substituídas e complementadas à medida que isto fosse necessário: “o banco de dados juntava informações que vinham do *mainframe*, de previdência, e de lá saiam os sistemas de consultas das filiais e interface de dados para a Internet, entre outros” (e.AR).

A área de TIC sempre foi muito alinhada à estratégia de negócios da empresa: "Em comparação com a TI de outras empresas, aqui a área de TI está no negócio... É comum existirem áreas de TI que consideram que picolé, refrigerante e seguro é tudo igual. Aqui não, a área de TI entende do negócio" (e.MC). O CIO fazia parte do *board*, que se reunia mensalmente: "se eu não estivesse no *board* não teria tanto alinhamento assim... Eu vivia o negócio da empresa" (e.LC). O presidente da empresa agia no sentido de garantir este alinhamento com TIC: "Sem um cara querendo que a coisa fosse alinhada, eu acho muito difícil você ter isso" (e.LC). O plano de metas anual de todas as áreas era consolidado entre elas, de modo a torná-lo viável. Mesmo atualmente, na etapa de encolhimento, "TI está totalmente colada à estratégia dos negócios" (e.AR).

Do início das suas operações até 2004 a estratégia da empresa, e o apoio da TIC a esta estratégia, foram definidos pelo comitê de diretores (*board*), do qual o CIO participava (e.CS, e.LC). Em 2005 e 2006, devido às características pessoais de seu presidente, na empresa desde a sua fundação no Brasil, e também como decorrência do MBO, a estratégia da empresa foi concebida por representantes de todas as áreas da empresa, inclusive TIC. A partir de 2007, com um novo presidente e novos diretores, a estratégia voltou a ser definida pelo comitê de diretores.

A TIC na seguradora GUARANI é fundamental para a rapidez do atendimento de clientes e corretores, e para a segurança das informações (e.CS). Para esta gestora, que acompanhou a implantação da empresa no Brasil, no segmento de seguradoras TIC é estratégica:

TI é fundamental... Acho que é um segmento onde tecnologia definitivamente é fator competitivo, porque as possibilidades de comercialização e de configuração de produto estão ligadas a esta capacidade de informática. Não está apenas relacionada à qualidade e tempo dos serviços. Não é só uma questão de gastar muito dinheiro em tecnologia, mas sim de criar uma tecnologia que dê competitividade. A esfera de marketing se apropria dos atributos da tecnologia (diferencial, flexível, solução), mas isto tudo no fundo é porque a matéria prima não é carvão, não é ferro, é tecnologia da informação. [...] Eu diria que as seguradoras trabalham com duas matérias primas: legislação da SUSEP e a TI. (e.CS)

Atualmente a TIC da seguradora Guarani opera tendo como meta a manutenção de suas atividades. Embora a operação da empresa seja fortemente dependente da sua TIC (e.MC), esta gestora considera que o papel

atual da área de TIC não é estratégico: “hoje ela é uma área de suporte para as operações da empresa... Se ela tivesse mais investimento e olhasse mais à frente, talvez ela puxasse a empresa, mas o seu papel atual é como de todas as outras áreas, é mais um tijolinho” (e.MC). Para o atual superintendente de TI da empresa, a sua área hoje transforma os processos de negócio, pela medição automatizada de indicadores operacionais e propostas de mudanças baseadas em tecnologia, visando maior eficiência destes processos. De forma complementar, mas não menos importante, “a TI tem uma visão integrativa e pode propor soluções mais integradas” (e.AR).

7.2.

Caso 2 – Cosméticos POTIGUARA

Foram entrevistados dois gestores do grupo Cosméticos POTIGUARA: o seu o vice-presidente (e.VP) e o coordenador da área de TIC (e.DE). Estes entrevistados serão identificados, nesta seção, pelas siglas e.VP e e.DE. A empresa atualmente não tem um gerente de TIC. O coordenador e.DE, que está na empresa desde 2001, responde ao diretor industrial da fábrica da empresa, onde estão concentradas as operações de TIC do grupo. O vice-presidente e.VP é filho do fundador da empresa. Para relatar o caso a seguir foi utilizada como fonte de informação, além das entrevistas realizadas, uma entrevista do vice-presidente concedida ao programa Marketeria da rádio Paradiso FM Rio (95,7 MHz) em março de 2007.

7.2.1.

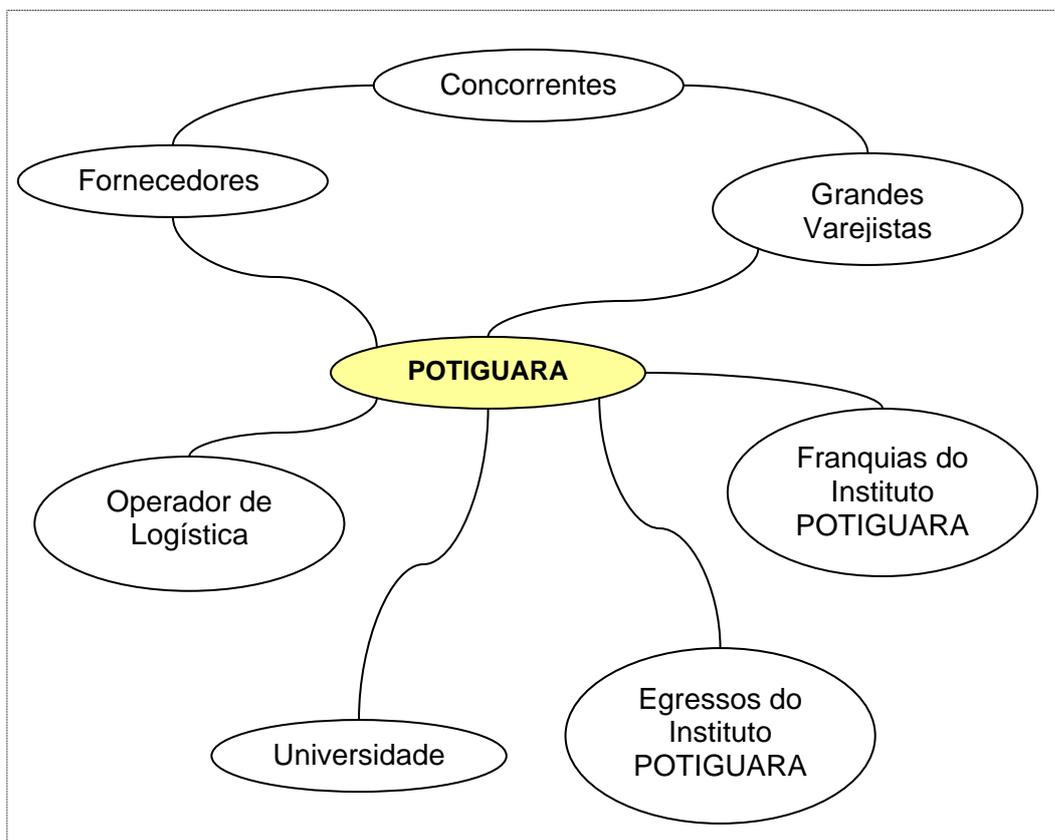
A RAE da cosméticos POTIGUARA

A empresa Cosméticos POTIGUARA foi fundada em 1969 e atualmente atua em três segmentos: transformação, coloração (é líder deste mercado) e tratamento capilar. Ela atualmente possui cerca de 1400 funcionários e fatura mais de 300 milhões de reais por ano. O início das operações foi com produtos de alisamento capilar, desenvolvido pelo engenheiro químico fundador da empresa. A entrada em outros segmentos ocorreu em 1990 (coloração) e 1994 (transformação).

Nos segmentos em que atua, apesar da concorrência acirrada no Brasil, a empresa possui uma parcela significativa de mercado. Entre seus concorrentes há empresas de grande porte como L’Oreal e Unilever. A rede de alianças estratégicas da cosméticos POTIGUARA possui os seguintes parceiros

estratégicos: fornecedores, operador de logística, grandes varejistas, concorrentes, franquias e egressos do Instituto POTIGUARA e uma universidade, conforme apresentado na na Figura 16.

Figura 16 – RAE da Cosméticos POTIGUARA



A estratégia de parcerias sempre esteve mais voltada para os grandes clientes, que são redes varejistas (exs: Lojas Americanas, Bom Preço, Wal-Mart). Em 1996 houve uma mudança grande no mercado para esta empresa. Por exigência dos grandes varejistas, passou a ser necessário “ter toda a empresa se relacionando com eles: ao invés de ter apenas um ponto de contato, passamos a ter toda a empresa se relacionando, em vários níveis” (e.VP). O objetivo desta maior integração entre as empresas era de ganho de eficiência. Quem acompanha estes relacionamentos são gestores de conta “que unem todas as pontas do relacionamento da empresa com o varejista” (e.VP). Com os grandes varejistas há cerca de 20 a 30 acordos comerciais com indicadores a serem perseguidos.

A cosméticos POTIGUARA conta com fornecedores principalmente para matéria-prima (algumas delas são importadas dos EUA, Europa e Ásia) e

embalagens mas “o relacionamento com eles está engatinhando para haver integração, ainda não fizemos o nosso dever de casa... neste aspecto, os nossos concorrentes estão à frente” (e.VP).

Em termos de logística, a empresa possui dois centros de distribuição (CDs) no Rio de Janeiro e na Paraíba e há uma forte integração operacional com o provedor de serviços: “você não vê onde termina uma empresa e começa a outra” (e.VP). Esta integração ocorreu coincidentemente na mesma época da integração com os grandes clientes varejistas.

A partir de 2003, a empresa iniciou seu programa de franquias do Instituto POTIGUARA. Este instituto é voltado para a formação profissional, prestação de serviços de salão e comercialização de produtos na área da beleza. Sua missão é “difundir o conhecimento, formar profissionais capacitados na arte de embelezar”. As franquias são escolas formadoras de profissionais que atuam como cabeleireiros e maquiadores, entre outros. A empresa encontra-se atualmente em busca de instrumentos para a gestão da franquia “master” (uma por estado da federação) pela empresa, e para a gestão das franquias por sua franquia “master”. Ainda na área de formação de profissionais, há um acordo com uma universidade para concepção e gestão de um Curso Superior de Tecnologia em Beleza, Estética e Imagem Pessoal.

Por fim, a empresa ainda está buscando uma forma de manter contato permanente com os egressos dos seus cursos, pois o egresso, após o curso “se torna um paladino nosso, mas pode vir um concorrente e treinar ele nos seus produtos” (e.VP).

As características da RAE da Cosméticos POTIGUARA são apresentadas no Quadro 29.

Quadro 29 – Casos: RAE da Cosméticos POTIGUARA

Característica	Situação	Comentário
Cardinalidade	alta	São muitos os atores estratégicos.
Densidade	baixa	A configuração dos laços entre os atores é muito hierarquizada, com poucos laços entre eles.
Centralidade	alta	Há mais laços com a empresa focal do que entre os outros atores estratégicos.
Equivalência Estrutural	baixa	Embora os concorrentes se relacionem com os mesmos fornecedores e grandes varejistas, eles não se relacionam com os demais atores estratégicos.
Status da empresa focal	baixo	Os fornecedores e grandes varejistas têm maior peso que a empresa focal, pois possuem diversos clientes e fornecedores, respectivamente.

Característica	Situação	Comentário
Status dos parceiros	alto	Os grandes varejistas são empresas de abrangência nacional e grande volume de vendas.
Natureza dos Relacionamentos	colaborativa	A empresa tem relacionamentos maduros com todos os atores estratégicos, em especial com os grandes varejistas e com o operador de logística.
Força dos Relacionamentos	forte	A força dos acordos com os grandes varejistas e com o operador logística propiciou a integração operacional entre as partes. A empresa é sócia dos franqueados “master”.
Experiência com alianças estratégicas	muita	As alianças com grandes varejistas e operador de logística é de 1996; a empresa busca ativamente estabelecer estas alianças com os demais atores estratégicos.
Volume de investimentos específicos	alto	Há integração entre os sistemas de informação da empresa e dos grandes varejistas e operador de logística, além de pessoal dedicado a estes relacionamentos. A empresa busca esta integração com os demais atores estratégicos.
Mecanismo de governança	apropriados	A função dos gestores de conta é manter saudáveis os relacionamentos com os grandes varejistas.
Grau de gestão de mudanças na rede	baixo	Os processos de gestão de mudanças na rede não são formalizados.
Grau de alinhamento dinâmico múltiplo	Alto	A empresa busca constantemente assegurar que haja alto grau de compatibilidade entre as partes de seus relacionamentos estratégicos.

As modificações mais recentes na RAE apresentada da Cosméticos POTIGUARA são as que estão relacionadas às franquias do Instituto POTIGUARA, seus egressos e o acordo com a universidade. A principal mudança, em termos da intensidade dos relacionamentos, ocorreu em 1996, quando houve necessidade de uma forte integração operacional da empresa com grandes varejistas e com o seu operador de logística.

Os eventos mais significativos relacionados à cosméticos POTIGUARA estão cronologicamente apresentados no Quadro 30.

Quadro 30 – Casos: Histórico da Cosméticos POTIGUARA

Ano	Evento	Comentário
1969	Fundação da empresa	Produtos para alisamento de cabelo (fórmula própria).
1980	Mudança de nome	Passa a adotar um novo nome, que enfatiza a missão e segmentos de atuação da empresa.
1990	Segmento de tinturas	Passa a atuar no segmento de tinturas.
1994	Serviços dentro da loja	Através de franquias, serviços de beleza passaram a ser oferecidos nas lojas da empresa.
1994	Mercado de transformação capilar	A empresa é uma das precursoras deste mercado no Brasil.
1995	Análise do consumidor em transformação	Psicólogos, no centro técnico, analisavam o impacto emocional da transformação no consumidor (antes e depois).
1997	Xampu de cavalo	O animal é sensível e portanto o produto era suave; saiu de linha em 2002.
1998	Mudança do posicionamento da empresa	Questionamento da forma de posicionar a empresa no mercado; arquétipos emocionais (emoção líder) → desenvolver produtos a partir da emoção.
1998	Criação do Instituto POTIGUARA	Escola profissionalizante para formar cabeleireiros; objetivo: passar os conceitos da POTIGUARA para o mercado.
1999	Investimento em comunicação	Publicidade ao vivo, merchandising, transformação ao vivo (programa Raul Gil/Record → programa da Xuxa/Globo).
2000	Website na Internet	Para formadores de opinião; Vertal (2007).
2002	Curso Superior em Beleza, Estética e Imagem Pessoal	Em parceria com a uma universidade.
2003	Franquias do Instituto POTIGUARA	Presentes em 173 locais, terá 102.000 alunos formados até o final de 2007.
2004	Liderança em Coloração	Assume a liderança no segmento de coloração no mercado nacional.

7.2.2. A TIC da cosméticos POTIGUARA

A história da área de TIC da Cosméticos POTIGUARA pode ser dividida em três etapas: nascimento, da fundação da empresa até 1996, forte crescimento e modernização a partir de 1996, e declínio a partir de 2002.

A TIC da empresa evoluiu lenta e organicamente desde a fundação da empresa até 1996 quando, por exigência dos grandes varejistas, a empresa teve que investir em um sistema ERP para integração das suas operações à destes clientes. Na mesma época, esta integração foi estendida ao operador de logística. Houve grande necessidade de customização, cerca de 30%, para a adaptação do sistema ERP adquirido às necessidades da empresa (e.VP). A maturidade dos processos de atendimento aos clientes de TIC, internos e externos, aumentou muito a partir da introdução do ERP. Nesta época foi criado um modelo de atendimento que contava com um número 0800 para contato, com 3 níveis de atendimento e níveis de serviço definidos e comunicados (SLA – *Service Level Agreement*).

Em 2002, em virtude da necessidade de redução de custos, o número 0800 para contato foi abandonado e desde então a área de TIC interrompeu seu processo de evolução devido à “falta de comprometimento, dedicação e de olhar para a área” (e.VP).

O planejamento anual da área de TIC deixou de ser realizado. O comitê gestor da empresa, formado pelo presidente, vice-presidente, diretores, gerente de vendas, de faturamento e de logística, determina as ações para a área de TIC. Os planos futuros são de realizar mudanças na área, pois “não adianta a marca evoluir e a área de TI ficar lá atrás” (e.VP). Atualmente a empresa busca um novo sistema integrado no mercado.

Hoje a TI tem um papel operacional na empresa: “TI hoje age apenas na implementação e não na concepção dos projetos... Ela faz com que uma decisão se torne realidade” (e.DE). A re-orientação da TIC para um papel estratégico “pode ser uma oportunidade, pois os concorrentes não se movem neste sentido” (e.VP). O vice-presidente da empresa considera que a empresa poderia estar em outro nível de TIC, mas que talvez pela sua cultura, ela não avançou neste sentido. Ele acredita que a integração operacional com clientes e logística, apoiada por TIC, traz vantagem competitiva para a empresa, pois há ganhos de eficiência e maior agilidade e velocidade no processo decisório.

O alinhamento estratégico da área de TIC é baixo, e ela contribui muito pouco para a eficiência e inovação dos processos de negócio: "TI tem que estar no dia-a-dia no momento da decisão... hoje normalmente o que a gente percebe é que ocorre a decisão e a TI é chamada para implementar o que foi decidido" (e.DE). No momento há baixa maturidade e baixa flexibilidade: "se tiver alguma necessidade nova, tem que criar um projeto à parte, pois não há gordura... projetos novos necessariamente precisarão de investimentos" (e.DE). Em geral a complexidade é baixa, exceto na integração em nível de sistemas de informação com os parceiros estratégicos:

Sempre há dificuldades nas integrações, mas com a boa vontade das duas equipes, e uma vez combinado o layout para troca de informações, as áreas de negócio só lembram de TI quando dá algum problema... A adoção de padrões como EAN, DUN14 e formatos consagrados para EDI, facilita esta integração (e.DE).

7.3. Avaliação do arcabouço analítico proposto

Nesta seção apresentam-se os resultados principais das análises dos dois casos, que teve por objetivo avaliar a aplicabilidade do arcabouço analítico proposto no Capítulo 6. Para cada caso foram inicialmente avaliados os fatores moderadores das influências. Em seguida, a caracterização da RAE em cada caso apontou, com auxílio do mapa de influências, os possíveis sinais das influências sobre maturidade, flexibilidade e alinhamento de TIC. Por fim, os resultados previstos pelos modelos foram confrontados com a descrição dos casos.

A principal contribuição da análise dos dois casos, para o arcabouço analítico proposto, foi a evidenciação da ação dos fatores moderadores sobre as influências entre os domínios (RAE, TIC e Negócios). O Mapa de Influências RAE x TIC mostrou-se útil como um ponto de partida para a análise da influência da RAE sobre a TIC da empresa-focal, mas não foi capaz de explicar completamente o estado desta TIC, pois a TIC também é influenciada pelo domínio de Negócios.

7.3.1. Seguradora GUARANI

Na seguradora GUARANI havia um alto grau de integração das suas operações com os corretores, seu principal parceiro estratégico. A TIC foi

considerada estratégica, durante a fase de crescimento da empresa, e depois passou a seu “status estratégico” diminuiu. A relação bits/átomos dos produtos da empresa é alta, pois são produtos com características financeiras com alto conteúdo informacional. Portanto, o domínio de RAE deveria influenciar intensamente o domínio de TIC, e este, da mesma forma, deveria influenciar intensamente o domínio de Negócios.

O Quadro 25, que apresenta os sinais das influências segundo o arcabouço proposto, e o Quadro 27, onde foi caracterizada a RAE da seguradora GUARANI, foram utilizados para a preparação do mapa apresentado a seguir no Quadro 31, que aponta os possíveis sinais das influências do domínio de RAE sobre o domínio de TIC para o caso desta seguradora.

Quadro 31 – Casos: Influências RAE x TIC da Seguradora GUARANI

	Cenário na RAE	Maturidade de TIC	Flexibilidade de TIC	Alinhamento de TIC
Característica de RAE				
Cardinalidade	C+	+	+	+
Centralidade	C+	+	+	+
Status da empresa focal	C-	-	+	-
Natureza do Relacionamento	C-	-	-	i
Experiência com alianças estratégicas	C-	-	-	i
Volume de investimentos específicos	C-	-	-	-
Governança na Rede	C+	+	+	+
Alinhamento dinâmico múltiplo	C-	-	-	-

Legenda: cenário positivo (C+); cenário negativo (C-); sinal positivo (+); sinal negativo (-); sinal indefinido (i).

De acordo com o arcabouço analítico proposto, a maturidade da TIC da seguradora GUARANI tenderia a ser negativamente influenciada pela sua RAE, pois há cinco características de RAE que a influenciam negativamente enquanto que há apenas três com sinal contrário (positivo). Não há clareza da tendência de influência da RAE sobre a flexibilidade e o alinhamento de TIC.

A Cardinalidade da RAE aumentou muito em 2000 e teve forte influência sobre a maturidade de TIC. A influência da Natureza do Relacionamento tenderia a diminuir esta maturidade, mas o foco estratégico da empresa no relacionamento com os corretores atenua esta influência sobre a TIC, apesar dos relacionamentos serem oportunistas. De forma geral, os elementos de TIC (infra-estrutura, aplicações, processos, equipe e gestão) são adequados para as operações da empresa, do ponto de vista da sua maturidade. Quanto à flexibilidade, esta existe atualmente devido à estratégia intencional de manter os dados centralizados (definição da arquitetura de informações) e à simplificação das operações da empresa que ocorreu a partir de 2000. Cabe observar que o alinhamento estratégico de TIC sempre foi muito alto na seguradora GUARANI. Não há indícios deste alinhamento ter sido influenciado pela RAE da empresa.

Segundo todos os entrevistados desta seguradora, a TIC afetava positivamente o desempenho da empresa. Os gestores que participaram da fase de crescimento da empresa consideraram que o alinhamento de TIC era a sua propriedade que mais afetava, diretamente, o desempenho da empresa. O atual superintendente de TIC considerava que a sua área afetava os processos de negócio que, por se tornarem mais eficientes, melhoravam o desempenho da empresa.

7.3.2. Cosméticos POTIGUARA

O grau de integração das operações da cosméticos POTIGUARA com os grandes varejistas e com o operador logístico, os parceiros estratégicos mais importantes da sua RAE, é alto. A TIC na empresa não foi considerada estratégica pelos entrevistados. A relação bits/átomos dos produtos da empresa é baixa, pois a quantidade de átomos é muito superior a de bits nos produtos de beleza. Portanto, o domínio de RAE deveria influenciar de forma moderada o domínio de TIC, e este deveria influenciar pouco o domínio de Negócios.

O Quadro 25, que apresenta os sinais das influências segundo o arcabouço proposto, e o Quadro 29, onde foi caracterizada a RAE da Cosméticos POTIGUARA, foram utilizados para a preparação do mapa apresentado a seguir no Quadro 32, que aponta os possíveis sinais das influências do domínio de RAE sobre o domínio de TIC para o caso desta empresa.

De acordo com o arcabouço analítico proposto, todas as propriedades de TIC (maturidade, flexibilidade e alinhamento) tenderiam a serem positivamente influenciadas pela sua RAE, mas esta influência é moderada pelo alto grau de integração das operações com os principais parceiros e pelo fato de sua TIC não ser estratégica.

De fato, há indícios de que coube um maior papel estratégico para a TIC da Cosméticos POTIGUARA entre 1996 e 2002, época em que houve forte crescimento e modernização da TIC na empresa, devido à integração operacional demandada pelos grandes varejistas. Houve, portanto forte influência da RAE sobre todas as propriedades de TIC. A situação atual da TIC na empresa, em especial quanto à baixa flexibilidade e baixo alinhamento percebidos pelos entrevistados, reflete a falta de comprometimento da alta direção da empresa com a sua área de TIC.

Quadro 32 – Casos: Influências RAE x TIC da Cosméticos POTIGUARA

Característica de RAE	Cenário na RAE	Maturidade de TIC	Flexibilidade de TIC	Alinhamento de TIC
Cardinalidade	C+	+	+	+
Centralidade	C+	+	+	+
Status da empresa focal	C-	-	+	-
Natureza do Relacionamento	C+	+	+	+
Experiência com alianças estratégicas	C+	+	+	+
Volume de investimentos específicos	C+	+	+	+
Governança na Rede	C+	+	+	+
Alinhamento dinâmico múltiplo	C+	+	+	+

Legenda: cenário positivo (C+); cenário negativo (C-); sinal positivo (+); sinal negativo (-); sinal indefinido (i).

Quanto à influência do domínio de TIC sobre o domínio de Negócios, os entrevistados consideraram que a área é operacional e que é o investimento realizado no período de crescimento e modernização da TIC que mantinha as

atividades da empresa, mas que o impacto geral sobre o seu desempenho era baixo.

No próximo capítulo discute-se fatores e constructos necessários para a análise da influência de uma RAE sobre a TIC de uma empresa focal, e como desenvolver e gerenciar uma estratégia de TIC para esta empresa.