

ESTUDO SOBRE ALINHAMENTO ESTRATÉGICO E COMÉRCIO ELETRÔNICO: um estudo no setor bancário

Marcela Barbosa de Moraes¹, Ailton da Silva², Nelson Wellausen Dias³

¹ Mestranda em Gestão e Desenvolvimento Regional – MGDR – Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 - Taubaté - SP - Brasil – marcela.b.moraes@terra.com.br

² Mestrando em Gestão e Desenvolvimento Regional – MGDR – Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 - Taubaté - SP - Brasil – lirab@uol.com.br

³ Professor do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional – MGDR – Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro – 12020-040 – Taubaté – SP – Brasil – nelson.dias@unitau.br

Resumo – O Comércio Eletrônico, com suas aplicações inovadoras e revolucionárias, é tido como uma das tendências emergentes com maior poder potencial de inovação nos processos de negócio nos vários setores da economia. No caso do setor bancário, as aplicações de comércio eletrônico ganham uma dimensão significativa, devido as suas características e as dos seus produtos e clientes. Dentro deste contexto, o presente artigo trata da importância do alinhamento estratégico e do comércio eletrônico no setor bancário brasileiro. A pesquisa foi realizada por meio de análise bibliográfica e documental, onde foram coletados informações sobre alinhamento estratégico e comércio eletrônico. Por fim, pode-se concluir que o comércio eletrônico é considerado como tendo um grande potencial para novas estratégias e oportunidades de negócios, tanto em nível interno dos bancos com redução de custo e melhoria de processos, como no relacionamento com clientes com novos canais de vendas, novos produtos e serviços e novas formas de relacionamento.

Palavras-chave: Alinhamento Estratégico. Comércio Eletrônico. Setor Bancário

Área do Conhecimento: VI – Ciências Sociais Aplicadas.

INTRODUÇÃO

As empresas brasileiras, principalmente as do setor bancário, que estão utilizando as tecnologias de informação e o comércio eletrônico para inserir seus produtos e serviços no mercado estão abrangendo nos últimos anos um grande número de clientes e fornecedores de uma forma rápida e muito mais eficiente, passam por inúmeras mudanças. O ambiente digital em que essas empresas estão inseridas aponta para um crescimento significativo, tornando um fenômeno grandioso tanto para o cenário regional como para o cenário mundial, neste cenário se observar esses aspectos, para maximizar suas chances de sucessos e sobrevivência em curto e principalmente a longo prazo.

Desta forma, o objetivo deste trabalho é estudar sobre o alinhamento estratégico e o comércio eletrônico no setor bancário brasileiro. Para tanto, a metodologia utilizada foi à análise bibliográfica e documental.

ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

Estratégia, segundo Quinn (1991 apud NOGUEIRA; MOREIRA, 1998), é um padrão ou plano que integra, de forma coesa, os principais objetivos, políticas e ações de uma organização.

Nogueira e Moreira (1998) apresentam a seguir as principais dimensões de uma estratégia:

- conter os mais importantes objetivos, as mais significativas políticas e as mais importantes ações a serem executadas;
- ser concebida por meio de um pequeno conjunto de conceitos e forças, que lhe dão coesão, equilíbrio e foco;
- lidar tanto com os imprevistos quanto com o desconhecido. A essência da estratégia é a construção de uma postura que, embora potencialmente flexível, seja tão forte em seletividade, que permita a organização atingir seus objetivos a despeito da ação imprevista ou desconhecida de forças externas; e,
- possuir uma hierarquia, principalmente no caso de organizações complexas.

Ainda segundo o autor, uma estratégia eficaz deverá apresentar as seguintes características:

- apresentar objetivos claros e decisivos;
- promover a iniciativa, preservando a liberdade de ação e aumentando o comprometimento;

- concentrar força e poder no momento e local adequado;
- prover flexibilidade, por meio da construção de reservas de recursos;
- coordenar e comprometer a liderança;
- surpreender os competidores, e;
- prover segurança para a base de recursos do negócio.

Mintzberg (2006), a partir de uma revisão da literatura sobre estratégias genéricas, propõe um conjunto de cinco grupos de estratégias, organizadas em uma lógica hierarquizada da mais simples até a mais sofisticada:

1. Posicionamento do negócio principal, decisão de se colocar no segmento inicial, médio ou final de um sistema de valor;
2. Definição das características do negócio principal, decisão de focar estratégias de obtenção de recursos, produção e/ou disponibilização de produtos/serviços. Compreende as estratégias de diferenciação (preço imagem, suporte, qualidade, projeto ou não-diferenciação) e de escopo (segmentação, nicho, customização, ou não-segmentação);
3. Desenvolvimento do negócio principal, decisão de se utilizarem estratégias de penetração em mercados existentes, de desenvolvimento de novos mercados, de expansão geográfica e de desenvolvimento de produtos;
4. Extensão do negócio principal, decisão de se utilizar estratégias de integração de cadeias de valor, de diversificação, de entrada e controle (propriedade total e controle, propriedade parcial e controle idem, controle parcial sem propriedade), estratégias combinadas de integração e diferenciação e estratégias de retirada; e,
5. Reconcepção do negócio principal, utilização de estratégias de redefinição do negócio, de recombinação do negócio e de relocação do negócio principal.

Segundo Nogueira e Moreira (1998) a idéia de alinhamento estratégico envolve a ligação e coerência entre a estratégia organizacional e a estratégia de tecnologia da informação.

Os autores mostram ainda que o modelo de alinhamento estratégico mais citado na literatura é dos estudiosos Henderson e Venkatraman. Esse modelo identifica a necessidade de especificar dois tipos de integração entre os domínios de negócio e de tecnologia da informação: a adequação estratégica, que é a integração entre a estratégia de negócios e a estratégia da tecnologia da informação, refletindo componentes externos; e a integração funcional, que trata do domínio interno, isto é, o *link* entre a infra-estrutura e processos organizacionais e a infra-estrutura e processos de tecnologia da informação (NOGUEIRA; MOREIRA, 1998).

Por fim, as empresas brasileiras apresentam e validam um instrumento para avaliar o alinhamento estratégico, a partir do grau de formalização de seu processo e produtos. Em adição, obtêm associações positivas entre a medida de alinhamento estratégico e os resultados econômico-financeiros apresentados por essas mesmas empresas (NOGUEIRA; MOREIRA, 1998).

COMÉRCIO ELETRÔNICO

O grande salto em direção ao comércio eletrônico deu-se com a assimilação do processo de instantaneidade observada no mundo atual. A velocidade das mudanças, principalmente na tecnologia, é o principal conceito que altera toda a formatação das transações comerciais e transfere para os consumidores o poder de optarem como e quando querem efetivar o ato da compra de determinado bem ou serviço (FRADE, 2002).

Albertin (2000a) definiu que comércio eletrônico é a realização de toda a cadeia de valores dos processos de negócio em um ambiente eletrônico, por meio da aplicação intensa das tecnologias de comunicação e de informação, atendendo aos objetivos de negócio.

O autor explica ainda que os processos podem ser realizados de forma completa ou parcial, incluindo as transações negócio-a-negócio, negócio-a-consumidor e intra-organizacional, em uma infra-estrutura de informação e comunicação predominantemente pública, de acesso fácil, livre e de baixo custo.

Kalakota e Whinstom (1997 apud ALBERTIN, 2000a) fornecem uma lista de definições de comércio eletrônico:

- Na perspectiva de comunicação, o comércio eletrônico é a entrega de informações, produtos e/ou serviços, ou pagamentos por meio de linhas de telefone, redes de computador ou qualquer outro meio eletrônico;
- Na perspectiva de processo de negócio, o comércio eletrônico é a aplicação de tecnologia para a automação de transações de negócio e fluxos de dados;
- Na perspectiva de serviço, o comércio eletrônico é uma ferramenta que endereça o desejo das empresas, consumidores e gerência para cortar custos de serviços, enquanto melhora a qualidade das mercadorias e aumenta a velocidade da entrega do serviço; e,
- Na perspectiva *on-line*, o comércio eletrônico provê a capacidade de comprar e vender produtos e informações na Internet e em outros serviços *on-line*.

Por fim, essas definições permitem entender que a realização dessa cadeia de valores deve incluir desde a distribuição de informações de produtos e serviços até a realização de transações entre as partes que compõem o ambiente de negócios. Assim, o comércio eletrônico passa pelos estágios de evolução da utilização do ambiente digital, devendo essa evolução ser entendida e garantida por meio dos aspectos a serem considerados na utilização do comércio eletrônico, visando a garantir o aproveitamento de suas contribuições, apresentando sinais dos impactos da evolução tecnológica (ALBERTIN, 2000a).

CRESCIMENTO DO COMÉRCIO ELETRÔNICO NO BRASIL

Derivada da rede militar surgida nos anos 1960 – ARPANET – a *Internet* se transformou em um mecanismo de disseminação de informações variadas, ultrapassando a fronteira do tempo e do espaço, capaz de reproduzir milhões de informações instantâneas em diversos locais e situações diferentes existentes no mundo (FRADE, 2002).

A idéia, na época da Guerra Fria, data do surgimento da *Internet*, foi à criação de um padrão de comunicação utilizado por todos os participantes da rede. A definição de protocolos é fundamental para se entender como as coisas realmente acontecem nesse mundo de informações que é acessado a partir da tela dos computadores pessoais. As regras de funcionamento são utilizadas e assimiladas pelos usuários quase que instantaneamente, sem que a se faça questionamentos aprofundados sobre a fundamentação das mesmas, suas formas de criação e como se chegou a esses formatos. Aceitamos simplesmente que esse é o padrão e, pragmaticamente, o utilizamos. Essa é a primeira janela aberta para a disseminação do comércio eletrônico, pois permite idealizar a possibilidade de se transformar informações em bens comercializáveis, distribuídos em escala mundial e, conseqüentemente, tributadas em benefícios de uma possível empresa distribuidora (FRADE, 2002).

O cerne do comércio eletrônico reside na padronização dos protocolos de utilização da *Internet*, disseminados mundialmente como padrões de interconexão entre os “surfistas” da rede mundial de computadores (ALBERTIN, 2000a).

De acordo com Trepper (2000), no Brasil, o comércio eletrônico iniciou-se com uma fase de divulgação, onde as empresas faziam propaganda por meio da *Internet*. Após essa fase, é que as empresas brasileiras começaram a realizar transações comerciais, dando amplitude ao comércio eletrônico brasileiro.

O autor explica ainda que no final da década de 1980, o comércio eletrônico tornou-se parte integral das empresas, embora ainda não através da *Internet* pública. Mais ou menos na mesma época, surgiram novas tecnologias de comércio eletrônico impulsionadas pela *Internet*, mas a tecnologia era de difícil utilização; a maior parte era manual.

Observou-se que no início do século XXI houve um aumento das aplicações do comércio eletrônico pelas empresas e também com um crescimento no número de empresas que passaram a utilizar os meios eletrônicos nos seus processos de negócios (TREPPEL, 2000).

A evolução do comércio eletrônico no mercado brasileiro compreende quatro grandes estágios para a formação do novo ambiente de negócios como um todo, sendo formada por a) informação, b) distribuição, c) transação e d) comunicação, conforme definido por Albertin (2000b) e apresentado na figura 1.

O autor complementa que a análise dessa evolução possibilita a identificação da busca pelo novo ambiente de negócio, formado por comunidades de pessoas e empresas. A indicação atual deve ser entendida como sendo o estágio atual da busca de realização de transação e distribuição de produtos e serviços nesse novo ambiente, e não uma indicação de uma situação já consolidada.

Figura 1: Evolução do Comércio Eletrônico no Mercado Brasileiro



Fonte: ALBERTIN, 2000b.

COMÉRCIO ELETRÔNICO E O SETOR BANCÁRIO

O papel do comércio eletrônico é multifacetado, afetado pelas mudanças na tecnologia, pela rápida desregulamentação de muitas partes financeiras, pelo surgimento de novas instituições bancárias e pela reestruturação básica da economia (ALBERTIN, 1999).

Dadas essas mudanças, os bancos estão reavaliando suas de custos e de lucro. Albertin (1999) explica que muitos bancos acreditam que, para serem lucrativos, eles precisam reduzir suas

despesas operacionais e manter um controle rígido de custo. Essa filosofia é evidente nas muitas fusões e aquisições ocorridas no setor bancário.

A tecnologia está permitindo o desenvolvimento de novos produtos e serviços, e mudando a interação entre os bancos e os consumidores. Em particular, as inovações tecnológicas têm viabilizado as seguintes capacidades:

- Entrega *on-line* de brochuras de banco e informação de marketing;
- Acesso eletrônico e extrato de banco;
- Habilidade de solicitar e transferência de fundos entre contas;
- Pagamento e apresentação eletrônica de contas;
- Habilidade de utilizar múltiplos produtos de *software* financeiro com memória (eliminando a necessidade de realimentar os mesmos dados);
- Pagamento *on-line*, com cartões de crédito criptografados para a transferência de instruções de pagamento entre vendedores, bancos e clientes;
- Finalmente, micro-pagamentos ou transações de centavos, utilizando dinheiro eletrônico ou cheques eletrônicos.

Essas capacidades *on-line* aumentam as facilidades e velocidade dos bancos de varejo.

CONCLUSÃO

Num ambiente concorrencial crescente, o comércio eletrônico faz parte das estratégias dos bancos, mudando não a importância ou efetividade, mas apenas a agilidade e rapidez em adotá-lo, além do alinhamento com a estratégia e cultura dos bancos. A postura estratégica dos bancos em relação ao comércio eletrônico aí desde o pioneirismo e exploração mais agressiva dessa imagem, juntamente com seu potencial na melhoria da qualidade do atendimento a clientes e processos internos, até uma postura voltada para uma assimilação mais lenta dessa tecnologia e menor velocidade no desenvolvimento e implementação de suas aplicações.

Outro aspecto que diferencia os bancos é a postura em relação ao aproveitamento de oportunidade de negócio, não intimamente ligadas ao negócio bancário, por exemplo, a exploração de oportunidades surgidas com a integração ou intermediação eletrônica, por meio de parceiros e novas empresas. Essa diferença de postura influencia diretamente a exploração das aplicações do comércio eletrônico pelos bancos, isto é, os bancos que buscam novas oportunidades tendem a ter postura mais

agressiva na utilização dessa tecnologia, mesmo que restrita a seus próprios clientes e redes.

Finalmente, pode-se concluir que o comércio eletrônico é considerado como tendo um grande potencial para novas estratégias e oportunidades de negócio, tanto em nível interno dos bancos como redução de custo e melhoria de processos, como relacionamento com clientes com novos canais de vendas, novos produtos e serviços e novas formas de relacionamento, e até mesmo em novas oportunidades em novos escopos de negócio. Assim, o aumento da complexidade do comércio eletrônico e, conseqüentemente, das organizações que o adotam, deve significar mais oportunidade do que risco.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBERTIN, A. L. Comércio Eletrônico: um estudo no setor bancário. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 3, n. 1, p. 47-70, jan.-abr., 1999.

_____. **Comércio Eletrônico: modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação**, 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000a.

_____. **Evolução do comércio eletrônico no mercado brasileiro. Anais. Encontro Nacional da Associação de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD)**. Florianópolis, 2000b.

FRADE, M. A. F. **Cidadania, Informação e Consumo: a internet na formação do cidadão-consumidor da era do comércio eletrônico**. Belo Horizonte. 2002. p. 164. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Minas Gerais.

KALAKOTA, R.; ROBINSON, M. **E-business 2.0 – Roadmap for success**. New York: Addison Wesley, 2001.

MINTZBERG, H. **O processo da Estratégia**. 4. ed. São Paulo: Bookman, 2006.

NOGUEIRA, A. R. R.; MOREIRA, P. C. A. Alinhamento Estratégico e a Construção do Futuro: um estudo exploratório. **Revista de Administração Contemporânea**. V. 2, n. 2, mai./ago., 1998.

PORTER, M. Strategy and the Internet. **Harvard Business Review**. March, p. 63-78, 2001.

TREPPER, C. **Estratégias, de E-commerce**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000.

TURBAN, E.; KING, D. **Comércio Eletrônico: estratégia e gestão**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

VENKATRAMAN, N. Five steps to a Dot.com Strategy: how to find your footing on the web. **Sloan Management Review**. 2000.