

THE STRATEGIC ALIGNMENT BETWEEN IT AND SHOPPER MARKETING: AN ANALYSIS OF CRITICAL SUCCESS FACTORS IN CONSUMER GOODS COMPANIES

Felipe Canella Barros Pignanelli - UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-4130-1216>

Fernando José Barbin Laurindo - UNIVERSITY OF SAO PAULO USP - Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-5924-3782>

Kumiko Oshio Kissimoto - UNIFESP - UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO/EPPEN - Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-0316-1307>

The aim of this paper is to verify the relationship between Critical Success Factors and Strategic Alignment between the IT and Shopper Marketing areas in companies from consumer goods industry that enables the implementation of strategic technologies for knowledge creation of the shopper. The work contributes to the literature with another study that focuses on the analysis of Critical Success Factors regarding the Strategic Alignment between IT and a still new area and with few works produced: Shopper Marketing. The methodology consists of a qualitative approach, through an exploratory research, based on developed works by Pignanelli and Laurindo (2019), focusing on the study method of case, in which the phenomena can be evidenced and questions of the type "how" answered in line with studies by Yin (2015). The main results relate to which Critical Success Factors are identified from the factors that are enablers, inhibitors and/or neutral from works by Luftman, Papp and Brier (1999) and how critical factors impact Strategic Alignment between the IT and Shopper Marketing areas. The work contributes to the theory about the research line on Strategic Alignment between business and IT areas, as well as applies an exploratory qualitative research method that can be used in future research and in case studies in others industry companies. Social and management contributions are in the possibility of enhancing the strategic alignment between IT and Shopper Marketing in innovative projects that use state-of-the-art technologies to map the shopper's profile, showing the interesting factors that the two administrations can develop to succeed in these projects.

Keywords: Shopper Marketing, Information Technology, Strategic Alignment, Critical Success Factors, Knowledge Management

O ALINHAMENTO ESTRATÉGICO ENTRE TI E SHOPPER MARKETING: UMA ANÁLISE DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO EM EMPRESAS DE BENS DE CONSUMO

O objetivo do trabalho é verificar a relação entre os Fatores Críticos de Sucesso e o Alinhamento Estratégico entre as áreas de TI e Shopper Marketing em empresas da indústria de bens de consumo que viabiliza a implementação de tecnologias estratégicas para a geração de conhecimento do shopper. O trabalho serve de contribuição para a literatura com mais um estudo que foca na análise dos Fatores Críticos de Sucesso no que tange o Alinhamento Estratégico entre TI e uma área ainda nova e com poucos trabalhos produzidos: Shopper Marketing. A metodologia consiste em uma abordagem qualitativa, por meio de uma pesquisa exploratória, alicerçada em trabalhos desenvolvidos por Pignanelli e Laurindo (2019), com foco no método de estudo de caso, no qual os fenômenos podem ser evidenciados e questões do tipo "como" respondidas em linha com estudos de Yin (2015). Os principais resultados dizem respeito a quais os Fatores Críticos de Sucesso são identificados a partir dos fatores que são viabilizadores, inibidores e/ou neutros provenientes de trabalhos de Luftman, Papp e Brier (1999) e como os fatores críticos impactam no Alinhamento Estratégico entre as áreas de TI e Shopper. O trabalho contribui com a teoria acerca da linha de pesquisa sobre Alinhamento Estratégico entre áreas de negócio e TI, bem como aplica um método exploratório de pesquisa qualitativa que pode ser utilizado em pesquisas futuras e em estudos de caso em outras empresas do ramo. As contribuições sociais e de gestão são estão na possibilidade de potencializar o alinhamento estratégico entre TI e Shopper Marketing em projetos inovadores que utilizam tecnologias de ponta para o mapeamento do perfil do shopper, mostrando quais os fatores interessantes que as duas gestões podem desenvolver para ter sucesso nesses

Palavras-chave: Shopper Marketing, Tecnologia da Informação, Alinhamento Estratégico, Fatores Críticos de Sucesso, Gestão do Conhecimento

The Strategic Alignment between IT and Shopper Marketing: An Analysis of Critical Success Factors in Consumer Goods Companies

ABSTRACT

The consumer goods retail market offers a high level of competition among manufacturers. Due to the different brands and categories of products, the consumer market fuels this competition and makes it necessary to have specific areas in order to analyze information and generate knowledge about the shopper behavior at the Point-of-Sale (POS). In this sense, the Shopper Marketing (SM) area appears in order to understand the behavior and emotional state of the shopper for each product category and for each distribution channel at the time of purchase at the POS. In this line of perspective, the SM area generates strategic knowledge through shopper research and internalizes this knowledge for the organization. In line with this scenario, it is understood that the creation of this organizational knowledge can be driven by innovative technologies such as eye-tracking, video-mining, 3-D simulation and Functional Near Infrared Spectroscopy (FNIRs) in obtaining data, information and shopper knowledge. Due to this scenario, the alignment at the strategic level between the Information Technology and SM areas proves to be a valuable asset in generating competitive advantage, going beyond efficiency and effectiveness gains. In this sense, the present work aims to understand how the strategic alignment between the areas of IT, SM and top management is made possible, through an analysis of Critical Success Factors and through the method of case study.

Keywords: Shopper Marketing, Information Technology, Strategic Alignment; Critical Success Factors; Knowledge Management.

O Alinhamento Estratégico entre TI e Shopper Marketing: Uma Análise dos Fatores Críticos de Sucesso em empresas de bens de consumo

RESUMO

O mercado do varejo de bens de consumo enseja elevado nível de competição entre os fabricantes. Por conta da diversas marcas e categorias de produtos, o mercado consumidor alimenta essa competição e torna necessária a existência de áreas específicas a fim de analisar informações e gerar conhecimento sobre o comportamento do *shopper* no Ponto-de-Venda (PDV). Nesse sentido, surge a área de *Shopper Marketing (SM)* com o intuito de entender o comportamento e o estado emocional do *shopper* de cada categoria de produto e para cada canal de distribuição no momento da compra no PDV. Nessa perspectiva, a área de *SM* gera conhecimento estratégico por meio das pesquisas de *shopper* e internaliza esse conhecimento para a organização. Alinhado a esse cenário, entende-se que a criação desse conhecimento organizacional pode ser impulsionada por meio de tecnologias inovadoras como *eye-tracking*, *video-mining*, *3-D simulation* e *Functional Near Infrared Spectroscopy (FNIRs)* na obtenção de dados, informação e conhecimento de *shopper*. Por conta desse cenário, o alinhamento a nível estratégico entre as áreas de Tecnologia da Informação e *SM* dessas organizações se mostra um ativo de valor na geração de vantagem competitiva indo além de ganhos de eficiência e eficácia. Nesse sentido, o presente trabalho tem como objetivo entender como o alinhamento estratégico entre as áreas de TI, *SM* e alta gestão é viabilizado, por uma análise dos Fatores Críticos de Sucesso e pelo método de estudo de caso.

Palavras-chave: *Shopper Marketing*; Tecnologia da Informação; Alinhamento Estratégico; Fatores Críticos de Sucesso; Gestão do Conhecimento.

1 INTRODUÇÃO

Já é reconhecido há décadas que a área de Tecnologia da Informação (TI) tem contribuído para o sucesso pelo uso, auxílio e implementação de projetos e aplicações tecnológicas para gerar vantagem competitiva, seja por ganhos em termos de eficiência, seja por ganhos em termos de eficácia (LAURINDO, 2008; PORTER & HEPPELMANN, 2014; SHARMA *et al.*, 2021). Dessa forma, as aplicações e ferramentas tecnológicas utilizadas na área de *Shopper Marketing (SM)*, desde as soluções operacionais com foco na eficiência de processos (como leituras de bases de dados de vendas mais rápidas), até tecnologia que viabilizem estratégias eficazes como *eye-tracking*, *video-mining*, *Functional Near Infrared Spectroscopy (FNIRs)* e laboratórios de simulação 3-D (*Shopper-Lab*) de lojas reais (PIGNANELLI, LAURINDO, 2019; D'ANDREA; CÔNSOLI & GUISSONI, 2011; SHANKAR ET AL, 2016; PARISE, GUINAN & KAFKA, 2016; STUARI ET AL, 2016; PARK, 2017).

Como mencionam Pignanelli e Laurindo (2019), a área de SM é geradora de conhecimento para toda a organização, responsável por adquirir dados, gerar informações e transformá-las em conhecimento estratégico para a tomada de decisão da alta gestão organizacional e demais áreas comerciais (Vendas e *Trade Marketing*), por meio das pesquisas de shoppers e dados de vendas de mercado. Assim, são traçados os diferentes comportamentos de shopper em seu estado emocional, sua Jornada de Compra e o momento da compra no Ponto de Venda (PDV), variando de acordo com o canal de distribuição (diferentes varejistas), o perfil do shopper de diferentes categorias de produtos (filtro-solar, maquiagem e dermocosméticos, por exemplo), além dos aspectos demográficos, étnicos, emocionais, culturais e socioeconômicos que impactam na experiência do shopper em diferentes tipos de PDVs. (LEMPERT, 2002; D'ANDREA; CÔNSOLI & GUISSONI, 2011; CHURCHILL & PETER, 2008; BLACKWELL; MINIARD & ENGEL, 2005).

Como ilustrado em trabalhos anteriores, pode-se perceber a hierarquia DICS (Dado-Informação-Conhecimento-Sabedoria) presente na geração desse conhecimento pela área de SM (ZELENY, 2006; SCHUMACHER, 2011; ZELENY, 2013), bem como sob o aspecto da crítica da hierarquia, na qual enseja que os “dados corretos” dependem da “sabedoria” da gestão executiva da área de SM, invertendo a pirâmide dos conceitos da DICS (ROWLEY, 2007; FRICKÉ, 2009). Além disso, a criação de Conhecimento Organizacional (CO) é estratégico para a área de SM a fim de impulsionar a disseminação do conhecimento de shopper, nos quais o ciclo SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização), pode ser evidenciado na prática da área (NONAKA, 1994; NONAKA & TAKEUCHI, 1997; KROGH, NONAKA & RECHSTEINER, 2012). Diante do exposto, Pignanelli e Laurindo (2019) discutiram a importância do estudo do Alinhamento Estratégico (AE) entre as áreas de TI e SM que pode se tornar um pilar de grande valor para o reconhecimento estratégico da área de SM para a alta gestão do negócio, bem como para intensificar a implantação e implementação de tecnologias estratégicas na SM por parte da TI que, por sua vez, impulsiona e viabiliza a geração de conhecimento para a tomada de decisão estratégica da alta gestão empresarial geradora de vantagem competitiva (HENDERSON & VENKATRAMAN, 1993; LUFTMAN, 2000; PRAHALAD & KRISHNAN, 2002; LAURINDO, 2008; LUFTMAN, BROWN & BALAJI, 2011; LUFTMAN, TYYTINEN & ZVI, 2015; QUEIROZ *et al.*, 2020).

Dadas essas relações, o AE entre as áreas de TI e SM pode ser impulsionado ou inibido pelos Fatores Viabilizadores ou Inibidores do AE (FVIAEs), a depender se estão presentes e em como estão sendo utilizados na prática das organizações (LUFTMAN, PAPP e BRIER, 1999; KEARNS e LEDERER, 2003; AVISON ET AL, 2004). Além disso, alguns

dos Fatores Viabilizadores podem ser considerados como Fatores Críticos de Sucesso (FCS) a depender do cenário da organização e o mercado a ser desenvolvido pelas organizações.

Sob a perspectiva apresentada e como uma extensão do trabalho de Pignanelli e Laurindo (2019), o presente trabalho possui a seguinte questão central de pesquisa: “Como o AE é impactado pelos FCS entre as áreas de TI e SM em empresas de bens de consumo?” A partir da questão central, pode-se ainda buscar responder duas questões periféricas: “Quais os principais FCS para que o Alinhamento Estratégico entre as áreas de TI e SM seja eficaz e como a área de TI e negócio são impactadas pelos FCS no desenvolvimento do AE entre as áreas e a estratégia organizacional?”

Com o intuito de responder à questão central de pesquisa, o artigo se divide em 5 seções. Na primeira seção, os objetivos são apresentados. Durante a segunda seção, são introduzidos os primeiros conceitos e temas da revisão literária pertinente. Na terceira seção, é apresentada a metodologia da pesquisa, seu tipo, planejamento, etapas e protocolos, proposições e sua delimitação. A quarta seção possui a análise de cada estudo de caso. Por fim, na quinta seção, a conclusão e as recomendações para pesquisas futuras são propostos.

1.1 Objetivos da pesquisa

O presente trabalho tem por objetivo verificar a relação entre os Fatores Críticos de Sucesso e o Alinhamento Estratégico entre as áreas de TI e SM em empresas da indústria de bens de consumo que viabiliza a implementação de tecnologias estratégicas para a geração de conhecimento pela SM. Dessa forma, o objetivo principal pode ser subdividido nos seguintes objetivos específicos:

- a) Compreensão teórica sobre os conceitos e temas pertinentes para a contribuição da literatura e desenvolvimento dos constructos da pesquisa;
- b) Identificar e analisar quais os principais Fatores Viabilizadores e Inibidores do Alinhamento Estratégico (FVIAE) e quais podem ser considerados Fatores Críticos para o Sucesso no desenvolvimento de AE entre as áreas;

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Relação de varejistas, *shopper* e fabricantes

Conforme já mencionado por Pignanelli e Laurindo (2019), o mercado consumidor enseja um ambiente cada vez mais competitivo, no qual diversas marcas de produtos com sua categorias e sub-categorias disputam o espaço na gôndola e desenvolvem estratégias para conquistar o consumidor. Considerando esses cenários, pode-se inferir que somente o perfil do consumidor não é o suficiente para a conversão da compra no PDV – existe a necessidade real de conhecer o perfil e o estado emocional de compra de cada *shopper* de cada categoria de produto e canal (varejo, atacado, farmacêutico) no momento da compra.

Nessa linha, Lempert (2002) já destacou que um supermercado padrão nos EUA possuía na época de seu estudo cerca de 4430 metros quadrados de corredores e, em média, 34000 produtos em suas gôndolas. Esse cenário mostra que cada produto, em um tempo médio de 22 minutos que o *shopper* gastava para andar pelas gôndolas, tinha cerca de a vigésima sexta parte de um segundo para atrair a atenção dele.

Diante dessa realidade, as estratégias para venda de produtos nas gôndolas vão além do simples posicionamento e precisa seguir as diretrizes pautadas no conhecimento da experiência do *shopper* de cada produto, já que a realidade do mercado competitivo revela inúmeras marcas de categorias de produtos. Dessa forma, a indústria e o varejo necessitam

estabelecer diferentes estratégias para impulsionar as vendas das categorias de produtos e essa realidade se aplica ao mercado brasileiro.

Além disso, como mencionam D'andrea, Cònsoli e Guissoni (2011), o comportamento humano de compra muda conforme o *shopper* passa a ter contato com muitas informações provenientes de diferentes fontes (como *Youtube*®, *Google*®, fóruns e análises *on-line*) em tempo real no momento da compra no PDV graças à internet móvel. Somada a essa evolução, a análise do comportamento pela *SM* se torna cada vez mais importante e os autores citam a evolução das ferramentas na evolução das ferramentas de análise para impulsionar o entendimento do *shopper*.

2.2. Shopper x consumidor

Antes de entrar na relação da área com a necessidade de tecnologias inovadoras, convém pontuar a diferença entre o conceito de *shopper* e consumidor. De acordo com renomados autores, o *shopper* pode ser entendido como o estado emocional no momento da compra em relação a sua experiência, sendo impactado por diferentes motivações, necessidades e desejos somados ou não às suas características de idade, etnia, características demográficas e aspectos culturais, além de nível de instrução de cada um. (D'ANDREA; CÔNSOLI & GUISSONI, 2011; LEMPERT, 2002; LINDSTROM, 2008; COHEN, 2010; SOLOMON, 2011).

Nessa linha de raciocínio, entendem Blackwell, Miniard e Engel (2005) que o comportamento do consumidor envolve tanto a atividade de compra, como a de consumo e eliminação do produto, indo além de aspectos somente do estado emocional no momento da compra. Churchill e Peter (2008) estendem a definição, dando ênfase maior aos aspectos de como os pensamentos e sentimentos dos consumidores influenciam suas experiências tanto de consumo quanto de compra. Por conta disso, tende a se ter uma generalização entre os termos “consumidor” e “*shopper*” que podem ser, mas não necessariamente são a mesma pessoa.

Sob este aspecto, Solomon (2011) ilustra em seu trabalho a compra de roupas femininas efetuada pelo pai de uma adolescente. Outro exemplo, seria o mesmo pai quando compra, em uma farmácia, absorventes para sua mulher – em ambas as situações o pai não é o consumidor, mas é o comprador e, por conta disso, está suscetível a diferentes estratégias de venda do PDV para compra uma marca ou outra. Pignanelli e Laurindo (2019) citam em seu estudo o caso da mãe que interage com perfumes de shampoo de bebês em lojas, mas não compra, pois seu filho da cresceu, mostrando diferentes interações com os produtos e sendo o mesmo tipo de *shopper*, mas em momentos distintos da vida. Nesse sentido, no momento de compra em que ele se encontra, a estratégia pode não ser somente a queda de preços em relação à marca pré-definida e estar relacionada ao racional de exposição dos produtos da gôndola dos varejistas.

Nessa seara de estudo, Lindstrom (2008) cita a influência dos estudos em *neuromarketing* a fim de se entender como funcionam os pensamentos, sentimentos e desejos que impulsionam as decisões de compras que o indivíduo faz a cada dia. Ariely (2008) ilustra em seu trabalho o quão o nosso cérebro está suscetível a falsas promoções no momento da compra, no qual o autor demonstrou, em diferentes grupos de pesquisas com determinados perfis de *shoppers* os diversos comportamentos de compra associados ao ato da compra. Em seu trabalho, Ariely (2008) desenvolve a tese do “efeito do grátis” e a “relatividade” que contribuem para o entendimento de tais influências levianas. A Figura 2 ilustra o aspecto da relatividade da comparação, utilizada como estratégia de preços em varejistas para produtos ofertados.

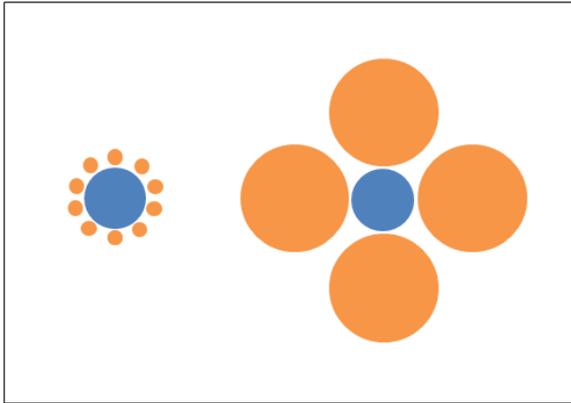


Figura 1 - O aspecto da relatividade da comparação
Fonte: adaptado de Ariely (2008).

Ao analisar a figura, mesmo os círculos centrais azuis serem idênticos, temos a tendência em achar que são diferentes conforme os círculos alaranjados são maiores ou menores. Em estratégias de preço, quando se quer impulsionar a venda de determinado produto, o agrupamento de outros similares mais baratos ou mais caros influenciam em nossa venda, sendo exemplos explorados na tese do autor da “relatividade” e o “efeito do grátis” em combos nos quais o *shopper* “ganha” algo que não foi o motivo de sua compra.

Todavia, Pignanelli e Laurindo (2019), evidenciam que ações *marketing* e vendas no PDV vão além do simples fato que envolve a estratégia de preço. Apesar da sensibilidade ao preço pelo *shopper* e consumidor, pode-se concluir que o comportamento de ambos envolve aspectos inerentes aos sentimentos, desejos, necessidade e estado emocional no momento da compra, indo além de preço. Dessa forma, a área de *SM* é essencialmente geradora de conhecimento estratégico e que pode providenciar as devidas soluções de compra para o *shopper* e entendimento sobre seu perfil pode ser valioso e estratégico para a organização.

2.2.1 Tecnologia para o *shopper* e para as empresas

Com o intuito de adquirir e impulsionar a geração de conhecimento dos diferentes *shoppers* das diferentes categorias de produtos, as áreas de *SM* tem feito o uso constante de tecnologia inovadora para geração desse conhecimento Pignanelli e Laurindo (2019) ilustram em seu trabalho a importância de áreas dedicadas de TI para soluções de negócio na área de *SM/CM*. Esse cenário deriva do uso constante de tecnologia, tanto pelo *shoppers* quanto pelas empresas. Shankar *et al* (2016). Willems *et al* (2017) ainda mencionam o maior contato que os clientes no PDV, ensejando uma relação como TI das empresas para impulsionar a intimidade entre cliente e produto.

Nessa linha de trabalho, Park (2017) e Parise, Guinan e Kafka (2016) mostraram que consumidores e *shoppers* estão cada vez mais imersos no contexto digital, tanto em *mobile*, quanto nas compras em suas casas. A busca por conhecimento dos produtos ou serviços acontecem em tempo real e essa característica da experiência de compra também impacta no estado emocional da compra do *shopper*. Nessa linha, Parise, Guinan e Kafka (2016) enfatizam a importância da tecnologia no auxílio ao *shopper* durante sua Jornada de Compra, indo desde *vídeo-experts* que proporcionam informações e tiram dúvidas no PDV, até a personalização e interatividade que absorve o *shopper* e gera uma sensação de serem únicos para determinada marca e fabricante.

Toda a mudança de comportamento por meio do uso intenso de tecnologia no PDV também enseja diferentes ferramentas de uso da *SM* para a geração do perfil de compra do *shopper* de determinadas categorias de produtos do fabricante. Dessa forma, a área expressa

necessidade clara de uso das áreas de TI da empresa e o AE entre elas se mostra um ativo geração de valor e vantagem competitiva. Nessa seara, pode-se inferir os projetos de *Shopper-Lab* que simulam lojas reais, com alto nível tecnológico e ferramentas inovadoras como *eye-tracking*, *video-mining* e uso de *FNIRs*.

2.3 Conhecimento e a área de SM

2.3.1 Dado, informação e conhecimento na área de SM

O conhecimento desenvolvido pela área de SM pode ser entendido a partir do desenvolvimento da hierarquia DICS – pirâmide expressa a seguir, na qual o dado seria a representação simbólica de alguma propriedade observável de um objeto, evento ou ambiente real; a informação, o dado que possui significado relevante e usável para certa pergunta ou consulta; o conhecimento, quando as informações se transformam em instruções e a sabedoria na habilidade de gerar valor estratégico a partir do conhecimento (ZELENY, 2006; ZELENY, 2013; SCHUMAKER, 2011; ROWLEY, 2007; FRICKÉ, 2009).

Nesse sentido, os dados são a base da pirâmide. Todavia, uma crítica proposta por Rowley (2007) e Frické (2009) quanto a posicionamento da hierarquia DICS, mencionam o fato de nem sempre o dado por ser considerado a base da hierarquia para determina geração de conhecimento, já que a sabedoria é quem auxilia na procurar pelos “dados” correto sobre determinado fenômeno. Assim, os autores propõem a inversão da pirâmide. A Figura 3 ilustra essas relações.

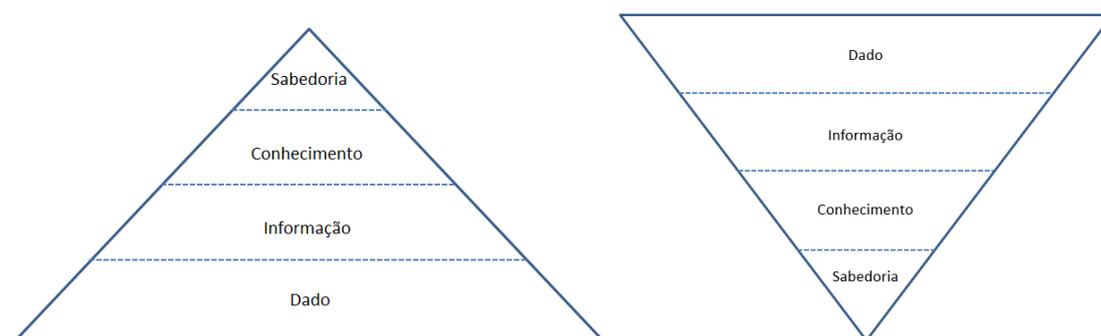


Figura 3 - Hierarquia DICS
Fonte: adaptado de Rowley (2007).

Nesse sentido, Pignanelli e Laurindo (2019) citam o quanto a área de SM trabalha com o desenvolvimento de conhecimento estratégico e organizacional tanto sob o aspecto da hierarquia DICS quanto pela sua crítica proposta pelos autores, na qual a gerência executiva da área, pautada na sua sabedoria, fornece subsídio para a correta busca de dados nas inúmeras fontes, indo desde as simulações, leituras de *bases sell-out*, pesquisas de *shopper*, ações em clientes varejistas e farmacêuticos, entre outras.

2.3.2 Conhecimento de *shopper*

O conhecimento pode ser considerado como um dos principais ativos de uma organização para a busca de inovação e vantagem competitiva. (NONAKA, 1994; NONAKA; KONNO, 1998; NONAKA; TOYAMA, 2003; NONAKA & TOYAMA, 2007; CORMICAN & O’SULLIVAN, 2003; MASSINGHAM, 2014; HUANG *ET AL*, 2011; XU & QUADDUS,

2011; CRANE & BONTIS, 2014; ADIDAM *ET AL*, 2012; CROSSAN; LANE & WHITE, 2015).

O ciclo de conversão de conhecimento na criação de Conhecimento Organizacional (CO) pode ser identificado nas atividades internas da área de *SM*, bem como no relacionamento entre demais áreas de Vendas e Marketing. De acordo com os autores, conhecimento tácito (implícito no ser-humano), deriva do “saber como” fazer algo, de caráter não expressivo. Por sua vez, o explícito, seria o “saber explicativo”, expressivo, comunicado em livros e manuais de “como” determinado processo pode ser feito ou “como” determinado fenômeno se comporta. As transformações de conhecimento tácito em explícito faz parte do escopo de atuação da área de *SM* e o ciclo SECI – Socialização (de tácito para tácito), Externalização (de tácito para explícito), Combinação (de explícito para explícito), Internalização, (de explícito para tácito), pode ser evidenciado. A Figura 4 ilustra o ciclo SECI proposto pelos autores.

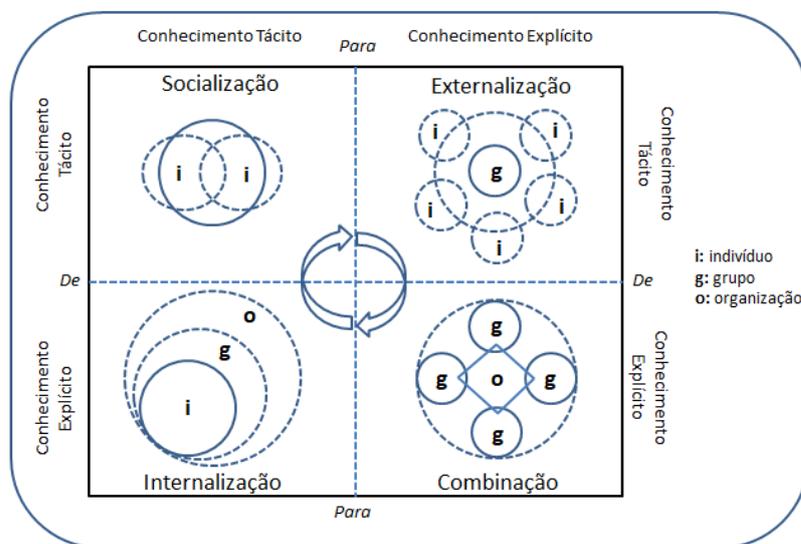


Figura 4 - Modos de conversão dos tipos de conhecimento

Fonte: adaptado de Nonaka e Konno (1998).

2.4 O ambiente colaborativo e o alinhamento estratégico (AE)

Desde os estudos de Nonaka e Konno (1998), os ambientes, sejam físicos, seja virtuais, podem ser alavancados na geração de conhecimento por facilitar a interrelação entre diferentes colaboradores. Nessa linha, Krogh, Nonaka e Rechsteiner (2012) apontam o modelo de criação de conhecimento tem que ir além e relacionar a interação entre as diferentes camadas hierárquicas de liderança, sejam elas centralizadas (entendidas como a alta gestão da organização), sejam elas descentralizadas (aqui, entende-se os gerentes das áreas, como TI e *SM*). Assim, surge a relação pautada no modelo da Figura 5 entre as diferentes lideranças descentralizadas e centralizada na alta gestão da empresa, indo além dos “ativos do conhecimento” (*KA, Knowledge Assests*) na figura dos indivíduos.

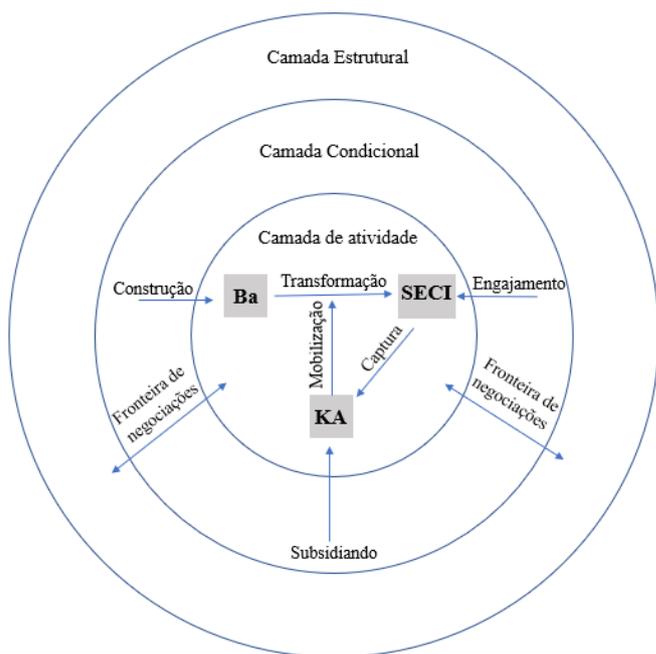


Figura 5 - Modelo revisado de criação de CO
 Fonte: adaptado de Krogh, Nonaka e Rechsteiner (2012).

Pelo viés do AE entre a área de TI e *SM*, há clara necessidade de se ter a área de TI como um parceiro estratégica da área de negócio que é a *SM*. Nesse sentido, desde os trabalhos de Henderson e Venkatraman (1993) que o potencial da área de TI para alavancar as transformações na organização, necessita de alinhamento com foco na estratégia organizacional. Dessa forma, Pignanelli e Laurindo (2019) citam que a área de *SM* em sua essência lida e influencia na estratégia da empresa por parte da alta gestão e necessita que o alinhamento com a área TI seja a nível estratégico para a implementação de tecnologias inovadoras já mencionadas no presente trabalho, sendo prejudicada quando a área de TI se encontra longe do negócio (tanto fisicamente, quanto estrategicamente, por falta de alinhamento). Como apontam Porter e Heppelmann (2014), a eficácia operacional é necessária para gerar vantagem competitiva e, pode-se inferir que a facilidade da organização em encontrar a eficácia citada pelos autores também necessita do AE entre as áreas chave para implementação da estratégia organizacional.

Nesse sentido, Luftman (2000) e Luftman, Brown e Balaji (2011) produziram trabalhos significativos nessa área a fim de avaliar a maturidade do AE entre TI e áreas de negócio. Por meio dos seis critérios desenvolvidos pelos autores, o cenário qualitativo de maturidade de AE entre as áreas pode ser avaliado em termos de dimensões de comunicação, medidas de competência /valor, governança, parcerias, escopo e arquitetura/habilidades. Na mesma linha de raciocínio, a falta de um olhar o AE como um processo dinâmico que vai além de modelos rígidos, como uma “receita de bolo” a ser seguida e pode ser influenciado por fatores externos – viabilizadores ou inibidores do AE -, também já foi alvo de crítica por Luftman, Lyytinen e Zvi (2015) que desenvolveram um estudo empírico cobrindo em torno de 395 organizações globais que operam em 16 diferentes indústrias, em 5 regiões do planeta e em 18 países diferentes em um intervalo de 13 anos de estudo. Coltman *et al* (2015) e Tallon e Pinsonneault (2011) corroboram com essa linha de pensamento e consideram ainda o perigo das organizações caírem na “armadilha da rigidez”, onde padrões inflexíveis baseados em alta formalidade prejudicam no desenvolvimento do AE que gera mudança na direção da estratégia organizacional.

Nessa seara, fatores presentes nas organizações podem impulsionar, viabilizando o AE ou inibindo-o. Nessa linha de pesquisa, Luftman, Papp e Brier (1999) analisaram em seu trabalho mais de 500 empresas de 15 indústrias diferentes os principais fatores relacionados às atividades rotineiras entre executivos de negócio (aqui se enquadra a área de *SM*) e de TI que podem ser viabilizadores ou inibidores dos AE. Os autores apontam para a importância da alta gestão para garantir a confiança, comunicação eficaz e compreensão do ambiente de negócio. O Quadro 1 ilustra os fatores que os autores encontraram.

VIABILIZADORES	INIBIDORES
Apoio da alta gestão de executivos para TI	Falta de relação próxima entre TI e Negócio
Área da TI envolvida com o desenvolvimento da estratégia	Área da TI não prioriza bem os processos
Área da TI entende o negócio	Área da TI é falha em cumprir compromissos
Parceria entre negócio e área de TI	Área da TI não entende o negócio
Projetos de TI bem priorizados	Apoio da alta gestão de executivos para TI
Área da TI demonstra liderança	Falta de liderança pela gestão da área de TI

Quadro 1 – Viabilizadores e inibidores do alinhamento estratégico
 Fonte: Adaptado de Luftman, Papp e Brier (1999).

A partir da análise dos fatores viabilizadores e inibidores para os estudos de caso no mercado brasileiro, procura-se identificar nas próximas sessões quais deles podem ser considerados como Fatores Críticos de Sucesso (FCS) entre as áreas de TI e SM no que tange ao AE. Como menciona diversos autores, o método do FCS proposto por Rockart (1979) para o desenvolvimento de sistemas de informações gerenciais com a alta gestão da empresa, o método também pode ser implementado entre diversos níveis e áreas de negócio, como a área de *SM* que é estratégica para as organizações do varejo de bens de consumo (LAURINDO, 2005; LAURINDO, 2008; ROCKART e CRESCENZI, 1984).

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Todo o planejamento da pesquisa, bem como as principais questões, são apresentadas nessa seção do trabalho. Dessa forma, o tipo de pesquisa, as proposições a serem comprovadas ou refutadas, a definição dos constructos para a pesquisa, método, delimitação da pesquisa e o protocolo de pesquisa são evidenciados. Por meio da análise da bibliografia teórica apresentada anteriormente, chega-se a um modelo que mostra a relação entre os constructos desenvolvidos da pesquisa e que fundamenta os estudos de caso doravante descritos.

3.1 Tipo de pesquisa – qualitativa exploratória

Com o intuito de responder as questões de pesquisa mencionadas na introdução do presente trabalho, surge a necessidade de uma pesquisa alicerçada e uma investigação do tipo qualitativa e exploratória. Nesse sentido, a investigação de pesquisa qualitativa e exploratória contribui para uma construção de estudo sistemático, que utiliza questionários padronizados e prioriza entrevistas múltiplas organizadas por protocolos semiestruturados. Por meio desses protocolos, é possível a extração de opiniões técnicas dos indivíduos entrevistados com desejável grau de flexibilidade (MIGUEL *et al*, 2012; GIL, 2010).

Durante o desenvolvimento das entrevistas, buscou-se entender os diferentes pontos-de-vista dos pesquisador e dos entrevistados de cada área o que contribui para a geração de conhecimento, como aponta Flick (2009). Dessa forma, a iniciativa a ser trabalhada na pesquisa é a dependência de AE entre as áreas de TI e SM para o sucesso de projetos tecnológicos e estratégicos a serem implantados e implementados na SM e a relação com os FCS.

Com o intuito de entender o fenômeno e como ele se comporta, o método do estudo de caso foi escolhido, por meio de entrevistas semiestruturadas, seguindo um protocolo padrão para cada área do estudo de caso desenvolvido. Dessa forma, foi possível investigar o problema e seu fenômeno dentro do contexto contemporâneo no qual está inserido (MIGUEL, 2007; YIN, 2015).

3.2 Constructos da pesquisa

Conforme aponta Miguel (2007) e Miguel *et al* (2012), a partir do referencial teórico, é possível determinar quais os constructos e suas relações para a condução do trabalho de pesquisa. A Figura 7 mostra um quadro conceitual de relação entre os constructos definidos a seguir.

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

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

Nesse sentido, infere-se que o conhecimento desenvolvido pela SM e que é internalizado seguindo tanto a hierarquia DICS e sua inversa, seguem ciclos SECI de compartilhamento de conhecimento e CO para a empresa.

O AE entre alta gestão, TI e SM surge como impulsionador, junto ao ambiente organizacional (*Ba*) propício a criação de CO por essas lideranças descentralizadas e a alta

gestão centralizada. Nesse sentido, maior valor pela alta gestão é designado, bem como maior suporte estratégico da TI para a SM, o que alavanca a perpetuação dos ciclos de criação de CO no decorrer do tempo.

Somado a esse cenário já desenvolvido, os FCS potencializariam a geração de AE entre TI e SM na medida que são viabilizadores para se atingir o sucesso de cada área o que, naturalmente, intensifica a geração de valor estratégico para a empresa.

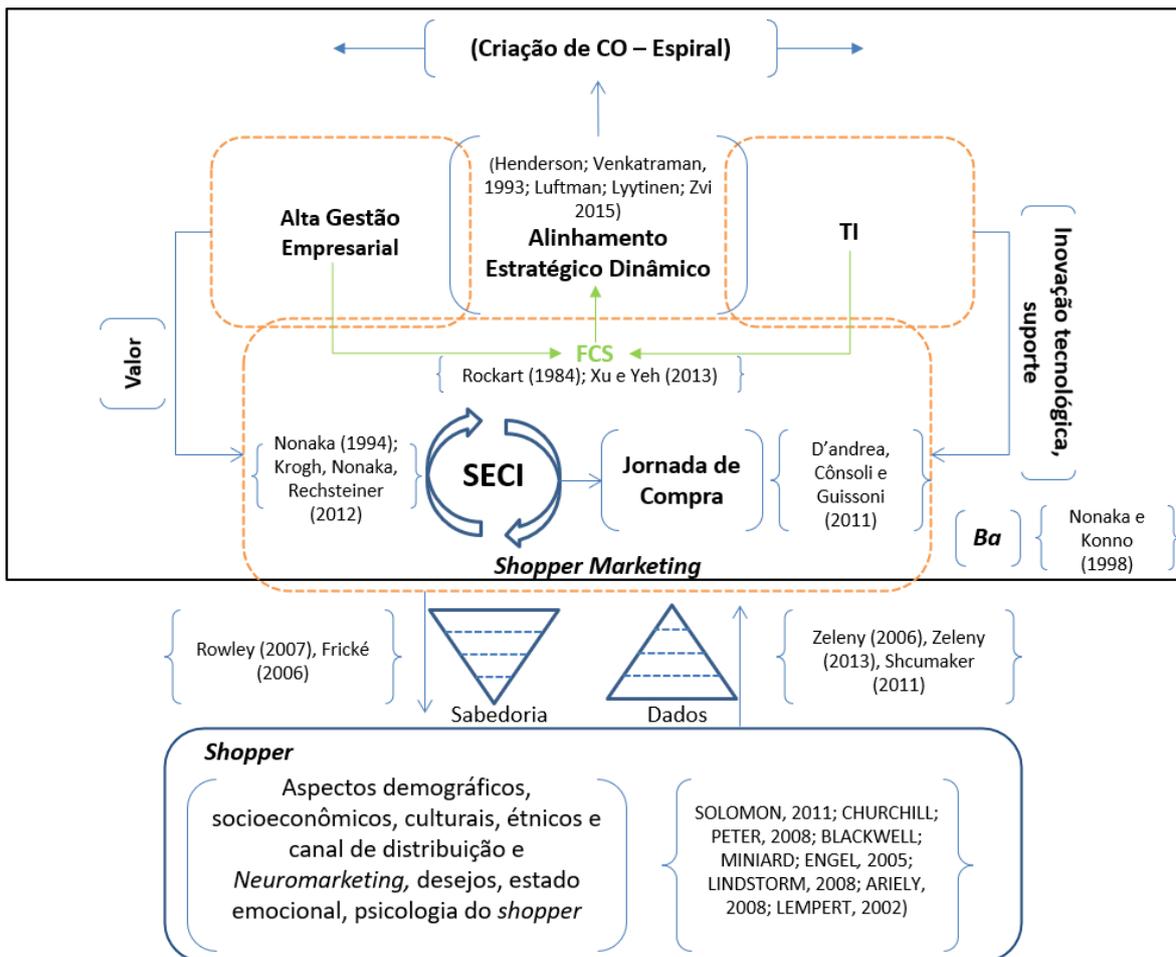


Figura 7 - Relação dos constructos da pesquisa revisada.

Fonte: Elaborado pelos autores.

3.3 Proposições

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

- a) Proposição 1: os fatores viabilizadores podem ser considerados como FCS do AE entre as áreas de TI e SM;
- b) Proposição 2: a existência de AE entre as áreas depende dos FCS existentes;

3.4 Método e delimitação do escopo da pesquisa

Como apontado anteriormente, o estudo de caso é o método utilizado e a delimitação do escopo da pesquisa desenvolvido:

- a) Empresa transnacional e com sede no Brasil, com abrangência nacional, com áreas de *SM* e *TI* definidas e pertencentes à estratégia da organização;
- b) O modelo de negócio está inserido na indústria de bens de consumo, tanto para os canais de varejo quanto para os canais farmacêutico de distribuição;
- c) As áreas são consideradas globais com troca de informação e estratégias entre diferentes países.

3.5 Protocolo de pesquisa

Pode-se entender, a partir de estudos de Yin (2015) e Miguel *et al* (2012) que o protocolo de pesquisa tem como objetivo suportar a pesquisa com foco nas empresas de cada estudo de caso a fim de agregar detalhes que são inerentes ao ramo e mercado, indo além de um conjunto pré-determinado de perguntas. Dessa forma, o protocolo de pesquisa, pautado em regras e procedimentos padronizados, permite relacionar as perguntas aos profissionais de cada área de cada empresa com os constructos desenvolvidos. Além disso, eles os protocolos semiestruturados permitem certa flexibilidade de respostas a fim de se atingir o objetivo do trabalho. Depois de aplicado o protocolo de pesquisa para cada área em cada estudo de caso, a partir dos dados e informações coletados, a narrativa de cada empresa foi desenvolvida. Por fim, foi desenvolvido um quadro geral de análise, considerando todos os três estudos de caso e as proposições validadas e refutadas.

Seguindo a linha de construção de pesquisa desenvolvida por Pignanelli e Laurindo (2019), a primeira aproximação com os profissionais de cada área foi estabelecida por meio de colegas de trabalho e profissionais que já atuaram em diferentes áreas. Esse primeiro contato existiu por meio de mídias sociais, tais como o *LinkedIn*® e *Facebook*®. Em um segundo momento, a descrição da proposta do trabalho foi disponibilizada por mensagens de *e-mail* e conversas telefônicas. Dessa forma, as informações do trabalho, como nomes dos pesquisadores envolvidos, termo de compromisso de sigilo de informações e informações sobre a instituição e departamento de pesquisa também foram disponibilizados aos entrevistados. Essa etapa foi importante para estabelecer um vínculo formal e aumentar a confiança por parte de cada profissional de cada empresa. Todas as entrevistas foram conduzidas seguindo as perguntas do protocolo de pesquisa e as justificativas de cada entrevistado anotadas, bem como gravadas quando autorizado pelo profissional. Somadas às entrevistas, as análises documentais e anotações também foram analisadas. Dessa forma, a técnica da triangulação citada por Miguel *et al* (2012) foi desenvolvida, tendo diferentes fontes de informação. A Figura 8 ilustra o método já aplicado por Pignanelli e Laurindo (2019) e a relação entre as fontes de informação.

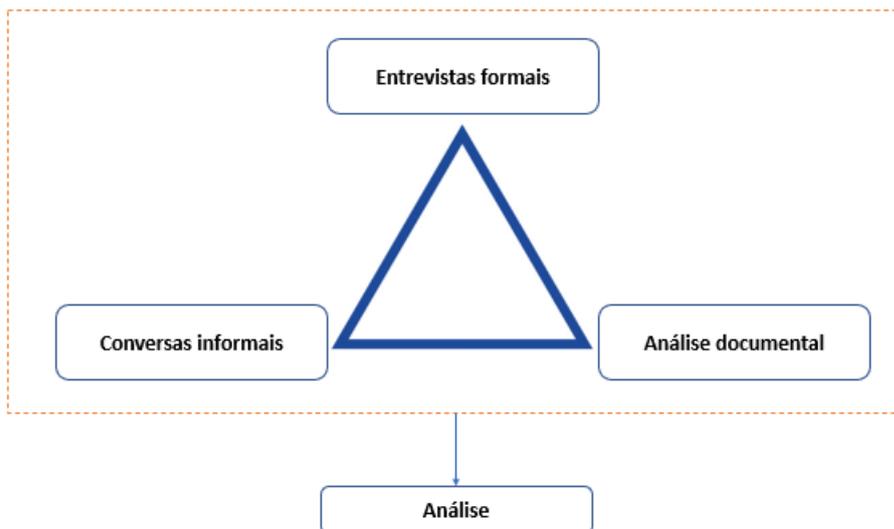


Figura 8 – Relação das fontes de informação para a análise
 Fonte: Elaborado pelos autores.

Durante a narrativa e descrição de acordo com as perguntas, os comentários mais significativos de cada gerência executiva foram descritos por completo. Durante o estudo de caso, os fatores viabilizadores e inibidores do AE entre TI e SM foram resumidos e categorizados ou como “viabilizador”, ou como “inibidor” ou “neutro” (a depender da avaliação entre pesquisador e entrevistado). A partir das análises do resultado do estudo de caso, os FCS foram estipulados a partir dos fatores viabilizadores, considerados para cada empresa e que deu base para se comprovar ou refutar cada proposição.

4 ESTUDO DE CASO – ANÁLISE

4.1. Empresa

A empresa faz parte de uma companhia global que possui mais de 130 anos de criação, mais de 120 mil funcionários e conta com produtos de saúde e bem-estar comercializados em mais de 170 países do mundo. A empresa faz parte de uma companhia global que atua em três grandes unidades de negócio (UN) mundiais: bem-estar (do inglês, *consumer-health*), farmacêutico e médico/hospitalar. O estudo de caso fora desenvolvido na empresa de *Consumer Health (CH)*, no que tange a produção e comercialização de produtos nas seguintes linhas de saúde e bem-estar: higiene oral, saúde da mulher com foco em produtos de higiene feminina, cuidados com a pele, medicamentos de uso sem necessidade de prescrição médica, cuidados com bebês/recém-nascidos, cuidados para visão e cuidados tópicos.

A empresa, bem como o grupo do qual ela pertence, teve suas atividades iniciadas no Brasil na década de 30, em São Paulo, e conta hoje com um total de cinco mil colaboradores, quatro escritórios, três centros de distribuição, 910 mil metros quadrados, com 700 mil metros quadrados de área verde e 11 fábricas localizadas no interior do Estado de São Paulo. No Brasil, é o maior complexo industrial do grupo no mundo, de acordo com dados oficiais da companhia. A empresa fatura cerca de R\$ 2 bilhões por ano na UN de estudo do presente trabalho.

No total, foram realizadas 3 entrevistas, com média de 01h40 min, com gestores executivos da área de CM/SM e o coordenador de TI responsável pela gestão dos projetos estratégicos entre as áreas. Outras entrevistas de caráter informal com demais profissionais (como analistas, por exemplo) também foram conduzidas. O gerente executivo GSC-2 foi o responsável pela implementação e implantação de diferentes projetos estratégicos e atuou

durante anos na empresa com vasta experiência da área e referência no mercado. O Quadro 2 sintetiza as informações das entrevistas formais.

Entrevistado	Cargo	Tempo	Tipo
GSC	Gerente Executivo da <i>CM/SM</i>	01:16:25	Presencial/Telefone Móvel
GSC-2	Gerente Executivo da <i>CM/SM</i>	02:19:32	Presencial/Virtual
CTI	Coordenador TI p/ <i>CM/SM</i>	01:21:16	Virtual

Quadro 2 – Entrevistas formais.

Fonte: Elaborado pelos autores.

4.1.1. Informações gerais e específicas da área de *CM/SM* da empresa

A área de *CM/SM* conta com cerca de 12 colaboradores no momento do estudo desenvolvido, nos quais 2 analistas são dedicados para *SM*, ao passo que, para *CM* a área conta com 2 coordenadores, 6 analistas e um estagiário. Todos eles sob a mesma gerência da área de *SM/CM*. As áreas de *Category Management (CM)* encontra-se unida à área de *SM* por conta da similaridade de informação e fluxo de trabalho, sendo integrada na maioria dos projetos desenvolvidos, estando sob a mesma gestão. Por conta disso, utiliza-se a abreviação conjunta, apesar do foco da pesquisa seja dentro dos processos de *SM*. A área de *CM/SM* conta com um investimento de cerca de R\$ 3 milhões de reais anuais para os sistemas, nos quais em torno de R\$ 2 milhões são dedicados para sistema de base de dados do mercado, alimentados por fornecedores como *Dunnhumby®*, apesar desse *budget* ser variável ano a ano conforme o uso. Outras empresas e sistemas fornecem informações e dados para a área com os sistemas: *Spaceman* e *Retail Index - Nielsen®*, *Tableau®*, *Kantar WorldPanel®* e *Pixel®*.

A área é global e compartilha estratégias regionais no Brasil com o resto do mundo, em fóruns específicos da área, como exemplos de planos de ações e projetos de sucesso. O alinhamento com a área de TI é necessário e a área de *CM/SM* utiliza tecnologias inovadoras atuais, tais como *Eye-tracking*, *Seed* (plataforma com câmeras na loja filmando a gôndola antes e depois da exposição, a fim de entender comportamento da shopper, tempo, interação, conversão em % de vendas), impressoras 3D para o teste de embalagens novas e realidade virtual a fim de verificar a interação com a cliente. Há consideração de utilização de tecnologia *FNIRs* (do inglês, *Functional Near Infrared Spectroscopy*) com o objetivo de mapear de maneira mais assertiva e acertada o que de fato o cliente acha positivo ou negativo de sua interação com a gôndola e os produtos. Os *outputs* principais da área de *CM/SM* consistem em informações estratégicas das marcas tanto da própria empresa quanto da concorrência para clientes externos e internos (demais áreas como Vendas e Trade Marketing). As informações provenientes das pesquisas e análise de bases *sell-out* do mercado que detalham o perfil de venda, experiência de consumo dos shoppers no PDV e a jornada de compra desses shoppers são compartilhadas respeitando os acordos de confidencialidade. A área divulga a marca e o desempenho da categoria, quando são dados compartilhados por todo o mercado, seja de desempenho da concorrência (como bases de dados *sell-out* pela *Dunnhumby®*), seja de informações de *shopper*.

Um dos projetos que demandou grande alinhamento estratégico entre a área e a área de TI foi o *Shopper Lab* que consiste em um laboratório tecnológico a fim de mapear o perfil e interação do consumidor com a gôndola dos produtos e conta com tecnologias como *Eye-tracking*, *softwares* estratégicos de fornecedores específicos, além de televisores, servidores específicos, câmeras de alta resolução e aparelhos de realidade virtual. O desenvolvimento necessitou de grande participação da TI de maneira estratégica, declarando a antiga gestão: “[...] *demandou muito da TI, pois o lab tinha de estar conectado a nossa estrutura de banco de dados além das novas tecnologias que eram novidades para todos.*” (GSC). A ferramenta do *Shopper Lab* é utilizada para o desenvolvimento de novas estratégias com cada cliente da empresa. A rotina se baseia em simulação feita junto ao cliente em dois momentos distintos: no primeiro, em uma das salas do laboratório, são feitas explicações e discussões a respeito do tema que será discutido com o cliente para cada fórum de reunião específico. Por exemplo, se forem estratégias relacionadas a elaboração de posicionamento de produtos nas gôndolas com foco em impulsionar vendas, primeiramente as propostas são colocadas virtualmente em televisões.

No segundo momento, para esse mesmo exemplo, são discutidos os vieses estratégicos em conjunto - o time de *CM/SM* conduz os executivos da empresa-cliente até a sala que contém as gôndolas padrões que simulam uma loja real, alimentadas com a tecnologia da *Kantar - Retail Virtual Reality®*. Dessa forma, uma loja padrão é simulada para a interação dos executivos com os planogramas desenvolvidos pelo time da *CM/SM* e com essa experiência os executivos da empresa-cliente caminha entre a gôndola padrão a fim de interagir como se estivessem em uma loja real e física. De toda essa experiência visual com o cenário antes das implementações dos planogramas e com o cenário posterior, as estratégias são visualmente apresentadas para o cliente, tornando as tomadas de decisões mais assertivas para ambos os lados (cliente e empresa).

“[...] a gente simulava uma loja farma e uma varejo, dependendo do cliente, e aplicava o planograma do momento na simulação, junto com o cliente pelo Red Dot e você ia caminhando por ela e mostrando as oportunidades de execução e melhorias de sortimento visualmente.” (GSC)

Ações como mudanças de embalagens, dimensionamento de gôndolas relacionadas ao tamanho dessas embalagens, se poderia servir ou não, testes de promoções de venda, ações de *visual merchandising*, lançamentos de produtos e qual posição ele pode ser colocado e sua interferência positiva ou negativa na estratégia estabelecida, podem ser simuladas e decisões podem ser tomadas de maneira estratégica com conscientização dos *stakeholders*. Em um segundo momento, a estratégia também será focada no consumidor final a fim de entender a experiência do *Shopper* no PDV simulado dentro do laboratório, considerando o *step* final da Jornada de Compra do *Shopper*. Sobre esse ponto ressalva a gestão: *“Ainda está estagnada a fase com consumidor final, pois por ser dentro do prédio da empresa, ele pode ser enviesado e comprometer o comportamento real de compra”* (GSC).

Além da simulação e testes com executivos e/ou consumidores finais, uma sala é isolada da outra, o que permite pesquisa de *Focus Group* pelo painel com som e visualização do grupo de pessoas que está interagindo com o laboratório propriamente dito. Além disso, há valorização explícita da área e é perceptível que a alta gestão considera a área de *CM/SM* essencial para o negócio. O Quadro 3 sintetiza principais informações da área de *CM/SM* da empresa.

Informações da área de CM/SM	
Nº Total de Funcionários:	12 colaboradores: 1 gerente, 2 coordenadores, 8 analistas e 1 estagiário
Investimentos da área:	Total: R\$ 3 Milhões / Dunhumby: R\$ 1,2 milhões
Sistemas mais importantes da área:	Sistema próprio de base de dados, Dunhumby Clientes Key Accounts, Spaceman, Tableau, Pixel, Kantar Retail Virtual Reality
Questões:	
Quais são os principais <i>inputs</i> da área? Há utilização das pesquisas de <i>shopper</i> ?	
Pesquisa de <i>shopper</i> com dados de frequência de compra, base de dados de pesquisas <i>Sellout</i> dos clientes e do mercado de diferentes canais (Varejo e Farmacêutico) e base de imagens para planogramas.	
A área de <i>Shopper</i> é global? Há compartilhamento de estratégias inerentes à área com outros países?	
Sim. É global, com atuação regional no Brasil e LATAM (América Latina)	
Quais as inovações tecnológicas que a área utiliza (<i>Shopper lab, video mining, simulação, eye-tracking, análises check-out e bid data, tryvertising</i>)?	
<i>Eye tracking, Seed, FNIRs, Impressora 3D e Virtual Reality</i>	
Existe relacionamento com a área de TI da organização? Se sim, como é desenvolvido essa parceria?	
Sim, existe. TI entende o negócio na prática e possui uma pessoa designada para a entender o negócio.	
Quais os principais <i>outputs</i> da área e para quais áreas/departamentos são destinados?	
Informações de mercado para os clientes externos, estratégias desenvolvidas para os clientes externos.	
Como a área se relaciona com a área de TI? Há suporte para os sistemas, bem como apoio para implementação de inovações tecnológicas?	
Sim. Há suporte e o relacionamento é integrado com parceria a nível estratégico.	
A área possui alinhamento estratégico com a TI e alta gestão do negócio? Se sim, como é conduzido esse alinhamento?	
Sim. As estratégias são desenvolvidas em conjunto e há total apoio da alta gestão do negócio.	
PRINCIPAIS COMENTÁRIOS	
<i>"(...) sou muito a favor de inovação tecnológica. Das interações com o lab sempre saem melhorias tecnológicas existentes para agregar." (GSC)</i>	
<i>"(...) e é importante o alinhamento estratégico entre todas as áreas porque shopper alimenta todas elas. E precisa estar tudo muito claro. A gente vê, e de gente que tá no mercado, erros inadmissíveis, como pegar uma pesquisa e dizer 'as pessoas não compram mais shampoo baby, porque ela cheira, põe de volta na gôndola e vai embora'. E, na verdade, ela se lembra de quando tinha filho bebê quando passa, lembra-se do cheiro daquele momento feliz e importante da vida, mas ela não compra, porque ele cresceu. Tem alta interação, com baixa conversão. Agora, por que o produto é ruim? Claro que não." (GSC).</i>	
<i>"(...) a CM/SM é quem alerta dos prováveis riscos ao negócio" (GSC).</i>	

Quadro 3 – Informações gerais e específicas da área de CM/SM.

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.1.2. Fatores viabilizadores, inibidores ou neutros do AE – CM/SM

Na visão da CM/SM, a alta gestão apoia de maneira contundente as estratégias da área, já que os *inputs* para a tomada de decisão estratégica a longo prazo provêm da área de CM/SM. Apesar da crítica rotineira da alta gestão em querer mais informações dos concorrentes em relação às categorias geridas nos canais farmacêuticos e varejo, o fator “apoio da alta gestão” constitui um grande viabilizador do AE, declarando a gestão: “[...] com certeza, somos nós que apoiamos o board com inteligência sobre as categorias dos clientes.” (GSC). O fator “parceria entre as áreas

de TI e *CM/SM* também se mostrou um viabilizador do AE e de elevada relevância para o sucesso em relação aos projetos estratégicos que fazem uso de tecnologias inovadoras (como o *Shopper Lab* mencionado). Nesse sentido, tanto os riscos e as recompensas pelos projetos são compartilhados entre TI e *CM/SM* em um cenário no qual a TI imerge dentro do negócio da *CM/SM* para o desenvolvimento de soluções estratégicas com alta compreensão da real necessidade desta área. Os projetos da área de *CM/SM* também são priorizados pela TI, o que revela ser um fator viabilizador do AE entre as áreas. Além disso, os projetos são compartilhados em fóruns internacionais de TI como *benchmarking* e melhores práticas. Apesar disso, considerando a área de *CM/SM* isoladamente e com o relacionamento com seus clientes externos dos canais de varejo e farmacêutico, os prazos passam a depender das entregas desses clientes. Esse cenário torna o fator um inibidor, dependendo do cliente, o que gera para a presente pesquisa um fator neutro. A área de *CM/SM* também demonstra liderança, o que torna o fator também um viabilizador no que tange projetos entre as duas áreas. Apesar da TI ter como processo padronizado a imersão no contexto e desafios das áreas nas quais atuam com seu comitê específico, a área de *CM/SM* assume a liderança no que tange organização de prazos, apresentações e prestações de contas para a alta gestão do negócio para os projetos em desenvolvimento. O Quadro 4 sintetiza os fatores e os principais comentários.

Viabilizadores/Inibidores - <i>CM/SM</i>				
Fator	Viabilizador	Inibidor	Neutro	Exemplos
Apoio da alta gestão para <i>CM/SM</i>	X			Total apoio.
<i>CM/SM</i> envolvida com o desenvolvimento da estratégia	X			Diretamente relacionada a presidência da empresa.
<i>CM/SM</i> entende o negócio	X			Total entendimento.
Parceria entre <i>CM/SM</i> e TI	X			Sim, eles fazem parte dos riscos e recompensas para todos os projetos.
Projetos de <i>CM/SM</i> priorizados	X			São priorizados pela TI.
<i>CM/SM</i> cumpre os prazos			X	Parcialmente, pois depende dos clientes.
<i>CM/SM</i> demonstra Liderança	X			Organiza prazos, apresenta resultados e faz a gestão financeira.
Principais Comentários				
<i>"Fazemos parte da estratégia, sim. 100%! Com certeza, somos nós que apoiamos o board com inteligência sobre as categorias dos clientes."</i> (GSC)				
<i>"Parceria e envolvimento total! Eles fazem parte, mesmo. O time de TI passa a entender o nosso negócio quando ficam meses dentro da nossa área a fim de entender nossa "dor", sabe?"</i> (GSC)				
<i>"[...] isso é difícil porque depende do cliente. Se uma ação não evolui por conta dele, você também não entrega."</i> (GSC)				

Quadro 4 – Principais fatores na visão da *CM/SM*.

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.1.3. Informações gerais e específicas da área de TI da empresa

A área de TI é formada por 4 pessoas, nas quais 1 gerente, 1 coordenador e 2 analista. Conta com um *budget* específico para projetos de cerca de R\$ 400 mil por ano. Investimentos para áreas específicas (como *CM/SM*) não foram revelados. Além disso, uma das ferramentas mais importantes da área de TI é o sistema de leitura de bases *sell-out* que compõem o cubo que alimenta o *Data Warehouse* e os *Data Marts* da empresa. Dessa forma, a TI tem perfil tanto reativo, quanto proativo, atendendo desde chamados mais operacionais (como problemas de sincronização de base) a projetos mais estratégicos (inovações tecnológicas, com o *Shopper Lab*).

A área de TI é global e no Brasil conta com 3 divisões, sendo uma regional (foco na realidade brasileira) e três globais (que integram os fóruns globais para compartilhar o conhecimento). Todas as divisões estão sob o pilar de Vendas, *Analytics* e *Digital*. Nesse sentido, a TI regional é mais próxima do negócio brasileiro e traz as necessidades do cliente para a criação de projetos de valor. O maior exemplo da área foi o desenvolvimento do *Shopper Lab* que ensejou elevado AE entre TI e *CM/SM*, principalmente na segunda etapa do projeto que foi tornar o mundo físico virtualizado. Toda a integração com o mapeamento das atividades cerebrais, *eye-tracking* e o conhecimento das pesquisas de *shopper* e suas metodologias fizeram parte do projeto, porém como forma de consultoria para os clientes das categorias geridas no varejo – ainda não com o *shopper* – por conta do viesamento das pesquisas de comportamento. A TI busca inovações estratégicas para a área de *CM/SM* em fóruns internacionais e de melhores práticas, evidenciando um posição proativa aos chamados da área com uma TI descentralizada atuando em conjunto com a *CM/SM*.

Dessa forma, a TI atua tanto em treinamento da área de *CM/SM* em ferramentas usuais como as de leituras de *bases sell-out*, quanto projetos inovadores, sendo considerada uma parceira estratégica para demais áreas. As ferramentas, sistemas e processos da área de *CM/SM* são compreendidos completamente pela área de TI por conta dessa cultura de imersão, com colaboradores exclusivos para o negócio e que gera valor reconhecido para as duas áreas e para a alta gestão do negócio, mencionando a gestão: “[...] as áreas veem a gente mais como um parceiro estratégico a alguém para servir.” (CTI). O Quadro 5 sintetiza as informações gerais e específicas da área de TI.

Informações da área de TI	
Nº Total de Funcionários:	4 pessoas - 1 gerente, 1 coordenador e 2 analistas
Investimentos da área:	RS 400 mil de budget com investimento de TI para TI. Não tem um investimento específico para CM/SM.
Sistemas mais importantes da área:	ERP. Em específico para CM/SM: ferramenta de dados sell-out de cliente e harmonização dos dados com ERP.
Questões:	
Quais são os principais <i>inputs</i> da área?	
Necessidade do business. Atuando tanto reativamente como proativamente.	
A área de TI é global? Há compartilhamento de estratégias inerentes à área com outros países?	
É Global dividida para 4 funções: 1 regional (brasil) mais inserido no negócio - atua de perto nas necessidades do Brasil. E 3 globais. Todas elas sob Vendas, Analytics e Digital.	
Há prestação de serviços ou auxílio para sistemas tecnológico inovadores além do suporte?	
Sim. FNIRS, Óculos VR e Shopper Lab em 3 etapas - 1ª etapa: digital e físico, separados. 2ª etapa: juntos com realidade virtual.	
Como é o relacionamento com as demais áreas da organização? Há processos com a área de CM/SM?	
Digital é muito inserido, Analytics e Vendas inclui. Bem integrados no momentos.	
Quais os principais <i>outputs</i> da área e para quais áreas/departamentos são destinados?	
Melhorias no sistema de base <i>sell-out</i> da região. Ver relatório de uso da ferramenta por países. Entendimento e propostas de soluções baseadas no entendimento das principais áreas de Vendas. Compartilhamento de estratégias globais.	
A área possui alinhamento estratégico com a CM/SM e alta gestão do negócio? Se sim, como é conduzido esse alinhamento?	
Sim, ocorre e é estrategicamente elevado. Eles estão ligados na parte consultiva, traz TI para Estratégia do negócio. Trazem inovações globais junto com CM/SM para o negócio. TI sabe e sente a dor da área.	
PRINCIPAIS COMENTÁRIOS	
<i>"(...) a gente trabalha tanto reativamente quanto proativamente, quando identifica que a base de clientes da área cresceu e precisa de um sistema mais robusto" (CTI)</i>	
<i>"(...) por exemplo, a gente organiza treinamentos quando entendemos que a solicitação do usuário não é um 'problema' e, sim, a falta do conceito. A gente analisa que, sei lá, nos últimos 6 meses, X chamados foram feitos, e deles, 80% não foram problemas ou precisavam de melhorias na ferramenta/sistema, e, sim, eram falta de conhecimento do usuário na usabilidade da ferramenta (...)." (CTI)</i>	
<i>"(...) a gente traz muito input de outros países e propõe para as áreas. Por exemplo, olha, na China eles estão tratando dados do distribuidor desse jeito, o que você acha? Tem sentido pra vocês? (CTI)</i>	
<i>"(...) as áreas veem a gente mais como um parceiro estratégico a alguém para servir." (CTI)</i>	

Quadro 5 – Informações gerais e específicas da área de TI.

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.1.4. Fatores viabilizadores, inibidores ou neutros do AE – TI

A gestão da TI demonstra que a alta gestão do negócio considera a TI para a elaboração da estratégia da empresa e admite contribuição em *insights* tecnológicos para a SM. Certas áreas da organização, diferentemente da CM/SM, são mais resistentes em compartilhar o conhecimento e em assumir riscos de projetos inovadores com a TI. Esse cenário é exposto porque, na visão da TI, um possível medo de perder o cargo inibe o alinhamento estratégico e o relacionamento interpessoal entre os colaboradores, declarando a gestão: “*Tem pessoas que por medo de assumir riscos e exposição negativa se caso o projeto fracassar, não compartilha o conhecimento do seu negócio, dificultando o andar dos projetos.*” (CTI). Nessa seara, quando os projetos são conduzidos com a parceria da área de CM/SM, entende-se que os processos inerentes a esses projetos são conduzidos de forma harmônica, ambos assumindo riscos e recompensas, tendo a devida atenção da alta gestão e elevada parceria entre TI e CM/SM, tornando o fator “parceria entre SM e TI” um viabilizador do AE.

Por outro lado, o fator “projetos de TI são priorizados” foi considerado neutro, pois com algumas áreas (CM/SM) ele se mostrou viabilizador, porém com áreas mais afastadas (fábrica, por exemplo), gera uma necessidade da TI de “*se provar mais do que o necessário*” (CTI) para ser reconhecido seu valor, sendo considerado um fator inibidor do AE. Como fator inibidor do AE, a gestão da TI menciona o cumprimento de prazos, pois há uma rotina de atividades obrigatórias que toma tempo dos projetos estratégicos com as áreas de negócio (CM/SM, por exemplo), como a produção de relatórios de outra empresa do grupo sobre informações de *compliance* não pertinentes à área de TI. São os casos do preenchimento de formulários de pacientes pra órgãos fiscalizadores do governo. O fator “TI demonstra liderança” também atua como viabilizador, pois vários projetos estratégicos tecnológicos da área em conluio com a gestão da CM/SM assumi o protagonismo, declarando a gestão: “*(...) com as áreas de negócio e, claro, shopper, a gente tem liberdade de assumir liderança. Algumas áreas distantes, sem muito contato, também, pois a ordem vem top-down, mesmo com a resistência deles por estarem afastadas.*” (CTI). O Quadro 6 sintetiza a perspectiva dos fatores pela área de TI.

Viabilizadores/Inibidores - TI				
Fator	Viabilizador	Inibidor	Neutro	Exemplos
Apoio da alta gestão para TI	X			Total apoio.
Envolvimento da TI com o desenvolvimento da estratégia	X			Sim, desde a criação dela a TI é envolvida.
Compreensão da TI do negócio			X	Certa resistência em divulgar o conhecimento do negócio por conta das pessoas nos cargos.
Parceria entre TI e CM/SM	X			Atualmente, total.
Priorização de Projetos da TI			X	Alguns projetos de TI não é dado a devida atenção. Tendo a TI que se provar mais que outras áreas.
Cumprimento dos prazos - TI		X		Perde-se tempo com processos obrigatórios que normalmente não entregam valor para o negócio.
Demonstração de liderança - TI	X			Consegue mostrar liderança com os projetos em outras áreas

Principais Comentários

"(...) eles atuam, não como uma pastelaria, pedindo somente. Mas de forma consultiva. Eles vêm com propostas de tecnologias e inovações e perguntam o que achamos. Construímos desde o começo. É um pouco nosso de olhar para fora e falar, perai, nosso business está com essa necessidade, será que o business de outro país já não fez algo parecido? 'Canadá, por exemplo, como vocês estão lidando com essa situação?'" E se encontrar fora, a gente faz um leverage e traz para cá. Isso é comum." (CTI).

"(...) tenho quase certeza que por estar 'longe' [certas áreas], acham que somos técnicos de pc, sabe? Não priorizando nossos projetos e, às vezes, procurando por fornecedores em soluções básicas." (CTI).

"Existem informações de prontuário médico e dados de pacientes que temos que preencher em todos os projetos e, me explica, que dados desse tipo eu tenho na empresa? São de outra empresa. Outro business do grupo. Onera tempo dos meus projetos, pois depende de várias pessoas e não geram nenhum valor. Eu perco 1 semana, normalmente, para provar que não somos aplicáveis ao processo." (CTI).

Quadro 6 – Principais fatores na visão da CM/SM.

Fonte: Elaborado pelo autor.

5. ANÁLISE DO CASO E CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como objetivo obter a compreensão da relação entre os FCS e o AE entre as áreas de TI e SM em empresas de bens de consumo para a implementação de tecnologias estratégicas que potencializam a geração de conhecimento pela SM. Nesse sentido, buscou-se entender quais são, primeiramente, os Fatores Viabilizadores, Inibidores ou Neutros do AE e identificar, dentre eles, quais desses fatores podem ser considerados críticos para o sucesso do AE entre as áreas citadas. Dessa forma, foi possível entender como o AE pode ser impactado por tais fatores. Para atingir o objetivo principal do artigo, foi elaborado um levantamento bibliográfico sobre os temas tratados a fim de gerar embasamento teórico sobre a problemática, já alicerçado em pesquisas passadas feitas por Pignanelli e

Laurindo (2019) e adaptado o conhecimento para a presente pesquisa. Nesse sentido, procurou-se desenvolver os constructos inerente a área de *SM*, criação e compartilhamento de conhecimento organizacional e alinhamento estratégico da área de *TI*, considerando a influência dos *FCS* nesse contexto.

Com o intuito de aplicar e responder à questão central de pesquisa: “Como o *AE* é impactado pelos *FCS* entre as áreas de *TI* e *SM* em empresas de bens de consumo?” e seus desdobramentos para identificar quais são esses fatores, foi elaborada uma pesquisa qualitativa exploratória, pelo método de estudo de caso, em uma grande empresa fabricante de produtos do mercado de bens de consumo, tanto no canal varejista, quanto farmacêutico e com abrangência global e nacional. O método da triangulação já citado foi utilizado com base no estudo de Pignanelli e Laurindo (2019) para diferentes fontes de informação e a delimitação da pesquisa se restringiu para o mercado brasileiro. Por meio do estudo, percebe-se que alguns fatores viabilizadores podem ser considerados como *FCS*, como o fator “Parceria entre *TI* e *CM/SM*” que evidencia o compartilhamento de riscos e de recompensas nos projetos entre as áreas.

Esse cenário fica evidente quando ambas as gestões de cada área deixaram claro que a harmonia no relacionamento interpessoal, somada com a parceria estratégia para projetos inovadores e tecnológicos (com o *Shopper Lab*) proporcionou total abertura da área de *CM/SM* para que colaboradores da *TI* aprendesse sobre seus processos e atividades, a fim de buscar inovações tecnológicas, evidenciado elevado compartilhamento de conhecimento e caracterizando o *Ba* já descrito por Nonaka e Konno (1998). Outro fator que pode ser considerado como um *FCS* é o “apoio da alta gestão”. Nesse sentido, percebe-se que o reconhecimento do valor e cada área para a alta gestão impulsiona e fomenta o desenvolvimento de projetos de alto investimento pelo valor reconhecido. Nesse sentido, o Quadro 7 a seguir sintetiza a análise das proposições do trabalho.

Proposições		
P1	Refutada	Nem todos os fatores que são viabilizadores podem ser considerados como <i>FCS</i> , como o fator “ <i>CM/SM</i> ou <i>TI</i> cumpre os prazo” já que dependem dos clientes e a disponibilização de bases <i>sell-out</i> , não garante o <i>AE</i> entre as áreas, por exemplo. Além disso, o fator se mostrou inibidor no relacionamento da <i>TI</i> com outras áreas da organização.
P2	Comprovada	Por meio da análise dos <i>FCS</i> , avaliados como sendo “apoio da alta gestão” e “parceria entre <i>TI</i> e <i>CM/SM</i> ”, nota-se que o <i>AE</i> se faz presente por conta do reconhecimento do valor da <i>CM/SM</i> pela alta gestão que fomenta e permite o investimento em projetos estratégicos de alto valor. A <i>CM/SM</i> constitui pilar da estratégia organizacional, assim como a <i>TI</i> . Somado a isso, a parceria é elevada e bom relacionamento dos colaboradores permite o conhecimento e busca por inovações rotineiras a nível estratégico

Quadro 7 – Síntese das proposições refutadas e comprovadas.

Fonte: Elaborado pelos autores.

6. LIMITAÇÃO DA PESQUISA E RECOMENDAÇÕES

O presente trabalho possui como principal limitação o fato ter sido desenvolvido em apenas um estudo de caso. Além disso, a dinâmica inerente às áreas estudadas no campo da área de *Trade Marketing* pode impactar em resultados futuros, caso novas pesquisas sejam desenvolvidas. Esses dois cenários, por outro lado, podem servir de incentivo para pesquisas futuras, tanto a nível de comparação entre diferentes casos que pode servir para melhor compreensão se a proposição 2 pode ser considerada sempre como “comprovada”, já que não foi avaliado o nível (seja qualitativo, seja quantitativo) do *AE* e, somente, sua presença. Com um análise comparativa, por meio de vários estudos de caso, é possível entender se a

existência de AE dependem sempre de FCS existentes.

Referências bibliográficas

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

HUANG, L. -S.; QUADDUS, M.; ROWE, A.; L LAI, C.P. An investigation into the factors affecting knowledge management adoption and practice in the life insurance business. *Knowledge Management Research & Practice*, v. 9, n.1, p.58–72, 2011.

KROGH, G. V.; NONAKA, I.; RECHSTEINER, L. Leadership in Organizational Knowledge Creation. *Journal of Management Studies*, v. 41, n. 1, p. 240-277, 2012.

LAURINDO, F. B. *Tecnologia da Informação: Planejamento e Gestão de Estratégias*. Editora Atlas. São Paulo. Edição 1. 2008.

LAURINDO, F.J.B. *Estratégias para Utilização Eficaz da Tecnologia da Informação: Estudo de Múltiplos Casos*. 2005. Tese (Livre Docência) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

LEMPERT, P.: *Being the Shopper: Understanding the Buyer's Choice*. Editora John Wiley & Sons, Nova Iorque, 2002.

LINDSTROM, M. *Buyology: truth and lies about why we buy*. Editora The Doubleday Publishing Group, a division of Random House, 1ª edição, Nova Iorque, 2008.

LUFTMAN, N. J. Assessing business-IT alignment maturity. *Communications of the Association for Information Systems*, v. 4, n. 14, p. 1-51, 2000.

LUFTMAN, J.; BROWN, C.; BALAJI, S. Customer-Provider Strategic Alignment: A Maturity Model. *Service Systems Implementation. Research and Innovations in the Service Economy*. Editora: Springer, New York Dordrecht Heidelberg London, p. 169-186, 2011.

LUFTMAN, N.L; LYTTINEN, K.; ZVI, T. Enhancing the measurement of information technology (IT) business alignment and its influence on company performance. *Journal of Information Technology*, p. 1-21, 2015.

MIGUEL, P.A.C. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. *Revista Produção*, v.17, n. 1, p. 216-229, 2007.

MIGUEL, P.A.C.; FLEURY, A.; MELLO, C.H.P.; NAKANO, D.N.; LIMA, E.P.; TURRIONI, J.B.; LEE HO, L.; MORABITO, R.; MARTINS, R.A.; SOUSA, R.; COSTA, S.E.G.; PUREZA, V. *Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações*. 2ª ed. Editora: Elsevier, Rio de Janeiro, 2012.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J. Reflecting on the Strategy Process. *Sloan Management Review*, v. 40, n. 3, p. 21-30, 1999.

NONAKA, I. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Institute of Operations Research and the Management Sciences*, v. 5, n. 1, p. 14-37, 1994.

NONAKA, I.; KONNO, N. The Concept of “Ba”: Building a Foundation for Knowledge

Creation. *California Management Review*, v. 40, n. 3, 1998.

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

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

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

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

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

PIGNANENLLI, F.C.B; LAURINDO, F.J.B. Organizational Strategy: A Case Study on Strategic Alignment Between IT and Shopper Marketing Areas. CONTECSI USP - International Conference on Information Systems and Technology Management, 2019.

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

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

QUEIROZ, M.; TALLON, P. P.; COLTMAN, T.; SHARMA, R.; REYNOLDS, P. Aligning the IT portfolio with business strategy: Evidence for complementarity of corporate and business unit alignment. *Journal of Strategic Information Systems*, 29i3, 101623 (2020)

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

SHARMA, A.; RANA, N. P.; NUNKOO, R. Fifty years of information management research: A conceptual structure analysis using structural topic modeling. *International Journal of Information Management*, 58, 2021

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

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

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

SHANKAR, V.; INMAN, J.; MANTRALA, M.; KELLEY, E.; RIZLEY, R. Innovations in

shopper marketing: Current insights and future research issues. *Journal of Retailing*, v. 87, n. 1, p. 29 – 42, 2016.

ROCKART, J; CRESCENZI, A.D. Engaging top management in information technology. *Sloan Management Review*, v.25, nº 4, p. 3-16, 1984.

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

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

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

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

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

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

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

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