

**UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO – UNINOVE**  
**PROGRAMA DE MESTRADO E DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ADOÇÃO DO *E-BUSINESS* ENTENDIDA COMO INOVAÇÃO E SEUS IMPACTOS  
NA LOGÍSTICA: ESTUDO DE CASO DE UMA MULTINACIONAL BRASILEIRA  
*VERSUS* MULTINACIONAL DE CAPITAL ESTRANGEIRO**

Marcelo Scorsato de Rosa

**São Paulo**

**2012**

**UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO – UNINOVE**  
**PROGRAMA DE MESTRADO E DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ADOÇÃO DO *E-BUSINESS* ENTENDIDA COMO INOVAÇÃO E SEUS IMPACTOS  
NA LOGÍSTICA: ESTUDO DE CASO DE UMA MULTINACIONAL BRASILEIRA  
VERSUS MULTINACIONAL DE CAPITAL ESTRANGEIRO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Silvia Novaes Zilber

**São Paulo**

**2012**

Rosa, Marcelo Scorsato de

Adoção do e-business entendida como inovação e seus impactos na logística: estudo de caso de uma multinacional brasileira versus multinacional de capital estrangeiro./ Marcelo Scorsato de Rosa.

2012

134 f.

Dissertação (mestrado) – Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2012.

Orientador (a): Profa. Dra. Silvia Novaes Zilber.

*I.* Inovação. 2. E-business. 3. Logística. 4. Empresas multinacionais.

I. Zilber, Silvia Novaes. II. Título

CDU 658

**ADOÇÃO DO *E-BUSINESS* ENTENDIDA COMO INOVAÇÃO E SEUS IMPACTOS NA LOGÍSTICA: ESTUDO DE CASO DE UMA MULTINACIONAL BRASILEIRA VERSUS MULTINACIONAL DE CAPITAL ESTRANGEIRO**

Por

Marcelo Scorsato de Rosa

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho, para a obtenção do grau de Mestre em Administração de Empresas, sendo a Banca examinadora formada por:

---

Presidente: Profa. Dra. Silvia Novaes Zilber – Orientadora, UNINOVE

---

Membro: Prof. Dr. José Osvaldo De Sordi – UNINOVE

---

Membro: Prof. Dr. Davi Nakano – USP

**São Paulo, outubro de 2012.**

*Dedico esta dissertação a minha mãe e a meu pai (in memoriam), a quem agradeço pelo amor, por terem me mostrado a importância do conhecimento e pelo exemplo que sempre foram na minha vida.*

## **AGRADECIMENTOS**

- A Deus, que é o senhor de tudo e de todos e que nos momentos de fraqueza me amparou em suas mãos.
- Aos meus pais, a quem devo tudo que sou.
- A um anjo que apareceu na minha vida, chamada Monika, que com sua sabedoria teve paciência e soube entender meus dias de luta.
- Ao meu filho de coração Thiago, que soube conviver com minha ausência e, a seu modo, sempre me apoiou.
- À minha professora e orientadora Silvia Zilber, que sempre me apoiou e com toda sua experiência e conhecimento soube compreender um momento muito difícil que passei em minha vida e com maestria me motivou na minha caminhada.
- A todos os autores e autoras, que com seus artigos e livros contribuíram para a construção dessa dissertação.

Ao meu amigo Waltão, que me deu a ideia inicial de fazer um mestrado.

- À Uninove pela bolsa que obtive dessa instituição.
- Às pessoas entrevistadas que investiram seu tempo e colaboraram com essa pesquisa, pois sem elas esse estudo não teria sido realizado.
- A todas as pessoas de bem que contribuem pelos maiores bens da humanidade: a fé e o conhecimento.

## RESUMO

Neste estudo, tem-se como objetivo verificar as transformações ocorridas na logística de grandes indústrias com a adoção do *e-business*, entendido como inovação, comparando-se uma indústria multinacional de capital nacional e uma de capital estrangeiro com atuação no Brasil. A comparação entre empresas nacionais e subsidiárias serve para identificar se empresas subsidiárias trazem conhecimento sobre o uso da Internet de suas matrizes e se isso acarreta alguma diferença na logística para servir o *e-business*. Para tanto, foram identificadas: as necessidades que levaram as empresas a adotarem o *e-business*, as principais transformações da logística a partir da implantação dessa ferramenta e finalmente, as dificuldades para adaptação da logística das empresas a esse novo uso. A abordagem de pesquisa é de natureza exploratória, com abordagem qualitativa, utilizando-se do método de estudo de caso. A técnica para coleta de dados utilizou-se de entrevistas semiestruturadas a partir de questionário baseado no referencial teórico, além de análise de documentos e dados secundários, como *website* das empresas, relatórios, dentre outros. O resultado encontrado mostrou que a transferência de conhecimento da matriz para a subsidiária e a estrutura organizacional alinhada a uma estratégia global da multinacional estrangeira voltada para a inovação colaboraram para o sucesso na adoção do *e-business*, o que não foi identificado na multinacional brasileira. A multinacional estrangeira desenvolveu e adotou o *e-business* com recursos e capacitação próprios e transformou a logística para servir ao *e-business*, como consequência das demandas operacionais e estruturais necessárias ao novo canal, enquanto que a multinacional brasileira buscou capacitação técnica fora da empresa para adotar essa inovação e posteriormente contratou um operador logístico para executar as operações provenientes do *e-business*. As dificuldades encontradas para a adaptação da logística foram identificadas nas duas empresas, sobretudo na distribuição, sendo que a multinacional estrangeira superou com conhecimento próprio e a multinacional brasileira precisou da interação com terceiros.

**Palavras-chave:** Inovação; *E-business*; Logística; Empresas multinacionais.

## ABSTRACT

In this study, our objective was to verify the changes that occurred in logistics in the big companies with the adoption of the e-business, considered an innovation, comparing a multinational company of national capital and a company of foreign capital acting in Brazil. The comparison between domestic firms and subsidiaries are used to identify if subsidiaries bring knowledge on the use of the internet of their head offices and if that carries some difference in the logistics to serve to the e-business. So, it was identified: the needs that led companies to adopt the e-business, the main changes from the logistics of deploying this tool and finally, the difficulties of firms in adapting their logistics to this new use. The research approach is exploratory, qualitative in nature, using the method of case study. The technique for data collection used semi-structured interviews starting from a questionnaire based on the theoretical background as well as analysis of documents and secondary data, such as company websites, reports, among others. The result shows that the transfer of knowledge of the head office to the subsidiary and the organizational structure aligned to a global strategy of the foreign multinational gone back to the innovation collaborated for the success in the adoption of the e-business, what was not identified in the Brazilian multinational. The foreign multinational developed and adopted the e-business with own resources and training, and transformed the logistics to serve to the e-business, as a consequence of the operational and structural demands necessary to the new channel, while the Brazilian multinational looked for technical training in other places to adopt the innovation and, later, hired an logistics operator to execute the operations coming from the e-business. The difficulties to the adaptation of the logistics were identified in the two companies, above all in the distribution; the foreign multinational overcame with own knowledge and the Brazilian multinational needed the interaction with other companies.

**Keywords:** Innovation; E-business; Logistics; Multinational Companies.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Formas de ingresso no mercado internacional.....	27
<b>Figura 2</b> – <i>E-Business</i> .....	33
<b>Figura 3</b> – Estrutura organizacional web-centrada.....	54
<b>Figura 4</b> – Aspectos metodológicos da pesquisa.....	58
<b>Figura 5</b> – Organograma da diretoria da empresa “A”.....	70
<b>Figura 6</b> – Cronograma de Implantação do <i>e-business</i> na empresa “A”.....	72
<b>Figura 7</b> – Organograma da empresa “A” ( <i>E-Business</i> ).....	74
<b>Figura 8</b> – Principais motivos apontados como falhas na implantação da logística para <i>e-business</i> .....	78
<b>Figura 9</b> – Fluxo logístico dos pedidos de <i>e-business</i> .....	79
<b>Figura 10</b> – Organograma da Empresa “A” (Logística).....	83
<b>Figura 11</b> – Organograma da diretoria da empresa “B”.....	86
<b>Figura 12</b> – Organograma da área de projetos da empresa “B”.....	89
<b>Figura 13</b> – Organograma da empresa “B” ( <i>E-Business</i> ).....	91
<b>Figura 14</b> – Organograma da empresa “B” (Logística).....	93
<b>Figura 15</b> – Necessidades referidas pelas empresas analisadas para adoção do <i>e-business</i> .....	103

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> – Faturamento <i>e-commerce</i> no Brasil (bilhões) – resultado 2011.....	35
<b>Gráfico 2</b> – E-consumidores no Brasil (milhões) – resultado 2011.....	36

**LISTA DE QUADROS**

<b>Quadro 1</b> – Regras do <i>E-Business</i> .....	34
<b>Quadro 2</b> – Fases da logística.....	46
<b>Quadro 3</b> – Diferenças entre logística tradicional e logística do <i>e-business</i> .....	49
<b>Quadro 4</b> – Modelos de estrutura organizacional do <i>e-business</i> .....	56
<b>Quadro 5</b> – Transformações da logística da empresa “A”.....	84
<b>Quadro 6</b> – Fracionamento de entregas.....	94
<b>Quadro 7</b> – Transformações da logística da empresa “B”.....	95
<b>Quadro 8</b> – Principais resultados da pesquisa.....	98
<b>Quadro 9</b> – Principais conclusões da pesquisa.....	110

**LISTA DE TABELAS**

<b>Tabela 1</b> – Pessoas ligadas à <i>web</i> no Brasil .....	36
<b>Tabela 2</b> – Evolução das vendas de natal e <i>ticket</i> médio.....	37
<b>Tabela 3</b> – Posição dos 20 países com maior número de usuário de internet – resultado 2011.....	38

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1 Contexto e problema de pesquisa.....	13
1.2 Objetivo geral .....	20
1.3 Objetivos específicos.....	21
1.4 Justificativa para o estudo do tema.....	21
1.5 Estrutura do trabalho.....	22
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>24</b>
2.1 Empresas brasileiras de capital nacional e de capital estrangeiro.....	24
2.2 Inovação em multinacional nacional e estrangeira.....	27
2.3 <i>E-business</i> .....	31
2.4 Adoção da inovação.....	38
2.5 Logística.....	45
2.6 Logística em <i>e-business</i> .....	47
2.7 Estrutura organizacional e <i>e-business</i> .....	51
<b>3 MÉTODO DE PESQUISA.....</b>	<b>58</b>
3.1 Considerações iniciais.....	58
3.2 Forma de abordagem.....	59
3.3 Tipo de investigação de pesquisa.....	61
3.4 O estudo multicaso.....	62
3.5 Coleta de dados: entrevista semiestruturada e documentos.....	64
3.6 Análise de conteúdo.....	67
<b>4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>69</b>
4.1 Descrição do caso da indústria: empresa "A".....	69
4.1.1 <i>E-business</i> : empresa "A".....	72
4.1.2 Impacto do <i>e-business</i> na logística: empresa "A".....	77
4.2 Descrição do caso da indústria: empresa "B".....	86
4.2.1 <i>E-business</i> : empresa "B".....	88
4.2.2 Impacto do <i>e-business</i> na logística: empresa "B".....	93
4.3 Síntese dos resultados para as empresas "A" e "B".....	98
<b>5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>102</b>
5.1 Inovação e <i>e-business</i> .....	102

	12
<b>5.2 Estrutura organizacional e <i>e-business</i></b> .....	107
<b>5.3 Logística e <i>e-business</i></b> .....	109
<b>5.4 Síntese das análises</b> .....	110
<b>6 CONCLUSÕES</b> .....	114
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	119
<b>ANEXO A – Termo de consentimento</b> .....	130
<b>ANEXO B – Consentimento a assinar</b> .....	131
<b>ANEXO C – Roteiro de Entrevista</b> .....	132

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contexto e problema de pesquisa

As empresas estão em busca de crescimento e consolidação no mercado em que atuam ou a que se propõem explorar. Diante desse desafio e da constante ameaça de concorrentes, seja do mercado interno ou do mercado externo que queiram ingressar no mercado doméstico, o conhecimento da logística em um país de dimensões continentais como o Brasil se torna um fator decisivo para decretar o sucesso ou o fracasso de um modelo de negócios.

A maioria das grandes indústrias estabelecidas no Brasil iniciou-se no “mundo físico” e não possuía atividades no “mundo virtual”, quando do surgimento da ferramenta internet. Entretanto, com o advento da internet como ferramenta de negócio, muitas empresas começaram a entender que esse instrumento poderia ser uma maneira de alavancar seus negócios. Essa mudança levou as empresas a se adaptarem a essa nova forma de fazer negócio.

Dentro dessa perspectiva em que as empresas buscam alavancar seus negócios, a internet é apontada como uma forma de provocar mudanças no processo de como as pessoas se comunicam, trabalham, conduzem pesquisas, se informam e, especificamente, de alterar a maneira como elas compram. Diante dessa necessidade de alavancar negócios a internet passa a ser uma opção de expansão de suas fronteiras comerciais. O fator que colabora para a expansão dos mercados dessas organizações são as oportunidades geradas pelo *e-business*.

Turban et al. (2006) conceituam “comércio eletrônico” como meio de entregar informações, produtos e serviços, processar pagamentos, enquanto que o termo “*e-business*” apresenta um conceito mais amplo, não se referindo apenas à comercialização (compra e/ou venda), mas também a serviços ao consumidor, à colaboração com parceiros comerciais e à condução de transações dentro da organização.

A OCDE (2005) afirma que o *e-business* transforma o mercado e a nova maneira de conduzir negócios; e, como o número de usuário vem crescendo muito, as grandes empresas perceberam a necessidade de desenvolver esse canal de venda com o consumidor.

Swaminathan e Tayur (2003) dizem que o *e-business* pode ser definido como um processo de negócio que usa a internet, ou outro meio eletrônico, como um canal para realizar transações comerciais, o que segundo esses autores é mais amplo do que comprar e vender produtos.

Neste trabalho, adotou-se o termo *e-business* que é mais adequado para o objetivo principal desta pesquisa, pois engloba a expressão comércio eletrônico ou *e-commerce*, sendo, como afirmado anteriormente, de conceito mais amplo.

Tigre e Dederick (2003) afirmam que o *e-business* tem-se tornado um instrumento cada vez mais usado pelas organizações tradicionais como forma de complementar seus negócios. Com base nessa afirmação, Zhou, Daí e Zhang (2007) destacam que com a intensificação da competição entre as empresas tradicionais – que passaram a atuar na internet – torna-se ainda mais importante que percebam as características e percepções do consumidor que se propõem a atender nesse novo ambiente.

Mehta e Shah (2011) identificam várias razões para a incorporação do *e-business*, como um novo canal de distribuição das empresas, dentre elas se destacam a expansão geográfica e a maior exposição nos mercados atuais.

O *e-business*, como forma de realizar transações comerciais usando a internet como plataforma de troca de informações, vem crescendo nos últimos anos. Dados do Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística – IBOPE (2012) mostram que o número de brasileiros que acessa a internet chegou a 79,9 milhões, no quarto trimestre de 2011. Em relação ao mesmo período de 2010, houve um crescimento de 8%.

O *site ecommerce* (2011) informa que no Brasil existe uma clara tendência de incremento das vendas nesse segmento, e que desde 2008 o faturamento do *e-business* cresceu 30% a.a; devendo manter-se nesse patamar pelos próximos três anos.

O *site Internet World Statistics* (2011) revela que o Brasil conta hoje com 76 milhões de usuários de internet, apontando um crescimento de 900% em relação ao ano 2000. Segundo levantamento do *site ecommerce* (2011), em 2001, a população brasileira era composta por 172 milhões de habitantes, e os internautas representavam 7% desse total. Já, em 2011, em uma estimativa levantada, em relação a uma população de 200 milhões de habitantes, os internautas representavam 37% desses indivíduos.

Atualmente, o Brasil ocupa a quinta posição em número de usuários de internet entre todos os países do mundo; portanto, as empresas percebem a oportunidade de, por meio do *e-business*, estarem ampliando o mercado em que atuam ou que pretendem explorar.

Ao adotar a prática do *e-business* as empresas estabelecem um processo de inovação referente às implementações de novas ideias em um dado contexto e presumem interações coletivas (STERNBERG; PRETZ; KAUFMAN, 2003). Tendo em vista essas interações, o fenômeno da inovação pode ser visto não somente no ambiente empresarial, como também no âmbito de nações (SHAVININA, 2003).

Em face do exposto, neste estudo, tem-se interesse na inovação tal qual ela é percebida por organizações que se modificaram sob a forma do desenvolvimento e da implementação de novos processos, novas tecnologias, novos processos de armazenamento e distribuição e novos métodos gerenciais. Além disso, salienta-se que a inovação está associada à interação entre mercado, tecnologia e organização, de modo que uma questão relevante é a possibilidade ou não do seu gerenciamento (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Diante da vasta gama de transações referentes ao *e-business*, talvez a mais

conhecida do público em geral seja o *business-to-consumer* (B2C), ou seja, negócios entre empresas e consumidores. A compra B2C é um evento que ocorre pontualmente e permite que o consumidor mude de um *site* para outro em um *click*, podendo efetuar compra de artigos iguais em lojas diferentes (MAYA; OTERO, 2002).

Se, com isso, ocorreram avanços significativos nas transações comerciais, por outro lado, conforme Barlow et al. (2004), o mesmo não aconteceu com o fluxo logístico, sujeitando os consumidores do B2C tanto aos novos gargalos logísticos que surgiram quanto àqueles já existentes no processo normal de distribuição.

Segundo Fuchs e Fleury (2003), as empresas enfrentam o dilema de operacionalizar a logística no B2C, desde o recebimento do pedido até a entrega da mercadoria. Para esses autores, a entrega fracionada ao cliente do B2C é reconhecidamente um dos maiores desafios das empresas, tanto devido à abrangência geográfica quanto a obrigatoriedade de entregar o produto diretamente na casa do consumidor, além de enfrentarem áreas de conflitos sociais, falta de segurança e confiabilidade nesse tipo de processo comercial. Todos esses fatores impedem um maior crescimento e melhor desempenho do B2C.

Empresas tradicionais que atuam no mundo virtual há mais de 10 anos tiveram suas operações suspensas devido a não entregarem produtos no prazo negociado no momento da compra. No *site* Terra (2011), foi publicada matéria sobre a empresa B2W – proprietária dos *sites* de comércio eletrônico Americanas, Shoptime e Submarino – por reincidência na prática de não entregarem produtos aos consumidores. De acordo como o órgão competente para fiscalização, Proteção e Defesa do Consumidor (PROCON), houve um aumento de 246% no número de queixas de consumidores em relação ao mesmo período de 2010.

Estes casos evidenciam a importância da logística como uma das áreas mais afetadas pela mudança do físico para o virtual que, mesmo para grandes empresas consolidadas no mercado, ainda representam um desafio a ser enfrentado para o crescimento do *e-business*.

Diante disso, Coelho e Cristo (2007) afirmam que a logística foi colocada como uma das questões-chave para o sucesso do *e-business*, uma vez que passou a ser vista como o processo de planejar, implementar e controlar o fluxo de materiais desde sua origem até o ponto de consumo com o propósito de atender as exigências do cliente. Ainda segundo esses autores, as empresas tradicionais consideravam a logística somente como transporte e armazenagem de materiais, mas com a mudança para o *e-business* a logística adquiriu um conceito mais amplo que cuida de todas as interações, movimentações, distribuição de forma integrada, atuando de acordo com o conceito moderno de *Supply Chain Management* (SCM).

A logística do *e-business* exige da organização um nível de eficiência superior, muito acima do necessário quando comparado às exigidas pela logística tradicional, pois com apenas um *click* o consumidor pode mudar de loja (PASTORE; PIZZOLATO, 2010). As empresas quando adotam o B2C também precisam se adequar quanto a questão dos volumes de mercadorias, já que na logística tradicional onde as empresas vendem para atacadistas e distribuidores os volumes expedidos tendem a serem grandes e quando a logística passa a servir o *e-business* é necessário a adaptação para o atendimento de pequenos volumes, o que para as empresas que não operavam no mundo virtual é muito complicado.

As empresas participantes deste trabalho são multinacionais de grande porte que atuam num país emergente e foram selecionadas por não terem nascido em ambiente virtual e, devido à adoção do *e-business*, passaram a atender diretamente o consumidor final (B2C): o atendimento direto ao consumidor final constitui uma grande inovação para indústrias de grande porte, que, normalmente se valem de intermediários para gerir seu relacionamento com o cliente final. Sendo assim, a logística dessas grandes empresas estão preparadas para atender grandes volumes a serem entregues para grandes intermediários (varejo e atacado), em pontos centralizados; com a adoção do *e-business*, a logística dessas empresas teve que passar por transformações para estarem aptas ao atendimento de pequenos volumes, quais sejam: a entrega para o consumidor final, sendo que esses consumidores individuais encontram-se distribuídos geograficamente de forma muito

mais dispersa do que no caso da entrega para intermediários.

Dessa forma, essa pesquisa busca entender as transformações ocorridas na logística devido a necessidade das empresas em atender diretamente o consumidor final (B2C).

Segundo Fleury e Monteiro (2004), um dos maiores problemas para o desempenho do *e-business*, no Brasil, é a logística, desde a preparação para envio do pedido para o consumidor até a transferência do produto ao transportador para a realização da entrega física. Dessa forma, podemos considerar que a estrutura logística concebida em empresas que não nasceram no meio eletrônico é uma lacuna a ser desenvolvida para esse segmento.

Nesse cenário, a logística passa a ter um papel crescentemente importante como instrumento de diferenciação competitiva entre as organizações (REIS, 2007). Segundo Reis (2007), a razão da importância crescente da logística está associada à sua capacidade em reduzir custos operacionais por meio da correta concepção da malha logística, da gestão eficiente de estoques e transportes e do valor agregado em razão da disponibilidade da mercadoria na quantidade e momento certo, propiciando um serviço diferenciado ao cliente.

As empresas nacionais precisam se desenvolver e criar seus mecanismos particulares, pois necessitam ainda estabelecer seus próprios intermediários especializados, criar sistemas de regulamentação eficientes e meios que garantam a aplicação de contratos, bem como uma infraestrutura eficiente (STAL; CAMPANARIO, 2011). As multinacionais de capital nacional ainda direcionam um percentual limitado de recursos para investimentos em transformações e pesquisas, agravando assim sua necessidade de adaptar-se ao mercado local, seja por meio de transformações ou por inovações. Ainda, segundo Zucoloto e Júnior (2005), o pouco esforço para o desenvolvimento tecnológico realizado pela indústria nacional é determinado pela frágil *performance* apresentada pelos setores industriais.

As multinacionais de capital estrangeiro – como subsidiárias da matriz – demonstram

dificuldades em se adaptarem a situações de inovação local. Na maioria dos casos, a matriz não concede autonomia às subsidiárias que já tem processos experimentados no país de origem ou país em que já operam (OLIVEIRA JÚNIOR; BOEHE; BORINI, 2009).

Essa pesquisa tem como objetivo entender como a adoção do *e-business* transformou a logística de empresas multinacionais que atuavam no mundo físico e passaram a atuar no mundo virtual; a escolha de uma multinacional proveniente de país estrangeiro desenvolvido e outra de origem nacional, nascida em país emergente (Brasil), explica-se para que se possa identificar se houve transferência de conhecimento da matriz de país desenvolvido para subsidiária como forma de auxílio nessa adaptação, constituindo esse um fator distintivo da empresa nacional, que não tem de onde buscar esse conhecimento e precisou desenvolver seus processos logísticos para essa adaptação, sem acessar nenhuma fonte de conhecimento externo. Além disso, será analisado a capacidade de inovação de cada empresa e as dificuldades encontradas por cada uma delas na adoção dessa inovação.

A comparação entre as empresas, além de serem multinacionais de grande porte, a empresa nacional é a matriz, enquanto que a multinacional estrangeira se trata da subsidiária e irá se verificar se há diferenças na adoção da inovação por elas serem matriz e subsidiária. No caso da matriz o processo do *e-business* será totalmente novo, enquanto que para a subsidiária será um *roll out*, uma vez que a matriz já implementou esse processo em outros países e por isso possui conhecimento e experiência obtidos fora do Brasil.

Entretanto, Birkinshaw, Hood e Jonsson (1998) apud Silva et al. (2009) propõem que o papel da subsidiária de uma multinacional de capital estrangeiro é determinado por ela própria, tendo mais capacidade que a matriz para entender a complexidade e as oportunidades do local em que opera. Segundo os autores, a subsidiária é uma entidade semiautônoma e capaz de tomar suas decisões próprias, tendo suas ações limitadas pelas demandas da matriz e pelas oportunidades percebidas no ambiente local. Ainda, afirmam que a iniciativa da subsidiária está

associada a um alto grau de autonomia, além do alto grau de comunicação entre a matriz e subsidiária. Eles ponderam que o excesso de autonomia pode resultar na falta de integração com a matriz, o que limita as chances de a subsidiária ser reconhecida por seus recursos especializados.

Frost, Birkinshaw e Ensign (2002) argumentam que a autonomia é necessária para a criação de competências específicas do local onde a subsidiária se localiza, permitindo tornar-se um centro de excelência, por outro lado, ela é forçada a abrir mão de certa autonomia na medida em que precisa inserir-se na rede de subsidiárias da corporação. Os autores, então, sugerem um processo evolutivo em que mais investimento significa mais responsabilidade; e mais responsabilidade, menos autonomia para transformar processos existentes originários da matriz.

O estudo das subsidiárias de empresas multinacionais é recente, sendo as primeiras pesquisas desenvolvidas ainda na década de 1980, nas quais eram focalizados os papéis exercidos pelas subsidiárias e sua importância para a matriz (SILVA et al., 2009).

Segundo Silva et al. (2009), uma abordagem mais recente tem buscado analisar se a subsidiária seria parte da estrutura de um negócio global e integrado, mitigando a possibilidade de autonomia da subsidiária. Nesse contexto, faz-se necessário para essa pesquisa identificar se há transferência de conhecimento, e na ausência desse movimento, se houve rompimento com os objetivos da matriz.

De acordo com Stal e Campanario (2011), o interesse acadêmico pelas empresas multinacionais brasileiras de capital nacional é relativamente recente, não mais que duas décadas. Ainda segundo esses autores, existem dezenas de estudos focalizando empresas do sudeste asiático e muito poucos sobre empresas latino-americanas.

## **1.2 Objetivo geral**

O objetivo principal dessa pesquisa é entender o processo da adoção do *e-business*

em multinacionais – uma de capital nacional e outra de capital estrangeiro, atuando num país emergente – que não operavam no mundo virtual e as mudanças geradas na logística.

### 1.3 Objetivos específicos

Para auxiliar a consecução do objetivo principal dessa pesquisa, buscou-se:

- Identificar as necessidades que levaram as organizações a adotarem o *e-business*.
- Analisar as diferenças e semelhanças da adoção de *e-business* entre uma multinacional nacional e multinacional de capital estrangeiro.
- Verificar as principais mudanças que ocorreram nos processos da logística devido à adoção do *e-business*.
- Identificar os benefícios e dificuldades gerados pela adoção do *e-business*

### 1.4 Justificativa para o estudo do tema

No mundo corporativo, empresas procuram cada vez mais se tornar competitivas das mais variadas formas, seja reduzindo seus custos ou diversificando seus produtos por inovações que atraiam novos consumidores ou cativem os atuais.

Nesse sentido, as grandes corporações por meio de aquisições, parceria ou fusões têm fortalecido e conquistado novos mercados não somente pelas inovações em produtos, mas também pelas inovações em processos de venda, visto a extensão territorial do Brasil, em que estar presente fisicamente em todas as regiões apresenta um alto custo e esforço operacional.

Diante desse desafio, as empresas estão desenvolvendo departamentos especializados em *e-business*, haja vista que as transações comerciais na internet têm aumentado muito nos últimos anos, chamando a atenção como oportunidades para novos canais de venda e distribuição.

Com o intuito de não perder essa oportunidade de fortalecimento pela incrementação de vendas a um custo menor, as empresas estão investindo na área de Tecnologia da Informação (TI) como meio para viabilizar essa nova prática. Entretanto, faltam estudos acadêmicos sobre os impactos que a adoção *e-business* causou na logística das empresas de grande porte, em países desenvolvidos, comparada a de países emergentes.

A comparação será realizada levando-se em consideração se houve transferência de conhecimento da matriz para a subsidiária da empresa do país desenvolvido atuando no país emergente. Tal comparação é necessária para verificar se a empresa transfere a bagagem da matriz para a subsidiária, mesmo que o mercado local apresente características diferentes quando confrontado ao da matriz.

Por esse motivo, na pesquisa aqui apresentada, compara-se como uma multinacional de capital nacional de país emergente e uma multinacional de capital estrangeiro de país desenvolvido atuando no país emergente, promovem a inovação quando são obrigadas a se adaptarem a esse novo canal de negócios; e quais as transformações ocorridas em sua logística decorrentes dessa adaptação.

Do ponto de vista acadêmico, o interesse pelo estudo reside no fato de estar-se investigando as mudanças ocorridas na logística de grandes empresas que não nasceram no mundo virtual, mas agora percebem a necessidade de se adequarem a novas necessidades que o *e-business* exige. O conhecimento sobre as variáveis importantes no processo de mudança poderá ajudar futuras organizações a se adaptarem de maneira mais fácil e rápida.

## **1.5 Estrutura do trabalho**

Este estudo está estruturado em sete capítulos distribuídos conforme detalhamento a seguir.

O primeiro capítulo aborda a introdução e apresenta o contexto desta pesquisa, o problema de pesquisa, o objetivo geral, os objetivos específicos, a justificativa para

este estudo, sendo explicitada sua importância para o meio acadêmico, assim como para o meio corporativo e, por fim, a estrutura do trabalho.

O segundo capítulo descreve o referencial teórico ou revisão bibliográfica, e abordam-se estudos realizados sobre *e-business*, estrutura organizacional (considerando a área de logística como tema a ser revisto) e conceitos a respeito de inovação.

O terceiro capítulo descreve a metodologia usada na execução desta pesquisa e o esclarecimento para tal escolha, assim como a justificativa para a seleção das empresas estudadas e os critérios para as análises dos casos.

O quarto capítulo apresenta os resultados levantados pelos estudos de caso das empresas pesquisadas à luz do objetivo pretendido.

O quinto capítulo trata da análise e discussão dos resultados que corroboram ou contestam o referencial teórico.

O sexto capítulo finaliza este estudo com as conclusões finais. Completam esse estudo a lista de referências utilizadas na pesquisa e os apêndices contendo os termos para entrevista bem como o roteiro.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta a fundamentação teórica na qual essa pesquisa está embasada, inicialmente abordando o conceito de multinacional brasileira e estrangeira e como essas empresas promovem a inovação. Em seguida será abordado o conceito de *e-business* e logística, tema central da discussão.

### 2.1 Empresas brasileiras de capital nacional e de capital estrangeiro

As explicações para a origem e formação das empresas tiveram seu ápice com os estudos de Coase (1937). Entretanto, a pesquisa sobre a formação das multinacionais tiveram maiores desdobramentos após a Segunda Guerra Mundial (PARKER, 1999).

Bresser-Pereira (1978) também afirma que a expansão de empresas multinacionais ocorre após o final da Segunda Guerra Mundial, quando grandes empresas europeias e americanas que buscavam novos e atraentes mercados para seus produtos, num movimento de substituição de exportações, instalaram unidades industriais em alguns países próximos mais promissores. Até esse período, as empresas estabeleciam escritórios de venda e assistência técnica nos países em desenvolvimento, para onde exportavam seus produtos. Entretanto, esses países aderiram a uma política de substituição de importações, dificultando a estratégia na qual, anteriormente, as multinacionais de capital estrangeiro somente estabeleciam escritórios de venda (STAL; CAMPANARIO, 2011).

No livro *The Manager in the international economy*, Vernon e Wells (1991) indagam sobre as empresas de um modo geral: o que são multinacionais e para que elas existem? Segundo os autores, multinacionais são empresas criadas a partir de uma empresa local, em um dado país, e um conjunto de afiliadas (subsidiárias), localizadas em outros países. Empresas desse tipo operam de modo que as afiliadas que estão em outros países apresentem os seguintes aspectos:

- São ligadas por laços comuns de propriedade.
- Dividem um conjunto de recursos, tais como dinheiro e crédito, informação e sistemas, marcas e patentes.
- Respondem a uma mesma estratégia.

Fleury e Fleury (2007) relatam que multinacionais, mesmo semelhantes às demais empresas, apresentam características próprias, sendo, em geral, organizações grandes ou muito grandes, com operações em diversos países; e, em muitos casos, as receitas provenientes do exterior são maiores do que as obtidas internamente. Vernon e Wells (1991) já chamavam a atenção para o crescimento das empresas nacionais de países em desenvolvimento, citando Brasil e México, o que recentemente vem recebendo atenção dos pesquisadores na área de gestão.

As razões que levavam as empresas a investir no exterior não eram compreendidas de forma plena e, em meio às teorias que buscam explicar a internacionalização das empresas, destacam-se a teoria eclética apresentado por Dunning (1980), cuja abordagem se baseia em critérios econômicos. Dentro desse enfoque, os motivos que levam as empresas a se internacionalizarem são: a procura por novos mercados, principalmente quando os mercados domésticos estão saturado ou em vias de, redução de custos de mão-de-obra ou energia e exploração do conhecimento (marketing, financeiro, produção etc.). Nesse contexto, prevaleceria soluções racionais para os desafios gerados pelo processo de internacionalização, e as decisões seriam orientadas com intuito de trazerem maximização dos retornos econômicos (DUNNING, 1980). Segundo Dunning (1977,1980) as empresas vão se comprometer a investir nos exterior se três condições principais forem satisfeitas:

- Vantagens de propriedade – são ativos intangíveis, exclusivos da empresa por um dado período de tempo que os possui. Ex. propriedade de tecnologia, marcas específicas, capacidade de desenvolvimento de novos produtos e acesso privilegiado a informações, insumos e mercados.
- Vantagens de localização – são oferecidas por um dado país ou região onde a empresa pretende iniciar suas operações internacionais. Essa vantagens podem ser abundância de recursos naturais, mão de obra qualificada,

infraestrutura, estabilidade política e econômica, entre outros.

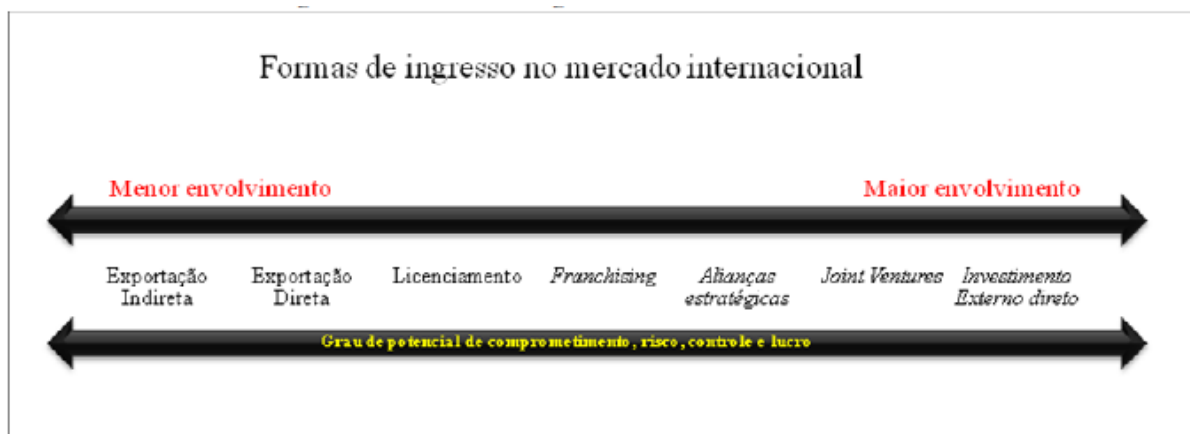
- Vantagens de internalização – que é a exploração das vantagens da propriedade em mercados externos através da exportação desde o país de origem, conceder licenças de produção ou instalação de fábricas próprias no país que se pretende investir.

A combinação desses três fatores devem ser avaliados pela empresa sempre que se decida pela realização de investimentos diretos no exterior.

Em se tratando de autonomia as multinacionais de capital nacional não se diferenciam das multinacionais de capital estrangeiro. A falta de autonomia alegada por executivos de subsidiárias estrangeiras no Brasil (OLIVEIRA JÚNIOR; BOEHE; BORINI, 2009) é similar quando a empresa brasileira é o centro, mostrando que ela também não concede autonomia de decisão às subsidiárias. A explicação desse comportamento parece ser a mesma que as empresas de capital estrangeiro apresentam, ou seja, a autonomia somente é concedida com o passar do tempo para algumas unidades e para funções estratégicas.

As empresas multinacionais latino-americanas não são um fenômeno recente; entretanto, seu estudo é. Em geral, a literatura no campo dos negócios internacionais não tem dado atenção a América Latina e suas empresas (CUERVO-CAZURRA, 2007). Para Stal e Campanario (2011), o interesse acadêmico pelas empresas multinacionais de capital nacional é relativamente recente, não mais que duas décadas.

Em se tratando de empresas brasileiras de capital nacional, as formas de ingresso no mercado internacional vão desde exportações diretas até o investimento direto no exterior, que são criados por meio de aquisições ou ainda *green fields operations* (realizadas desde o início). A Figura 1 apresenta as formas de ingresso no mercado internacional dessas empresas.



**Figura 1** – Formas de ingresso no mercado internacional

Fonte: Maehler et al. (2010)

Oliveira Júnior et al. (2009) demonstra que a troca de conhecimento tende a ser mais frequente nas estratégias que apresentam maior envolvimento entre subsidiárias e matriz. Essa consideração motivou, nessa dissertação, a entender e verificar as diferenças entre uma multinacional de capital nacional, que possui autonomia e necessita criar mecanismos para adequar-se diante de uma mudança no mercado, e uma multinacional de capital estrangeiro, que muda em razão de uma estratégia definida pela matriz.

## 2.2 Inovação em multinacional nacional e estrangeira

O desenvolvimento de inovações já fora identificado como essencial ao sistema capitalista por autores como Marx e Schumpeter.

A primeira geração de multinacionais de países emergentes surgiu com a necessidade de substituir as importações nos anos de 1970. Essas empresas operavam em um ambiente protegido por altas tarifas e poucos recursos, além de terem de adaptar os produtos ao mercado local. O objetivo era ganhar mercados e eficiência produtiva (DUNNING, 1988).

Um aspecto importante para um ambiente favorável a inovação é o ambiente institucional do país. A legislação pode permitir ou impedir o acesso das multinacionais aos recursos locais de um país. Leis mais restritivas ao capital

estrangeiro podem dificultar o acesso das multinacionais aos recursos necessários a inovação e, conseqüentemente, sua adaptação a um novo cenário devido a novas oportunidades e desafios impostos a essas empresas (BORINI; OLIVEIRA; GUEVARA, 2004).

Nas empresas multinacionais, as inovações podem ser transferidas entre as empresas subsidiárias, da matriz para subsidiárias e vice-versa. Sendo assim, as multinacionais desenvolvem três tipos de competências organizacionais capazes de contribuir para a difusão da inovação (DUNNING, 1993):

- Competências locais – são aquelas criadas para atender uma demanda exclusiva que não sirva para outras subsidiárias por serem estritamente direcionadas para o local de atuação
- Competências não locais – são competências criadas e desenvolvidas na matriz e transferidas para outras subsidiárias no mundo
- Competências específicas - são as competências desenvolvidas pela matriz e que poderiam ser transferidas, mas em razão de recursos e capacidades somente disponíveis em determinado local que impedem sua transferência.

As competências são importantes para a difusão da inovação entre as subsidiárias, pois capacitam as empresas na criação ou adaptação da inovação em seu ambiente local. As subsidiárias que adaptam as inovações transferidas da matriz são criadoras de inovações locais, as que desenvolvem inovações, mas tem dificuldade para transferir para a matriz, ou vice-versa, são criadoras de inovações específicas e, finalmente, as subsidiárias que adaptam ou desenvolvem inovações e conseguem fazer com que sejam reconhecidas são criadoras de inovações não locais.

O conceito de autonomia é um dos mais discutidos em estudos sobre os papéis estratégicos das subsidiárias (GUPTA; GOVINDARAJAN, 1994 apud ROCHA; BORINI; SPERS, 2010). Para Young e Tavares (2004), autonomia é a liberdade restrita, disponível ou adquirida da subsidiária que lhe permite tomar certas decisões em função de seu próprio interesse, muitas vezes motivada pelas condições locais que podem ou não estarem alinhadas com os objetivos da matriz. Entretanto, essa liberdade é dada pela matriz a qual decide o grau de autonomia da subsidiária em

cada área de decisão.

Ghoshal e Bartlett (1988), afirmam que a autonomia das subsidiárias produzem um efeito positivo na inovação e isso gera um efeito positivo no desempenho da subsidiária da multinacional. Ainda segundo Ghoshal e Bartlett (1988), a autonomia é um dos fatores responsáveis para a inovação na subsidiária e reflete o quanto as decisões são centralizadas na matriz e o quanto as subsidiárias podem ter iniciativas e criar processos e produtos. Esses autores estudaram a autonomia de diversas subsidiárias de multinacionais e concluíram que aquelas com baixo nível de autonomia local não conseguiram criar ou difundir inovação, mas tendiam a ser mais efetivas na adoção de processos e produtos criados pela matriz. Por outro lado, subsidiárias com alto grau de autonomia local, criavam e difundiam mais inovações, mas eram mais resistentes em adotar inovações criadas pela matriz.

Conseqüentemente, há uma correlação positiva e significativa entre grau de autonomia local e criação de inovações nas subsidiárias de multinacionais.

No Brasil, Oliveira Jr., Boehe e Borini (2009) constataram que a tomada de decisão das subsidiárias das multinacionais ocorreram de forma local, ou seja, é característico das subsidiárias estrangeiras no Brasil que a tomada de decisão para a inovação de processos, objeto desse estudo, ocorra nas próprias subsidiárias. Dessa forma, segundo Oliveira Jr., Boehe e Borini (2009), quanto maior for a autonomia, maior será o poder de decisão e a capacidade das subsidiárias desenvolverem iniciativas para inovação. Entretanto, o excesso de autonomia dificulta a exploração de iniciativas internas da corporação multinacional e pode fazer com que as decisões para inovações sejam orientadas para outros objetivos, causando uma ruptura da estratégia corporativa.

Um aspecto importante para a difusão da inovação nas empresas é o grau de autonomia que as subsidiárias estrangeiras tem no país em que estão atuando. Entretanto, o foco da análise deixou de ser a subsidiária como um todo passando a pesquisa ser mais direcionada para as áreas funcionais, tais como produção, marketing, P&D e logística (PATERSON; BROCK, 2002).

Segundo Boehe (2007), existe um paradigma sobre a autonomia das subsidiárias estrangeiras no Brasil, pois na visão hierárquica das multinacionais, as decisões para inovações deveriam ser originárias na matriz e tomadas de forma racional do ponto de vista das empresas como um todo. Entretanto, Boehe (2007) salienta que isso nem sempre ocorre, pois muitas multinacionais são empresas complexas, nas quais podem existir diferentes formas de dar autonomia para as subsidiárias desenvolverem seus próprios processos de inovação.

Nessa pesquisa é dado enfoque na relação matriz-subsidiária em relação à autonomia, fato esse ser afirmado como importante na inovação nas subsidiárias. Na subsidiária atuando no país emergente, pode haver transferência de conhecimento devido o valor do conhecimento ser particularmente alto, pois os mercados estrangeiros dão acesso a novas ideias e estímulos que podem ser aplicados em países onde a multinacional opera (OLIVEIRA JR, 2007). A transferência de conhecimento entre unidades pode ocorrer de formas variadas, como por exemplo:

- Níveis hierárquicos
- Transações de mercado entre firmas independentes
- Alianças estratégicas
- *Joint ventures*
- Acordos de licenciamento

Atualmente, as multinacionais de países emergentes são constituídas por empresas que conseguem destacar-se num ambiente global, concorrendo com outras multinacionais de países também emergentes, ameaçando os concorrentes globais tradicionais (AULAKH, 2007).

Quando se compara multinacionais nacionais de países emergentes com estrangeiras em seus mercados domésticos, observa-se que as primeiras desenvolvem competências, habilidades e confiança que lhes permitem competir com as empresas estrangeiras (STAL; CAMPANARIO, 2011) e, conseqüentemente,

tornam-se mais competitivas no mercado em que atuam.

As multinacionais estrangeiras possuem marcas conhecidas, processos de inovação experimentados em outros países, tecnologias sofisticadas, sistemas de gestão eficientes, além de recursos financeiros captados, nem sempre do país em que se instalam, pois buscam sempre juros menores, além de redes de fornecedores e distribuição e logística eficazes (KHANNA; PALEPU, 2006).

Segundo Khanna e Palepu (2006), por outro lado, as multinacionais nacionais de países emergentes, possuem deficiências institucionais que consistem na falta de sistemas de inovação e de regulamentação eficientes, bem como ambiente político e econômico voláteis e consumidores exigentes, porém sensíveis a preços, dificuldades que uma gestão da inovação eficiente poderia mitigar.

### **2.3 E-business**

No fim do século XX, o desenvolvimento da informática, dos transportes e das telecomunicações criou um ambiente favorável para a globalização. Esse fenômeno de globalização, embora não seja exclusivamente econômico, provocou na área econômica efeitos colaterais decorrentes de seu desenvolvimento, pois no mundo globalizado as informações passam a ser enviadas e recebidas quase instantaneamente em qualquer lugar do planeta, o que levou a mudanças drásticas em processos de tomadas de decisão de investimento (ALBERTIN, 2004). Vários autores nessa época já alertavam sobre a importância futura da informática nos negócios.

Segundo Cunningham (2001), o futuro terá novas regras no cenário mundial e essa situação desenvolverá novos jogadores. O *e-business* se tornará a principal sustentação da estratégia, operação e sistemas de tecnologia das empresas.

Alguns autores se dedicaram para definir o novo ambiente eletrônico, suas definições e conceitos.

Rayport e Sviokla (1995) afirmam que todo negócio compete em dois mundos: o mundo físico, de recursos que os gestores podem ver e tocar, e o virtual, feito de informações.

A diferença entre o “digital” e o “virtual”, conforme Choi e Whinston (2000), é bastante pequena: o digital é uma etapa intermediária entre o físico e o virtual, em que há características de produto, processo e agente virtual, todavia, estes, de alguma forma, dependem de algo físico para existirem.

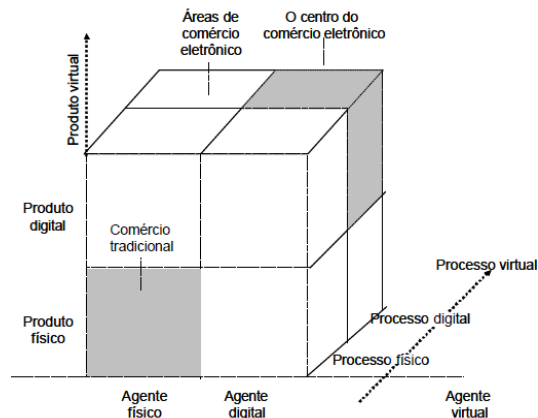
De acordo com Kalakota e Robinson (2004), pode-se considerar *e-commerce* (comércio eletrônico) com uma etapa anterior ao *e-business*. O *e-commerce* é um solvente de relação, dissolvendo fronteiras tradicionais entre parceiros e empresas bem como mudando a natureza das relações, ocorrendo em três etapas, a saber:

- A primeira etapa (1994-1997) diz respeito à presença na internet, atendendo à exigência de que toda empresa tivesse um *site* na *Web*. As pessoas não tinham certeza sobre o motivo, mas sabiam que precisavam estar *on-line*.
- A segunda etapa (1997-2000) trata das transações de compra e venda no ambiente digital, estando nessa fase o foco no fluxo de pedidos e receita.
- Finalmente, a terceira etapa (2000-?), na qual o foco passa a ser como a internet, pode influenciar a produtividade, não significando aumentar a receita bruta, e sim as margens totais.

Assim, surge o *e-business* que inclui todas as aplicações e processos que permitem a uma empresa realizar transações de negócios, englobando o *e-commerce*. Além disso, o *e-business* é uma estratégia global de redefinição dos antigos modelos de negócios, com o auxílio da tecnologia, para maximizar o valor do cliente e os lucros.

Entretanto, Turban et al. (2006) observam que a origem do *e-business* data da década de 1970, a partir da transferência de dados, mais comumente conhecida como *electronic data interchange* (EDI). Afirmam esses atores que a essas aplicações iniciais seguiram-se outras, desde negociações de ações até compra de passagens aéreas.

*E-business* é o compartilhamento de informações do negócio, manutenção de relações de negócios e condução de transações por meio de redes de telecomunicação (ZWASS,1996). Ele pode tomar muitas formas dependendo do grau de virtualização dos produtos ou serviços vendidos, do processo e do agente de entrega (TURBAN et al., 2006). Choi, Stahl e Whinston (1997) criaram um modelo de *e-business* – formado por produto, agente e processo virtuais –, que ilustra as possíveis configurações com as dimensões física, digital e virtual, conforme mostra a Figura 2, a seguir.



**Figura 2 – E-Business**

Fonte: Choi, Stahl e Whinston (1997, p. 18)

Segundo Choi, Stahl e Whinston (1997, p. 18), o eixo horizontal na figura representa se os agentes do mercado são digitais ou físicos, o eixo vertical representa o grau em que cada produto é digitalizado e o terceiro eixo mostra a virtualização do processo.

Kalakota e Robinson (2004) afirmam que o *e-business* é uma fusão de processos comerciais, aplicações empresariais e estrutura organizacional, necessária para criar ou incrementar o modelo tradicional da empresa. Sem a transição para o *e-business* o *e-commerce* não pode ser executado de forma eficiente e eficaz.

Conforme referem Kalakota e Robinson (2004), as regras do jogo do mundo dos negócios estão sendo reescritas para se transformarem nas regras do *e-business*, como listadas no Quadro 1 a seguir.

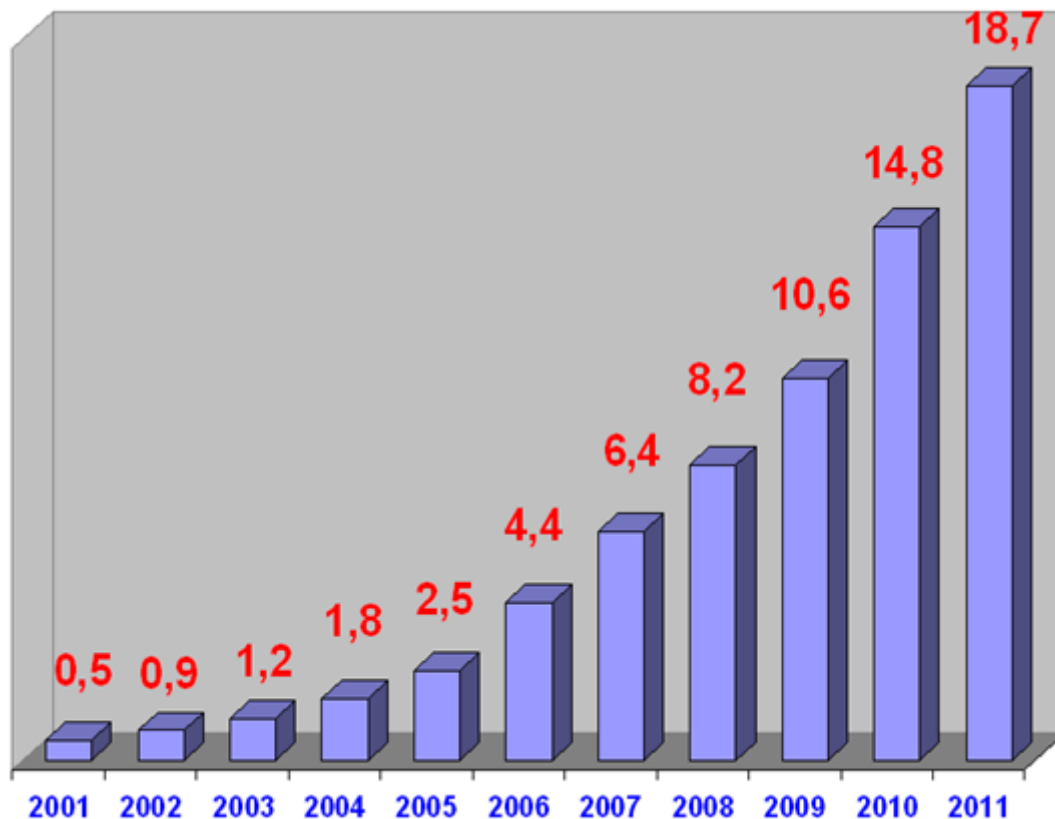
<b>Regra 1</b>	A tecnologia não é mais algo a ser levado em conta depois da formação estratégica de negócios, e sim a razão e o caminho dessa estratégia.
<b>Regra 2</b>	A capacidade de agilizar a estrutura de informações e de influenciar e controlar seu fluxo é um serviço muito mais poderoso e eficaz em termos de custo do que a de movimentar e produzir produtos físicos.
<b>Regra 3</b>	A incapacidade de superar o modelo de negócios ultrapassado e dominante leva muitas vezes ao fracasso
<b>Regra 4</b>	Utilizando o comércio eletrônico, a empresa pode ouvir os clientes e tornar-se "a mais barata", a "mais familiar" ou "a melhor".
<b>Regra 5</b>	Não use a tecnologia apenas para criar o produto. Use a tecnologia para inovar, incentivar e aprimorar toda a experiência em torno do produto: da seleção e pedido ao recebimento e serviço
<b>Regra 6</b>	O projeto empresarial do futuro utiliza de forma crescente modelos de e-business reconfiguráveis para melhor atender às necessidades do cliente.
<b>Regra 7</b>	O objetivo dos novos projetos de negócios é que as empresas criem alianças flexíveis de terceirização que não apenas diminuam custos, mas também fascinem os clientes.
<b>Regra 8</b>	Para projetos urgentes de e-business é fácil minimizar as necessidades da infra - estrutura de aplicação e concentrar-se no falso brilho das aplicações de interface com os usuários. A omissão pode custar muito caro.
<b>Regra 9</b>	A capacidade de planejar o desenvolvimento de uma infra-estrutura de e-business rapidamente e de implementá-la de forma inflexível é a chave do sucesso. A regra é uma execução rigorosa.
<b>Regra 10</b>	A difícil tarefa da gerência é alinhar estratégias de negócios, processos e aplicações de forma rápida, correta e simultânea. Uma forte liderança é imprescindível.

#### **Quadro 1 – Regras do *E-Business***

Fonte: Kalakota e Robinson (2004)

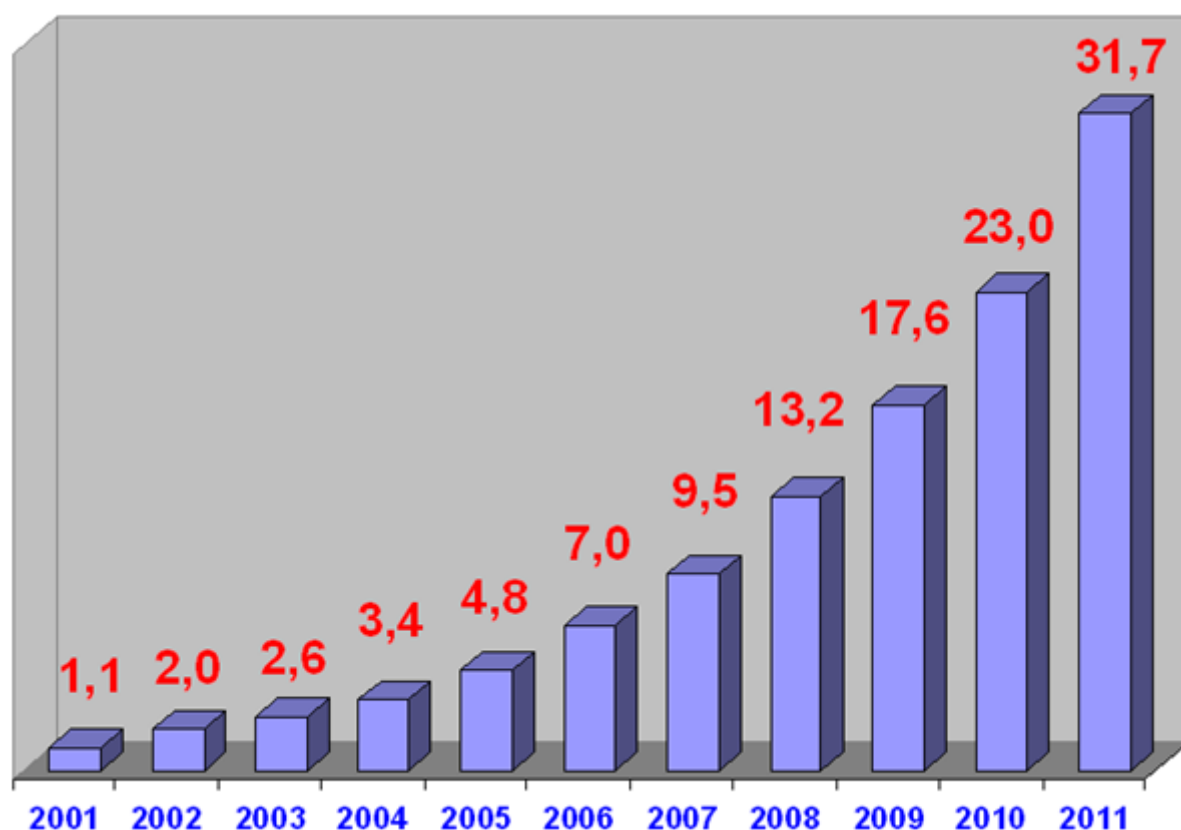
Mishra (2010) afirma que o *e-business* está se tornando um dos melhores meios para conduzir os negócios. No entanto, as empresas em países emergentes ainda lutam para desenvolvê-lo de forma sustentável e, muitas vezes, precisam modificar suas estruturas internas a fim de promoverem essa inovação. Segundo a autora, o aumento do *e-business* é amplamente discutido por praticantes e investidores, mas ainda não é proeminente no discurso acadêmico.

O *e-business* no Brasil se difundiu inicialmente nas transações financeiras e no interior de redes de empresas com suporte para essa funcionalidade (TIGRE; DEDRICK, 2003). Com a difusão da internet, o *e-business* se estendeu para consumidores finais, elevando o faturamento (Gráfico 1), bem como a quantidade de consumidores que utiliza esse canal para adquirir produtos e serviços, como pode ser observado no Gráfico 2.



**Gráfico 1** – Faturamento *e-commerce* no Brasil (bilhões) – resultado 2011

Fonte: e-CommerceOrg (2012)



**Gráfico 2** – E-consumidores no Brasil (milhões) – resultado 2011

Fonte: e-CommerceOrg (2012).

O *site* e-CommerceOrg (2012) aponta que o número de consumidores que efetuaram alguma transação na internet chegou a 30 milhões de pessoas em 2011(Tabela 1); entretanto, esse número tende a subir devido à quantidade de consumidores em potencial que estão ligados à internet, mas que ainda não a utilizam como um meio de fazer negócio.

**Tabela 1** – Pessoas ligadas à *web* no Brasil

	Setembro - 2011	Brasil
Pessoas >16 anos c/ acesso a Internet - (milhões)		78 mi
Usuários Ativos (milhões)		46,3 mi
Tempo de navegação no mês (hs)		48:26 hs
Tempo médio gasto em cada página visualizada (seg)		00:47 seg

Fonte: e-CommerceOrg (2012)

Ainda, segundo o e-CommerceOrg (2012), verifica-se que houve um aumento significativo de vendas no Natal de 2003 a 2011 com perspectiva de continuar crescendo nos próximos anos.

**Tabela 2 – Evolução das vendas de natal e *ticket* médio**

Data da Pesquisa	Faturamento (R\$ milhões)	Varição em Relação ao mesmo Período do Ano Anterior	Faturamento Acumulado no Ano	Ticket Médio
Natal 2011(15/11-23/12)	2,60 bi	18%	18,7 bilhões	350,00
Natal 2010(15/11-23/12)	2,20 bi	35%	14,8 bilhões	370,00
Natal 2009 (15/11-23/12)	1,63 bi	30%	10,6 bilhões	362,00
Natal 2008 (15/11-23/12)	1,25 bi	16%	8,2 bilhões	346,00
Natal 2007 (15/11-23/12)	1,08 bi	55%	8,2 bilhões	308,00
Natal 2006 (15/11-23/12)	700,0	53%	4,4 bilhões	296,00
Natal 2005 (15/11-23/12)	458,0	61%	2,5 bilhões	272,00
Natal 2004 (15/11-23/12)	284,0	39%	1,7 bilhões	320,00
Natal 2003 (15/11-23/12)	204,0	55%	1,1 bilhão	315,00

Fonte: e-CommerceOrg (2012)

Notas: Levantamento realizado pela empresa e-Bit <[www.ebitempresa.com.br](http://www.ebitempresa.com.br)> /  
Compilação: <[www.e-commerce.org.br](http://www.e-commerce.org.br)>. Não estão incluídos neste indicador o faturamento de sites de leilão, as vendas de passagens aéreas e vendas de automóveis

O uso da tecnologia, mais especificamente da internet, para transações comerciais realizadas pelas empresas, já ocorre faz algum tempo. Na área de tecnologia da informação, a internet tem-se mostrado eficiente para a coordenação e a sincronização das atividades de *supply chain* (SWAMINATHAN; TAYUR, 2003).

A internet mudou significativamente os custos da informação, assim como o controle e coordenação das transações no mercado. Entretanto, as empresas são capazes de desenvolver, adotar e utilizar esses benefícios, se promoverem algumas mudanças em sua estrutura (CHRISTENSNE; METHLIE, 2003).

Esse fenômeno também é percebido mundialmente. Conforme o *site* Internet World Statis, <[www.internetworldstatis.com](http://www.internetworldstatis.com)> (2012), o Brasil já ocupa o quinto lugar em número de pessoas que tem acesso à rede mundial (Tabela 3). As empresas, percebendo esse movimento, começam a desenvolver áreas específicas para o e-

*business* dentro de suas corporações, a fim de conquistar mercados antes inatingíveis.

**Tabela 3** – Posição dos 20 países com maior número de usuário de internet – resultado 2011



Fonte: Internet World Statist (2012)

## 2.4 Adoção da inovação

Os estudos e pesquisas sobre inovação assumiram um papel importante para empresas, comunidade acadêmica e governos, visto que o crescimento econômico dos países e das organizações depende diretamente do grau de inovação que é concebida e desenvolvida por eles. Portanto, a capacidade de inovar tem sido um tema frequente na literatura sobre gestão de organizações e é destacada como um importante instrumento de competitividade para os países e para as empresas (OCDE, 2005). Assim, é necessário analisar o conceito de inovação sob uma perspectiva mais abrangente. No Manual de Oslo (OCDE, 2005), a inovação é uma visão baseada em conhecimento e concentra-se em processos interativos por meio do qual o conhecimento é criado e trocado dentro de empresas e entre empresas.

A Organização para Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE) apresenta em duas publicações, o Manual de Frascati (1993) e o Manual de Oslo (1997), os principais conceitos sobre o processo de inovação que são adotados atualmente.

Coube ao economista Joseph Schumpeter o estudo sistemático da inovação, sendo publicado em livro, sob o título *Teoria do Desenvolvimento Econômico*, em 1912. Os trabalhos de Schumpeter, destacando-se o livro mencionado, constituem as bases para o pensamento sobre a inovação e sua importância nas atividades das organizações. Segundo Schumpeter (1982), a inovação é representada pela atividade de transformação de um elemento já inventado em um elemento comercialmente útil, que venha a ser aceito em um sistema social. Uma inovação pode ser um novo produto ou processo, uma nova forma de organização ou o uso de novas matérias-primas. Esse autor aborda a inovação como sendo uma atividade interna da empresa e da economia. Assim, a inovação transforma-se no motor propulsor da empresa e, conseqüentemente, da economia. Sob esse ponto de vista, o autor salienta que o papel da mola propulsora do desenvolvimento econômico é aumentar o número de empregos, da massa salarial ao empregado e, desse modo,

a distribuição de renda na economia. As principais formas de inovação classificadas por Schumpeter (1982) são:

- a) Introdução de um novo bem, ou de uma nova qualidade, com o qual os consumidores ainda não estão familiarizados.
- b) Introdução de um novo método de produção que ainda não tenha sido testado pela indústria de transformação e que, de algum modo, precisa estar baseado numa descoberta científica nova que pode constituir uma nova maneira de comercializar uma mercadoria.
- c) Abertura de um novo mercado, em que um ramo particular da indústria de transformação do país em questão não tenha entrado.
- d) Conquista de uma nova fonte de oferta de matérias-primas ou de bens semimanufaturados, independentemente do fato da fonte já existir ou ter que ser criada.
- e) Estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria, como a criação de uma posição de monopólio ou a fragmentação de uma posição de monopólio.

Freeman e Soete (1997) comentam que uma invenção é uma ideia, um esboço, ou modelo para um produto, processo ou serviço novo ou melhor, mas que essa invenção não é necessariamente uma inovação, pois ela só será inovação no momento em que houver uma transação comercial envolvendo esse produto, processo ou serviço. Entretanto, os autores referidos afirmam que o termo inovação também é utilizado para designar todo o processo inovativo, seja ele invenção, inovação (propriamente dita) e difusão.

Segundo Dosi (1988), a inovação se define por procurar, encontrar, ensaiar, desenvolver, imitar a adoção de novos produtos, novos processos e novas técnicas experimentais. Nesse sentido, esse pesquisador salienta que a imitação faz parte do processo de inovação, quando se considerar a perspectiva de uma empresa individualmente.

Tidd, Bessant e Pavitt (2008) definem inovação como um processo de mudança

movida pela habilidade de estabelecer relações, detectar oportunidades e tirar proveito delas. Esses autores definem em quatro categorias distintas, a saber:

- Inovação de produto – mudanças em produtos e/ou serviços que uma empresa oferece.
- Inovação de processo – mudanças nas formas em que os produtos e/ou serviços são criados e entregues.
- Inovação de posição – mudanças no contexto em que produtos e/ou serviços são introduzidos.
- Inovação de paradigma – mudanças nos modelos mentais que orientam o que a empresa faz.

Rogers (1995) define como inovação uma idéia ou objeto, que é identificado pelo indivíduo como algo novo. O processo de desenvolvimento de inovação consiste em todas as decisões e atividades, bem como seus respectivos impactos que acontecem diante de uma necessidade ou um problema, através da pesquisa, desenvolvimento e comercialização de uma inovação, ou ainda através da difusão da inovação. Ainda, analisa a inovação com o foco na sua difusão, segundo a qual é o processo pela qual a inovação é comunicada através de certos canais durante certo tempo para os membros de um sistema social. Vale destacar que sem difusão uma inovação não terá impacto econômico na organização, sendo assim, a difusão passa a ser fundamental para a implementação da inovação.

Segundo Rogers (1995), existem quatro elementos principais no processo de difusão de uma inovação:

1. Inovação: caracteriza-se pela idéia, algo que para o indivíduo, grupo, empresa ou país e entendido como novo;
2. Canais de Comunicação: são os meios pelos quais a idéia chegue de um indivíduo até o outro, através de meios de massa ou de comunicação interpessoal;
3. Tempo: a dimensão do tempo é envolvida no processo de difusão e classificado em três tempos: (i) velocidade na difusão da inovação individual,

(ii) tempo envolvido (cedo ou tardio) na qual a inovação é adotada por grupo de indivíduos, (iii) tempo em que a inovação é adotada pelo sistema como um todo

4. Sistema Social: definido como um grupo de unidades do qual ocorre a difusão de uma inovação, empenhado em resolver um problema em comum. Os membros desse sistema podem ser indivíduos, grupos ou organizações.

Segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2008), a inovação, além de ser definida em categorias, apresenta também grau de novidade envolvido que pode ser classificado em inovações incrementais e radicais.

Tigre (2006) define inovações incrementais como melhorias feitas no *design* ou na qualidade dos produtos, com aperfeiçoamentos em processos, novos arranjos logísticos e organizacionais, novos processos e novos conceitos ligados a compra e venda de materiais, ocorrendo de forma contínua na indústria. Normalmente, não são devidas de pesquisas e desenvolvimento (P&D), e sim do aprendizado interno da organização e da capacitação acumulada.

Por outro lado, inovações radicais são geralmente resultados de ações de P&D e tem caráter de descontinuar a tecnologia atual, levando produto, processos e modelos organizacionais a obsolescência. A inovação radical rompe com os limites da inovação incremental, produzindo uma nova trajetória tecnológica.

O desafio principal para a implementação da inovação das organizações tem como alvo a mudança do comportamento dos indivíduos que à compõe. Os benefícios da implementação dependem do uso da inovação não só pelos indivíduos, mas sim por todos os envolvidos da organização a que estão inseridos nas áreas afetadas pela inovação (Klein; Sorra, 1996).

Segundo Klein e Sorra (1996), a implementação/difusão da inovação pode resultar em:

- a) A implementação é eficaz e a utilização da inovação aumenta a performance

da organização

- b) A implementação é eficaz, mas o uso da inovação não aumenta a performance
- c) A implementação não é eficaz

Nesse sentido, quando a implementação/difusão da inovação é bem sucedida e melhora o desempenho da organização, o clima da organização para implementação/difusão, presente e futura, é reforçada. Além disso, nessa mesma condição onde se obteve sucesso, os valores organizacionais, como crenças e atitudes pessoais, também podem ser afetados.

A adoção do *e-business* como meio para se fazer negócios é bastante difundida. Entretanto, para grandes empresas, adotar o *e-business* é uma inovação e existem obstáculos, conforme menciona Johnson (2010).

- Percepção do risco – é o fator dominante que a organização pondera quando faz aquisição e/ou adoção de inovação e o engajamento na nova estratégia. As organizações avaliam os riscos ao adotar *e-business* ou outras tecnologias e mitigam esse risco através de um melhor conhecimento sobre o ambiente
- Falta de conhecimento – as empresas podem não ter o conhecimento adequado sobre os benefícios gerados pelo *e-business*, entendido como uma inovação e conseqüentemente adotar uma postura inerte, principal causa da não adoção do *e-business*
- Confiança – a questão confiança dissuadiu muitos compradores da participação no *e-business*. O ambiente virtual não adere a formas tradicionais de estabelecer confiança entre os participantes, muito embora existam mecanismos de governança e leis para proteger organizações de práticas ilícitas, fraude e fracassos na transação.
- Tamanho da empresa – embora o *e-business* consiga nivelar em termos de permitir a mesma visibilidade e exposição todas as empresas, o tamanho ainda é um fator significativo para adoção do *e-business*, pois muitas vezes há uma diferença entre os recursos disponíveis (financeiro e técnico) para aplicação sendo caro para algumas empresas.

- Disponibilidade Organizacional – a falta de aprendizagem organizacional constitui uma barreira para adoção de inovação. O processo de aprendizagem organizacional é acompanhado por mudança e, dessa forma, as questões de mudança organizacional e cultural surgem como barreiras a adoção da inovação. Em alguns setores não há um consenso sobre como a indústria deveria ser engajada no *e-business* ou, em outros casos, existem padrões múltiplos na adoção do *e-business*.

Outro aspecto que desperta atenção sobre a inovação nas empresas é a capacidade que cada uma delas tem em inovar. Os fatores determinantes que favorecem e desenvolvem a inovação são apresentados por Valladares, Serio e Vasconcellos (2012) que caracteriza cada fator do que parece ser mais representativo.

- Intenção Estratégica – o sucesso de novos produtos e processo a inovação deve ser abordada e ter respaldo no nível estratégico (Rothwell, 1994). A implementação da inovação na estratégia é o primeiro passo para demonstrar o comprometimento da empresa com a inovação.
- Liderança – a ação do líder é importante para identificação de oportunidades e tomada de decisão no processo de inovação (ELENKOV, JUDGE e WRIGHT, 2005 apud VALLADARES, SERIO e VASCONCELLOS, 2012)
- Gestão de pessoas – as empresas que planejam a qualificação de pessoas a longo prazo e estão voltadas à inovação se preocupam com temas como: autonomia, empreendedorismo, formação de equipes e recrutamento AHMED, 1998 apud VALLADARES, SERIO E VASCONCELLOS, 2012 e Atuahene-Gima (1996) apud VALLADARES, SERIO E VASCONCELLOS, 2012
- Inteligência organizacional e conhecimento do cliente e mercado – quanto mais informada é a empresa maior será a habilidade em perceber transformações, por isso é importante o conhecimento do ambiente externo, como preferências do cliente, regulamentações do governo e mudanças tecnológicas (KOHLI E JAWORSKI, 1990)
- Organização e processos – a estrutura enfatiza e influencia na promoção da inovação nas empresas. Desenvolver estruturas abertas e flexíveis que

destaquem a importância do conhecimento técnico e a comunicação de idéias parece ser importante para a inovação (SHALEY e GIBSON, 2004)

- Gestão do conhecimento – se a empresa estabelece um conjunto de práticas para a geração, compartilhamento e desenvolvimento de conhecimento, espera-se que a empresa seja mais capaz de inovar seus produtos e processos. (CHEN E HUANG, 2009 apud VALLADARES, SERIO E VASCONCELLOS, 2012)
- Cultura e comportamento – a inovação é um processo que depende do comportamento criativo das pessoas e de um clima favorável para o compartilhamento de conhecimento e informações. Os valores e normas da empresa se manifestam em comportamentos que promovem ou inibem a criatividade e a inovação (SHALEY e GIBSON, 2004)

Assim, as empresas apoiadas nesses fatores tendem a ser mais inovadoras e aumentam sua vantagem competitiva frente aos concorrentes.

## 2.5 Logística

Na época da Segunda Guerra Mundial, tentou-se conceituar logística, sendo seu conceito originalmente ligado às operações militares. De acordo com Novaes (2001, p. 32)

[...] ao decidir avançar suas tropas seguindo uma determinada estratégia militar, os generais precisavam ter, sob suas ordens, uma equipe que providenciasse o deslocamento, na hora certa, de munição, víveres, equipamentos e socorro médico para o campo de batalha. Por se tratar de um serviço de apoio, sem o glamour da estratégia bélica e sem o prestígio das batalhas ganhas, os grupos logísticos militares trabalhavam quase sempre em silêncio.

Com o passar do tempo, as empresas também incluíram entre suas atividades os processos logísticos, que também eram vistos como atividades de apoio que não agregavam nenhum valor ao produto. O setor de logística era considerado como um centro de custo apenas, sem maiores impactos estratégicos e de geração de negócios.

O termo logística possui algumas definições diferentes com o mesmo foco, porém a

definição sugerida pela maioria dos profissionais e pelo meio acadêmico está ligada ao conceito proveniente do *Council of Supply Chain Management Professionals* (CSCMP, 2010) que define logística como o processo de planejar, executar e controlar o fluxo de armazenagem e distribuição de forma eficaz, considerando tempo, custos e qualidade, abrangendo desde o ponto de origem até seu destino final.

A logística tem apresentado uma evolução continuada, sendo considerada, nos dias atuais, fundamental na estratégia das empresas, agregando valor ao produto, sendo utilizada como elemento diferenciador na busca de maiores parcelas de mercado (NOVAES, 2001). Wood e Zuffo (2001), apresentam no Quadro 2, a seguir, a evolução continuada da logística como um dos elementos-chave para o sucesso das empresas.

	<b>Fase Zero</b>	<b>Primeira Fase</b>	<b>Segunda Fase</b>	<b>Terceira Fase</b>	<b>Quarta Fase</b>
<b>Perspectiva dominante</b>	Administração de materiais	Administração de materiais + Distribuição	Logística Integrada	<i>Supply Chain Management</i>	<i>Supply Chain Management + Efficient Consumer Response</i>
<b>Focos</b>	Gestão de Estoques; Gestão de Compras e Movimentação de Materiais	Otimização do Sistema de Transporte	Visão Sistêmica da Empresa e Integração por Sistema de Informação	Visão Sistêmica da Empresa, incluindo fornecedores e canais de distribuição	Amplo uso de alianças estratégicas, <i>co-makership</i> , subcontratação e canais alternativos de distribuição

**Quadro 2 – Fases da logística**

Fonte: Wood e Zuffo (2001)

O resultado do esforço de toda a estrutura e sistema logístico é a excelência no serviço prestado ao cliente (LAMBERT; STOCK; ELLRAM, 1998). A logística deve ser vista como uma forma de elevar o nível de serviço ao cliente, o que equivale dizer que se o produto não estiver em tempo e lugar desejados, este serviço não terá valor (LAMBERT; HARRINGTON, 1997).

Ballou (1993) relata que a administração de materiais foi efetivamente integrada à logística. Esse pesquisador define a logística como sendo todas as atividades referentes à armazenagem e movimentação dos produtos, as quais auxiliam e facilitam o fluxo desses produtos desde o ponto de aquisição da matéria-prima até o de entrega para o consumidor final. Ao analisar o papel da logística para as empresas, esse autor declara que a concepção logística de agrupar as atividades relacionadas ao fluxo de produtos e serviços para geri-los de forma conjunta é uma evolução natural do pensamento administrativo. As atividades de comunicação, estoques, transporte e armazenagem iniciaram-se mesmo antes da existência de uma relação comercial ativa entre regiões vizinhas.

Conforme afirma Pozo (2002), a logística ganhou importância fundamental para o sucesso das organizações. Essa visão empresarial direciona o desempenho das empresas, tendo como meta reduzir o *lead time* de entrega do pedido, produção e demanda, de modo que o cliente possa receber seu pedido (bens ou serviços) no momento que desejar, com as especificações do momento da compra, do local e preço desejado, ajudando a melhorar a estrutura organizacional, dinamizando o fluxo de produtos, serviços e informações.

## **2.6 Logística em *e-business***

O *e-business* ocasionou mudança nas formas tradicionais da logística e foi colocada como uma variável para o sucesso das empresas virtuais. Em virtude dessa nova era econômica onde cada acesso pode resultar em uma nova compra a logística serve ao *e-business* como uma atividade de valor e as empresas que utilizarem essa estratégia podem obter vantagens competitivas possibilitando sua sobrevivência e retorno financeiro (BORNIA; DONADEL; LORANDI, 2006).

Segundo Taboada (2002), a qualidade e custo dos produtos estão deixando de ser um diferencial na hora de o consumidor escolher um produto, pois são aspectos em que as empresas tendem a se igualar. Por isso, os serviços relacionados começam a ganhar importância, uma vez que a qualidade está ligada ao perfeito funcionamento da estrutura logística.

O crescimento da atividade comercial pelo *e-business* se deu com o surgimento da Amazon.com. Fleury e Monteiro (2004) afirmam que o processo de difusão do *e-business* está intimamente ligado ao surgimento da Amazon.com, em 1995, e o rápido sucesso de suas vendas, as quais vêm crescendo a taxas espantosas desde aquele ano. Conforme esses autores, a logística no *e-business* é diferente da tradicional, isso se dá pelas diferentes características que são peculiares a esses dois modelos.

O *e-business* B2C necessita de uma logística diferenciada com características particulares e que não estão presentes na tradicional, como, por exemplo, a integração entre a informação e disponibilidade de determinado produto no *site* (*front end*) e a real disponibilidade desse produto em estoque (*back office*). Na logística tradicional, pensa-se em um bem material como uma posição física bem estabelecida; já, na virtual, o importante é o produto estar disponível quando necessário, não importando onde o produto que se deseja consumir esteja, nem mesmo se já está fabricado ou não, desde que os prazos de entrega estejam muito bem negociados (COELHO; CRISTO, 2007).

Poon e Jevons (1997) apud Graham (2011), afirmam que pela internet cria-se uma plataforma de negócios virtual sem fronteiras em que fornecedores, clientes, concorrentes e parceiros podem interagir livremente sem passar por canais pré-definidos, como atacadista e distribuidores, contornando os tradicionais padrões de distribuição. Segundo Graham (2011), esse fato visualiza a internet como uma ferramenta como o poder de realizar uma expansão geográfica dos mercados sem restrições, diminuindo assim a importância geográfica. Entretanto, a logística se faz presente como um instrumento essencial para o sucesso do *e-business*, pois se para a venda não existem barreiras, a entrega da mercadoria para o cliente é um desafio a ser superado.

Os sistemas logísticos tradicionais desenvolvidos para atender o comércio entre empresas com pedidos de grande volume cuja maioria das entregas são realizadas em centros de distribuição ou em lojas, a logística do comércio virtual se caracteriza

por um grande número de pequenos pedidos, geograficamente dispersos e entregas de forma fracionada, resultando em baixa densidade demográfica e altos custos para entrega (ALVES et al., 2005). Corroborando com Alves et al. (2005), Fleury e Monteiro (2004) afirmam que os sistemas logísticos tradicionais, geralmente voltados para o B2B, com grandes volumes e entrega centralizada em lojas ou centros de distribuição, o *e-business* se caracteriza por entregas de forma fragmentada, despacho de itens soltos nos depósitos aumentando consideravelmente o *picking* e conseqüentemente o custo da mão de obra, gerando elevados custos.

Mazzali e Padilha (2006), argumentam que as atividades logísticas podem ser divididas entre primárias e secundárias. As atividades primárias são aquelas em que a empresa deve se preocupar com o transporte da mercadoria, a gestão de estoques e o processamento do pedido, sendo essas atividades as mais onerosas na logística. Nas atividades secundárias ou comumente chamadas de apoio, a preocupação é com a armazenagem, o manuseio de materiais, a embalagem, programação de produtos e finalmente a manutenção da informação sobre o pedido, o que tem sido valorizado pelo cliente final.

Fleury e Monteiro (2004) apresentam um quadro resumo das principais diferenças entre logística tradicional e logística utilizada no *e-business* B2C (Quadro 3).

	LOGÍSTICA TRADICIONAL	LOGÍSTICA DO E-BUSINESS
Tipo de carregamento	Paletizado	Pequenos pacotes
Clientes	Conhecidos	Desconhecidos
Estilo da demanda	Empurrada	Puxada
Fluxo do estoque / pedido	Unidirecional	Bidirecional
Tamanho médio do pedido	Mais de \$ 1000	Menos de \$ 100
Destinos dos pedidos	Concentrados	Altamente dispersos
Responsabilidade	Um único elo	Toda cadeia de suprimentos
Demanda	Estável e consistente	Incerta e fragmentada

**Quadro 3** – Diferenças entre logística tradicional e logística do *e-business*

Fonte: Fleury e Monteiro (2004)

A análise do Quadro 3 deixa clara a necessidade do desenvolvimento de uma logística específica para atender as demandas do *e-business* B2C. Os sistemas existentes para logística tradicional não estão adequados às características dos negócios efetuados por meio eletrônico.

Além das diferenças apontadas por Fleury e Monteiro (2004), Leite (2005) também destaca as principais características existentes na logística tradicional, que apresenta embalagens unitizadas e paletizadas, os clientes são relativamente conhecidos e normalmente existe um histórico da demanda. No entanto, na logística do *e-business*, os produtos entregues são de pequeno porte em embalagens individuais, geralmente os clientes não desconhecidos e a demanda a ser satisfeita é solicitada pelo pedido. Todas essas características demonstram a instabilidade e imprevisibilidade da logística do *e-business*.

O *e-business* B2C necessita de uma logística diferenciada com características particulares e que não estão sendo supridas pela logística tradicional. Na verdade, sua logística apresenta, de certa maneira, os mesmos conceitos da tradicional, mas

voltados para as características de um ambiente de *e-business* (BORNIA et al., 2006). Nele são aplicadas quase que as mesmas ferramentas da logística tradicional. Entretanto, devem ser adaptadas conforme as particularidades do processo. A adaptação pode ser considerada uma inovação para essas empresas que não nasceram em um ambiente virtual, mas que pretendem ingressar nesse modelo para atendimento a clientes que outrora não eram alcançados.

Segundo Bayles e Bathias (2000), é a entrega a domicílio que pode ser considerada como um dos alicerces do *e-business*, já que é através dela que se viabiliza a comodidade do consumidor final em realizar suas compras sem a necessidade de sair de casa. Ainda, o processo de entrega, devido às suas características, podem torná-lo um processo custoso, mas se bem gerido pode tornar-se uma vantagem competitiva em que a empresa pode surpreender o cliente, através de um alto grau de confiabilidade e pontualidade.

Em síntese, a rapidez e a precisão na entrega dos produtos decidirão se o consumidor reconhecerá positivamente ou negativamente sua relação com o *e-business*. Dessa maneira, a eficiência logística se apresenta como um mecanismo fundamental da construção da vantagem competitiva para atuação na internet (MAZZALI; PADILHA, 2006).

Como o cliente virtual quer normalmente um serviço diferenciado sem sair de sua casa ou trabalho a fidelidade pode estar por um clique e sendo assim a logística passa a ser um importante indicador de desempenho da empresa no mercado e desenvolver competências nessa área é um fator de sobrevivência.

Assim, a logística no *e-business* passa a impor uma dificuldade no crescimento desse mercado; e, de acordo com Coelho e Cristo (2007), é fundamental para o desenvolvimento do *e-business* estar intimamente ligado a logística.

## **2.7 Estrutura organizacional e *e-business***

Os estudos que destacam que não existe um modelo de estrutura organizacional

para todas as organizações é tratado pela teoria da contingência, contrariando a escola clássica de administração, a qual enfatizava que uma única estrutura seria eficaz para qualquer tipo de empresa, seja pequena, média ou grande porte (Donaldson, 1998).

Lawrence & Lorsch (1967) foram um dos propulsores da teoria da contingência. Os estudos desses autores demonstraram que a performance da empresa era altamente afetada pela estrutura organizacional, tecnologia e ambiente externo. A relação entre estrutura organizacional e estratégia, Chandler (1962) apud Fagundes et al. (2010) mostra historicamente que a estratégia determina a estrutura, caso contrário terá performance menor. Ainda segundo Chandler (1962) apud Fagundes et al. (2010) a empresa necessita adequar a estrutura para obter os resultados esperados e assim atingir os objetivos alinhados com a estratégia.

Durante longo tempo, um conjunto de formas estruturais foram utilizados pelos mais variados tipos de organizações. Essas estruturas foram definidas como o resultado de um processo através da qual a autoridade é distribuída às atividades de todos os níveis, desde os mais baixos até a alta administração são especificadas e um sistema de comunicação é desenhado permitindo que as pessoas inseridas nessa estrutura realizem as atividades e exerçam a autoridade que lhes compete para atingir os objetivos das empresas (VASCONCELLOS; HEMSLEY, 2003).

Segundo Vasconcellos e Hemsley (2003) a velocidade das mudanças e o aumento da complexidade do ambiente nas últimas décadas, tornou necessário o desenvolvimento de estruturas que pudessem responder de forma eficaz a essas mudanças, como a adoção do *e-business* por essas empresas.

Venkatraman e Henderson (1998) afirmam que os modelos de estrutura necessárias para servir o *e-business* estão inadequados para atingir os desafios iminentes e rejeitam a idéia de uma organização virtual com uma estrutura distinta, tratando a virtualidade como uma característica aplicável a todas as organizações.

Em se tratando da era da informação, surge a importância da internet, onde Porter

(2001) afirma que a questão não é se devemos ou não utilizá-la, mas como utilizá-la se a empresa quiser se manter competitiva e para isso o desafio em se ter uma estrutura organizacional apropriada para atender a essa demanda surge como questão chave.

Em termos de estrutura organizacional, Costa et al. (2010) afirmam que as empresas necessitam de uma estrutura que permita flexibilidade, tanto para facilitar a resposta às mudanças ao ambiente externo como a comunicação entre os membros internos. Ainda segundo os autores, estruturas sem muitos níveis hierárquicos que se orientam por equipes multifuncionais são mais adaptáveis aos ambientes mutáveis que busquem por inovações.

Várias empresas do mundo real estão tentando transformar suas estruturas para dar suporte a um modelo de negócios virtual, conforme afirmam Kalakota e Robinson (2004). Para Plant (2000) apud Zilber (2008) o sucesso das empresas vem de um modelo de negócio que envolva cada área da empresa contribuindo para o negócio global de toda empresa. Ainda segundo o autor, existem na organização pessoas denominadas “proprietárias de conteúdo”, que são os profissionais da organização que disponibilizam informações ou tem sua função afetada pelo *e-business*, como por exemplo, a logística.

Segundo Zilber (2008), para que a empresa tenha sucesso na adoção de um novo modelo é necessário que a estratégia para *e-business* esteja alinhada aos objetivos estratégicos da empresa. Para ilustrar esse fato, identificou o caso do lançamento do carro popular Celta pela empresa General Motors (GM) do Brasil, quando foi criada uma estrutura chamada “e-GM”, que proveu uma estrutura organizacional e uma estratégia dedicada ao lançamento desse carro através da Internet, sendo que as vendas do mesmo foram previstas para se dar apenas usando a Web. O lançamento desse modelo foi um sucesso na época (início dos anos 2000), entre outros fatores, pela prioridade dada ao projeto pela diretoria da GM e pela ligação entre estratégia-estrutura, dedicada e esse projeto.

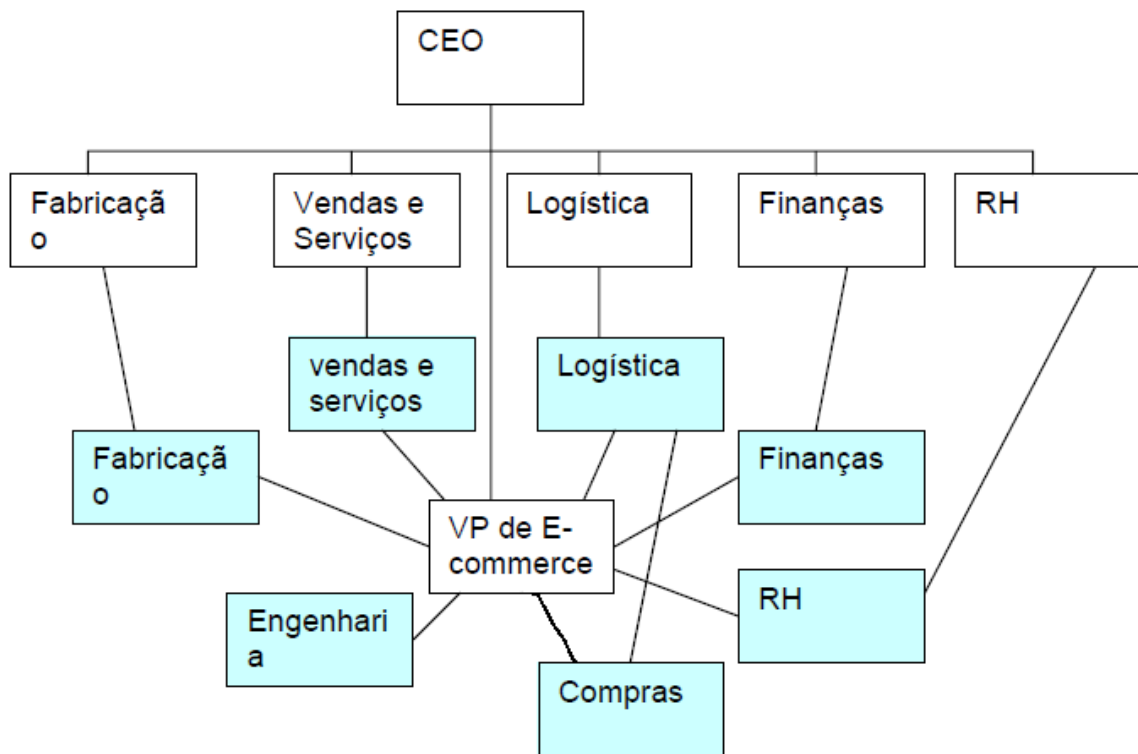
Ainda conforme Zilber (2008), os fatores críticos para o sucesso do projeto foram:

- Estratégia global da empresa alinhada com os objetivos estratégicos da Gm Brasil no que tange ao uso de *e-business* para vendas “online”
- Envolvimento da alta administração
- Estrutura organizacional adequada com a coordenação do *e-business* por uma pessoa da alta direção da empresa (no caso a diretora de Tecnologia da Informação), responsável pelo acompanhamento do projeto desde sua concepção até o lançamento e operação rotineira das vendas do Celta pela Internet
- Comunicação excelente entre as áreas envolvidas
- Compatibilidade entre as competências da empresa e o uso de operações de *e-business*

Plant (2000) apud Zilber (2008) sugere que a estrutura organizacional onde exista um comando horizontal e predominem estruturas de controle não funcionam bem para o *e-business* que requer uma estrutura mais flexível, na qual o gestor funcional do *e-business* seja central à estrutura organizacional.

Essa estrutura permite a tornar o processo de tomada de decisão menos burocrático do que se o CEO tivesse que verificar com cada departamento ligado ao *e-business* antes de comunicar as decisões aos gestores dos departamentos.

O autor propõe uma organização web-centrada, onde o gestor do *e-business* tem informações rápidas como os outros departamentos. A figura 4 representa a estrutura sugerida pelo autor.



**Figura 3** – Estrutura organizacional web-centrada

Fonte: Plant, 2000 apud Zilber, 2002

Segundo Plant (2000) apud Zilber (2008) outra solução para a estrutura de *e-business* é terceirizar a atividade, mantendo uma equipe mínima na empresa para a gestão desse terceiro contratado. Ainda, o autor afirma dizendo que um dos aspectos de sucesso na estratégia do *e-business* é a junção de aspectos técnicos e aspectos de gestão do negócio.

Nas empresas onde o *e-business* não teve sucesso, as principais causas foram:

- a) Os executivos não viram a importância do *e-business* para a empresa
- b) A empresa não considerou como projeto prioritário a adoção do *e-business*
- c) Demandas de tecnologia que a empresa não estava preparada

Kalakota e Robinson (2002), reconhecem que a empresa pode decidir sobre a estrutura organizacional mais adequada para integrar o *e-business* de modo a dar suporte a esse modelo de negócio virtual para integrar essa modalidade às

operações tradicionais.

A empresa pode decidir por criar uma nova estrutura para ser responsável por todo ciclo, desde a recepção de pedidos, primeiros contatos, aprovação de crédito, armazenagem, separação e entrega da mercadoria etc., ou então pode adaptar a estrutura já existente para cuidar tanto dos pedidos gerados pelo via tradicional quando dos negócios gerados pelo *e-business*. Ainda segundo Kalakota e Robinson (2002), uma alternativa é a terceirização total ou parcial das operações, onde o objetivo da terceirização é a redução de custos e ganho de eficiência além de ser a única forma de preencherem a lacuna intelectual existente nas empresas.

Kalakota e Robinson (2002) afirmam que a estrutura organizacional vem sendo discutida com prioridade no ambiente empresarial onde se quer adotar o *e-business* forçando uma redefinição da estrutura organizacional. O desafio maior consiste em dar agilidade a essa estrutura, atendendo às necessidades do mercado sem custos e tempo excessivo, sem rompimento organizacional nem perda do desempenho.

Ainda segundo Kalakota e Robinson (2002) a estrutura pode ser centralizada ou descentralizada, pois quando se tratar de um grande grupo empresarial, com várias unidades de negócios, há que se decidir sobre a criação de um departamento de *e-business* ou então pela duplicação para cada unidade de negócio.

Conforme Oliveira (1998), centralização é a maior concentração do poder decisório na alta administração e a descentralização é a menor concentração do poder decisório na empresa, portanto mais distribuído pelos níveis hierárquicos. Segundo autor as principais vantagens de cada modelo são:

Estrutura Organizacional do e-business	
Modelo	
Centralizado	Descentralizado
<ul style="list-style-type: none"> <li>- menor número de níveis hierárquicos</li> <li>- melhor uso dos recursos (humanos, materiais, equipamentos e financeiros)</li> <li>- melhor possibilidade de interação no processo de planejamento, controle e avaliação</li> <li>- maior uniformidade dos processos técnicos e administrativos</li> <li>- rapidez nas decisões estratégicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- possibilidade de gerar maior especialização nas unidades organizacionais</li> <li>- menor exigência de tempo nas decisões</li> <li>- maior tempo disponível à alta administração para outras atividades</li> <li>- possibilidade de gerar efeito competitivo, podendo aumentar a produtividade</li> <li>- maior facilidade de definição de objetivos</li> <li>- possibilidade de maior motivação e de maior participação</li> <li>- tendência a maior número de idéias inovadoras</li> </ul>

**Quadro 4** – Modelos de estrutura organizacional do *e-business*

Fonte: Oliveira (1998)

Ambos os modelos podem ser implementados dependendo das vantagens que, sob o ponto de vista da empresa, seja mais importante para seu modelo de negócio ou mesmo um terceiro modelo onde exista vantagens da centralização e descentralização.

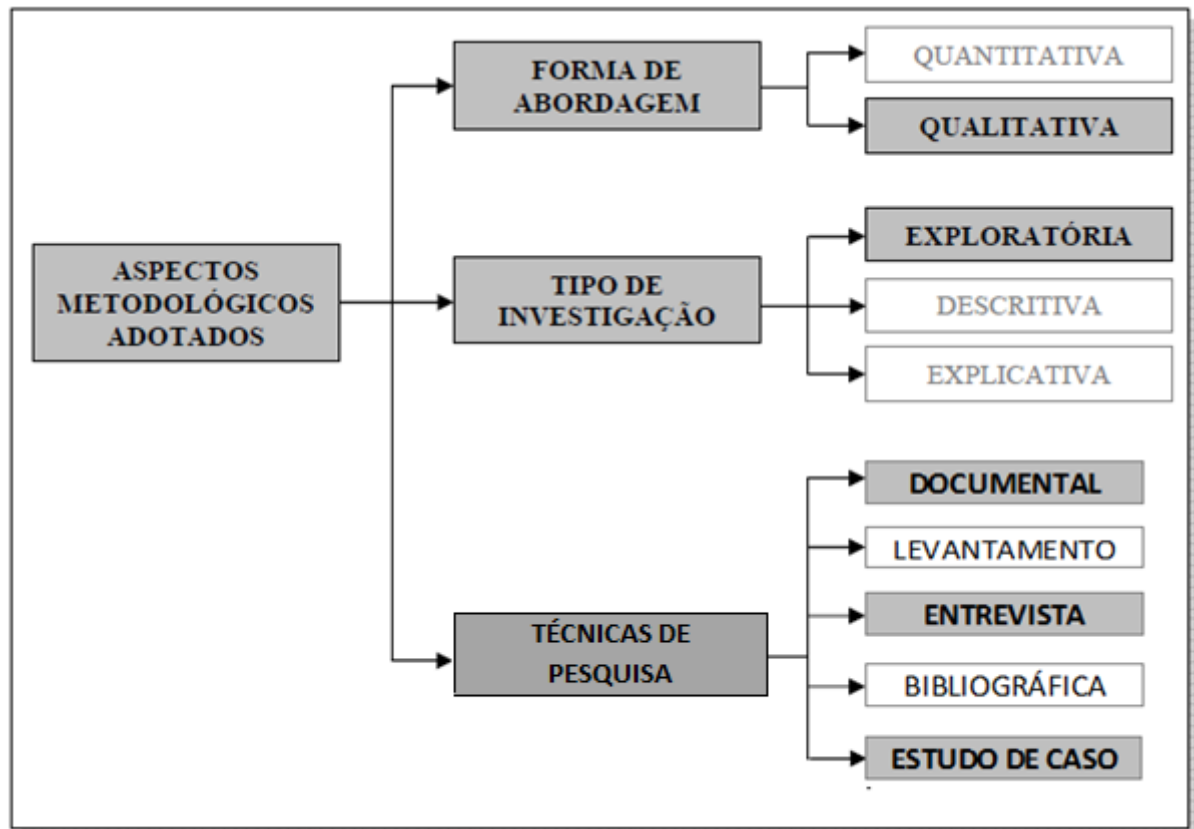
### **3 MÉTODO DE PESQUISA**

#### **3.1 Considerações Iniciais**

A pesquisa é o procedimento sistemático e racional que tem por objetivo encontrar respostas aos problemas que são propostos e, assim, contribuir com o conhecimento científico (COME, 2001). Ela é necessária quando não se dispõe de informação suficiente para responder ao problema, ou quando a informação disponível se encontra em tal desordem que não possa ser adequadamente relacionada a ele (GIL, 2002). Segundo Yin (2003), a pesquisa deve ser conduzida por um projeto que conecte os dados empíricos às questões do estudo por uma sequência lógica.

A metodologia adotada demonstra como a pesquisa foi conduzida, qual a forma de abordagem, o método e as técnicas de coleta que se enquadram na problemática da pesquisa científica, tendo em vista a busca pela obtenção dos resultados.

A Figura 4 mostra, resumidamente, os aspectos metodológicos adotados nesta pesquisa.



**Figura 4** – Aspectos metodológicos da pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Miglioli (2006)

Nesta pesquisa, buscou-se entender quais foram as transformações ocorridas na logística, devido à adoção do *e-business* em duas empresas multinacionais que não nasceram no mundo virtual, e se essas transformações podem ser caracterizadas como inovações.

### 3.2 Forma de abordagem

Godoy (1995) classifica a diferença de abordagens entre um estudo quantitativo e um qualitativo ao referir-se à condução de uma pesquisa. Para a autora, a pesquisa quantitativa se preocupa com a medição objetiva e a quantificação dos resultados do trabalho, buscando precisão, evitando distorções na análise dos dados, garantindo uma margem de segurança em relação às inferências obtidas. A pesquisa qualitativa, ao contrário, não procura enumerar ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados, motivo pela qual se adotou o

estudo qualitativo, pois não houve análise de dados quantitativos por se tratar de uma pesquisa envolvendo duas empresas. Ainda segundo a autora, parte de questões ou focos de interesses amplos vão se definindo à medida que a pesquisa avança, envolvendo dados descritos por pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com o problema estudado.

A pesquisa qualitativa tem sido utilizada em alguns campos específicos dos estudos de ciências sociais aplicadas, podendo ser definida como a que se fundamenta principalmente em análises de dados qualitativos, caracterizada pela não utilização de instrumentos estatísticos para análise de dados (VIEIRA, 2004). Esse autor refere também que a não utilização de técnicas estatísticas não significa que as análises se tornem subjetivas, permitindo que esse tipo de análise tenha base de conhecimento teórico-empírico que permite atribuir-lhe caráter científico.

Conforme Yin (2003), o método qualitativo permite que o pesquisador tenha uma visão geral dos eventos dentro de um contexto da vida real, sendo apropriada sua utilização em pesquisas em que se tenta entender fenômenos sociais complexos. A pesquisa qualitativa não procura enumerar ou medir os eventos estudados, sendo as análises geralmente interpretativas. Ainda, refere-se a qualquer tipo de pesquisa cujos resultados não foram obtidos por meio de procedimentos estatísticos ou qualquer outro meio de mensuração.

A pesquisa qualitativa é criticada pelo grau de subjetividade em comparação com a alegada objetividade da quantitativa. É verdade que a qualitativa tem um maior grau de subjetividade, mas isso não significa que procedimentos científicos não possam ser estabelecidos, como a definição da pergunta de pesquisa, conceitos, variáveis bem como a descrição detalhada da metodologia utilizada (MILES; HUBERMAN, 1994 apud VIEIRA, 2004).

Outro motivo pelo qual se optou pela abordagem qualitativa para o desenvolvimento do trabalho foi também com o intuito de interpretar as evidências com base na visão dos próprios envolvidos na pesquisa, pois houve entrevistas semiestruturadas com executivos ligados à área de logística, *e-commerce*, *marketing* e estratégia.

### 3.3 Tipo de investigação de pesquisa

Gil (2002) classifica em três os tipos de investigação de pesquisa com base nos objetivos gerais, sendo esses denominados tipo de pesquisa exploratória, descritiva e explicativa.

A pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, visando torná-lo mais claro e explorando problemas pouco conhecidos (GIL, 2002) razão pela qual foi aplicada esse método de investigação, pois como o estudo de multinacionais de capital nacional é relativamente recente (STAL; CAMPANARIO, 2011) o tipo de investigação se torna apropriado para explorar o problema de pesquisa. Ainda, possibilita ao pesquisador maior flexibilidade no seu planejamento, de modo que possa considerar os mais variados aspectos relativos ao objeto em estudo. Na maioria dos casos, esse tipo de pesquisa assume a forma de estudo de caso, envolvendo entrevistas com pessoas que tiveram contato com o problema pesquisado e/ou análise de exemplos.

As pesquisas exploratórias estimulam os entrevistados a pensar sobre o tema, objeto ou conceito. Entrevistas e observações são fontes comuns de dados, e a validade e confiabilidade desses dados dependem muito da habilidade, sensibilidade e integridade do pesquisador (STRAUSS; CORBIN, 1990).

Conforme afirma Godoy (1995), quando a pesquisa tem por objetivo ser exploratória, a pesquisa qualitativa tende a ser mais apropriada, visando maior compreensão do fenômeno.

Quando a pesquisa é direcionada ao estudo das organizações, a abordagem qualitativa tem-se mostrado mais apropriada (YIN, 2003), razão pela qual esse método foi utilizado neste estudo, pois o trabalho envolveu a pesquisa de duas empresas multinacionais, sendo uma do setor de calçados de um país emergente e outra do setor de eletrodomésticos originária de país desenvolvido, que transformaram a logística com a adoção do *e-business* em suas operações.

### 3.4 O estudo multicaso

Tendo em vista o objetivo deste trabalho, que trata da pesquisa exploratória em duas empresas, optou-se por utilizar o método de estudo de casos múltiplos, no qual as empresas aqui estudadas tiveram suas informações reveladas por meio de entrevista semiestruturada e de documentos.

As empresas escolhidas para essa pesquisa foram selecionadas por serem multinacionais; uma de país emergente e outra de país desenvolvido, sendo esse aspecto importante para essa pesquisa, pois se procurou identificar as diferenças e similaridades na adoção do *e-business* em função de sua origem e as mudanças ocorridas na logística geradas por essa inovação e também foram escolhidas por serem grandes empresas que vendem diretamente ao consumidor através do *e-business* (B2C). A comparação entre as empresas de origem diferente se faz pertinente, pois quer se investigar se a filial da matriz estrangeira atuando no Brasil pode se beneficiar de conhecimento advindo de experiência da matriz, facilitando o processo e mudança da cadeia logística, o que não ocorre com a empresa brasileira, que precisou desenvolver seus próprios processos.

Segundo Yin (2003), um estudo de caso é uma investigação empírica que analisa um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto de vida real, especialmente quando os limites entre vida real x fenômeno não estão claramente definidos. O autor define ainda como uma estratégia de pesquisa a lógica da replicação, que se faz essencial para a análise de múltiplos casos. Um estudo de caso é uma investigação empírica que

- Investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real.
- Possui limites entre o fenômeno e o contexto não claramente definidos.

Ainda segundo esse autor, o estudo de caso é a estratégia recomendada quando se quer responder as perguntas de pesquisa “Por quê?” ou “Como?”, que é o caso deste trabalho, em que se faz a seguinte pergunta: como a adoção do *e-business*,

entendida como inovação, mudou os processos da logística de uma empresa multinacional de um país emergente comparada a de uma empresa multinacional de país desenvolvido?

Eisenhardt (1989) conceitua estudo de caso como uma estratégia de pesquisa focada em compreender a dinâmica presente em cada cenário, podendo envolver um caso ou múltiplos e inúmeros níveis de análise e adotar um projeto encaixado, ou seja, vários níveis de análise em um único estudo. Segundo a autora, estudos de caso, normalmente, combinam métodos de coleta de dados, tais como arquivos, entrevistas, questionários, documentos e observações. Enfim, esses estudos podem ser utilizados para atingir metas em relação à descrição, gerar ou testar teorias.

Os casos podem ser escolhidos com o objetivo de replicar casos anteriores, ampliando, completando ou ratificando teorias (EISENHARDT, 1989). Em se tratando dessa pesquisa, as empresas escolhidas tem o pré-requisito escolhido, ou seja, uma é multinacional de capital nacional de país emergente, já a outra é multinacional de capital estrangeiro de país desenvolvido.

Godoy (2006) afirma que um estudo de caso deve estar centrado em uma situação particular, e sua importância vem do que ele revela sobre o fenômeno estudado. O autor menciona que esse método torna o estudo de caso um tipo de pesquisa adequado quando se quer focar problemas práticos do cotidiano, o que está de acordo com a metodologia utilizada nesta pesquisa cujo objetivo foi entender como a adoção do *e-business*, entendida como inovação, mudou os processos da logística de duas empresas aqui analisadas.

Outro motivo pelo qual foi escolhido como método o estudo de caso se deve a Vergara (2003), que afirma ser circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país. Dessa forma, baseado na afirmação desse autor, devido essa pesquisa ter sido realizada em duas empresas optou-se pelo método de estudo de caso.

Yin (2003) adverte quanto a pouca robustez que se associa ao resultado dessa

técnica de pesquisa, aconselhando, por esse motivo, a minimizar esse problema usando os chamados “estudos de casos múltiplos”, ou seja, pesquisas que consideram mais de um estudo de caso. Diante do exposto, é possível concluir que seria preferível realizar pesquisas com casos múltiplos, mesmo que se possa fazer um estudo de caso “de dois casos”.

Assim, para a escolha de mais de um caso, Gil (2002) considera que o estudo de caso múltiplo proporciona evidências ocorridas em diferentes contextos, contribuindo para a elaboração de uma pesquisa de melhor qualidade. Há estudos de casos múltiplos que procuram comparar situações e verificar a ocorrência de determinado fenômeno em ambientes distintos, como ocorreu neste trabalho. Além disso, requer uma metodologia mais apurada e maior tempo para análise de dados, pois será necessário reaplicar as mesmas questões em todos os casos.

Conforme afirma Triviños (1992), estudo de casos múltiplos, multicasos ou estudos comparativos procuram estabelecer comparações entre dois ou mais enfoques específicos, bem como comparar, descrever e explicar os fenômenos.

O estudo multicaso foi o mais adequado a esta pesquisa, pois permitiu a comparação entre as empresas participantes desse estudo sobre como inovaram e transformaram sua área de logística, elevando o nível de serviço para os consumidores que optaram pelo contato com essas empresas por meio do *e-business*.

### **3.5 Coleta de dados: entrevista semiestruturada e documentos**

Na coleta de dados, pretende-se informar como obter dados de que se precisa para responder a pergunta de pesquisa (VERGARA, 2003).

Conforme afirma Yin (2003), os dados para um estudo de casos podem vir, principalmente, de seis fontes distintas: documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta ou de participante e artefatos físicos que podem inclusive ser combinados de diferentes formas.

Em se tratando desta pesquisa, foram utilizados como fonte de coleta de dados entrevistas semiestruturadas e documentos, uma vez que se realizou uma pesquisa de campo e por serem, segundo Vergara (2003), essas as fontes recomendáveis para esse tipo de pesquisa.

- **Entrevistas Semiestruturadas**

A entrevista semiestruturada é uma das mais importantes fontes de informação para um estudo de caso. É na década de 1930 que as entrevistas semiestruturadas começaram a ser utilizadas amplamente pelas ciências sociais nas tarefas de investigação (CÁCERES, 1998). Elas possibilitam, principalmente, compreender os significados que os entrevistados atribuem às questões e situações relativas ao tema da pesquisa.

No estudo de caso, a entrevista é adequada quando o entrevistador pretende compreender a visão do entrevistado sobre determinado assunto, sendo pertinente quando o assunto é pouco explorado (GODOY, 2006). Esse tipo de entrevista, de acordo com Godoy (2006), se orienta por um guia de tópicos que fornece uma linha mestra para as perguntas feitas ao entrevistado, podendo haver algum desvio do roteiro no seu decorrer com o objetivo de aperfeiçoamento da coleta de dados. Gil (2002) argumenta que esse tipo de entrevista tem como característica deixar o entrevistado falar livremente sobre o assunto, conforme vai sendo questionado sobre as perguntas formuladas, sem, contudo, deixar que ele se afaste da pauta.

Nesse trabalho, as entrevistas semiestruturadas foram aplicadas por meio de questionários aos executivos da empresa de capital nacional (empresa "A") e a empresa de país capital estrangeiro (empresa "B"). O roteiro, eventualmente, foi adaptado às condições do entrevistado, permitindo e estimulando-o a se manifestar sobre questões que julgasse importante e não previstas na entrevista.

Em se tratando das entrevistas semiestruturadas, foram entrevistados 9 funcionários da empresa "A" e 08 funcionários da empresa "B" dos respectivos cargos:

#### Empresa “A”

- Diretor de Varejo – 1 pessoa
- Gerente de *Marketing* – 1 pessoa
- Gerente de *E-business* – 1 pessoa
- Gerente Comunicação Novas Mídias – 1 pessoa
- Gerente de Distribuição – 1 pessoa
- Gerente de Negócios Lojas Próprias – 1 pessoa
- Gerente de Transportes – 1 pessoa
- Operador de Centro de Distribuição – 2 pessoas

#### Empresa “B”

- Gerente de *Supply Chain* – 1 pessoa
- Gerente de Novos Negócios – 1 pessoa
- Gerente de Distribuição – 1 pessoa
- Supervisor de Centro de Distribuição – 1 pessoa
- Coordenador de Projetos – 1 pessoa
- Operador de Centro de Distribuição – 3 pessoas

As entrevistas tiveram duração aproximada de 1 hora e as pessoas foram indicadas pela própria empresa como sendo as mais qualificadas para atingir os objetivos dessa pesquisa.

- **Documentos**

Documentos como fonte de coleta de dados podem trazer contribuições importantes para o estudo de caso. A palavra “documentos”, segundo Godoy (2006), deve ser compreendida como uma forma ampla, incluindo materiais escritos, tais como relatórios internos/externos, textos publicados em mídia, recortes de periódicos e outros tipos de correspondência, estatísticas e outras formas de registro organizadas em bancos de dados.

Os documentos podem ser considerados primários ou secundários, dependendo da fonte em que se os extraiu. São considerados primários, quando produzidos por pessoas que vivenciaram diretamente o tema estudado; e secundários, quando produzidos por indivíduos que não estavam em contato direto na ocasião de sua ocorrência.

Yin (2003) salienta que os documentos devem ser cuidadosamente utilizados, não devendo ser tomados como uma verdade absoluta dos eventos que ocorreram. O autor corrobora a afirmação acima com o exemplo das transcrições dos interrogatórios formais do congresso norte-americano que são deliberadamente editados pela equipe do congresso antes de serem impressas em sua versão final.

Para o autor, o uso mais importante dos documentos é na corroboração e na ampliação de outras fontes de dados.

Nesse estudo foram utilizados documentos como fonte de informações complementares às entrevistas semiestruturadas, como relatórios e consulta a website das empresas que colaboraram para a conclusão dessa pesquisa.

### **3.6 Análise de conteúdo**

A análise de dados consiste em examinar, categorizar, classificar ou, do contrário, recombinar as evidências qualitativas para tratar as proposições finais da pesquisa (YIN, 2003).

Não serão utilizados procedimentos estatísticos para a análise dos dados já que toda a pesquisa será pautada na abordagem qualitativa (GODOY, 2006). Como o tipo de investigação deste estudo teve caráter exploratório, não houve intenção de estabelecer correlações entre variáveis.

Nesta pesquisa foi utilizado o procedimento de análise de conteúdo descrito por Bardin (2009) que o define como um conjunto de técnicas de análise de comunicações que visa obter indicadores qualitativos que permitiu concluir os textos

e entrevistas analisadas. No trabalho aqui apresentado, o processo de análise foi descrito nos três polos cronológicos: pré-análise, exploração do material, tratamento dos resultados, conclusão e interpretação. Dessa maneira, os dados foram analisados a partir de categorização.

Foram comparadas duas empresas (uma multinacional de capital nacional e uma de estrangeiro) por meio de entrevistas semiestruturadas e verificou-se como ocorreu a transformação da logística em suas atividades após adoção do *e-business*, comparando o resultado com o referencial teórico.

Também foram realizadas pesquisas documentais de propriedade das empresas analisadas, pela internet, e de publicações das entidades ligadas ao setor.

O pedido de sigilo feito pelas duas empresas aqui identificadas como empresa “A” (multinacional de capital nacional de país emergente) e empresa “B” (multinacional de capital estrangeiro de país desenvolvido) foi respeitado, preservando-se a identidade das empresas.

Desse modo, foi explicado como cada empresa processou a inovação de sua logística, corroborando, redefinindo, expandido ou submetendo a novos julgamentos a teoria existente.

No próximo capítulo, serão apresentados os dados e discutidos os resultados da análise de conteúdo das informações obtidas na pesquisa.

## 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, serão apresentados os dados coletados de uma empresa de capital estrangeiro e os de uma empresa de capital nacional (brasileira) que não operavam no mundo virtual, destacando as dificuldades e benefícios gerados pela adoção do *e-business* e as transformações ocorridas na logística.

Por solicitação dos entrevistados em manter a confidencialidade, as empresas participantes desta pesquisa são referidas como empresa “A” e empresa “B”.

### 4.1 Descrição do caso da indústria: empresa “A”

A empresa de capital nacional, referida nesta pesquisa como empresa “A”, foi fundada em São Paulo, em 1907, iniciando nesse ano a produção de calçados. Seu sucesso foi imediato, pois fabricava um produto popular e com preço acessível, que se tornou rapidamente muito conhecido no Brasil, o que colaborou para que a empresa, já em 1910, lançasse suas ações na Bolsa de Valores de São Paulo.

A empresa passou a conceder, em 1940, benefícios aos seus funcionários antes de serem obrigatórios por lei, e em meio a falta de alimentos e combustíveis que assolavam o Brasil e perante a adversidade ela diversifica sua produção e passa a fabricar também vestuários, lançando a primeira calça jeans produzida no país.

Em 1962, a empresa lança as sandálias de borracha que atualmente ainda fazem sucesso no mundo inteiro. Calcula-se que tenham sido vendidos 3 bilhões de pares desde o seu lançamento.

Na década de 1970, a empresa inaugurou fábricas de norte a sul do país, chegando, ao final dos anos de 1980, a ter 23 fábricas em território nacional, adotando a estratégia de verticalização da produção em que procura fabricar seus próprios insumos em face da escassez de matéria-prima para a fabricação de calçados. Em 1992, a empresa adotou um processo inovador para seu negócio, que é o licenciamento de marcas, iniciando com duas marcas renomadas e de prestígio

mundial.

A empresa entrou no século 21 com uma estratégia diferente em relação à década de 1980 (verticalização da produção) e reduziu drasticamente o número de fábricas para quatro unidades fabris, optando por importar uma parcela dos produtos que comercializa, como calçados e a linha de vestuários. Com a expansão de seu mercado nacional, a partir de 2001, um dos fatores que surgiu como vantagem competitiva, no que se refere a seus concorrentes, foi a logística, que atinge todo o território nacional, ou seja, a empresa pode realizar entregas a clientes em qualquer ponto do Brasil. Contando com 13 transportadoras contratadas como prestadoras de serviço, a empresa A possui grau de assertividade de 88% de entregas feitas de forma pontual no território nacional.

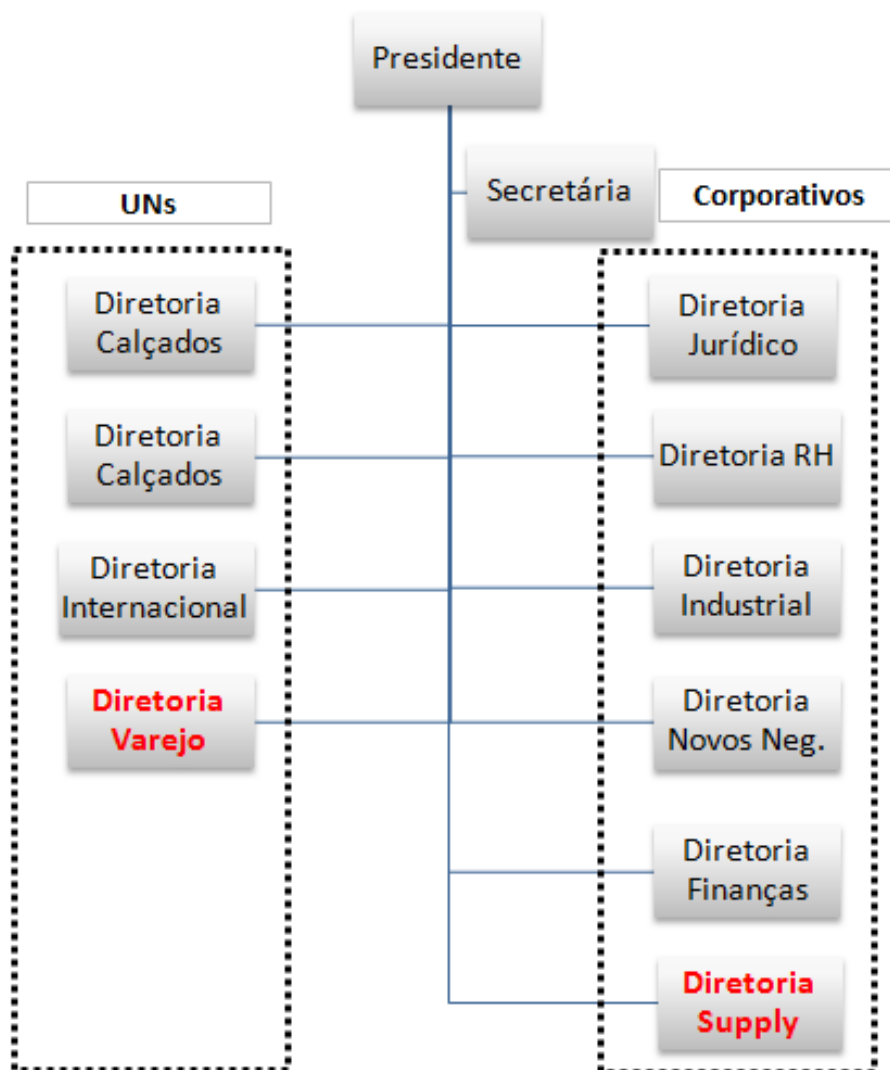
A empresa também definiu uma nova visão: ser uma empresa global de marcas desejadas e, como estratégia, implementou um plano de internacionalização. Assim, em 2007, expande seus negócios para Argentina comprando uma indústria de calçados. Em 2008, inaugurou escritórios comerciais na Espanha, no Reino Unido, na França e na Itália, seguindo essa estratégia com o objetivo de depender menos do mercado interno em relação a vendas e de divulgar as marcas nos países em que era dependente de distribuidores para divulgação e venda de seus produtos. A expansão para a Argentina foi realizada por meio da compra de fábricas de calçados, enquanto que nos demais países a internacionalização envolveu somente a distribuição de produtos, já que não houve compra de plantas para produção de calçados.

Atualmente, é a maior empresa de calçados da América Latina em unidades produzidas, faturou, em 2011, R\$ 3 bilhões, sendo R\$ 2,5 bilhões no mercado local. O mercado calçadista brasileiro é pulverizado e, segundo a empresa “A”, ela é detentora de 16%, em calçados; e 55%, em sandálias de borracha.

Conta com 12.000 funcionários no Brasil, e por volta de 5.000, no exterior. Desse total, 10.000 funcionários são alocados em fábricas, e 2.000, em áreas administrativas, no Brasil; e no exterior, 4.500 em fábricas, e 500, na administração. Possui três fábricas situadas no Nordeste brasileiro, além de oito na Argentina, e

seis escritórios de venda, localizados no Chile, na Inglaterra, na Itália, nos Estados Unidos, na Espanha e na França. Em relação a Centros de Distribuição, cada unidade possui um Centro de Distribuição Interna (CDI) em cada unidade fabril. Os produtos são vendidos em mais de 75 países; e as exportações correspondem a 15% do faturamento bruto.

A estrutura organizacional existente foi concebida em 2008; e a principal mudança foi a criação de uma diretoria internacional voltada às subsidiárias em outros países. O objetivo fundamental era mantê-las em contato com a matriz de forma centralizada. O organograma pode ser observado na Figura 5.



**Figura 5** – Organograma da diretoria da empresa "A"

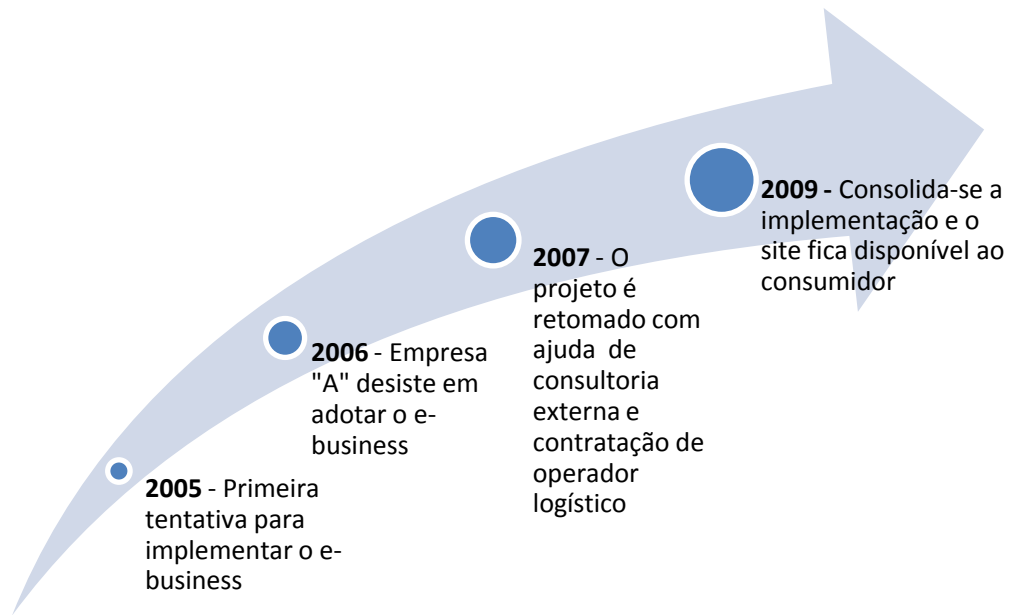
Fonte: Site da empresa "A" na intranet

Na estrutura da empresa "A", o desenvolvimento do *e-business* foi de responsabilidade da Diretoria de Varejo, com apoio operacional da Diretoria de *Supply* por meio da logística. O desafio em adotar o B2C, ocorreu primeiro em 2005; e segundo, em 2009, com duas marcas colocadas à disposição pela internet a consumidores em cidades longínquas sem acesso direto aos produtos. Assim, surgiram desafios à logística cujas metas são manter o nível de serviço e promover as transformações necessárias para servir o *e-business*.

#### **4.1.1 E-business: empresa "A"**

O projeto para desenvolvimento do *e-business* na empresa "A" se iniciou em 2007 e foi consolidado em 2009, quando a empresa colocou à disposição do consumidor final duas marcas de seu portfólio. O desenvolvimento do *e-business* como novo canal para o consumidor não foi simples devido ao tamanho da empresa que possuía grande número de departamentos e pessoas envolvidas, somando-se a falta de vocação da empresa em adotar essa inovação. Além disso, tratava-se de sua segunda experiência em vender produtos diretamente ao consumidor (a primeira ocorreu em 2005).

A Figura 6 apresenta um breve cronograma da implementação do *e-business* na empresa "A".



**Figura 6** – Cronograma de implantação do *e-business* na empresa “A”

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa

As entrevistas e relatos obtidos, bem como a estrutura organizacional apresentada a seguir por meio dos profissionais envolvidos na gestão do *e-business*, se referem à segunda tentativa da empresa “A” em adotar esse tipo de negócio, iniciada em 2007.

Como a empresa estava direcionada a vender grandes volumes ao segmento atacado, às lojas de departamento ou varejo, ela não possuía conhecimento de como vender diretamente ao consumidor final pelo *e-business*: “[...] a empresa nunca antes vendeu diretamente ao consumidor e isso foi uma mudança em nossos processos [...]”, conforme afirmado pelo gerente de *marketing*.

A ideia de adotar o sistema de *e-business* partiu da própria empresa e foi desenvolvida toda no Brasil. O desenvolvimento do *site* brasileiro serviu como referência para a elaboração do *site* de vendas nos Estados Unidos, na Europa e algumas iniciativas de *e-business* no sul da Ásia. Apesar de a empresa contar com unidades fora do país, não houve transferência de conhecimento de outras unidades para o Brasil, e sim a colaboração da unidade brasileira como matriz para o desenvolvimento institucional do *e-business* nas subsidiárias.

Se por um lado o desenvolvimento ocorreu no Brasil, não havia o conhecimento

interno necessário na empresa para promover todo o desenvolvimento do *e-business*, pelo fato de ser essa uma atividade nova para a empresa; dessa forma, buscou-se capacitação técnica por meio da contratação de empresas especializadas. Áreas técnicas, como a área de Tecnologia da Informação, tiveram a necessidade de contratar consultorias para desenvolverem o *site* e, posteriormente, houve a contratação de pessoal especializado para a gestão do *e-business*. Na entrevista, esse fato é evidenciado pelos dados obtidos pelo gerente de *e-business*: “[...] nós trabalhamos juntamente com outras empresas porque *e-business* é um negócio completamente novo que ninguém domina normalmente numa indústria e não raro, também, no varejo físico; é um negócio específico”.

A matriz brasileira não interferiu na estrutura operacional (armazenagem e distribuição) do *e-business* nos outros países, assim, houve autonomia das subsidiárias para contratação de locais para armazenagem e distribuição. A orientação da matriz estava direcionada ao alinhamento visual e à organização dos produtos e apelos da marca (fotos dos lançamentos, cores e logomarcas), em conformidade com o *site* brasileiro de modo a garantir a preservação da marca.

O processo para desenvolvimento do *e-business* envolveu, inicialmente, executivos de vendas e *marketing* e, num segundo momento, executivos da tecnologia da informação. O envolvimento da logística na fase de concepção e implantação do projeto de *e-business* na empresa “A” não se deu de forma tão presente como o que ocorreu com a área de TI, conforme revelam as seguintes declarações dos gerentes de transporte e distribuição:

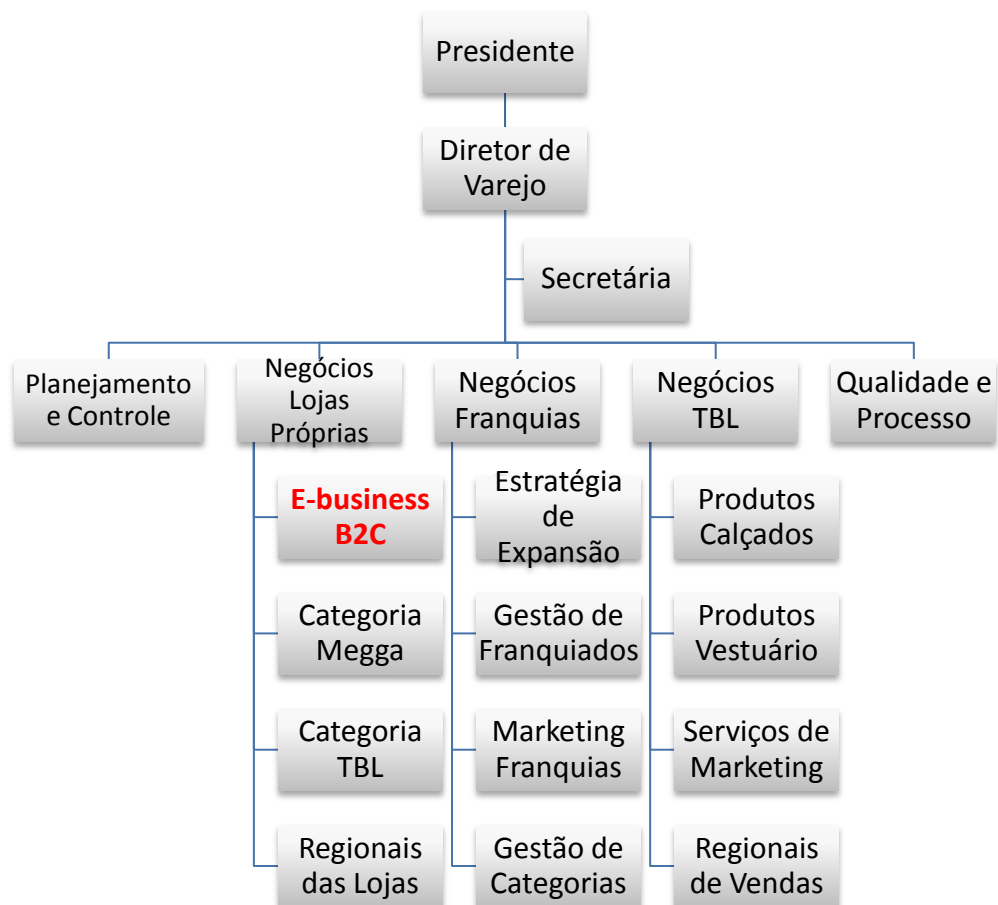
[...] um envolvimento superficial da logística.

[...] sabemos da importância, mas não houve um envolvimento maior da logística por falta de apropriado conhecimento e reconhecimento da importância.

[...] falta de conhecimento e esquecimento, pra falar a verdade.

Na estrutura organizacional, a área de *e-business* foi alocada na Diretoria de Varejo, responsável pela gestão das franquias e lojas próprias cujas marcas foram

disponibilizadas para o consumidor realizar suas compras pela internet. A alocação da gestão de *e-business* na área de varejo deu-se pelo fato desta ser uma área nova e a própria empresa não saber ao certo qual diretoria ficaria responsável pela gestão; um entrevistado do varejo afirmou faltar um local mais apropriado na estrutura para o *e-business*. Por esse motivo a empresa “A” não tinha uma área preparada, específica para o gestor desse tipo de negócio, logo aproveitou parte da estrutura já existente. A Figura 7 mostra o organograma da diretoria de varejo e onde está atualmente inserida a gestão do *e-business* (ano de 2012).



**Figura 7** – Organograma da empresa “A” (*E-Business*)

Fonte: Site da empresa “A” na intranet

A estrutura para monitoramento do *e-business* é compartilhada com o “negócio tradicional” e, apesar de existir uma coordenação exclusiva para esse canal, as demais áreas de apoio, como finanças, contabilidade e suprimentos, são compartilhadas, estando uma só pessoa na diretoria de varejo dedicada ao e-

*business.*

Na empresa “A”, não há um consenso sobre a real necessidade em se conceber o projeto de *e-business*. Os entrevistados de vendas e *marketing* admitiram que o desenvolvimento é originário de suas respectivas, quando dizem: “[...] tudo começou em vendas e marketing [...]” ou “[...] eles tiveram a ideia de organizar os produtos e disponibilizar na internet [...]”. Assim, observa-se que os reais motivos para a adoção da inovação são confusos e não há certeza sobre o que motivou essa adoção.

Enquanto os profissionais entrevistados da área de vendas afirmam que com esse projeto vislumbrou-se uma fatia do mercado a qual a empresa não tinha acesso, sendo o objetivo estratégico o crescimento das vendas. Já os respondentes do *marketing* disseram que a “marca” não poderia deixar de ter um canal de vendas com número de negócios que cresce mais do que o apurado em lojas físicas e que, além disso, o consumidor considera como inovador, associando a “marca” a algo sofisticado. Essa diferença entre os motivos para o uso do *e-business* mostra que não estava muito claro para as diferentes áreas qual seria o objetivo estratégico para o uso desse tipo de negócio eletrônico (aumento de vendas ou reforço da marca, associada a algo inovador).

Outro motivo para a adoção do *e-business* foi a possibilidade de o consumidor encontrar em um só lugar toda a linha de produtos, inclusive aqueles que o lojista não tem interesse em comercializar em razão do baixo giro. Além desse motivo, conforme dados obtidos na entrevista, existe mais um que diz respeito à atratividade e facilidade de compra, pois os produtos estariam à disposição dos clientes em qualquer lugar onde existisse a possibilidade da conexão à *web*. O último motivo apontado pelos entrevistados foi a possibilidade de os consumidores poderem pesquisar informações sobre o produto e, caso gostassem, poderiam adquiri-lo no mesmo local.

Assim, de acordo com as informações obtidas, fica evidente que os entrevistados da empresa “A” divergem sobre a necessidade em adotar o *e-business*. Segundo os dados obtidos na pesquisa, essa empresa atuou “de modo amador sem um objetivo

definido” que justificasse o desenvolvimento e implementação do *e-business*, conforme alguns pontos, a seguir, relatados pelos gerentes de *e-business*, lojas próprias e vendas:

[...] um *status* diferenciado para o produto com um ar de sofisticação.

[...] a oportunidade das marcas num meio que hoje cresce aí em torno de dois dígitos a cada ano [...].

[...] o objetivo é disponibilizar ao consumidor um *mix* de produtos que dificilmente ele encontraria na loja comum”.

[...] facilidade para comprar e um lugar onde as pessoas pesquisem informações sobre os produtos [...].

Por conta de uma primeira tentativa de implementação do *e-business* na empresa “A”, em 2005 – período em que não houve sucesso –, na segunda tentativa, em 2007, ocorreram resistências para que a empresa voltasse a se interessar e a desenvolver o projeto. Problemas como desconfiança, orçamento reduzido para desenvolvimento, uma vez que a primeira tentativa havia trazido prejuízos à empresa, e conflitos políticos foram extraídos de trechos das falas dos entrevistados, assim como o que segue: “[...] tive muita dificuldade para desenvolver e implementar porque a empresa tinha tido um prejuízo gigantesco [...]”. Apesar disso, segundo relato do gerente de *e-business*, hoje os pedidos oriundos desse canal representam 0,5% do faturamento bruto anual das duas marcas disponibilizadas ao consumidor final; e os executivos da empresa começam a percebê-lo como uma forma viável para incremento das vendas.

#### **4.1.2 Impacto do *e-business* na logística: empresa “A”**

A Logística compõe uma das áreas mais importantes para a viabilização do *e-business*, compartilhando sua importância com a TI (Tecnologia da Informação). Pode-se verificar a importância desses dois departamentos, por meio do relato do gerente de *e-business*, a seguir: “[...] inevitavelmente as duas áreas que compõem para mim o negócio de *e-business* são Logística e TI, que, no meu ponto de vista, representam entre 60%, 70% do negócio [...]”.

O motivo principal para o fracasso da primeira tentativa, em 2005, na adoção do *e-business* pela empresa “A” foi a falta de conhecimento nos processos logísticos, como armazenagem, distribuição dos produtos e recepção de pedidos, segundo informações obtidas nas entrevistas dadas pelo diretor de varejo e pelo gerente de comunicação novas mídias:

[...] nosso principal problema na primeira tentativa foi a falta de conhecimento nos processos logísticos que não imaginávamos ser tão diferenciado no *e-business*, assim, não conseguíamos entregar no prazo; e o estoque sempre estava desbalanceado, resumindo: a empresa não estava preparada para esse empreitada.

[...] a complexidade da logística, quando comparada do modelo tradicional com a do *e-business*, só o nome “logística” é igual.....do resto tudo é diferente.

A Figura 8 demonstra os principais motivos apontados pelos entrevistados como os responsáveis pelo fracasso ocorrido em 2005, na implantação da logística para o *e-business*. Os cinco principais fatores evidenciados na fala dos entrevistados estão interligados entre si, pois segundo os participantes: “[...] um acaba sendo consequência do outro [...]”. Assim, a Figura 8 retrata esse ciclo de modo ressaltar a ligação entre cada um deles.

A falta de conhecimento para implementar a logística voltada ao *e-business* fez com que a empresa não tivesse a visão adequada para construir uma estrutura ideal a esse novo canal e faltou também competência dos profissionais para identificar a necessidade de buscar parceiros qualificados para tal desenvolvimento.



**Figura 8** – Principais motivos apontados como falhas na implantação da logística para *e-business*

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa

Na primeira tentativa para adoção do *e-business* em 2005, a empresa precisava estar minimamente adequada, pois houve uma mudança profunda no que se refere à operação de logística, uma vez que anteriormente a empresa manipulava, movimentava e entregava grandes volumes destinados a redes de varejo e, com a adoção do *e-business*, viu-se diante do desafio em atender diretamente o consumidor e manipular pequenos volumes. Essa situação acarretou dificuldade na adaptação da empresa quanto à necessidade de detalhamento da operação logística voltada para esse tipo de negócio, mostrando-se mais complexa do que a operação logística para atender clientes nos moldes tradicionais – no “mundo real” –, que trabalha com grandes volumes de entrega. Segundo o entrevistado, a estrutura para atendimento ao consumidor final é diferente daquela para atender atacadistas, distribuidores e outros intermediários de grande porte. A indústria acostumada a expedir grandes volumes em poucos pedidos, se vê diante da situação inversa, tendo de atender aos pedidos individuais de baixo volume, mas em grande quantidade e entregas pulverizadas para várias regiões.

Apesar de os entrevistados afirmarem que a logística do *e-business* é diferente, quando comparada ao processo tradicional, houve um compartilhamento deste

último (que movimenta grandes volumes) com o *e-business* na primeira tentativa em se adotar a inovação. Essa situação é percebida quando os respondentes afirmaram que procuraram compartilhar o que foi possível das seguintes estruturas: compras, *marketing*, logística e tecnologia da informação, bem como estrutura comercial. Assim, a logística foi compartilhada com as operações do mundo físico desde o início da operação; e o fluxo logístico, desde a recepção de pedidos até a entrega final dos produtos, aparentemente foi o mesmo, conforme informações obtidas. O fluxo logístico dos pedidos provenientes das atividades de *e-business* é apresentado na Figura 9.



**Figura 9** – Fluxo logístico dos pedidos de *e-business*

Fonte: Elaborado pelo autor

A logística do *e-business* precisa ser extremamente ágil por vários motivos, pois, quando se vende ao consumidor final, o prazo de entrega é informado no ato da compra, e se for muito extenso, o consumidor deixa de comprar, e se ocorrerem atrasos na entrega ele deixa de efetuar novas compras. Diante disso, os processos precisam estar bem alinhados, inclusive, com o fornecedor do “item fingido”, que é aquele produto que ainda não se encontra em estoque, porém é apresentado como disponível no *site*. Para que essa operação seja bem-sucedida é necessário investimento em *Electronic Data Interchange* (EDI), que é um padrão de troca de informações eletrônicas em uma rede privada entre parceiros de negócios. O investimento em EDI é necessário para que se tenha velocidade e veracidade de informações, garantindo ao consumidor confiabilidade quando é apresentado um item disponível e, posteriormente, o cumprimento de prazo de entrega exequível.

Quando a questão é sobre o custo do atendimento do pedido, na primeira tentativa de implantação do *e-business*, em 2005, não há registros documentais contendo essa informação. Entretanto, a partir de 2009 o custo do atendimento dos pedidos

pelo *e-business* é menor, quando comparado aos pedidos tradicionais, apesar do custo da entrega ser superior. O fluxo logístico para atendimento do pedido se mostra mais vantajoso, quando comparado às despesas para manter uma loja física, que possui despesas adicionais com funcionários, aluguel, impostos, água, energia elétrica, manutenção predial, entre outras. Dessa forma, o custo para atendimento de um pedido pelo *e-business* se mostra menor do que o relacionado aos produtos disponibilizados em lojas físicas.

Quanto ao custo logístico para atendimento do pedido no Brasil, a empresa “A” calculou que difere de acordo com a mercadoria, mas, em geral, atinge 15% do valor da mercadoria para pedidos atendidos da forma tradicional; e 7%, pelo *e-business*, informação fundamentada nas entrevistas concedidas pelos profissionais das áreas de vendas e *marketing*.

No modelo tradicional, o custo de atendimento tende a ser maior por estarem envolvidos atacadista e varejo, considerando que cada um tem seus próprios custos de recebimento, expedição, transferência (do atacadista para o varejista) até chegar ao cliente final. Por outro lado, o consumidor quando adquire produtos do varejo tem a oportunidade do contato com o produto físico, conforme afirmação do diretor de varejo: “[...] o *e-business* ainda não conseguiu resolver isso [...] não conseguimos colocar o consumidor em contato com o produto [...]”.

No modelo do *e-business*, o consumidor, embora não tenha esse contato físico com o produto, tem à sua disposição mais variedade e, geralmente, a um custo menor. Segundo informações, a seguir, do gerente de vendas:

[...] às vezes, o consumidor liga para nosso *call center* reclamando, porque no *site* está mais barato que na loja e como ele está na loja quer que seja o mesmo preço.

O processo de troca também costuma ser mais moroso e ainda não há uma logística reversa eficiente para casos que o consumidor precisa trocar ou devolver a mercadoria.

A pontualidade na entrega é lembrada pelos respondentes como um dos pilares

mais importantes do *e-business*. A empresa, com base nas declarações dos entrevistados, não estava preparada para a precisão de pontualidade exigida pelos consumidores desse tipo de comércio. O processo para adequação em uma empresa de grande porte envolve muitas pessoas e áreas distintas que nem sempre têm o mesmo objetivo e prioridades. Conforme fala do gerente de distribuição:

[...] não é como virar uma chave e falar para nossas transportadoras, daqui para frente vamos marcar dia e horário para entregar na casa do consumidor.

[...] áreas como transporte, expedição, tecnologia da informação, centros de distribuição apesar de atuarem diretamente no *e-business* tinham objetivos diferentes, pois o transporte tinha como prioridade grandes volumes para clientes tradicionais responsáveis por grande parte do faturamento, idem para expedição.

Os funcionários dos Centros de Distribuição (CD) não tiveram treinamento necessário para entender que, apesar do pequeno volume por pedido, era fundamental o cumprimento do prazo e, assim, deixavam para manipular os pedidos do *e-business* “quando desse tempo”. A consequência dessa falta de treinamento foi o atraso na separação e entrega ao consumidor final, ocasionando cancelamento dos pedidos.

A empresa “A”, utilizando sua própria rede de distribuição em 2005, não conseguiu cumprir os prazos acordados com os consumidores no momento da compra, e estes clientes passaram a cancelar pedidos, o que levou a companhia a deixar de realizar transações comerciais pela *web*. Essa situação foi verificada pela empresa oito meses após a primeira iniciativa, ainda em 2005, e a taxa de cancelamento de pedidos atingiu 60%, na ocasião. Outro indicador que a alertou sobre os problemas que a logística estava causando foi o excesso de ligações no *Call Center* a respeito dos pedidos do *e-business* – os quais eram identificados pela sigla EC (comércio eletrônico) –, ocorrendo reclamações acima da média, quando comparadas às dos pedidos tradicionais que, segundo o entrevistado, podem ser de até 5% de reclamações em relação ao total de pedidos comercializados via *web*.

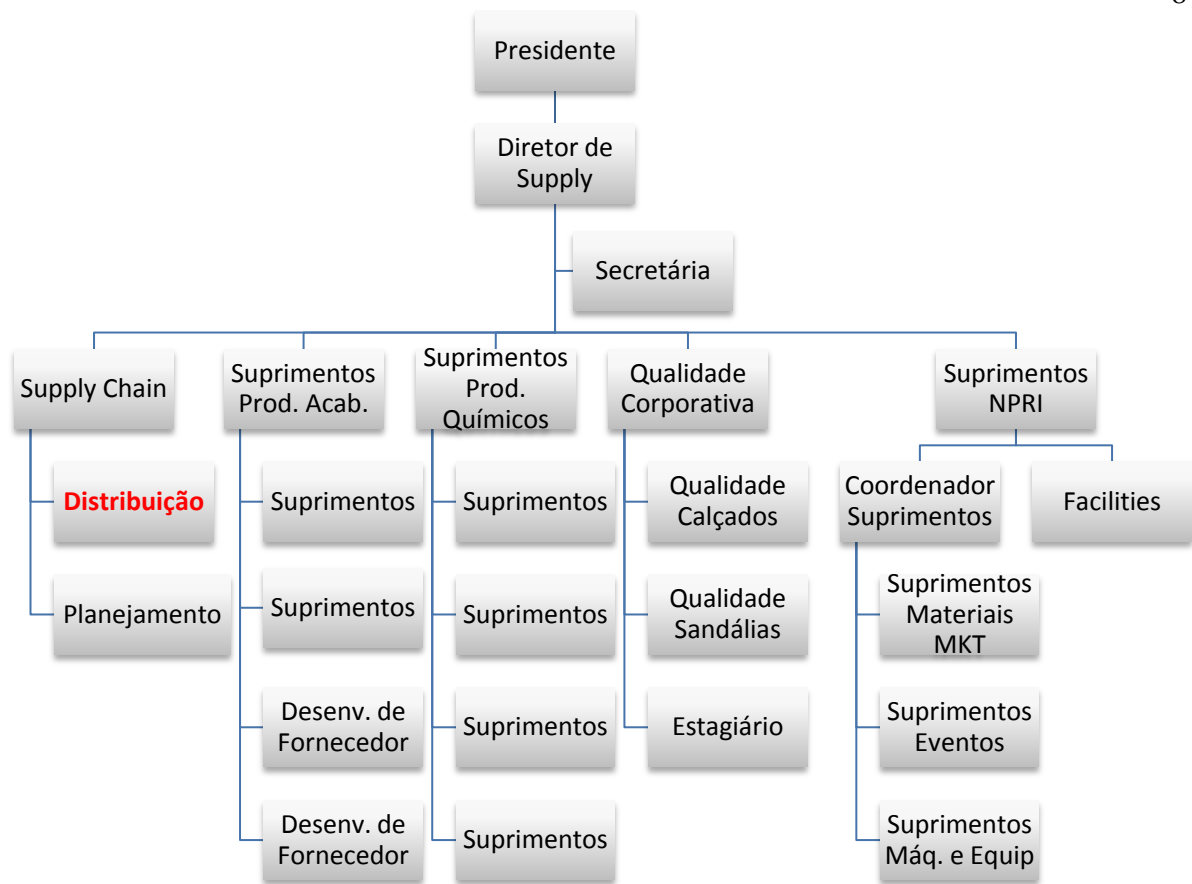
Baseado nessas informações, a Diretoria decidiu interromper as operações

originárias do *e-business*, após 12 meses de o *site* estar disponível na *web* e, em 2006, as operações foram suspensas.

Aproximadamente 24 meses após a primeira tentativa, contratou-se um gerente de *e-business* para retomar o projeto com um novo formato. A esse gerente coube a função de mapear a evolução do *e-business* nos últimos anos tendo como referencial o mercado em que a empresa atua e fazer a gestão desse novo canal. Durante o período de 24 meses, o *site* não foi retirado da *web*, no que se refere à parte institucional, como história e informações sobre o produto, mas a opção comercial (venda) foi temporariamente suspensa.

Segundo os entrevistados, não existe muitas informações sobre esse período de desativação do *site* para comércio, pois a empresa “A” não considerava um projeto estratégico, passando a ser um projeto denominado “periférico” e não fizeram questão de fazer uma avaliação minuciosa nem atribuir responsabilidades pela falha do projeto.

Na segunda tentativa de implantação de *e-business* pela empresa “A” em 2007, a estrutura organizacional da logística é chamada de “Distribuição” e é posicionada na Diretoria de *Supply Chain*. Juntamente com a Logística, a área de Planejamento encontra-se subordinada também a essa Diretoria. A empresa justificou o motivo da área de Logística, aqui chamada de Distribuição, ter ficado na mesma gerência do planejamento pelo fato de ambas serem pertencentes a uma mesma cadeia de operações. Na Figura 10, é demonstrada a estrutura da Diretoria de *Supply Chain* tendo como objetivo evidenciar a logística da empresa “A”.



**Figura 10** – Organograma da empresa “A” (Logística)

Fonte: Site da empresa “A” na intranet

A empresa “A” iniciou uma nova empreitada em 2007 para adoção do *e-business* e, a logística, apesar de ter a importância reconhecida e ser uma área estratégica para o sucesso das atividades relacionadas a esse canal, teve um envolvimento superficial no processo pelo fato de a empresa optar por terceirizar as atividades logísticas referentes ao *e-business*, contratando um operador logístico para executar a armazenagem, distribuição e entrega dos pedidos. A justificativa dessa essa terceirização foi o reconhecimento de que a operação logística para *e-business* é um processo totalmente diferente, quando comparado ao que a empresa já tinha, em termos de volume de entrega. Isso pode ser confirmado também por meio do fragmento da entrevista, em que é evidenciada essa constatação, qual seja:

[...] o processo de logística é totalmente diferente de uma loja normal ou as entregas de uma empresa; e o operador contratado possuía o conhecimento necessário, nos orientando, inclusive a questões

interna sobre como deveríamos fazer a gestão de materiais e processos [...].

Dessa forma, a empresa “A” passou a não realizar a própria gestão logística do *e-business*, que ficou a cargo de um operador logístico terceirizado com mais experiência nesse tipo de operação, segundo o gerente de *e-business* “[...] preferimos entregar a operação a um especialista [...]”.

Assim, a partir da primeira experiência com *e-business* mal sucedida, a empresa “A” preferiu, ao invés de desenvolver uma estrutura logística própria para esse negócio, contratar um terceiro com experiência nesse tipo de operação.

O Quadro 5 mostra os fragmentos da entrevista que apontam evidências sobre as principais transformações ocorridas na logística decorrentes da adoção do *e-business*.

Processo	Procedimentos	Fragmentos da entrevista
<b>Canal de Distribuição</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- redução do número de envolvidos (ex. atacadistas e distribuidores) na operação até chegada ao consumidor</li> </ul>	<p>“[...] eliminamos os intermediários entre nós e o consumidor final... não tem mais várias entregas antes de chegar até o cliente [...]”</p> <p>“[...] negociamos com distribuidores e atacadistas porque são nossos parceiros há muito tempo e não achamos justo que eles fossem prejudicados [...]”</p> <p>“[...] o volume que vendemos pelo <i>e-business</i> não é alto, mas mesmo assim fizemos uma reunião com nossos parceiros de negócio [...]”</p> <p>“[...] nosso produto fica parado menos tempo [...]”</p>
<b>Transporte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- entrega diretamente na casa do consumidor final</li> <li>- entrega pulverizada</li> <li>- prazo de entrega reduzido</li> <li>- pontualidade de entrega mais assertiva</li> <li>- nível de serviço</li> </ul>	<p>“[...] a mercadoria sai do operador e vai direto pra casa do cliente [...]”</p> <p>“[...] com o <i>e-business</i> nosso produto deixa de ficar na prateleira do varejista e fica na prateleira do cliente [...]”</p> <p>“[...] ligação direta da fábrica com o cliente [...]”</p> <p>“[...] considero o operador como uma extensão da nossa operação e lá as transportadoras são mais especializada [...]”</p> <p>“[...] temos que entregar na data, caso contrário o cliente muda rápido de loja [...]”</p> <p>“[...] agora tem mais entregas com menos volume de pacotes [...]”</p>
<b>Custo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- custo menor do ciclo do pedido</li> </ul>	<p>“[...] com exceção do operador, não temos mais intermediários e com isso o consumidor saiu ganhando [...]”</p> <p>“[...] criamos condições para reduzir o preço para o consumidor e o custo do produto para a empresa [...]”</p> <p>“[...] o ciclo do pedido está com custo menor... o operador logístico tem mais eficiência do que nós e assim tornou a operação menos onerosa [...]”</p>
<b>Estrutura Logística</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- equipe diferenciada</li> <li>- gestão focada no <i>e-business</i></li> <li>- sistemas de controle de estoque apropriados a <i>e-business</i></li> </ul>	<p>“[...] a equipe é treinada e direcionada [...]”</p> <p>“[...] lá tem sistema pra controlar tudo [...]”</p> <p>“[...] quando terceirizamos a operação tivemos um ganho devido ao conhecimento que esse operador tinha e não houve desperdício de dinheiro na famosa curva de aprendizagem [...]”</p>

**Quadro 5 – Transformações da logística da empresa “A”**

Fonte: Elaborado pelo autor baseado nos dados da entrevista

O operador logístico é responsável pelo atendimento ao cliente, desde a recepção do pedido até a entrega ao consumidor final. O incremento do volume da empresa “A” foi benéfico para o negócio do operador logístico por ter obtido ganho de escala, passando a entregar maior quantidade de produtos utilizando as rotas que já faziam parte de sua rotina de entregas. Os entrevistados das áreas de Marketing e de Logística da empresa “A” afirmaram que os clientes passaram a receber suas encomendas mais rapidamente e, além disso, eles salientaram que o nível de serviço desse terceirizado, é um dos melhores do país quanto à pontualidade de entrega e qualidade dos produtos, em se tratando do estado geral da mercadoria no ato da entrega.

#### **4.2 Descrição do caso da indústria: empresa “B”**

A empresa de capital estrangeiro, que chamaremos nesta pesquisa de empresa “B”, foi fundada em 1919, na Suécia, com a fusão de duas empresas de capital sueco. Em 1926, uma subsidiária foi instalada, no Brasil, na cidade de São Paulo, iniciando, primeiramente, a montagem de eletrodomésticos. Em 1950, ocorreu o início da produção, em território nacional, dos primeiros aspiradores de pó e de enceradeiras.

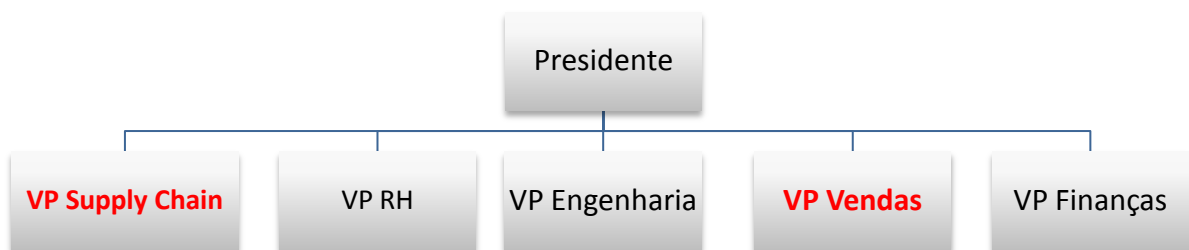
A aquisição de uma empresa italiana com mais de 10 mil empregados tornou a empresa “B” líder mundial no mercado de eletrodomésticos e equipamentos para restaurante. Por meio de uma estratégia de crescimento e fortalecimento, o grupo incorporou importantes marcas; e, com as novas aquisições, expandiu seus produtos para jardinagem e reciclagem de metais. Voltada à inovação de produtos, lançou, em 1997, o primeiro refrigerador livre de CFC; e em 2000, o primeiro refrigerador *frost-free* e a primeira lavadora eletrônica nacional.

Atualmente, líder global em eletrodomésticos, vendendo mais de 55 milhões de produtos por ano, em mais de 150 países, a empresa foca em inovação de produtos baseada em extensiva pesquisa de opinião para encontrar as reais necessidades dos consumidores. O faturamento global está em torno de R\$ 33 bilhões; e no

mercado brasileiro, em R\$ 4 bilhões anuais. O Brasil, cujo faturamento é por volta de R\$ 8 bilhões, está em segundo lugar em vendas no mercado mundial, atrás somente dos Estados Unidos.

No mercado interno há cinco unidades fabris, localizadas em Curitiba (2), São Carlos (1) e Manaus (1), sendo a unidade administrativa situada em São Paulo. A empresa não possui Centros de Distribuição contando apenas com CDI (Centro de Distribuição Interno) dentro da própria unidade fabril. O Brasil é o país que concentra o maior número de funcionários, em torno de 10 mil, enquanto que globalmente a empresa “B” emprega por volta de 52 mil pessoas.

Em relação à estrutura organizacional, no Brasil, a empresa “B” é constituída por cinco diretorias, sendo as de *Supply Chain* e de Vendas responsáveis pela gestão da Logística e *E-Business*, respectivamente, conforme demonstrado na Figura 11.



**Figura 11** – Organograma da diretoria da empresa “B”

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos documentos da empresa

A Logística da empresa “B” atingiu âmbito nacional com forte concentração no Sudeste, em razão de os principais clientes, os grandes magazines, estarem presentes nessa região. Com seis empresas contratadas para entregarem os produtos, a empresa “B” adquiriu relevante experiência na entrega de grandes volumes concentrados em poucos clientes, e até o início do projeto do *e-business* não atendia diretamente o consumidor final.

Voltada à inovação de produtos e processos, em 2004, adota o B2C sem grandes perspectivas em relação ao incremento do faturamento, e sim com o objetivo maior de implementar uma inovação no Brasil que já vinha sendo praticada em outros países, como, por exemplo, na Itália.

Nos últimos três anos, o processo é considerado consolidado pela empresa “B”, após um período de transformações em TI (Tecnologia da Informação) e Logística, consideradas áreas essenciais e responsáveis pelo alto desempenho exigido pelos consumidores que preferem o canal de *e-business* para adquirirem seus produtos.

#### **4.2.1 E-Business: empresa “B”**

O desenvolvimento do *e-business* na empresa “B”, subsidiária da multinacional estrangeira, ocorreu há oito anos, em 2004. A proposta inicial era adotá-lo como uma inovação não relacionada diretamente ao incremento das vendas, mas sim à adoção de um modelo que a matriz estrangeira desenvolvia em vários países em que operava numa política de alinhamento estratégico global.

O objetivo principal da iniciativa do *e-business* entre matriz e filial foi a necessidade de uma linguagem única para todas as unidades para levantamento de resultados, ações de melhoria ou mesmo uma visão sobre todos os países em que operava, pois o *e-business* já estava implementado em outras filiais estrangeiras e devido à importância do mercado brasileiro, era preciso implementar essa ferramenta de venda localmente, segundo dados obtidos nas entrevistas.

A diretriz da matriz, segundo o gerente de *supply chain* sempre é buscar a inovação, e declara: “[...] a busca pela inovação é a palavra chave para nós hoje [...]”.

A empresa “B” tem a adoção de inovação como algo extremamente importante, o que foi refletido no comentário do operador do centro de distribuição: “[...] inovação está ‘no sangue’ da empresa [...]”, fazendo parte de sua missão fornecer produtos inovadores, além das expectativas dos consumidores, que esperam que ela inove em produtos. Entretanto, mesmo a busca por inovação fazendo parte da missão da empresa, houve resistência para adoção do *e-business* (entendido como inovação),

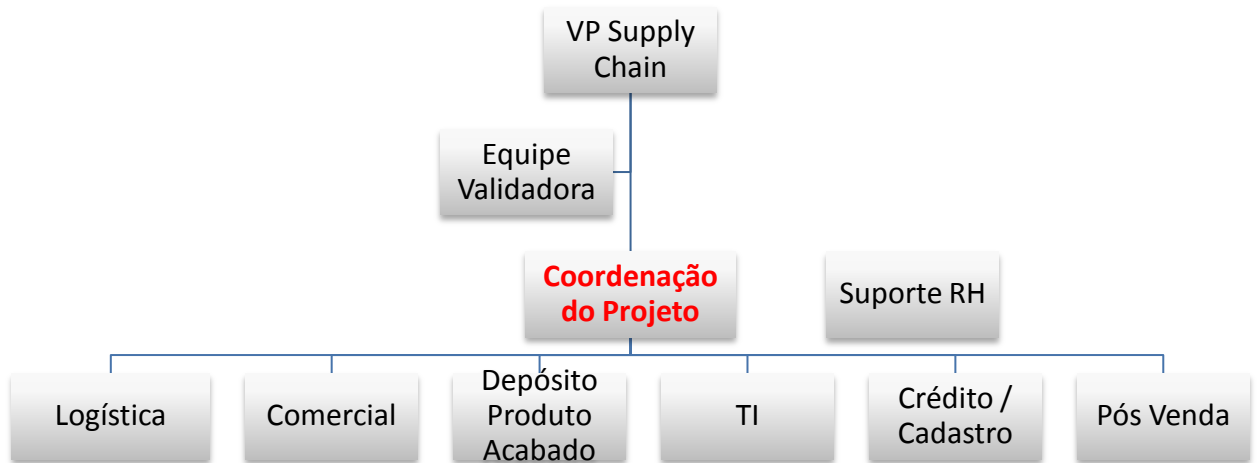
pois, num primeiro momento, esta não era uma oportunidade para aumentar as vendas, mas sim um modelo “sugerido” pela matriz para um alinhamento global com as operações de outros países.

A resistência para implementar o *e-business* partiu das áreas que estariam sendo mais afetadas, como a Logística, por exemplo, mas essa situação foi trabalhada com o apoio da área de Recursos Humanos (RH) que conseguiu fazer a mudança desejada por meio de treinamentos voltados às pessoas que teriam contato com esse novo canal, como funcionários do Centro de Distribuição e Transportes.

Na empresa “B”, houve um planejamento para adoção do *e-business* e a área de Coordenação de Projetos, responsável pelo desenvolvimento e implementação de inovações vindas da matriz, foi quem coordenou todo o processo. Após a implementação, os profissionais dessa área de coordenação não fizeram parte do *staff* do *e-business*, mas voltaram para a área de projetos, se envolvendo novamente com novas demandas de desenvolvimento e implementações. Conforme dito pelo gerente de projetos e novos negócios: “[...] a empresa adotou essa condição e investiu por ter a cultura da inovação estruturada e não contar com o acaso [...]”.

O processo para desenvolvimento se inicia quando um profissional de cada departamento envolvido é destacado para trabalho em conjunto com a área de projetos, e como dito pelo gerente de projetos: “[...] conforme procedimento da matriz [...]”. Houve a necessidade em unir os conhecimentos das áreas que seriam afetadas pelo *e-business*, como a área de Logística, de Tecnologia da Informação, de Marketing e de Vendas e um coordenador da área de projetos tinha a função de mediar os conflitos e aprovações das fases do projeto e validar com a matriz, como afirma o entrevistado de logística, as validações com a matriz “[...] eram tranquilas e bem-vindas, já que eles tinham experiência anterior [...]”, portanto a empresa “B” soube gerir um momento que poderia ser de conflitos entre os departamentos envolvidos com a ajuda do RH (Recursos Humanos).

Na Figura 12, pode ser visualizada a estrutura da área de projetos.



**Figura 12** – Organograma da área de projetos da empresa “B”

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos documentos da empresa

A área de projetos, localizada fisicamente em Curitiba (PR), está subordinada à Diretoria de *Supply Chain*, sendo esta área responsável pelo desenvolvimento de processos ou procedimentos novos vindos da matriz, ou mesmo, idealizados pela própria subsidiária. Segundo os entrevistados, cabe a ela a responsabilidade de decodificar e adequar as inovações solicitadas pela matriz, ou seja, a Coordenação do Projeto (em vermelho no organograma), assim, lapida as orientações da matriz de modo a ajustá-las às características do Brasil. Isso é identificado quando o gerente de novos negócios diz: “[...] a matriz passa ao país as linhas gerais e a área de Coordenação de Projetos adequa as necessidades do país, que podem ser estruturais ou legais [...]”.

No desenho final para implantação do *e-business*, os entrevistados disseram que não houve alteração no modelo proposto pela subsidiária brasileira, visto que a matriz aprovou e confiou nos profissionais responsáveis por tal execução, formados por uma equipe multidisciplinar, sendo da área de projetos e também por membros das áreas do *e-business*. Dessa forma, a empresa “B” implantou esse canal de venda eletrônica com uma equipe local sem que fosse preciso contratar terceiros ou

consultorias, mas sim com envolvimento de todas as áreas, como a área de logística, a financeira e a de tecnologia da informação, preservando as características locais do país, portanto, segundo o gerente de *supply chain*, mesmo havendo problemas em todas as áreas envolvidas, a implantação foi considerada um sucesso, em suas palavras: “[...] apesar das resistências comuns a um projeto que exige transformações em muitas áreas e também em função da ideia vir da matriz, no final, vimos que valeu a pena e podemos considerar como um exemplo de sucesso”.

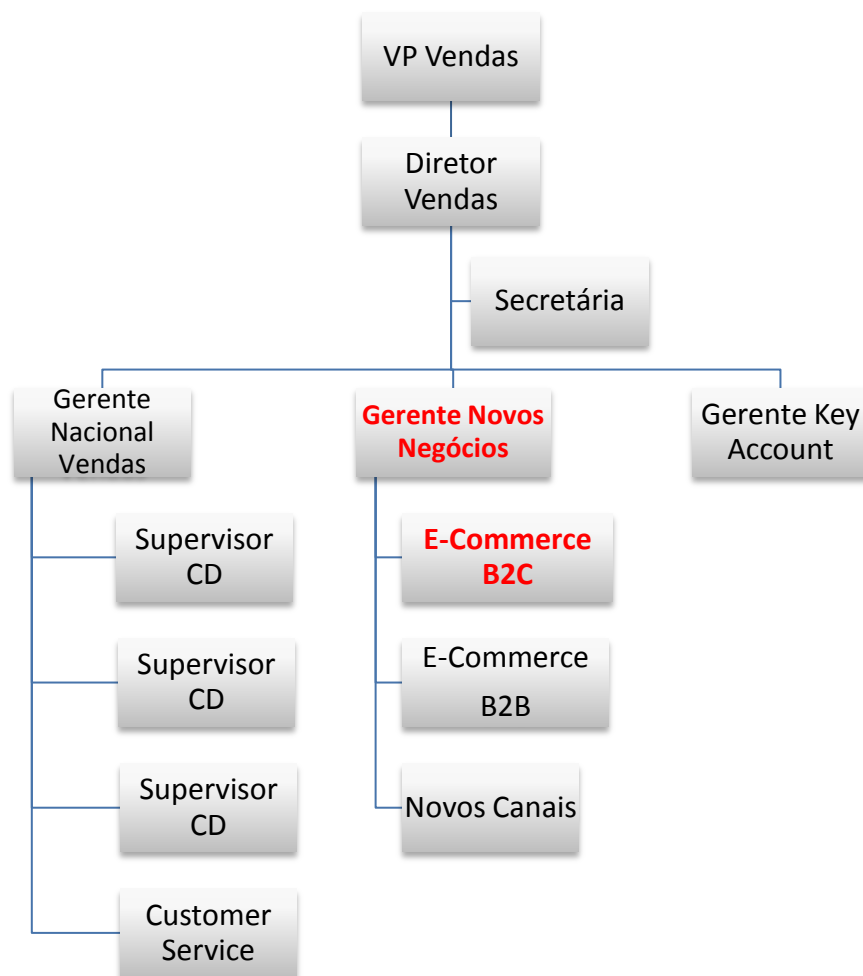
O risco pós-implantação foi classificado como baixo pela empresa “B”, isso porque nos países em que já operava não houve rejeição por parte do consumidor final em adquirir produtos via *web*. Além disso, conforme dados obtidos dos entrevistados, a taxa de cancelamento ou devolução dos produtos nesses países era de menos de 1% em relação ao total comercializado pela rede. O entrevistado de *marketing* afirmou que “[...] a companhia pesquisou o mercado e concluiu que essa inovação local não seria rejeitada pelo consumidor” e “[...], portanto, houve um estudo inicial antes da implementação onde foi apontado o baixo nível de rejeição”.

De acordo com os entrevistados, houve autonomia para implementar a operação, mas a ideia de promover a inovação por meio do *e-business* partiu da matriz que, inclusive, já tinha experiência em outros países como Itália e Suécia no desenvolvimento e implementação desse tipo de negócio. Mesmo a implantação ocorrendo de forma autônoma, periodicamente a área de projetos reportava à matriz a evolução do cronograma acordado, como declarou um entrevistado: “[...] como é uma empresa globalizada e a matriz não é brasileira, tínhamos que, no fim do dia, nos reportar a matriz [...]”.

A empresa “B” atribui grande parte do sucesso da implantação ao apoio dado pelo RH junto às pessoas envolvidas e afetadas pela inovação e pelo uso do *e-business*. Na visão dos entrevistados, essa interação com o RH, embora uma área que operacionalmente não seria afetada pelo *e-business*, foi fundamental ao promover cursos para os funcionários de modo a fazê-los entender a importância de uma inovação dessa magnitude.

Em se tratando de estrutura, a empresa “B” se organizou de forma tal que o *e-business* tivesse uma estrutura dedicada à sua gestão. Primeiramente, elevou a posição de *e-business* a um cargo gerencial e o posicionou na Diretoria de Venda, de maneira que a gestão tivesse realmente uma postura de vendas e serviço ao consumidor final.

Após implementação, a responsabilidade da continuidade e gestão sai da área de projetos e, na empresa “B”, passa a ser da Diretoria de Vendas com exceção da logística, pois essa estrutura operacional está subordinada à Diretoria de *Supply Chain*. Na Figura 13, é apresentada a estrutura da Diretoria de Vendas e, em destaque, na qual foi alocada a gerência de *e-business*.



**Figura 13** – Organograma da empresa “B” (*E-Business*)

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos documentos da empresa

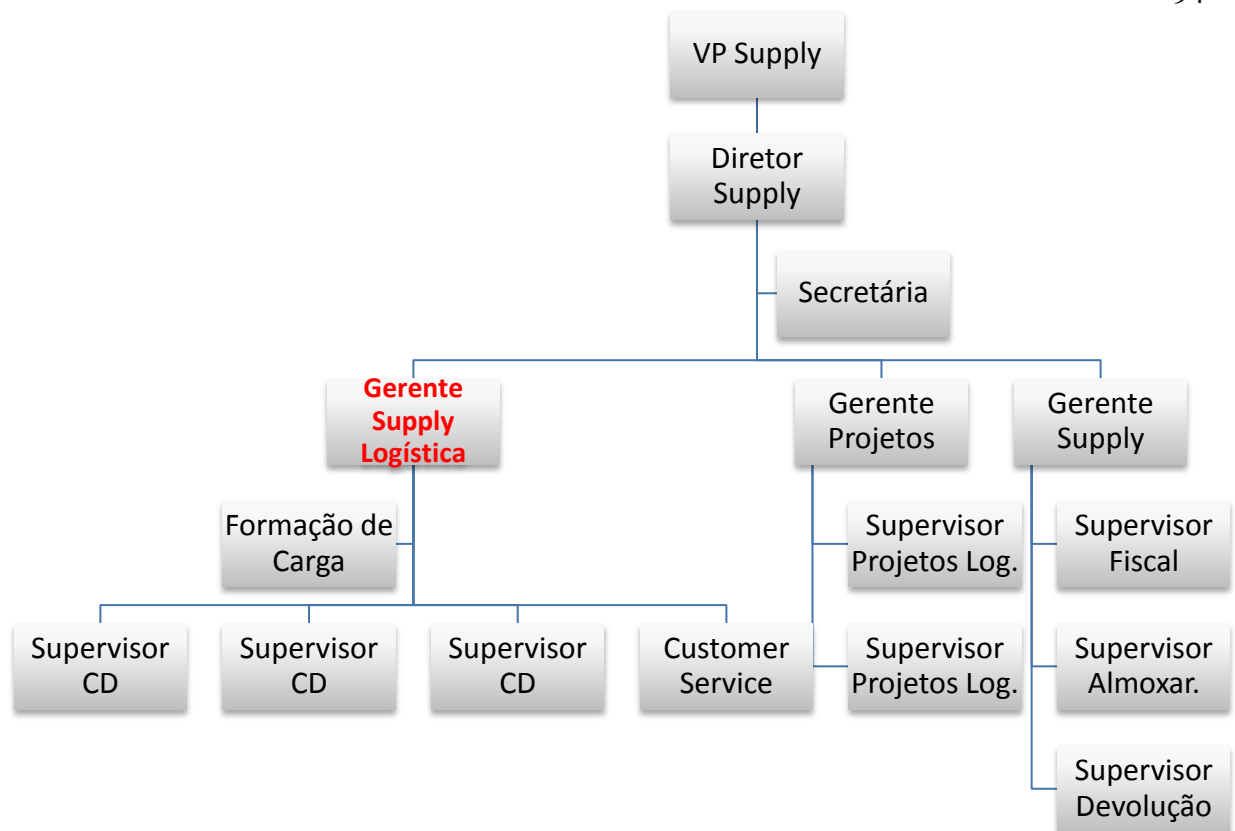
A decisão em alocar a gestão de *e-business* na Diretoria de Vendas vai ao encontro da proposta da matriz para que haja alinhamento global. Os motivos pelos quais a matriz optou por essa estrutura são desconhecidos da subsidiária brasileira.

Com base em relatórios da empresa, o *e-business* representa de 2% a 3% do faturamento bruto anual. No Brasil, apesar do incremento nas vendas não ser o principal motivo para sua implementação, a tendência é de crescimento; e a matriz, conforme dados da entrevista, “tende a investir no projeto”, portanto, há sinais de que a empresa “B” esteja com uma visão comercial devido ao resultado alcançado.

#### **4.2.2 Impacto do *e-business* na logística: empresa “B”**

A logística na empresa “B” foi reconhecida como um dos aspectos-chave para o sucesso do *e-business* desde o início da concepção do projeto; e os profissionais desse departamento foram envolvidos pela área de projetos a fim de entenderem as novas necessidades e a melhor forma de contribuir na implementação desse novo canal de vendas. Conforme informado pelo gerente de distribuição, foi a matriz que os alertou sobre a importância da logística; o desenvolvimento foi direcionado para que ela não estivesse em segundo plano em detrimento à construção do *site*.

A estrutura operacional interna é a mesma para a logística do *e-business* e para a tradicional, ou seja, na empresa “B”, os profissionais de logística são os mesmos e compartilham a gestão dos diferentes canais. Essa situação é idêntica a verificada nos centros de distribuição, formação de cargas e transportadoras, conforme relato dos entrevistados da área de *e-commerce* e de logística. O gerente de supply é responsável pelo fluxo logístico interno da empresa, ficando sob sua gestão as áreas de transporte, os centros de distribuição e o *customer service*; portanto, a área de logística alocada na Diretoria de *Supply* é a mesma para *e-business* e o negócio tradicional da empresa. O organograma fundamenta essa afirmação, como mostra Figura 14.



**Figura 14** – Organograma da empresa “B” (Logística)

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos documentos da empresa

A primeira transformação ocorrida, identificada pela empresa, foi a questão das entregas em pequenos lotes que saltaram em quantidade e pontos de atendimento. Os entrevistados das áreas de logística relatam essa transformação, da seguinte maneira:

[...] nos últimos anos a gente percebeu, enormemente, que as cargas estão mais fracionadas; e o caminhão está levando mais itens com maior diversidade...[...]

[...] geralmente a transportadora nem volta mais no mesmo dia para uma nova coleta, só no dia seguinte, de tanta entrega [...]

Essa mudança foi ocasionada em face do perfil do consumidor da empresa “B” que utiliza esse canal como meio para adquirir produtos, uma vez que os clientes compram poucas unidades por vez; e as entregas são feitas nos mais variados destinos. O Quadro 6 mostra a quantidade média de entregas que um veículo com a

mesma capacidade de carga faz por dia, quando utilizado para atender a logística tradicional comparado aos pedidos originários do *e-business*.

	Logística Tradicional	Logística E-Business
Nº Pedidos p/ veículo	3	15

#### Quadro 6 – Fracionamento de entregas

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos documentos da empresa

Em razão dessa mudança, a empresa “B” pesquisou transportadoras que tivessem mais o perfil fracionado (pequenos lotes) de entrega e que fosse especializada em *e-business*. Essa prospecção de prestadores de serviço com essa competência coube à área corporativa de contratação de transportes, responsável pela gestão de transportadoras. Isso fica evidenciado em fragmentos da entrevista em dados da entrevista, destacados a seguir:

[...] a nossa empresa tem toda uma área corporativa de transporte, então tem todo um time que desenvolve transportadoras, que treina e trabalha essa questão. Tem transportadoras que são mais especializadas em cargas de pequenos lotes e outras em cargas fechadas que são entregues diretamente em um só cliente [...]. (Supervisor de Centro de Distribuição).

O desenvolvimento e a contratação da logística foram realizados localmente, pois a matriz deu autonomia a cada país para operacionalizar o *e-business*, de acordo com as particularidades locais. No caso do Brasil, a empresa “B” teve um forte desenvolvimento em transportes rodoviários pela malha de distribuição brasileira ser pautadas no rodoviário. A equipe brasileira prospectou as transportadoras com perfil para entrega de pequenos lotes e, em seguida, contratou essas empresas especificamente para o atendimento ao *e-business*.

Outra mudança constatada pela empresa “B” se deve ao fato do cliente do *e-business* ser mais exigente quanto à pontualidade na entrega, já que o prazo de

entrega é contratado no momento da compra, situação essa comprovada na fala do entrevistado, assim: “[...] o consumidor é mais exigente, tem dia e hora pra entregar [...]”. No modelo tradicional, o cliente, normalmente, não tem dia e horário para recebimento do pedido, e sim um período “de-até”, no qual se pode entregar a mercadoria. A flexibilidade nos prazos de entrega é mais aceita quando o cliente é um varejista, um atacadista ou mesmo um consumidor que efetue a compra em loja física, mas em se tratando do cliente *e-business* não é essa realidade encontrada. O Quadro 7 mostra os fragmentos da entrevista que apontam evidências sobre as principais transformações ocorridas na logística em decorrência da adoção do *e-business*.

Processo	Procedimentos	Fragmentos da entrevista
<b>Recepção de Pedidos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mesma área para recepção de pedidos, seja do e-business ou tradicionais</li> <li>- maior autonomia da área para pedidos do e-business (antecipações ou cancelamentos)</li> <li>- direcionamento para o centro de distribuição</li> <li>- prioridade de faturamento aos pedidos do e-business</li> </ul>	<p>[...] a área de recepcionamento de pedidos é a mesma para o e-business e demais pedidos mas em geral tem prioridade os pedidos vindos do e-business [...]</p> <p>[...] essa área tem o poder de, dependendo da situação, fazer algo diferenciado, como o cancelamento e urgenciamento de pedidos [...]</p> <p>[...] a área de recepção capta os pedidos e os encaminha aos CDs com uma prioridade de faturamento [...]</p>
<b>Separação e Carregamento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- a estrutura para expedição é compartilhada</li> <li>- armazenagem, separação e carregamento foram adaptadas, dado as particularidades do e-business</li> <li>- a equipe de funcionários é a mesma, mas foi realizado treinamento, orientado pelo RH sobre os novos procedimentos</li> </ul>	<p>[...] é mais fácil trabalhar com cargas homogêneas, mas os pedidos do e-business são mais fracionados e variados [...]</p> <p>[...] não pode perder tempo na separação e carregamento [...]</p> <p>[...] criamos uma área específica para os pedidos vindos do e-business [...]</p> <p>[...] a área do e-business chamamos de supermercado... que é o espaço onde fazemos a armazenagem de produtos que giram mais no estoque [...]</p>
<b>Transporte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- lotes menores quando comparado ao da entrega tradicional</li> <li>- pontualidade de entrega mais assertiva</li> <li>- transportadoras mais qualificadas para o e-business</li> <li>- seleção das transportadoras mais criteriosa</li> </ul>	<p>[...] as cargas estão mais fracionadas e o caminhão está levando mais itens com maior diversidade [...]</p> <p>[...] na logística tradicional levamos menos pedidos por caminhão... no e-commerce é mais picado [...]</p> <p>[...] num primeiro momento a gente já se remete às dificuldades, mas isso também é positivo [...]</p> <p>[...] o desenvolvimento é mais rigoroso de transportadoras para o e-business [...]</p> <p>[...] a transportadora nem volta mais no mesmo dia para uma nova coleta, só no dia seguinte, de tanta entrega [...]</p> <p>[...] o consumidor é mais exigente, tem dia e hora para entregar [...]</p>

**Quadro 7 – Transformações da logística da empresa “B”**

Fonte: Elaborado pelo autor baseado nos documentos da empresa

Os dados oriundos da entrevista apontam que a acuracidade no prazo de entrega, exigido pelo consumidor, cumpre um papel importante para o desenvolvimento dos processos internos da empresa referente à contratação de prestadores de serviços, pois obriga que os critérios para contratar esses serviços sejam mais rígidos; e que exista uma cobrança de um nível de serviço mais elevado.

Os pedidos do *e-business* são recepcionados pela área comercial de Curitiba, responsável pela administração de pedidos seja qual for o canal. Essa área tem a função de priorizar as solicitações feitas pelo canal eletrônico de vendas e, quando necessário, interferir em seu faturamento de modo a garantir que estas sejam faturadas no prazo desejado. Ainda, a área comercial é responsável pelo envio das informações aos centros de distribuição que, dependendo do item vendido, é direcionado a um centro que, por sua vez, fica encarregado de separar, carregar e expedir a mercadoria. Outro aspecto diz respeito ao cancelamento do pedido, cabendo também à área comercial informar ao cliente por *e-mail* ou sms o cancelamento por falta do produto.

Segundo o gerente de novos negócios: “[...] a área corporativa de recepção de pedidos dá prioridade ao *e-business*, porque o consumidor é mais exigente se o produto não é entregue dentro do prazo contratado [...]”; portanto, os pedidos recepcionados que são originários do *e-business* são prioritários para faturamento com objetivo de atendimento no prazo.

A estrutura para expedição dos pedidos do *e-business* é a mesma utilizada para expedir os tradicionais. A separação e carregamento são operações que foram adaptadas ao canal de vendas eletrônicas, pois são cargas menos homogêneas e, conseqüentemente, mais trabalhosas para manuseio, requerendo mais mão de obra e processos mais precisos de modo que não ocorra perda de tempo nem custos desnecessários. Para facilitar a operação, a armazenagem na empresa “B” é feita em local apropriado no CD, chamado “supermercado”, e é destinada somente para atendimento de pedidos vindos do *e-business*. Baseado em dados obtidos dos entrevistados, existiu um critério para seleção das mercadorias que devem ser armazenadas no “supermercado”, a saber:

[...] o Centro de Distribuição é o mesmo, porém nós criamos uma área que chamamos de “supermercado” que é o espaço onde fazemos a armazenagem de produtos que giram mais no estoque pelo histórico dos pedidos; a separação por ser mais fracionada, mantemos o estoque concentrado nesse local e o carregamento a gente concentra numa área próxima a área de embarque [...]. (Gerente de Distribuição).

A equipe é a mesma para o *e-business* e para o modelo tradicional; não há distinção de equipes na empresa “B”. O que houve para essa adequação foram os treinamentos organizados pela área de Coordenação de Projetos e RH: “[...] tivemos um treinamento que explicou para nós que o consumidor é mais exigente e que não pode haver atraso de separação, carregamento e entrega [...]”, conforme dito pelo operador de centro de distribuição. Atualmente, o carregamento é realizado sempre no mesmo horário, mas, ainda assim, com todo o treinamento recebido pelos funcionários, a carga fracionada do *e-business* demora o dobro do tempo, quando comparada a uma mais direta destinada a outro canal. Estima-se, segundo o entrevistado, que para “formar carga” em um veículo com pedidos do *e-business* leva cerca de uma hora e meia, enquanto que no pedido tradicional, levando-se em conta o mesmo veículo e volume de mercadoria, demora aproximadamente 40 minutos. Apesar disso, no processo, em seu conjunto, o custo do atendimento do pedido do *e-business* se mostra mais vantajoso.

Essas transformações e adaptações foram necessárias e contribuíram para o sucesso do *e-business* na empresa “B”, uma vez que desde o início do processo os profissionais entenderam a importância da logística como parte fundamental desse sistema de venda.

#### **4.3 Síntese dos resultados para as empresas “A” e “B”**

Apresenta-se, no Quadro 8, uma síntese dos principais resultados encontrados durante as pesquisas realizadas nas empresas “A” e “B”, classificadas segundo as categorias de análise encontradas a partir da avaliação de conteúdo efetuada. As principais categorias encontradas foram: necessidades que levaram à implantação do *e-business*; dificuldades para adoção do *e-business*; benefícios gerados pela adoção do *e-business*; transformações da logística; transformações na estrutura organizacional; processo de transferência de conhecimento da matriz para as subsidiárias quanto à implantação de *e-business*; comprometimento com a inovação; alinhamento com os objetivos estratégicos.

<b>Categoria</b>	<b>Empresa “A”</b>	<b>Empresa “B”</b>
Necessidades que levaram à implantação do <i>e-business</i> .	Aumento das receitas.	Alinhamento com estratégia global focada em inovação.
	Canal entendido pelo consumidor como sendo inovador.	Aumento das receitas.
	Atratividade e facilidade de compra.	Foco em inovação: <i>e-business</i> como “vitrine” para mostrar a faceta inovadora da empresa.
	Facilidade para obter informações sobre produtos.	
	Variedade de produtos reunidos em um só lugar.	
Dificuldades para adoção do <i>e-business</i> .	Falta de conhecimento para desenvolvimento do novo canal de vendas.	Projeto não comercial.
	Baixa capacidade tecnológica.	Resistência dos departamentos envolvidos (ex.: Logística).
	Falta de cultura de inovação.	Risco pós-implantação de fracasso.
	Estrutura organizacional inadequada.	
Benefícios gerados pela adoção do <i>e-business</i> .	Redução no custo do atendimento do pedido.	Critérios mais apurados para contratação de terceiros para entrega de produtos.
	Eliminação de intermediários.	Exposição de produtos sem necessidade de estrutura física.
	Maior variedade de produtos à disposição do consumidor.	
Transformações da logística.	Perfil de carga: lotes menores.	

	Entregas pulverizadas.	
	Prazo de entrega assertivo.	
	Contratação de terceiro para operação logística.	Mesma equipe interna para o negócio tradicional e para o <i>e-business</i> .
	Custo logístico menor.	Autonomia para expedição de pedidos (ex.: priorização dos pedidos <i>e-business</i> ).
		Contratação de transportadoras com perfil diferenciado e mais qualificado.
Transformações na estrutura organizacional.	Estrutura compartilhada para o <i>e-business</i> no aspecto administrativo, pois a estrutura operacional é dedicada à contratação de terceiros.	Estrutura dedicada para o <i>e-business</i> no aspecto administrativo, pois a estrutura operacional é compartilhada.
	Estrutura desfocada da estratégia.	Estrutura baseada em subsidiárias estrangeiras. No Brasil trata-se de uma estrutura autônoma, mas inovações precisam ser validadas pela matriz.
	Falta de importância hierárquica para o <i>e-business</i> , pois a empresa o alocou na diretoria de varejo sem embasamento estratégico.	Estrutura estável: não foi mudada a área para outra diretoria, pois se deu importância hierárquica para o <i>e-business</i> .
Processo de transferência de conhecimento da matriz para as subsidiárias quanto à implantação de <i>e-business</i> .	A Matriz pouco pode ajudar a subsidiária por não ter conhecimento necessário do <i>e-business</i> , limitando-se a opinar sobre algumas questões. Ex: disposição dos produtos no <i>site</i> .	A matriz, por meio da Coordenadoria de Projetos, fornecia à subsidiária todas as informações necessárias para implantação do <i>e-business</i> , baseada em conhecimento e experiências anteriores.
Comprometimento com a inovação.	Falta de gestão para inovações.	A missão da empresa é inovar.

	Não está na missão da empresa promover a inovação e zelar por sua manutenção.	A inovação está presente em todos os níveis da empresa.
	Pouco comprometimento da diretoria.	Os processos são definidos para gestão de inovação.
	Processos desorganizados.	Área no <i>staff</i> dedicada a implementar inovações.
Alinhamento com os objetivos estratégicos.	Indefinição quanto aos objetivos para se adotar o <i>e-business</i> .	Alinhamento global com as operações de outros países em que a empresa já opera o <i>e-business</i> .
	Baixa prioridade do projeto.	Atendeu a expectativa dos clientes em estar sempre inovando.
	Projeto iniciado em departamentos e não por uma diretriz da diretoria.	Cumpriu o objetivo de alinhamento estratégico proposto pela matriz.
	Ausência de planejamento estratégico.	
Principais resultados obtidos.	Adaptação da estrutura organizacional.	Padronização com a matriz e subsidiárias.
	Entregas com melhor nível de serviço (pontualidade e qualidade dos produtos).	Contração de prestadores de serviço mais eficientes.
		Sucesso na implementação da estratégia da empresa.
		Expansão comercial.

**Quadro 8** – Principais resultados da pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor baseado na pesquisa

## 5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesse capítulo, é feita a análise dos resultados à luz das principais teorias descritas no referencial teórico, a partir das categorias encontradas no capítulo 4, que foi baseado nas entrevistas realizadas mediante o Roteiro de Entrevistas (ANEXO C).

### 5.1 Inovação e *e-business*

Segundo o conceito de Vernon e Wells (1991), empresas multinacionais operam de modo que as subsidiárias que estão em outros países apresentem aspectos administrativos semelhantes ao da matriz, que estejam ligadas por laços comuns de propriedade, bem como dividam os recursos, tais como crédito e dinheiro, e respondam a uma mesma estratégia. Desse modo, em relação à adoção do *e-business*, as empresas “A” e “B” não foram pesquisadas sobre a ligação de propriedade ou divisão de recursos, mas sim se respondem a uma mesma estratégia. O que se encontrou foi que a empresa “A” não transferiu para as filiais seus conhecimentos sobre *e-business*, enquanto que a “B” tinha conhecimento e alinhamento estratégico global entre matriz e subsidiárias capaz de manter uma mesma estrutura em todos os países nos quais opera, demonstrando melhor organização corporativa.

Quanto ao aspecto do grau de inovação, para ambas as empresas, tratava-se de uma inovação radical, (TIGRE, 2006), pois elas nunca antes haviam operado no Brasil em ambiente virtual e servindo diretamente ao consumidor final.

Em relação aos motivos que levaram as empresas “A” e “B” a adotarem uma inovação radical, observa-se que a empresa “A”, matriz da empresa nacional, adotou o *e-business* como uma estratégia, porém sem definir um objetivo específico inclusive para as subsidiárias. Entretanto, pelos dados obtidos nas entrevistas, há evidências de que essa empresa tenha sido motivada pela perspectiva de aumento das vendas por meio de um canal que cresce dois dígitos por ano (veja Tabela 2). Assim, sugere-se que a empresa desenvolveu o *e-business* visando ao seu

fortalecimento mediante o crescimento das vendas. Outras necessidades mencionadas pela empresa “A” foram:

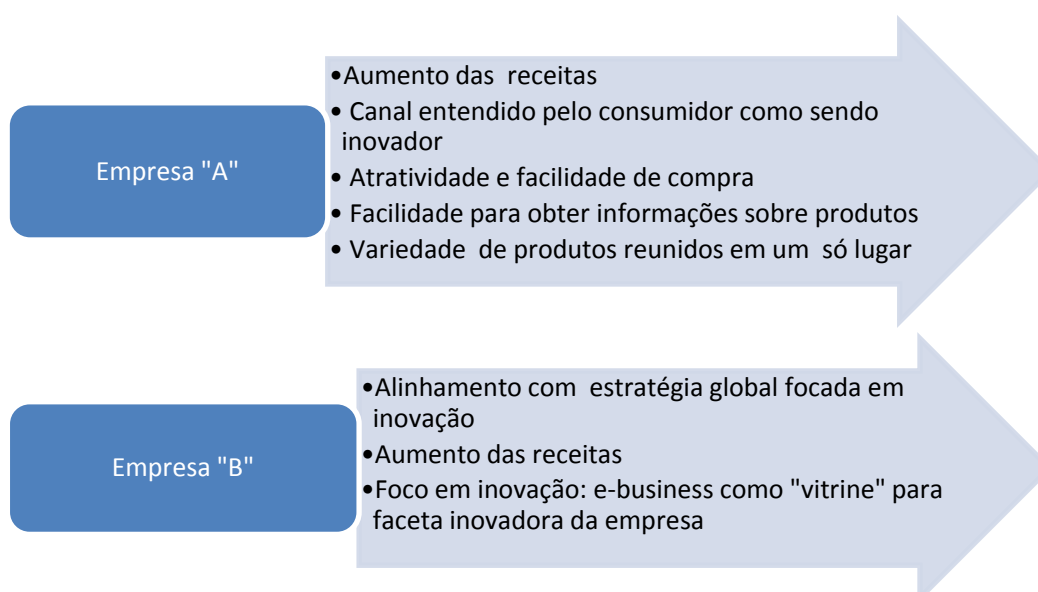
- Presença da marca em um canal visto pelo consumidor como inovador.
- Variedade de produtos em um mesmo local.
- Facilidade para compra.
- Pesquisa em tempo integral disponível sobre o produto.

Os entrevistados, funcionários da matriz da empresa “A”, afirmam que, da mesma forma que há dúvidas na matriz sobre as reais necessidades para o desenvolvimento do *e-business*, na subsidiária americana, por exemplo, essa estratégia também não é clara. Há evidências que a implementação do *e-business* tenha sido por uma consequência natural de um processo novo adotado pela matriz em que haveria condições de desenvolver o projeto localmente e, conseqüentemente, estaria de forma natural consolidando mais um canal para vendas com objetivo de aumentar as receitas. Para Rothwell (1994), Ahmed (1998), Valladares, Serio e Vasconcellos (2012), é necessário haver um objetivo estratégico que “guie” a inovação dentro da empresa, isto é, o desenvolvimento de um novo processo deve ser abordado ao nível estratégico e estar em conformidade com a inovação, assegurando o sucesso do projeto. Esse objetivo não é claro para a empresa “A” e também não há um alinhamento entre estratégia e o *e-business*, pois em nenhum momento os executivos dão sinal de que o *e-business* esteja suportado por uma estratégia definida pela matriz. Zilber (2008) também cita a importância do alinhamento entre a estratégia e a inovação, quando afirma que a estratégia global da empresa e os objetivos globais são a base das iniciativas para implementação de inovação, dando, como exemplo, o caso de sucesso da General Motors (GM), quando lançou o carro popular “Celta” sem revendedores, comercializando seu novo modelo de carro diretamente pela internet (*e-business*), oferecendo um exemplo da importância da existência de coordenação entre estratégia, objetivos e estrutura organizacional escolhida para implantação de uma inovação, o que não foi encontrado na empresa “A”, analisada nesta pesquisa.

Na empresa “B”, multinacional estrangeira e subsidiária da matriz, a adoção do e-

*business* ocorreu de forma alinhada com a estratégia da matriz que, em 2004, buscava uma padronização dos modelos de gestão de todas as áreas entre as subsidiárias, a fim de ter processos idênticos e, conseqüentemente, melhor controle das filiais. Apesar de o Brasil representar um importante mercado para a empresa “B”, a primeira necessidade em promover a inovação na subsidiária brasileira foi a adequação de uma estratégia da matriz em alinhar os procedimentos globalmente. Isso corrobora o afirmado por Ahmed (1998) e Zilber (2008), que comentam sobre a importância da estratégia estar alinhada com os objetivos da matriz, no caso o *e-business*. No fim da implementação, a empresa passou a ter uma visão voltada à expansão comercial e não apenas a um alinhamento com a estratégia da matriz, pois com o *e-business* os produtos estão disponíveis a todos os consumidores com acesso a *web* sem a necessidade de estrutura física em lugares distantes. Segundo Plant (2000) apud Zilber (2008), o sucesso na implementação do *e-business* deriva de um modelo de negócios que envolva todas as áreas; assim, haveria contribuição para o modelo de negócio global. Isso foi verificado na empresa “B”, uma vez que todas as áreas foram envolvidas nos processos para a inovação, não sendo necessária a contratação de terceiros.

A Figura 15 mostra os principais motivos que as empresas A e B relataram possuir para a adoção da inovação.



**Figura 15** – Necessidades referidas pelas empresas analisadas para adoção do *e-business*

Fonte: Elaborado pelo autor

Segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2008), uma das maneiras de as empresas inovarem é desenvolvendo novos processos, e isso foi constatado neste estudo, uma vez que, independentemente das necessidades que levaram as empresas pesquisadas à inovação, ambas desenvolveram um processo de mudança a fim de tirar proveito de uma oportunidade de negócio, no caso o *e-business*, que foi percebida pelas empresas e que vinha crescendo além das vendas no mercado em que atuavam.

No que se refere ao conhecimento necessário para desenvolvimento do *e-business*, este ocorreu de modo distinto nas empresas pesquisadas, pois ambas não tinham experiência ou conhecimento local adequados para adotar essa inovação. Entretanto, apesar de localmente ser uma inovação para as empresas, na empresa “B” tratava-se de um *roll out*, ou seja, de um processo que a matriz já havia desenvolvido em outros países; portanto já tinha adquirido o conhecimento e a experiência na implementação desse canal de venda em alguma unidade da empresa, enquanto que na empresa “A” o desenvolvimento era totalmente novo e a única experiência foi derivada da primeira tentativa, em 2005, que resultou na paralisação temporária do *e-business*.

A empresa “A” não mostrou capacidade para inovação, evidenciada pela falta de profissionais capacitados para elaborar e implementar um novo projeto que a própria empresa traçou como objetivo a ser alcançado. Ahmed (1998) e Atuahene-Gima (1996) apud Valladares, Serio e Vasconcellos (2012) alertam que para a empresa inovar a qualificação do seu executivo é fundamental, pois, assim, ela poderá realizar o planejado. Essa constatação foi confirmada com o apurado na empresa “A”, na qual não havia indícios de qualificação das pessoas envolvidas no *e-business*, acarretando dificuldade na implantação.

As subsidiárias da empresa “A” receberam orientação quanto à disposição dos produtos no *site*, mas não houve transferência de conhecimento já que não havia

profissionais experientes e capacitados em desenvolver esse canal, então a solução adotada foi a contratação de terceiros especializados para a construção do *site*.

Essa situação de contratação de terceiros também foi verificada quando a empresa optou por contratar um operador logístico capaz de servir ao *e-business* de forma a cumprir os prazos de entrega e ter condições de armazenagem. Dessa maneira, todo o projeto para adoção da inovação foi terceirizado por falta de conhecimento da empresa “A”, desde a sua concepção até o operador logístico responsável pela operação. Para Kalakota e Robinson (2004), a necessidade em contratar terceiros para o planejamento e para a execução de um projeto é confirmada quando as empresas não podem fazer tudo de maneira perfeita e, aliada ao despreparo técnico dos seus executivos, contratam terceiros com intuito de ganhar eficiência e reduzir custos. Dessa maneira, a empresa “A” contratou o operador logístico como forma de suprir esse conhecimento que ela não possuía internamente. Plant (2000) apud Zilber (2008) sugere outra situação para contratar-se um operador logístico, que seria aquela em que a empresa opta por manter uma estrutura mínima, mas não foi esse o caso constatado nessa empresa.

Na empresa “B”, a cultura de inovação fica evidente, uma vez que dispõe de uma estrutura organizacional voltada à inovação, interagindo com outras áreas, o que contribuiu para o sucesso do projeto. A subsidiária brasileira recebeu transferência de conhecimento vindos da matriz que já tinha implementado o mesmo projeto de *e-business* em outros países; logo, a adoção do *e-business* ocorreu de maneira planejada e organizada, envolvendo inclusive o departamento denominado Coordenação de Projetos que recebia, processava as informações e envolvia as pessoas certas para o projeto. Diante disso, todo o processo de inovação na empresa “B” foi pautado pelo conhecimento e aprendizado gerado pela matriz e transferido para a subsidiária brasileira, seja na forma de orientação para novos processos ou na de validação de inovações propostas pela subsidiária. Isso vai ao encontro do que Oliveira Júnior (2007) afirma sobre a importância da transferência de conhecimento, trazendo novas ideias e as transferindo por meio de níveis hierárquicos que, no caso desta pesquisa, trata-se da transferência da matriz para subsidiária de duas empresas que operam no Brasil.

Em se tratando de autonomia dada pela matriz às subsidiárias em decorrência de uma inovação, verificou-se que a empresa “A” não se diferenciou da empresa “B”, multinacional de capital estrangeiro, corroborando o que foi dito por Oliveira, Boehe e Borini (2009) que relatam não haver diferença entre a autonomia dada por empresas multinacionais de capital nacional ou de estrangeiro, estando ligada a autonomia ao tempo que a subsidiária está operando e também a algumas funções estratégicas.

## **5.2 Estrutura organizacional e *e-business***

Em se tratando da estrutura organizacional da empresa “B”, ocorreram transformações a fim de melhor servir ao *e-business*, pois conforme Vasconcellos e Hemsley (2003) a velocidade e as mudanças no ambiente em que as empresas operam obrigaram-nas a desenvolver estruturas adequadas para esse canal de vendas eletrônicas. Plant (2000) apud Zilber (2008) corrobora essa afirmação, já que empresas do mundo real estão transformando suas estruturas para dar suporte a um modelo de negócios virtual, exatamente o que sucedeu com a referida empresa. A empresa “A” também necessitou adaptar sua estrutura organizacional para “receber” o *e-business*; no entanto, o processo não foi planejado; e a área designada recebeu-o sem haver um cunho estratégico para tal alocação. Amabile et al. (1996) sugerem que a estrutura organizacional não impede a alocação da gestão, mas dificulta a inovação, e mais tarde, uma possível melhoria. Isso faz com que a empresa “A” demore mais tempo para tal adaptação e, no futuro, tenha suas melhorias prejudicadas.

O processo de desenvolvimento do *e-business* na empresa “B” foi apoiado, desde seu início, pela diretoria da subsidiária e também pela matriz na qual a questão foi primeiramente discutida. Zilber (2008) aponta o envolvimento da alta administração como sendo fundamental para o sucesso, trazendo um peso estratégico para a dedicação ao projeto. Entretanto, na empresa “A”, a origem do *e-business* não ocorreu na diretoria, mas sim no nível gerencial das áreas de vendas e *marketing* passando uma imagem à empresa de um projeto de baixa prioridade, o que para

Rothwell (1994) denota falta de respaldo estratégico, demonstrando, segundo Shaley e Gibson (2004), que faltou à empresa “A” comportamentos que reafirmem o compromisso com a inovação.

Na empresa “B”, há um departamento responsável que acompanhou o projeto de implementação do *e-business* desde seu início (Coordenação de Projetos). Após implementado, a gestão do *e-business* foi elevada a nível gerencial. Essa característica é importante porque “nomeia” um líder para o projeto e pós-projeto e, conforme referem Elenkov, Judge e Wright, 2005 apud Valladares, Serio e Vasconcellos (2012), a liderança é um fator importante para o sucesso da inovação, pois a ação do líder identifica oportunidades e deve garantir a tomada de decisão durante o processo, o que foi percebido na empresa “B”, durante as validações das fases do projeto no qual a matriz aprovou sem restrições. Já, na empresa “A”, não há um departamento responsável pela coordenação de projetos para inovações, tampouco um líder responsável, o que é apontado por Zilber (2008) como sendo um fator crítico para o sucesso, pois a estrutura organizacional carece de uma pessoa responsável pela coordenação do *e-business*.

Em se tratando de autonomia, a matriz da empresa “B” deu total liberdade para a subsidiária em modificar a estrutura organizacional. Entretanto, essa liberdade era limitada e fazia-se necessária a aprovação da sede. Oliveira, Boehe e Borini (2009) afirmam que a autonomia dada às subsidiárias está ligada a questões estratégicas e, por isso, a matriz da empresa “B”, apesar de ter aprovado todo o projeto da subsidiária, aprovava todos os estágios do projeto por se tratar de uma estratégia global importante para a corporação. Na empresa “A”, houve um processo semelhante ao da empresa “B”, no que se refere à aprovação da matriz, pois como matriz a empresa “A” deu autonomia para a questão operacional da subsidiária e não para a concepção da inovação. Ahmed (1998) apud Valladares, Serio e Vasconcellos (2012) consideram que a questão de autonomia está relacionada com gestão de pessoas em que as empresas voltadas à inovação preparam equipes para terem autonomia e consequente tomada de decisão, sobretudo, para a questão de estrutura apropriada.

Um fator importante para o sucesso do projeto na empresa “B” foi a questão do alinhamento entre estrutura organizacional e a estratégia global, o que demonstra organização da empresa “B” para a convergência dos objetivos alcançados. A decisão em alocar a gestão do *e-business* na Diretoria de Vendas não foi ao acaso, pois houve uma recomendação da matriz para esse posicionamento. Conforme Zilber (2008) um dos fatores críticos que podem mitigar o sucesso do projeto é a falta de uma estratégia alinhada com a estrutura da empresa, situação essa que não foi identificada na empresa “B”. Pode-se afirmar também que houve uma redefinição da estrutura com a criação de um cargo gerencial de *e-business* para a gestão do negócio, o que corrobora a afirmação de Kalakota e Robinson (2002), quando dizem que a estrutura é forçada a mudar sem rompimento organizacional, garantindo assim maior agilidade no atendimento das necessidades do *e-business*. No caso da empresa “A”, não houve alinhamento entre estrutura organizacional e a estratégia, pois nem a própria empresa tinha certeza dos motivos que a levaram a adotar esse tipo de negócio. Essa falta de clareza é crucial para que a empresa não tenha sucesso. Zilber (2002) exemplifica o caso de uma montadora localizada no Brasil que por não ter objetivos claros em relação ao *e-business* teve dificuldades em sua implantação. Johnson (2009) comenta que pela empresa não ter o conhecimento adequado sobre o *e-business* adota uma postura inerte quanto à adoção da inovação.

### **5.3 Logística e *e-business***

Em ambas as empresas pesquisadas a logística foi o fator-chave para o sucesso do *e-business*. A transformação nas empresas “A” e “B” foram necessárias devido aos aspectos particulares do *e-business* que não estão presentes no modelo tradicional. Borna, Donadel e Lorandi (2006) ressaltam a importância da logística como atividade de valor dando suporte ao *e-business*, possibilitando a sobrevivência da empresa, daí a necessidade das empresas que adotaram esse canal de vendas modificarem essa área com o intuito de melhor servir ao *e-business*. Taboada (2002) afirma que o perfeito funcionamento da estrutura logística é essencial ao sucesso do *e-business*, o que explica o fato de a empresa “A” não ter conseguido manter em funcionamento seu *e-business*, quando ocorreu a primeira tentativa de adoção em

2005. Já a empresa “B”, tinha o conhecimento necessário para entender que a logística é essencial ao bom funcionamento desse tipo de negócio, o que mostra uma inteligência organizacional conceituada por Kohli e Jaworski (1990), em que a empresa tem o conhecimento sobre o mercado em que atua, estando mais informada, e sendo capaz de entender as transformações como mudanças tecnológicas, fato esse que ocorreu quando a empresa “B” decidiu adotar essa inovação.

A logística da empresa “B” passou por transformações visto as especificidades do *e-business*, a começar pela questão dos lotes e das entregas as quais passaram a ser em menores lotes, em maior número e devendo ser entregues diretamente nas casas dos consumidores finais. Essa transformação foi prevista por Alves et al. (2005), Fleury e Monteiro (2004), Bayles e Bathias (2000), afirmando que os sistemas logísticos tradicionais são voltados para grandes volumes, com entregas centralizadas. Por outro lado, a empresa “A” não se adequou, optando pela contratação de um operador logístico que tivesse as características para servir ao *e-business*. Johnson (2009) chama essa incapacidade em adequar-se de falta de disponibilidade organizacional que constitui a carência de aprendizagem, culminando como uma barreira para adoção da inovação. Ainda, em relação ao operador logístico contratado, de acordo com Kalakota e Robinson (2004) a empresa não pode fazer o melhor o tempo todo e deve optar por contratar os serviços de um terceiro para que ela ganhe em eficiência operacional, baixando, assim, os custos. A opção por terceirizar os procedimentos logísticos para atendimento ao cliente do *e-business* permitiu a empresa “A” dar continuidade e esse tipo de negócio.

#### **5.4 Síntese das análises**

No Quadro 9, apresenta-se a síntese das análises das empresas A e B, em conformidade aos objetivos específicos desta pesquisa, que são os de identificar:

- As necessidades que levaram as organizações a adotarem o *e-business*.
- As diferenças e semelhanças da adoção de *e-business* entre uma

multinacional nacional e uma de capital estrangeiro.

- As principais mudanças que ocorreram nos processos da logística devido à adoção do *e-business*.
- Os benefícios e dificuldades gerados pela adoção de *e-business*.

	Empresa "A"	Empresa "B"	Literatura
Necessidades que levaram à adoção do <i>e-business</i> .	- Aumento das receitas.	- Alinhamento com estratégia global focada em inovação	Rothwell, 1994; Ahmed, 1998; Poon e Jevons, 1997; Plant, 2000; Zilber, 2002; Zilber, 2008; Tidd, Bessant e Pavitt, 2008; Valladares, Serio e Vasconcellos, 2012; Atuahene-Gima, 1996.
	- Canal entendido pelo consumidor como sendo inovador.	- Aumento das receitas	
	- Atratividade e facilidade de compra.	- Foco em inovação: <i>e-business</i> como "vitrine" para faceta inovadora da empresa	
	- Facilidade para obter informações sobre produtos.		
	- Variedade de produtos reunidos em um só lugar.		
Analisar diferenças na adoção do <i>e-business</i> .	- Ausência de experiência anterior.	- Experiência e conhecimento da matriz em outros países	Ahmed, 1998; Atuahene-Gima, 1996; Valladares, Serio e Vasconcellos, 2012; Amabile et al., 1996.
	- Busca por capacitação tecnológica externa.	- Tecnologia apropriada para implantação do <i>e-business</i>	
	- Falta de treinamento para os profissionais envolvidos.	- Treinamento para as pessoas envolvidas coordenado pelo RH.	

	- Contração de terceiros para área operacional.	- Equipe operacional interna	
Analisar semelhanças na adoção do <i>e-business</i> .	- Desenvolvimento com equipe multidisciplinar.		Zilber, 2002; Donadel e Lorandi, 2006; Zilber, 2008.
	- Logística é observada como área-chave para o sucesso.		
	- Primeira experiência local em atender diretamente o consumidor final.		
Identificar dificuldades para adoção do <i>e-business</i> .	- Falta de conhecimento para desenvolvimento do novo canal de vendas.	- Projeto não comercial.	Zilber, 2002; Zilber, 2008; Johnson, 2010.
	- Baixa capacidade tecnológica.	- Resistência dos departamentos envolvidos (ex. logística).	
	- Falta de cultura de inovação.	- Risco pós-implementação de fracasso.	
	- Estrutura organizacional inadequada.		
Identificar benefícios gerados pela adoção do <i>e-business</i> .	- Redução no custo do atendimento do pedido.	- Critérios mais apurados para contratação de terceiros para entrega de produtos	Zilber, 2002; Zilber, 2008; Mehta e Shah, 2001.
	- Eliminação de intermediários.	- Exposição de produtos sem necessidade de estrutura física.	
	- Maior variedade de produtos à disposição do consumidor.		

Verificar as transformações da logística.	Perfil de carga: lotes menores.		Kohli e Jaworski, 1990; Bayles e Bathias, 2000; Taboada, 2002; Kalakota e Robinson, 2004; Fleury e Monteiro, 2004; Alves et al., 2005; Leite, 2005; Bornia, Donadel e Lorandi, 2006; Coelho e Cristo, 2007; Johnson, 2009
	- Entregas pulverizadas.		
	- Prazo de entrega assertivo.		
	- Contratação de terceiro para operação logística	- Mesma equipe interna para o negócio tradicional e <i>e-business</i> .	
	- Custo logístico menor.	- Autonomia para expedição de pedidos (Ex. priorização).	
		- Contratação de transportadoras com perfil diferenciado e mais qualificado.	

**Quadro 9 – Principais conclusões da pesquisa**

Fonte: Elaborado pelo autor baseado na pesquisa

## 6 CONCLUSÕES

Neste estudo, abordou-se a adoção do *e-business*, entendido como uma inovação, por duas empresas distintas – a empresa “A”, multinacional brasileira, e a empresa “B”, multinacional estrangeira com subsidiária no mercado brasileiro –, e suas consequências e transformações da logística.

O motivo que levou as empresas “A” e “B” a adotarem o *e-business*, inicialmente, não foi o mesmo para ambas. Na empresa “A”, os departamentos entenderam de modo diferente o objetivo para sua adoção, além de não haver um alinhamento entre o objetivo da adoção de *e-business* com os objetivos estratégicos da empresa. No entanto, concluiu-se que o real motivo tenha sido aumento das vendas, pois originariamente o desenvolvimento foi desencadeado pelos profissionais da área de vendas e de *marketing*, cujo motivo principal revelado nas entrevistas foi o aumento das receitas por meio desse novo canal. Na empresa “B”, inicialmente, foi dito que o principal motivo era um alinhamento dos objetivos da filial com a estratégia global, em que a intenção seria que todos os países tivessem os mesmos processos e procedimentos a fim de que se pudesse ter maior controle, mas ao final da implementação também passaram a ter uma visão mais comercial do *e-business*, similar ao da empresa “A”.

Identificaram-se diferentes formas de adoção do *e-business* nas empresas “A” e “B”, uma vez que a cultura da empresa “B” é focada na inovação – referida também em sua missão –, e seus consumidores esperam que a empresa haja como inovadora, o que é relatado a todo o momento nas entrevistas dadas pelos seus funcionários. Assim, a adoção do *e-business* na empresa “B” ocorreu de forma mais planejada e estruturada, já que possui a estrutura e o conhecimento necessários para implementar um novo modelo de negócio no Brasil (uso de *e-business* nos negócios). Além disso, na empresa “B” todas as pessoas envolvidas em novos projetos são preparadas por um *staff* permanente da estrutura organizacional (Coordenadoria de Projetos) que, após treinamento dado às áreas envolvidas por essa inovação, voltam a sua posição de origem e recomeçam o desenvolvimento de outro novo processo com os departamentos envolvidos. A empresa “A” não obteve sucesso na primeira tentativa no desenvolvimento do *e-business* e a atribuição a

esse fracasso foi dada à logística, porém a empresa admite não haver histórico que explicasse esse evento por intermédio de indicadores mais precisos, dada a baixa prioridade do projeto de *e-business* em 2005. Na segunda tentativa, a empresa “A” continuou não tendo uma estrutura organizacional adequada nem pessoas qualificadas para o desenvolvimento da inovação; assim, contratou consultorias especializadas em *e-business*; e para a gestão da operação (armazenagem, separação e entrega) foi contratada uma empresa terceirizada que é responsável por toda a gestão operacional dos pedidos oriundos desse canal.

A investigação no processo de transferência de conhecimento foi percebida na empresa “A” por meio das diretrizes dadas às subsidiárias, no sentido de manter o mesmo padrão para o *site* de compra.

Entretanto, essa diretriz não se apresentou de forma sistêmica, ou mesmo estruturada, porque os executivos da empresa “A” não possuíam o conhecimento técnico necessário para desenvolver o *e-business* nas subsidiárias. Já na empresa “B”, o fato de possuir uma matriz sueca que tinha passado pela experiência de desenvolver o *e-business* em outros países, contribuiu de maneira definitiva para provê-la de todas as informações necessárias para esse desenvolvimento. Desse modo, seus executivos estavam preparados para adotar uma inovação, tanto que não houve necessidade de contratar terceiros para realizar essa tarefa. Vale destacar que a matriz se comunicava com a subsidiária por meio da área de projetos que era o elo de comunicação e aprovação das etapas que estavam sendo cumpridas.

A estrutura organizacional adequada foi um fator de sucesso para que a referida inovação fosse implantada na empresa “B”. Essa estrutura se mostrou alinhada à estratégia da empresa, pois existe uma estrutura dedicada à implantação de inovações (foco em inovação que está declarado de modo explícito na missão da empresa), sejam estas oriundas da matriz ou mesmo da própria subsidiária, as quais podem ser avaliadas pela área de projetos e submetidas à aprovação da matriz. Na empresa “A”, não havia uma estrutura adequada para “instalar” o *e-business* de modo que a decisão sobre a alocação dessa área foi improvisada. Isto se comprova

não somente pela declaração dos executivos dessa empresa – os quais referem que ela não estava preparada para essa inovação –, mas também ao se verificar a sua própria estrutura organizacional – na qual não há uma estratégia definida para o *e-business* –, uma vez que não consta, no organograma, um cargo sequer responsável pela implementação da inovação. Além disso, os funcionários entrevistados não demonstraram ou relataram terem sido incentivados a promover essa inovação.

Nota-se também que o processo logístico da empresa “B” apresentou transformações a fim de servir o *e-business*. Essa empresa não havia implementado o B2C, no Brasil; portanto, não atendia o consumidor final de modo direto. Com a implantação do projeto *e-business* a logística passou por adaptações estruturais que permitiram o atendimento a esse “novo cliente” com alto nível de serviço. Ocorreram mudanças internas na empresa, como, por exemplo, diferentes formas de armazenar, separar, entregar produtos em lotes menores e mais pontos de entrega, além da equipe interna ser a mesma, para o negócio tradicional e para o *e-business*. A exigência do consumidor quanto à pontualidade na entrega obrigou a empresa “B” a contratar transportadoras com o perfil de entregas específico para esse canal de venda e, conseqüentemente, eram mais qualificadas. A contratação desse tipo de transportadora foi realizada pela empresa “B”, sem a necessidade de uma consultoria que lhe ajudasse nessa tarefa. Entretanto, a empresa “A”, após o primeiro fracasso, precisou contratar um operador logístico para atender as exigências logísticas do *e-business*, já que seus executivos não tinham conhecimento necessário para promoverem as transformações, admitindo inclusive que o processo tradicional, comparado ao *e-business*, era totalmente diferente, portanto, a logística da empresa “A” sofreu pequenas alterações, todas elas oriundas da operação terceirizada, tais como perfil de lotes menores e mais pontos de entrega, optando pela terceirização de toda a parte operacional do *e-business* não compartilhando a estrutura operacional tradicional já existente.

Como contribuição à literatura, pode-se dizer que os achados corroboram o dito por Vernon e Wells (1991), Rothweel (1994), Ambabile et al. (1996), Ahmed (1998), Zilber (2008), Valladares, Serio e Vasconcelos (2012) sobre a importância da

existência de alinhamento entre a estratégia e os objetivos da adoção de uma inovação, no caso deste estudo, o *e-business*.

Também fica clara a importância da estrutura organizacional adequada à implantação do *e-business*, de maneira que ela garanta um nível de autoridade para tomada de decisões que possam atender aos objetivos pretendidos, conforme referem Vernon e Wells (1991), Venkatraman e Henderson (1998), Plant (2000) apud Zilber (2008), Vasconcellos e Hemsley (2003), Elenkov, Judge e Wright (2005) apud Valladares, Serio e Vasconcellos (2012) e Costa et al. (2010).

Quanto à logística, este estudo mostra evidências sobre a necessidade de transformações logísticas, tais como lote menores de mercadorias, entregas pulverizadas, prazo de entrega menor e mais assertivo, transporte especializado e treinamento aos funcionários, o que corrobora Bayles e Bathias (2000), Taboada (2002), Fleury e Monteiro (2004), Leite (2005), Alves et al. (2005), Bornia, Donadel e Lorandi (2006), Coelho e Cristo (2007) os quais mencionam a necessidade de ajustes das operações logísticas para o sucesso no atendimento ao cliente do *e-business*.

A principal limitação deste estudo é a própria escolha do método, que, como se baseou em estudos de caso, não pode ser ampliada para o universo de outras empresas. Contudo, buscou-se a escolha de casos emblemáticos que pudessem ilustrar o problema de pesquisa.

Finalmente, destacam-se as seguintes sugestões para possíveis futuros estudos:

- Realizar um estudo semelhante sobre a transferência de conhecimento da logística local para as subsidiárias do exterior.
- Ampliar a amostra para incorporar empresas de países emergentes (China, Rússia e Índia) de forma a verificar se a transformação da logística é similar ao caso brasileiro.
- Verificar se o processo e os motivos para adoção da inovação, no caso *e-business*, ocorrem de modo semelhante em outras empresas.

- Comparar a logística do *e-business* de pequenas com grandes empresas.
- Propor um modelo de logística para *e-business* baseado numa pesquisa quantitativa.

## REFERÊNCIAS

- AHMED, P.K. **Benchmarking innovation Best practice**. Benchmarking: An International Journal, 1998
- ALBERTIN, A. L. **Comércio eletrônico: modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- ALVES, C. S. et al. **A importância da logística para o e-commerce: o exemplo da amazon.com**. 2005. Disponível em: <[http://www.congressosp.fipecafi.org/artigos12004/an\\_resumo.asp?cod\\_trabalho=375](http://www.congressosp.fipecafi.org/artigos12004/an_resumo.asp?cod_trabalho=375)>. Acesso em: 03 fev. 2012.
- AMABILE, T.M.; CONTI, R.; COON, H.; LAZENBY, J.; HERRON, M. **Assessing the work environment for creativity**. The academy of management journal, 1996
- AULAKH, P. S. **Emerging multinacionais from developing economies: motivation, paths and performance**. Journal of International Management, v. 13, n. 3, p. 235-240, Set. 2007.
- ATUAHENE-GIMA, K. **Differential potency of factors affecting innovation performance in manufacturing and services firms in Austrália**. Journal of product innovation management, 1996
- BALLOU, R. H. **Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física**. 14ª tiragem. São Paulo: Atlas, 1993.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 5. ed. Lisboa, Portugal: Edições 70, 2009.
- BARLOW, A. K. F.; SIDDIQUI, N. Q.; MANNION, M. Developments in information and communication technologies for retail marketing channels. **International Journal of Retail & Distribution Management**. v. 32, n. 3, p. 157-163, 2004.
- BARRETO, A.; ROCHA, A. A expansão das fronteiras: brasileiros no exterior. In: ROCHA, A. (Org.) **As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.
- BAYLES, D.L.; BHATIA, H.; **E-commerce logistics & fulfillment: delivering the goods**. Prentice Hall. Upper Saddle River, NJ, USA, 2000

BOEHE, D.M. **Os papéis de subsidiárias brasileiras na estratégia de inovação de empresas multinacionais estrangeiras.** Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP) v. 42, n.1. São Paulo, 2007

BORINI, F. M.; OLIVEIRA JÚNIOR, M. M.; GUEVARA, A. J. H. **O contexto competitivo nacional e a relevância estratégica das subsidiárias brasileiras de corporações multinacionais.** In: ENCONTRO DA ANPAD, 27., 2004, Curitiba. Anais... Curitiba: Anpad, 2004. v. 28. p. 1-15.

BORNIA, A. C.; DONADEL, C. M.; LORANDI, J. A. **A logística do comércio eletrônico.** In: ENEGEP, 26., 2006, Fortaleza. Anais... Fortaleza, CE, Brasil: ENEGEP, 2006.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Empresas multinacionais e interesses de classe. Encontros com a Civilização Brasileira.** Rio de Janeiro, n. 4, out., 1978.

CÁCERES, L. J. G. **Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación.** México: Prentice Hall, 1998.

CHEN, C.J.; HUANG, J.W. **Strategic human resource practices and innovation performance – The mediating role of knowledge management capacity.** Journal of Business Research, 2009

CHOI, S. Y.; WHINSTON, A. **The internet economy: technology and practice.** Austin: Smartecon Publishing, 2000.

CHOI, S. Y.; STAHL, D.; WHINSTON, A. **The economics of electronic commerce.** Indianápolis: McMillan Technical Publishing, 1997.

CHRISTENSEN, G. E.; METHLIE, L. B. **Value creation in ebusiness: exploring the impacts of internet-enabled business conduct.** In: BLED ECOMMERCE CONFERENCE ETRANSFORMATION, 16<sup>th</sup>., 2003, Bled, Slovenia, 9-11 June. **Proceedings...** Bled, Slovenia: Norwegian School of Economics and Business Administration, 2003.

COASE, R. H. The nature of the firm. **Econômica**, v. 4, n. 16, p. 1-17, 1937.

COELHO, L. C.; CRISTO, R. L. **A gestão da cadeia de suprimentos utilizando conceitos de logística virtual.** In: SEGET – SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 4., 2007, Resende, RJ. **Anais...** Resende, RJ: SEGET, 2007.

COME, G. **Contribuição ao estudo da implementação de data warehousing:** um caso no setor de telecomunicações. Dissertação (mestrado)– Universidade de São Paulo. São Paulo, 2001.

COSTA, R.M.; MELO, P.L.; CARDOSO, M.V.; FERREIRA, C.E.C. **Ambiente interno para inovação em uma empresa de e-commerce: o caso net flores.** XIII Semead – Seminário em Administração, FEA-USP, São Paulo, 2010

COUNCIL OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT PROFESSIONALS. **2010.**  
Disponível em: <<http://cscmp.org/>>. Acesso em: 10 jan. 2012.

CCR. Commerce consulting. **E-commerce brasileiro irá faturar R\$ 25 bi em 2012.** 2012. Disponível em:< <http://www.crcommerce.com.br/news.asp?id=25>>. Acesso em: 10 abr. 2012.

CUERVO-CAZURRA, A. **Liberalización económica y Multilaterales. Globalización, Competitividad y Gobernabilidad,** Georgetown University, v.1, n. 1. 2007.

CUNNINGHAM, M. J. **B2B: business-to-business: como implementar estratégias de e-commerce entre empresas.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DOSI, G. The nature of the innovative process. In: DOSI, G. et al. **Technological change and economic theory.** London: Pinter, 1988.

DONALDSON, L. **Teoria da contingência estrutural.** In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R.(Orgs.) **Handbook de Estudos Organizacionais.** v.1 São Paulo: Atlas, 1998.

DUNNING, J. **Trade, location of economic activity and the multinational enterprise: a search for an eclectic approach.** In: OHLIN, B. et al. The international allocation of economic activity. London. Macmillan, 1977

DUNNING, J. **Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests.** Journal of International Business Studies, v.11, n.1 1980

DUNNING, J. **The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extension.** Journal of International Business Studies, v. 19, n. 1, 1988.

DUNNING, J. **Multinational enterprises and the global economy.** Workhingan: Addison-Wesley, 1993

E-COMMERCE.ORG. 2011. Disponível em: <[www.e-commerce.org.br/artigos/mercado\\_internet.php](http://www.e-commerce.org.br/artigos/mercado_internet.php)>. Acesso em 02 fev. 2012.

EISENHARDT, K. M. **Building theories from case study research.** Academy of Management Review, v. 14, n. 4, 1989. p. 522-550.

FAGUNDES, J.A.; PETRI, M.; LAVARDA, R.B; RODRIGUES, M.R.; LAVARDA, C.E.F.; SOLLER, C.C. **Estrutura organizacional e gestão sob a ótica da teoria da contingência.** Gestão & Regionalidade. Vol. 26. Dez, 2010

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Internacionalização de empresas brasileiras: em busca de uma abordagem teórica para o late movers. In: FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. (Org.). **Internacionalização e os países emergente s.** São Paulo: Atlas, 2007.

FLEURY, P. F.; MONTEIRO, J. R. C. **O desafio logístico do e-commerce.** 2004. Disponível em: < [http://www.multistrata.com.br/site-brasilian/biblioteca/o\\_desafio\\_logistico\\_3.htm](http://www.multistrata.com.br/site-brasilian/biblioteca/o_desafio_logistico_3.htm)>. Acesso em: 04 fev. 2012.

FREELAND, G.D; STIRTON, S. **Organizing for e-commerce.** The Boston Consulting Group. Discussion paper. Abril, 2000

FREEMAN, C; SOETE, L. **The economics of industrial innovation.** 3. ed. Cambrigde: Mit Press , 1997.

FROST, T.; BIRKINSHAW, J.; ENSIGN, P. **Centers of excellence in multinational corporations.** Strategic Management Journal, v. 23, n. 11, p. 997-1018, 2002.

FUCHS, A. G. P.; FLEURY, P. F. **Evolução das práticas logísticas do B2C brasileiro: um estudo de caso.** In: ENCONTRO ANPAD, 27., 2003, Atibaia.

**Resumo dos trabalhos...** São Paulo: ANPAD, 2003.

GHOSHAL, S.; BARTLETT, C. **Creation, adoption and diffusion of innovations in subsidiaries of multinational companies.** Journal of international business studies. v. 19, n.3. Washington, 1988

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, A. S. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais.** Revista de Administração de Empresas, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai./jun., 1995.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOY, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos.** São Paulo: Saraiva, 2006.

GRAHAM, M. **Disintermediation, altered chains and altered geographies: The internet in the Thai Silk Industry.** The Electronic Journal on Information Systems in Developing Countries. Oxford Internet Institute. University of Oxford. Oxford, 2011

IBOPE. Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística. São Paulo, 10 abr. 2012. **Seção IBOPE Nielsen Online apresenta o número de brasileiros com acesso à internet chega a 79,9 milhões.** Disponível em: <[www.ibope.com.br](http://www.ibope.com.br)>. Acesso em: 10 abr. 2012.

INTERNET WORLD STATISTICS. **Latin America internet usage statistics.** 2011. Disponível em: <<http://www.internetworldstats.com/>>. Acesso em: 20 mar. 2012.

JOHNSON, M.; **Barriers to innovation adoption: a study of e-markets.** Technology Management Research Group. The Open University. Milton Keynes. UK, 2009

KALAKOTA, R.; ROBINSON, M. **E-business: estratégias para alcançar o sucesso no mundo digital.** 2, ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

KHANNA, T.; PALEPU, K. **Emerging giants: building world-class companies in developing countries.** Harvard Business Review, Oct. 2006.

KLEIN, K.J.; SORRA, J.S.; **The Challenge of Innovation Implementation.** Academy of Management Review. v. 21, n. 4, 1996

KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. **Market orientation:** the construct, research propositions and managerial implications. The journal of marketing, 1990.

LAMBERT, D. M.; HARRINGTON, T. C. **Establishing customer service strategies within the marketing mix: more empirical evidence.** Journal of Business Logistics, v. 8, n. 1, 1987.

LAMBERT, D. M.; STOCK, J. R.; ELLRAM, L. M. **Fundamentals of logistics management.** Homewood, New York: McGraw-Hill, 1997.

LAWRENCE, P.R.; LORSCH, J.W. **Differentiation and integration in complex organizations.** Administrative Science Quarterly. Cornell University, vol 12, 1967

LEITE, P.R.; **Logística reversa: meio ambiente e competitividade.** São Paulo: Prentice Hall, 2005.

MAEHLER, A. E.; LADEIRA, W. J.; ARAUJO, C. **Quadro institucional e internalização: um estudo de caso da Brasil Sul Fitness no mercado argentino.** Revista Eletrônica de Ciência Administrativa, v. 9, n. 1, 2010.

MAYA, P. C.; OTERO, W. I. **A influência do consumidor na era da internet.** Revista da FAE, Curitiba, v. 5 jan/abr., 2002.

MAZZALI, L.; PADILHA, R. **O comércio eletrônico e a competência logística: estudos de casos em pequenas empresas varejistas.** Gestão e Regionalidade, n. 63 jan/abr., 2006

MEHTA, T. K.; SHAH, V. **E-commerce:** the next global frontier for small business research. Journal of Applied Business Research, v. 17, n. 1, 2001.

MIGLIOLII, A. M. **Tomada de decisão na pequena empresa:** estudo multicaso sobre a utilização de ferramentas informatizadas de apoio à decisão. 2006. Dissertação (Mestrado)– Escola de Engenharia de São Carlos, São Carlos, 2006.

MISHRA, S. Web **Aggregation in India: e-business models in new economy**. Journal Business and Emerging Markets, v. 2, n. 3, 2010.

NOVAES, A. G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**: estratégia, operação e avaliação. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

OCDE. Manual de Oslo 2005 – **Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico**, 2005. Disponível em: <[http://www.pucrs.br/raiar/prime/download/manual\\_de\\_oslo-3ed.pdf](http://www.pucrs.br/raiar/prime/download/manual_de_oslo-3ed.pdf)>. Acesso em: 05 mar. 2012

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, organização e métodos**. São Paulo: Atlas, 1998.

OLIVEIRA JÚNIOR, M. M. Transferência de conhecimento e o papel das subsidiárias em corporações multinacionais brasileiras. In: FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA JÚNIOR, M. M.; BOEHE, M.; BORINI, F. M. **Estratégia e inovação em corporações multinacionais**: a transformação das subsidiárias brasileiras. São Paulo: Saraiva, 2009.

OZAKI, A.M. **Além da tecnologia: o desafio de vencer barreiras culturais e alinhar processos para realizar negócio eletrônico**. XII Semead – Seminários em Administração, FEA-USP, São Paulo, 2009

PARKER, B. **Evolução e revolução**: da internacionalização à globalização. Handbook de Estudo Organizacionais. São Paulo: Atlas, 1999.

PASTORE, P. F.; PIZZOLATO, N. D. **Os aspectos e desafios logísticos para a implementação do e-commerce B2C para a venda de uniformes na marinha do Brasil**. In: SEMINÁRIO DE LOGÍSTICA E SUPPLY CHAIN, 6., 2010, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: PUC, 2010.

PATERSON, S.L.; BROCK, D.M. **The development of subsidiary-management research**: review and theoretical analysis. International Business Review. Brussels, v.11, n.2. Apr. 2002

PLANT, R. **E-Commerce formulation of strategy**. NJ, Prentice Hall, 2000

POON, S.; JEVONS, C. **Internet-enabled international marketing: a small business network perspective.** Journal of marketing management, 1997

PORTER, M.; **Strategy and the internet.** Harvard Business Review, Boston, 2001

POZO, H. **Administração de recursos materiais e patrimoniais:** uma abordagem logística. São Paulo: Atlas, 2002.

RAYPORT, J. F.; SVIOKLA, J. J. Exploiting the virtual value chain. **Harvard Business Review**, v. 73, n. 1, p. 73-85, Nov.-Dez. 1995.

REIS, M. A. S. Especial logística: **logística – diferenciação competitiva.** FGV-EAESP, v. 6, n. 4, jul./ago., 2007.

ROCHA, T.V; BORINI, F.M; SPERS, E.E. **A autonomia de marketing das subsidiárias estrangeiras no Brasil para desenvolvimento de novos produtos em multinacionais.** Revista de administração, v. 45, n.4, Out – Dez. 2010

ROGERS, E.M. **Diffusion of Innovations.** 4 ed. New York: The Free Press, 1995

ROTHWELL, R. **Towards the fifth-generation innovation process.** International Marketing Review, 1994

SCHUMPETER, J. **A teoria do desenvolvimento econômico.** São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SHAVININA, L.V. **The international handbook on innovation.** Oxford: Elsevier Science, 2003.

SILVA, M. A. et al. **Outsourcing de TI e redefinição do papel da subsidiária: um estudo comparativo entre as subsidiárias brasileira e indiana de uma multinacional americana.** Journal of Information Systems and Technology Management. v. 6, 2009.

STAL, E.; CAMPANARIO, M. A. **Empresas multinacionais de países emergentes – o crescimento das multilatinas.** Revista Inteligência, São Paulo, v. 1, n. 3, 2011.

STERNBERG, R. J.; PRETZ, J. E.; KAUFMAN, J. C. Types of innovation. In: SHAVININA, L. V. **The international Handbook on Innovation**. Oxford: Elsevier Science, 2003.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques**. London: Sage, 1990.

SWAMINATHAN, J. M.; TAYUR, S. R. **Models for supply chain in e-business**. Management Science, v. 49, n. 10, Evanston, Oct., 2003.

TABOADA, C. **Logística: o diferencial da empresa competitiva**. Fae Business Curitiba, Entrevista. Disponível em: <<http://www.fae.edu/publicacoes>>. Acesso em 05 jan. 2012.

TAKAHASHI, T. (Org.). **Sociedade da informação no Brasil: livro verde**. Brasília, DF: Ministério da Ciência e Tecnologia, 2000.

TERRA. **Submarino e Americanas podem ter vendas suspensas por 72h**. Seção Economia Notícias, São Paulo, 10 nov. 2011. Disponível em: <[http://economia.terra.com.br/noticias/noticia.aspx?idNoticia=201111101102\\_TRR\\_80465949](http://economia.terra.com.br/noticias/noticia.aspx?idNoticia=201111101102_TRR_80465949)>. Acesso em: 07 mar. 2012.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da Inovação**. 3. ed. São Paulo: Bookman, 2008.

TIGRE, P. B.; DEDRICK, J. **Mitos e realidades sobre a difusão do e-business nas empresas brasileiras**. Revista Brasileira de Inovação, v. 2, n. 2, 2003.

TIGRE, P. B. **Gestão da inovação: a economia da tecnologia no Brasil**. São Paulo: Campus, 2006.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1992.

TURBAN, E. et al. **Electronic commerce: a managerial perspective**. 4<sup>th</sup> ed. New Jersey: Prentice Hall, 2006.

VALLADARES, P.S.D.A; SERIO, L.C.D; VASCONCELLOS. **Capacidade de Inovação: Revisão Sistemática da Literatura**. XXXVI Anpad Rio de Janeiro, 2012

VASCONCELLOS, E.; HEMSLEY, J. **Estrutura das Organizações**. São Paulo: Editora Pioneira, 2003

VENKATRAMAN, M.; HENDERSON, J.C. **Real strategies for virtual organizing**. MIT Sloan management review, vol. 40, nº 1, Boston, 1998

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2003.

VERNON, R.; WELLS Jr., L.T. **The manager in the international economy**. New York: Prentice Hall, 1991.

VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

WOOD, J. R.; ZUFFO, P. K. **Supply Chain Management: uma abordagem estratégica para logística**. Campinas: Anpad, 2001.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. São Paulo: Bookman, 2003.

YOUNG, S.; TAVARES, A. **Centralization and autonomy: back to the future**. International Business Review. Brussels. v. 13, n.2, abr, 2004

ZHOU, L.; DAÍ, L.; ZHANG, D. **On-line shopping acceptance model – critical survey of consumer factors in on-line shopping**. Journal of Eletronic Commerce Research, 2007.

ZILBER, S.N. **Fatores críticos para o desenho e implantação do e-business por empresas tradicionais**. FEA – USP, tese de doutorado, São Paulo, 2002

ZILBER, S.N. **Strategic use of the internet and e-business : the ‘Celta’ case at GM Brazil**. International Journal of Information Technology and Management, 2008

ZUCOLOTO, G. F.; TONETO, J. R. **Esforço Tecnológico da Indústria de Transformação Brasileira: uma comparação com países selecionados.** Revista de Economia Contemporânea, Rio de Janeiro. v. 2, n. 2, 2005.

## ANEXO A

**TERMO DE CONSENTIMENTO**

Prezado (a) senhor (a), agradeço desde já sua disposição em me receber. Gostaria de convidá-lo (a) a colaborar na realização da pesquisa descrita neste formulário. Por favor, leia o texto que segue. Antes de tomar a decisão final sobre sua colaboração, não hesite em fazer à equipe de pesquisa todas as perguntas que julgar necessárias. Se o (a) senhor (a) aceitar participar da pesquisa, a equipe de pesquisa conservará consigo o original deste formulário assinado e lhe enviará uma cópia.

**Tema da pesquisa:**

Adoção do *e-business* entendida como inovação em empresa multinacional brasileira comparada a empresa multinacional de capital estrangeiro e seus impactos na logística.

**Composição da equipe de pesquisa:**

**Marcelo Scorsato de Rosa**, aluno do Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade Nove de Julho – Uninove. Telefone (11) 3665-9300/9342 Fax (11) 3665-9369. Correio eletrônico: marcelo.scorsato@hotmail.com

**Silvia Novaes Zilber**, orientadora, professora do Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade Nove de Julho – Uninove, em São Paulo. Telefone (11) 3665-9340/9342. Correio eletrônico: silviazilber@gmail.com

**Descrição da pesquisa:**

Este projeto de pesquisa tem por tema a adoção do *e-business* entendida como inovação em empresa multinacional brasileira comparada a empresa multinacional de capital estrangeiro e seus impactos na logística.

A entrevista que lhe solicitamos poderá lhe ser útil, pois demanda uma reflexão sobre elementos de base do *e-business* e da logística e de como tal processo ocorreu em empresa multinacional brasileira comparando-a com empresa multinacional de capital estrangeiro. Ela pode nos tomar aproximadamente 1 hora. A entrevista será gravada com a utilização de um gravador digital. Apenas as pessoas da equipe de pesquisa terão acesso aos dados gravados. As gravações de entrevista são de caráter acadêmico sem fins comerciais e serão mantidas em local seguro.

Não hesite em entrar em contato diretamente conosco sobre toda e qualquer questão a respeito deste projeto de pesquisa.

Muito obrigado!

Marcelo Scorsato de Rosa  
Silvia Novaes Zilber

## ANEXO B

## CONSENTIMENTO A ASSINAR

### Participação na entrevista (para assinar antes da entrevista)

Após ter lido e entendido o texto precedente e ter tido a oportunidade de receber informações complementares sobre o estudo, eu aceito, de livre e espontânea vontade, participar da(s) entrevista(s) de coleta de dados para esta pesquisa sobre a adoção do *e-business* entendida como inovação e seus impactos na logística de uma empresa multinacional brasileira comparada a uma empresa multinacional de capital estrangeiro.

Eu sei que eu posso me recusar a responder a uma ou outra das questões, se eu assim decidir. Entendo também que eu posso pedir o cancelamento da entrevista, o que anulará meu aceite de participação e proibirá o pesquisador de utilizar as informações obtidas comigo até então.

<b>Local:</b> _____ _____  <b>Data:</b> _____	<p><b><u>Pessoa entrevistada</u></b></p> <p><b>Nome:</b> _____</p> <p><b>Assinatura:</b> _____</p> <hr/> <p><b><u>Entrevistador (es)</u></b></p> <p><b>Nome:</b> _____</p> <p><b>Assinatura:</b> _____</p> <p><b>Nome:</b> _____</p> <p><b>Assinatura:</b> _____</p> <p><b>Nome:</b> _____</p> <p><b>Assinatura:</b> _____</p>
--	--

### Autorização de citação do nome do (a) entrevistado (a) e do nome de minha empresa:

Eu autorizo Marcelo Scorsato de Rosa e Silvia Novaes Zilber a revelarem meu nome e o nome de minha empresa nos artigos, textos e dissertação que redigirão a partir da pesquisa da qual trata este formulário de consentimento.

Nome do participante: \_\_\_\_\_

Nome da empresa: \_\_\_\_\_

Função do participante: \_\_\_\_\_

Assinatura do participante: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_\_

## Roteiro de Entrevista

Roteiro de perguntas aos assuntos abordados à Inovação/*E-business*/Logística

### I) Dados do Entrevistado

Nome:

Cargo:

Tempo na empresa:

Telefone para contato:

### II) Questionário Aplicado às Empresas Estudadas

1. O projeto para implementação do *e-business* foi desenvolvido por quais áreas? Em que consistiu? Sobre o que primeiramente foi esse desenvolvimento?
2. Quando se iniciou as operações de *e-business* na empresa?
3. A motivação em comercializar produtos pela internet partiu da própria empresa?
4. A empresa possui matriz onde já foi adotado esse tipo de venda?
5. A subsidiária teve autonomia local para desenvolver suas próprias soluções?
6. Houve transferência de conhecimento – matriz/subsidiária – para adoção dessas práticas?

7. O conhecimento contribuiu para a difusão dessa inovação somente para a subsidiária local?
8. Quais necessidades se procurou atender com a adoção do *e-business*?
9. Quais são os objetivos principais a serem alcançados com a adoção do *e-business*?
10. O risco de um fracasso na adoção de alguma maneira foi medido pela empresa?
11. A empresa tinha o conhecimento necessário das pessoas de e-business e logística para implementação?
12. A implementação do *e-business* trouxe oportunidades e aberturas para outras inovações?
13. Dentro da própria empresa, ocorrerem resistências para esse novo modelo de negócios? Por quê?
14. Quais foram as principais áreas em que ocorreram transformações em função da adoção do *e-business*? Quais foram essas transformações? Por quê?
15. Em se tratando de confiança, foi percebido reação do consumidor por não ter um contato com o vendedor?
16. Existe comunicação entre o pessoal do *e-business* e do negócio tradicional na logística?
17. Há uma estrutura organizacional dedicada ao *e-business* ou a mesma é compartilhada com o negócio tradicional?
18. Com a adoção do *e-business* os canais tradicionais de distribuição (atacadistas e revendedores) foram mantidos? Por quê?
19. Os pedidos gerados pelo *e-business* têm algum tratamento especial em relação à armazenagem? Qual?

20. Em se tratando do custo de atendimento do pedido, eles oneraram quando comparados ao custo do atendimento tradicional? Por quê?
21. Os prazos para atendimento são os mesmos, quando comparados ao dos pedidos tradicionais?
22. A empresa depende de terceiros para o desenvolvimento contínuo e gestão do *e-business*?
23. O volume vendido pelo negócio tradicional foi alterado em função de vendas pelo *e-business*?
24. A entrega de pequenos lotes ao consumidor influencia no nível de serviço da logística tradicional?
25. Existe impacto na cadeia de distribuição pelo fato de os pedidos normalmente não terem um histórico da demanda?
26. Algum setor na logística (armazenagem/*picking*/entrega) apresentou transformações mais evidentes do que outros? Quais? Por quê?
27. Os pedidos são entregues de forma mais pontual, quando comparados aos pedidos tradicionais? Por quê?
28. A empresa conta com serviço terceirizado para atendimento dos pedidos de *e-business* pós-faturamento? Por quê?