

AMBIENTE INTERNO PARA INOVAÇÃO EM UMA EMPRESA DE E-COMMERCE

Renato Machado Costa

Mestrando em Administração pela Universidade de São Paulo – FEA/USP
rmcosta@usp.br (Brasil)

Pedro Lucas de Resende Melo

Doutorando em Administração pela Universidade de São Paulo – FEA/USP
Professor de Gestão Estratégica da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC
resendemelo@usp.br (Brasil)

Marcos Vinícius Cardoso

Doutorando em Administração pela Universidade de São Paulo – FEA/USP
Professor de Marketing da Universidade Anhembi Morumbi – UAM
mvcardoso@gmail.com (Brasil)

Carlos Eduardo Coelho Ferreira

Doutor em Administração pela Fundação Getulio Vargas – FGV - EAESP
cferreira@shkconsultancy.com (Brasil)

RESUMO

Durante a última década, o Comércio Eletrônico (CE) tem se mostrado uma área de importância crescente para os pesquisadores de Sistemas de Informação e de Administração de Empresas. Numerosos estudos analisaram o impacto do CE nas organizações, como ele transformou a forma dos negócios operarem e como ele dissemina informação para os clientes e entre eles. A internet oferece uma plataforma adequada de CE para que as Pequenas e Médias Empresas (PMEs) participem de mercados globais, graças à flexibilidade da internet e à natureza dos negócios das PMEs. A internet e suas tecnologias associadas têm mais a oferecer para essas empresas do que os ambientes tradicionais estabelecidos de comunicação e processamento de informação. Dado o importante papel das PMEs em muitas economias, o sucesso da alavancagem dos negócios dessas empresas pela internet é crítico para o futuro das economias globais. Dentro desse contexto, busca-se com este artigo caracterizar a gestão de inovações em uma empresa de venda de flores pela internet. Para concretizar este objetivo, serão investigados os seguintes aspectos: (i) o ambiente interno da empresa; (ii) as particularidades do seu modelo de negócio baseado em e-commerce; e, adicionalmente, (iii) os processos e inovações provenientes de sua operação internacional.

Palavras-chave: Gestão de Inovação; PME; Comércio Eletrônico.

1 INTRODUÇÃO

Nos anos 1990 o uso da internet pelos indivíduos e nos negócios teve um crescimento fenomenal, e continua crescendo até hoje. Em 1999, 2 milhões de novos usuários se juntavam à internet por mês. Esse crescimento inacreditável atraiu o interesse de muitos negócios para entrar no mundo *on-line* ou **pontocom**. Em 1995, havia pouco mais de 27 mil nomes domínios comerciais (.com) de alto nível registrados, apenas dois anos e meio mais tarde eles chegavam a 764 mil.

Entretanto, quando a bolha estourou em abril de 2000, os valores extraordinários das ações e as injeções massivas de capital de risco se dissiparam, em uma baixa interminável. Por outro lado, o ceticismo a respeito da *e-economy* foi muito exagerado. Apesar da quebra das empresas **pontocom** e das condições econômicas atuais, a migração de negócios para a internet continua.

Durante a última década, o CE tem se mostrado uma área de importância crescente para os pesquisadores de Sistemas de Informação e de Administração de Empresas. Numerosos estudos analisaram o impacto do CE nas organizações, como ele transformou a forma dos negócios operarem e como ele dissemina informação para os clientes e entre eles.

De acordo com dados do site Internet World Stats (2011), no período de 2000 a 2011 houve, nos Estados Unidos, um crescimento de 146% na quantidade de usuários de internet, atingindo o total de 266 milhões de pessoas, que representam uma adesão de 77% de sua população. No mesmo período, China e Índia experimentaram crescimentos extraordinários, da ordem de vinte vezes, passando de 22,5 milhões e 5 milhões, respectivamente, para 420 milhões e 100 milhões de usuários, ou 31,6% e 8,5% de suas populações. O Brasil atingiu em 2011 a expressiva marca de 76 milhões de usuários (38% de sua população), com crescimento de 1500% nesse período, uma vez que o país contava com apenas 5 milhões de usuários no ano 2000.

A principal característica da internet que favorece as PMEs é que ela é baseada em tecnologia não proprietária e independe de distância, localização e horário. A disponibilidade universal a baixo custo da internet é vista pelas PMEs como a base para o desenvolvimento das principais oportunidades de negócios globais. A capacidade da internet de fornecer serviços *on-line* a custos viáveis para as PMEs, e o acesso à infraestrutura global de TI a baixo custo, 24 horas por dia, sete dias por semana, provê às PMEs e-mail de alcance mundial, fontes de informação *on-line* em base global, facilita o marketing de produtos e serviços para uma audiência global e permite a transferência de arquivos entre sistemas de computadores em qualquer lugar do mundo.

O crescimento da internet como meio de prover uma infraestrutura de baixo custo oferece novas oportunidades para as PMEs introduzirem o comércio eletrônico em suas atividades de negócio, em um ambiente de baixo risco. A internet traz oportunidade para a difusão de novos produtos, a

possibilidade de adaptar produtos e serviços para atender requisitos locais, como o caso de livrarias ou lojas de música on-line, e outros produtos de nichos vendidos por PMEs.

A internet e suas tecnologias associadas têm mais a oferecer para as PMEs que os ambientes tradicionais estabelecidos de comunicação e processamento de informação. As características únicas da internet apresentam potencial para mudar os negócios de forma mais drástica do que era possível até então, com o modo convencional de se fazer negócio. Segundo Poon e Swatman (1999), dado o importante papel das PMEs em muitas economias, o sucesso da **alavancagem** dos negócios dessas empresas pela internet é crítico para o futuro das economias globais.

Dentro desse contexto, nosso objetivo com este artigo é **caracterizar a gestão de inovações em uma empresa de venda de flores pela internet**. Para que se concretize este objetivo, serão investigados os seguintes aspectos: (i) **o ambiente interno da empresa**; (ii) **as particularidades do seu modelo de negócio baseado em e-commerce** e, adicionalmente, (iii) **os processos e inovações provenientes de sua operação internacional**. Na Figura 1 podemos ver o Modelo de Análise proposto no estudo.

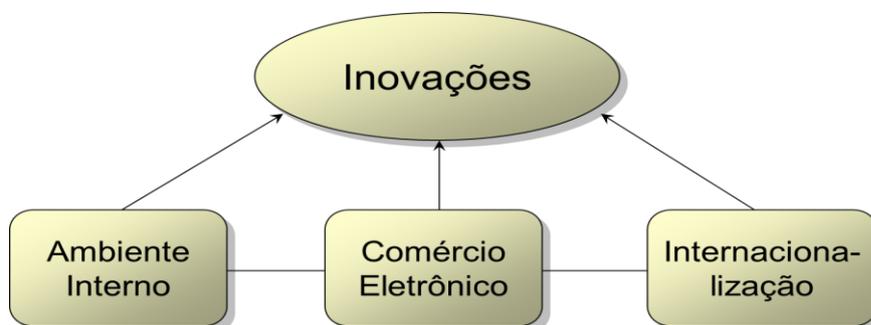


Figura 1 - Modelo de Análise

Fonte: Elaborado pelo autores.

O artigo apresenta a seguinte estrutura: referencial teórico sobre o ambiente interno para inovação; as particularidades dos modelos de negócios eletrônicos; e o processo de internacionalização de empresas. Posteriormente são tratadas as questões metodológicas, a descrição do caso da empresa NetFlores e as considerações finais do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Ambiente Interno para Inovação

Iniciaremos este tema com a discussão empenhada por Mendel (2004) ao mencionar os fatores internos físicos e organizacionais como determinantes para a inovação em uma organização: estratégia de novos produtos e serviços; ambiente físico; comunicação clara e fluida; estrutura organizacional flexível; atuação em equipe (clima de confiança); liberdade e autonomia; participação; atuação gerencial que favoreça a participação; reconhecimento e recompensa; capacitação e desenvolvimento; disponibilidade de recursos e aprendizagem organizacional. Em síntese aos aspectos mencionados acima, tomamos como base o estudo realizado com cinco empresas de base tecnológica desenvolvido por Fiates, Serra e Ferreira (2008) envolvendo quatro grupos de componentes considerados essenciais a um ambiente propício à inovação: (i) a cultura organizacional; (ii) a estrutura organizacional; (iii) os recursos humanos e (iv) a infraestrutura. A seguir mencionaremos a relação existente entre esses componentes no processo de inovação.

A **cultura organizacional** pode ser compreendida como o resultado de um processo de aprendizagem construído socialmente. Nisso inserem-se culturas que valorizam sobremaneira a aquisição de conhecimento entre os membros da organização e seus colaboradores externos. Culturas que valorizam a inovação possuem uma postura aberta a novas experiências; a aceitação de riscos calculados e ao reconhecimento de erros (Neely & Hii, 1998; Sluis, 2004; Tucker, 2002). No que tange à **estrutura organizacional**, empresas que visam à inovação necessitam de uma estrutura que permita flexibilidade, para facilitar tanto a resposta às mudanças no ambiente externo como a comunicação entre os membros internos. Para um ambiente oferecer condições mais adequadas para inovações, são preferíveis estruturas horizontais, com poucos níveis hierárquicos, baseadas em equipes multifuncionais (Allen, 2000; Janov, 1996).

Os **recursos humanos** são essenciais nas organizações inovadoras, e para isso é necessário que estejam incluídos nas principais transformações desejadas internamente. O desenvolvimento das pessoas e de seu potencial criativo envolve a capacidade de agir em diversas situações, encontrando soluções para os entraves apresentados. Dessa forma, destaca-se a importância do papel dos líderes organizacionais em reconhecer o mérito e promover seus funcionários em virtude da contribuição que geram ao processo de inovações (Barbieri, 2004; Fiates, 2001). Por fim, a **infraestrutura** necessária para a aquisição de informações e a sua transformação em conhecimento. O ambiente físico deve propiciar a interação entre as pessoas, sobretudo a disposição de equipamentos com tecnologias adequadas para o trabalho dos funcionários (*Ibid.*).

Após traçar as particularidades de cada componente do ambiente organizacional utilizado na pesquisa com empresas de base tecnológica e o ambiente interno para inovação realizada por Fiates et al. (2008) cabe mencionar os aspectos que foram observados no estudo realizado por esses autores, mostrados no Quadro 1.

Componentes	Aspectos
Cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none">- Visão e objetivos compartilhados- Valorização da aprendizagem- Estímulos e recompensas- Aceitação de erros- Ambiente colaborativo e participativo
Estrutura organizacional	<ul style="list-style-type: none">- Divisão de tarefas (trabalhos em equipe)- Formalização de procedimentos- Poder e controle (papel dos líderes)- Comunicação (acesso às informações)- Oportunidade de interação (interna e externa)
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none">- Oportunidade de desenvolvimento- Liberdade e autonomia- Sistema de remuneração e recompensas- Possibilidade de ascensão profissional
Infraestrutura	<ul style="list-style-type: none">- Ambiente físico- Acesso às novas tecnologias- Tecnologias de informação- Recursos disponíveis

Quadro 1 - Componentes do Ambiente Organizacional

Fonte: Adaptado de Fiates et al. (2008).

2.2 Internet e Comércio Eletrônico

Pode-se dizer que poucas tecnologias se espalharam tão rapidamente ou se tornaram tão largamente utilizadas quanto os computadores e a internet. Nas últimas duas décadas essa proliferação da tecnologia computadorizada na internet acarretou uma mudança de paradigma no modo como os negócios são conduzidos, que se manifesta no Comércio Eletrônico de forma bastante intensa. O CE pode ser definido como “uma metodologia moderna de negócio, que endereça as necessidades de organizações, comerciantes e consumidores, para cortar custos enquanto melhora a qualidade de produtos e serviços, e aumenta a velocidade de entrega de serviços” (Kalakota & Whinston, 1996).

Para Venetianer (2000), CE é “o conjunto de todas as transações comerciais realizadas por uma empresa, visando atender direta ou indiretamente um grupo de clientes, utilizando para tanto as facilidades de comunicação e de transferência de dados através da rede mundial Internet”. Também

podemos entender CE como “qualquer transação concluída por intermédio de computadores, que envolve a transferência de propriedade ou direitos de uso de bens e serviços” (Parker & Grove, 2000). Apesar da definição adotada, é importante destacar que as atividades de comércio eletrônico têm sido responsáveis por uma expressiva parcela do crescimento e da proliferação da internet, que foi inicialmente concebida apenas como uma ferramenta de informação e atualmente oferece muitas oportunidades de negócios que transcendem aquelas dos meios tradicionais, movendo as fronteiras das organizações para além das restrições físicas de seus canais tradicionais de distribuição, permitindo acesso facilitado aos mercados globais *on-line* (Chaudhury & Kuilboer, 2001; Lawrence, 2008).

2.3 O Modelo ICTD

A internet trouxe, para os diversos agentes econômicos, sejam indivíduos, sejam empresas, canais alternativos para estes trocarem informações, se comunicarem, distribuírem diferentes tipos de produtos e serviços e iniciarem transações comerciais formais. Angehr (1997a) propôs um modelo conceitual, que apresenta as implicações estratégicas da internet para os negócios. O modelo ICTD recebeu esse nome por causa da segmentação feita pelo autor do espaço criado pela internet, em quatro **espaços virtuais**: de **Informação**, de **Comunicação**, de **Distribuição** e de **Transação**, como mostra a Figur 1.

O **Espaço Virtual de Informação** (EVI) está ligado à visibilidade. Nele são apresentadas informações sobre a empresa, seus produtos, seus preços, o que está disponível, e assim por diante. Pode oferecer flexibilidade para o visitante escolher seu próprio caminho, mas a rigor é um canal de comunicação de **mão única**. Representa uma nova forma de **vitruve** da empresa. O **Espaço Virtual de Comunicação** (EVC) cuida da interação. Como um Café, ele oferece um **espaço** para um engajamento na construção de relacionamentos, troca de ideias ou opiniões. Pode variar desde um simples chat até um sofisticado espaço 3D no qual os indivíduos se **encontram**. Membros da comunidade virtual podem se comunicar em alta velocidade, baixo custo e ultrapassando as restrições tradicionais, físicas e geográficas.

O **Espaço Virtual de Distribuição** (EVD) diz respeito à entrega do serviço. Como no caso de um serviço postal, há restrições nos tipos de itens que podem ser entregues por esse canal – ele somente é adequado para produtos e serviços que possam ser total ou parcialmente digitalizados. O comprador recebe **alguma coisa**, mas o pagamento ocorre em outro local. O **Espaço Virtual de Transação** (EVT) trata da comercialização propriamente dita. Ele funciona como uma bolsa de valores, as mercadorias e serviços não são transferidos nesse espaço, somente os pedidos, acordos, cobranças e pagamentos.

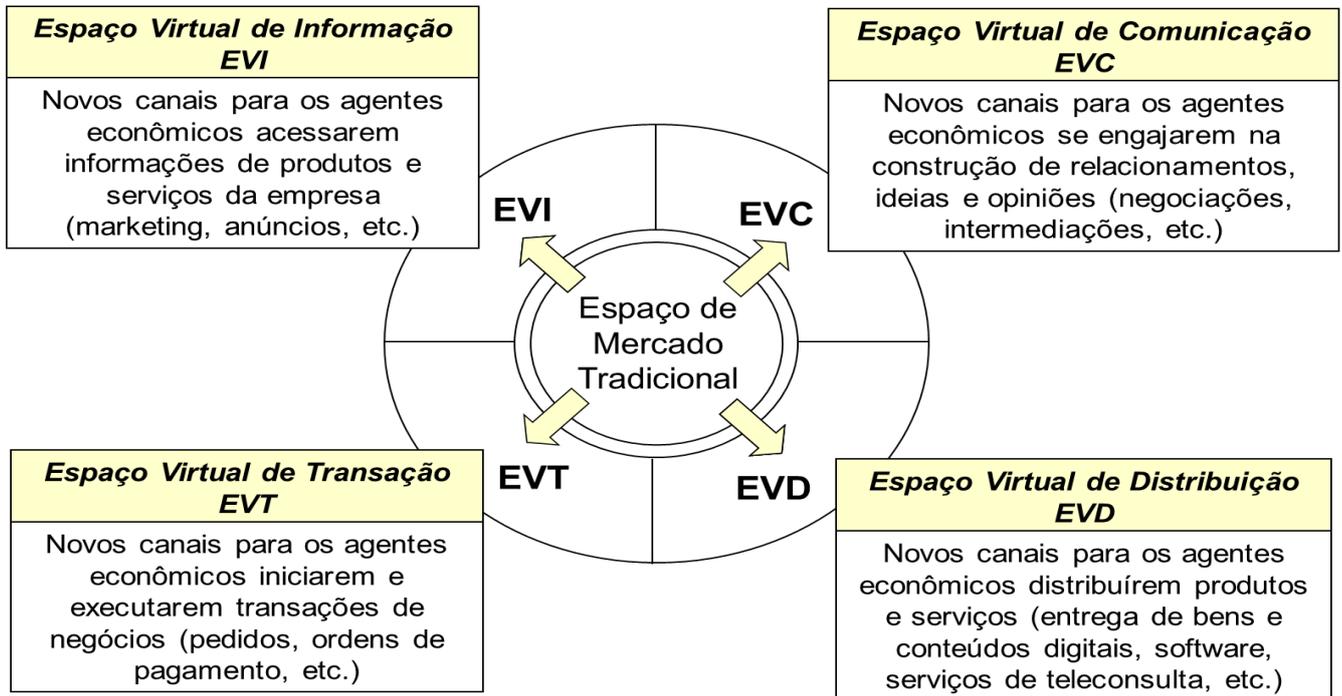


Figura 2 - Os Quatro Espaços Virtuais

Fonte: Adaptado de Angehrn (1997b).

Segundo Angehr (1997a), os quatro espaços virtuais devem ser tratados de forma separada, pois em geral eles estão ligados a objetivos estratégicos diferentes e vão demandar tipos diversos de investimentos e ajustes organizacionais. Porém o entendimento desses espaços vai contribuir para uma empresa definir a melhor forma de emprego da internet em seu ambiente de negócio. Esse modelo já foi usado para diagnosticar a maturidade e a estratégia da internet em setores inteiros, como o bancário (Angehrn & Meyer, 1997), além de ser útil para se estruturar e detectar oportunidades em uma empresa individualmente.

Kiang e Chi (2001) propõem um framework para análise das vantagens potenciais da internet no composto de marketing, principalmente para o caso das pequenas e médias empresas. Os autores agruparam essas vantagens em três dos quatro canais presentes no modelo ICTD: de Comunicação, Transação e Distribuição. Apresentamos no Quadro 2 um resumo das principais vantagens identificadas por esses autores.

CANAIS	VANTAGENS
COMUNICAÇÃO	Melhoria na informação de produto Melhoria na informação de preço Disponibilidade do serviço, 24 horas por dia, 7 dias por semana Menor custo de comunicação Interatividade e confiabilidade para prover informação sob demanda Atualização do estoque em tempo real Suporte técnico on-line Resposta rápida para solicitações de clientes Pedidos customizados Sem contato pessoal
TRANSAÇÃO	Vitrine virtual pode ser vista por todos os usuários da internet Menor custo de transação Permite microtransações Redução de erros humanos Redução do tempo total do processo de compra Menor nível de estoque e outros custos associados Possibilidade de promoções customizadas e vendas para clientes individuais Flexibilidade de preços Custo relativamente baixo de entrada e estabelecimento
DISTRIBUIÇÃO	Tempo de espera reduzido para entrega de produtos / serviços digitais Custo reduzido para entrega de produtos / serviços digitais Permite o acompanhamento dos pedidos de compra pelos clientes Redução da quantidade de representantes para serviços aos clientes

Quadro 2: Vantagens do Marketing na Internet

Fonte: Adaptado de Kiang e Chi (2001).

2.4. Aspectos da Internacionalização de Empresas

No momento em que uma empresa vê a necessidade de se aventurar no mercado internacional, ela tem que definir claramente em quais países e com que modelos ela deseja operar. Quanto à escolha dos países, pode-se optar por aqueles que apresentam uma estrutura competitiva mais adequada (Porter, 1989, 2001), aqueles cujo mercado ou os fatores de produção sejam mais atraentes, ou ainda países cujas distâncias culturais, administrativas, geográficas e econômicas sejam menores em relação ao país de origem (Ghemawat, 2001). Quanto ao modelo de internacionalização, diversos autores apresentam formas alternativas de operação, indo desde a exportação indireta até o investimento direto via aquisições, fusões ou abertura de subsidiárias (Daniels & Daniels, 1996; Deresky, 2004). Uma das opções utilizadas a partir da década de 1990 são as alianças estratégicas que, além de contribuir para o desenvolvimento internacional das empresas (Inkpen & Beamish, 1997), servem para desenvolver as competências necessárias para competitividade sustentável (Hamel & Prahalad, 2005).

No caso das PMEs, a internet oferece uma plataforma adequada para que estas participem de mercados globais, graças à flexibilidade da internet e à natureza dos negócios das PMEs. Lymer,

Johnson e Baldwin (1998) mostraram que antes da internet muitas PMEs eram incapazes de conduzir negócios em escala global, em razão dos altos custos associados com as Redes de Valor Agregado e do tempo de espera necessário. Esses fatores geralmente criavam barreiras para investimento em aplicações de CE e para seu uso extensivo, inibindo a expansão do CE fora das grandes empresas e de seus principais parceiros comerciais (Neches, Neches, Postel, Tenenbaum, & Frank, 1994). Entretanto, com a expansão da tecnologia de internet, as PMEs se tornaram capazes de se comunicar, compartilhar e recuperar informações facilmente em escala global. Um dos maiores atrativos da internet para os negócios decorre de sua flexibilidade, seu baixo custo e seu alcance global. Como a internet permite o comércio virtualmente em qualquer lugar e a qualquer hora, as PMEs podem entrar e participar de novos mercados com menor custo e mais eficientemente, e as grandes empresas são capazes de fazer a seleção, avaliação e trabalhar em conjunto com outras empresas mais rapidamente (Townsend, 2001).

De acordo com Lawrence (2008), as PMEs se deparam com diversos desafios em seus esforços para atingir uma posição importante em seus mercados e enfrentar uma competição globalizada. Porém têm ocorrido mudanças fundamentais nas economias dos diversos países que favorecem as PMEs. Os movimentos de *downsizing* e de terceirização de atividades em grandes empresas, à medida que estas estão se reestruturando e se concentrando no *core business*, e a necessidade crescente de uma economia competitiva global, têm criado inúmeras oportunidades para as PMEs. Essas mudanças requerem respostas inovadoras para competir em uma economia global, baseada em informação e dirigida ao cliente, os negócios têm que ser eficientes, inovadores, competitivos, focados na qualidade e capazes de responder *just-in-time*. Além desses aspectos, o uso da internet por PME pode abrir novos mercados e novas oportunidades que irão facilitar o crescimento do negócio, contribuir para sua produtividade e eficiência e permitir acesso aos mercados globais através da eliminação das barreiras anteriormente impostas pelas fronteiras geográficas. Podemos citar como benefícios específicos a rápida expansão da internet para comunicação eletrônica, que emergiu como um importante fenômeno no final do século 20, particularmente para as PMEs, proporcionando acesso à economia global a custos viáveis (Schech, 2002).

3 METODOLOGIA

O método qualitativo (Goode & Hatt, 1979) foi escolhido por possibilitar uma melhor obtenção de informações que pudessem elucidar o objeto de estudo e serem transformadas em variáveis de pesquisa ou gerassem hipóteses para serem testadas em trabalhos posteriores. O modelo de protocolo

de estudo de casos proposto por Toledo e Shiaishi (2009) é de grande utilidade na descrição dos eventos ocorridos na coleta de dados desta pesquisa. Nos parágrafos a seguir serão descritas algumas informações concernentes a este modelo de protocolo.

O estudo de caso é adequado quando questões relacionadas a como ou por que são aplicadas a um conjunto de eventos contemporâneos, sobre os quais o investigador possui pouco ou nenhum controle (Yin, 2010), que é o caso das características do estudo em questão. Estudos de caso podem ainda ser usados para proporcionar uma descrição de eventos, testar ou gerar teoria (Eisenhardt, 1989). O estudo de caso nesta pesquisa pode ser classificado como exploratório, pois existe ainda pouca compreensão sobre o fenômeno estudado, e explanatório, pois a pesquisa lida com relações operacionais que precisam ser traçadas ao longo do tempo, mais do que com frequências ou incidências (Yin, 2010).

Na coleta de informações para a formulação do estudo de caso, houve levantamento de dados primários diretamente com o diretor da empresa NetFlores. A escolha da empresa pesquisada deu-se por conveniência, por causa da proximidade com um dos autores desta pesquisa. Duas entrevistas foram realizadas pessoalmente em maio de 2010, na sede da empresa em São Paulo, capital, tendo uma duração aproximada de duas horas cada uma. Os roteiros de entrevista utilizados nos levantamentos de dados foram estruturados valendo-se em sua maior parte de questões discursivas, abordando o ambiente interno para inovação, as particularidades do modelo de negócios eletrônicos utilizado e o processo de internacionalização.

4 ESTUDO DE CASOS: NETFLORES

4.1 A Fundação da Empresa

A empresa NetFlores foi fundada em 1995 por Carlos Eduardo Coelho Ferreira. Naquela época, o empresário residia em Brasília e cursava Administração de Empresas em uma faculdade particular na capital federal.

Identificando a necessidade de serviços de *delivery* (entrega) de flores em Brasília, surge então a ideia de realizar esse serviço baseado na internet. Cabe mencionar que existiam serviços de *delivery* de flores, mas não através da internet. É importante citar a limitação de infraestrutura presente no Brasil em 1995, havendo pouca disponibilidade de fibra ótica e com um sistema de internet que ainda era emergente, restrito às classes mais abastadas.

Inicialmente o idealizador da NetFlores tinha suas operações limitadas a um escritório dentro de sua casa, operando com um aparelho de fax que transmitia os pedidos para as floriculturas de Brasília e um computador com limitado poder de processamento, dado a tecnologia disponível em meados da década de 1990.

No início de 1996 a NetFlores ganhou destaque nacional após ter sido citada na revista **Exame** em um pequeno quadro no qual se comentava que a internet no Brasil já oferecia alguns sites interessantes, e a empresa foi uma das que foram listadas. Com essa exposição, a NetFlores foi contatada pelo então recém-criado Programa Smiles da empresa aérea VARIG e foi celebrada uma parceria que viria a durar mais de dez anos. Nos termos do contrato, o cliente, ao realizar uma compra no site da NetFlores, recebia um crédito em milhas diretamente em sua conta no Programa Smiles e podia utilizá-las inclusive para emitir passagens aéreas de acordo com as regras do programa. A divulgação dessa parceria fortaleceu o site no final dos anos 1990 e início dos anos 2000.

Em virtude dessa exposição, a empresa recebeu inúmeros convites para apresentar sua experiência no ambiente virtual, e seu diretor participou de vários eventos em todo o país, realizando palestras sobre comércio eletrônico. O fundador da empresa continuou a investir em sua formação acadêmica e, em 1998, durante seu curso de MBA no ITA-ESPM, recebeu um convite para lecionar as disciplinas de Comércio Eletrônico e Marketing Eletrônico nos cursos de MBA na unidade da Fundação Getúlio Vargas de Brasília, onde foi professor por uma década. Posteriormente, no início dos anos 2000, diante do aumento das operações para todos os estados do Brasil e vários outros países, o empresário decidiu transferir a operação física para a cidade de São Paulo. Decisão esta concomitante com o seu planejamento acadêmico de continuidade dos estudos, por meio dos cursos de mestrado e posteriormente de doutorado na área de Administração de Tecnologia da Informação na EAESP-FGV.

A compra de arranjos de flores é um caso bastante particular de comércio, pois na maior parte das vezes o comprador está em um local diferente daquele onde o produto deverá ser entregue, o que favorece a oferta do serviço de *delivery*, com venda pela internet.

É importante mencionar que, no modelo de negócios da NetFlores, o papel desempenhado pela empresa é de um *broker*, que faz a intermediação entre os seus clientes e as floriculturas. Com isso, não há qualquer estrutura de plantações de flores ou floriculturas físicas que sejam de posse da NetFlores, somente um escritório onde são realizadas as operações, sediado em São Paulo. Os servidores de rede, que sustentam tecnologicamente a operação, ficam localizados em um *datacenter* no estado americano do Texas.

Atualmente a NetFlores está entre as cinco maiores empresas desse mercado no Brasil, segundo estimativa da própria empresa, em decorrência da falta de números oficiais do setor. No mercado mundial, as maiores empresas são as americanas FTD.com, 1800 Flowers e Teleflora.

4.2 Ambiente Interno para Inovação

As questões mencionadas neste tópico estão subdivididas de acordo com o modelo proposto por Fiates et al. (2008), tendo sido citado no referencial teórico. Para isso será discutido o ambiente interno para inovação na empresa em virtude: (i) da cultura organizacional; (ii) da estrutura organizacional; (iii) dos recursos humanos e (iv) da infraestrutura disponível.

4.3 Cultura Organizacional

Para tratar da cultura organizacional da NetFlores é necessário recorrer às fases vivenciadas nesse negócio. Nos cinco primeiros anos de atuação da NetFlores (1995-2000) o modelo de negócio por internet estava sendo moldado, não havia ainda um modelo muito definido de como operar pela internet. Diante dessa situação, houve uma interação intensiva de clientes, fornecedores, funcionários e demais *stakeholders* envolvidos com a empresa para essa construção. Como resultado desse trabalho em conjunto, as inovações foram intensas e frequentes nesse período, sendo muitas vezes de ruptura.

Após o estouro da **bolha** das empresas **pontocom** em 2001, houve uma consolidação das melhores práticas e *players* no setor de empresas digitais. Somente os negócios consistentes conseguiram permanecer na plataforma da internet. Por sua vez, as inovações passaram a ser menores desde então, sendo na maioria das vezes incrementais, com poucas rupturas. Nos últimos anos tem havido uma pressão em adequação dos negócios **pontocom** para a atuação em redes sociais e este tem sido o desafio buscado pela NetFlores.

A empresa é organizada por poucos processos, havendo somente três funcionários, que possuem o mesmo nível hierárquico. Esses funcionários são generalistas, ou seja, no caso da falta de algum deles no trabalho, um colega poderá executar as suas funções, sem que retarde o fluxo de transações do dia. O processo principal gira em torno dos pedidos de compra dos clientes pela internet e a solicitação para as floriculturas, o que demanda a escolha das floriculturas em função da distância até o cliente e disponibilidade das flores solicitadas.

Dado o reduzido nível hierárquico e proximidade com o diretor da empresa, o nível de informalidade no ambiente de trabalho é considerado alto, de acordo com o seu diretor. Não obstante,

é estimulada a informalidade, buscando vigorar um ambiente sem barreiras entre os funcionários e o diretor.

Os funcionários não sofrem punições quando cometem erros no ambiente de trabalho, dado o caráter de confiança e solidariedade que se busca estabelecer dentro da empresa entre os colegas. Mesmo sendo reconhecida a contribuição advinda dos funcionários para as operações e o surgimento de inovações, a NetFlores não possuía, até o momento em que foi realizada esta pesquisa, instrumentos de premiação aos funcionários que gerassem algum tipo de inovação na empresa. Tal prática poderia ser um estímulo, como também uma forma de competição entre os funcionários.

4.4 Estrutura organizacional

Referente ao grau de formalização da estrutura hierárquica e conseqüentemente de seus níveis, como mencionado no item anterior, não há qualquer formalização. A simplificação da hierarquia e a desburocratização dos processos são necessárias em uma empresa no ambiente **pontocom**, dado a flexibilidade exigida para respostas rápidas ao ambiente competitivo que operam. Essas características da NetFlores facilitam o atendimento de seus clientes e o relacionamento com as floriculturas.

Em relação ao acesso das informações dos funcionários da NetFlores, o diretor da empresa considera que as informações fornecidas por seus funcionários são determinantes para as suas decisões. Como os funcionários estão em contato direto com os clientes e com as floriculturas, a informação provida por eles é essencial para a manutenção do seu modelo de negócio. Não há barreiras entre as informações que circulam na empresa, sendo explícitas a todos os membros.

Os funcionários são dotados de elevado poder decisório e não dependem de aprovação superior para solucionar qualquer problema relacionado aos clientes e seus pedidos de entregas de flores, podendo inclusive aprovar imediatamente novas entregas de flores sem custo para os clientes ou mesmo a devolução dos valores pagos, caso seja detectada alguma falha no processo. Ademais, por se tratar de uma empresa com poucos funcionários em que vigora a informalidade nas relações de trabalho, as atividades de confraternização entre eles ocorrem mais facilmente na NetFlores, fato este que estimula um clima de cooperação entre os funcionários e de confiança com o diretor.

4.5 Recursos humanos

A empresa analisada não possui um plano de cargos e salários formal. Para o diretor, o fato de todos os funcionários estarem no mesmo nível hierárquico e desempenharem as mesmas funções, além

do reduzido número de colaboradores, não haveria necessidade ou mesmo viabilidade para o delineamento de cargos e salários. Por se tratar de uma empresa da nova economia, a estrutura não apresenta uma divisão de cargos de forma piramidal, como é convencional nas organizações.

Os treinamentos oferecidos aos funcionários tratam primordialmente da operação dos sistemas de informação utilizados pela NetFlores. Como se trata de aplicações muito específicas para a operação da empresa, os funcionários são também responsáveis pelo *feedback* ao fornecedor do software, para que se busquem adequações ao uso desejado pela empresa.

Por sua vez, por se tratar de uma pequena empresa **pontocom**, os programas motivacionais visando maior participação dos funcionários no trabalho ocorrem informalmente, sem tantos procedimentos como em uma empresa tradicional. Cabem ao seu diretor as ações motivacionais no tratamento diário das operações com os funcionários.

4.6 Infraestrutura disponível

A NetFlores utiliza três categorias de *software*. Os de código aberto, conhecidos pela expressão *open source*, são utilizados nos servidores da empresa, que adotou desde o primeiro momento uma das variações do Linux por sua robustez, confiabilidade, escalabilidade e baixo custo, já que *softwares* de código aberto não geram custos de licenciamento e atualização. Por outro lado, a empresa optou por utilizar nos computadores do escritório o sistema operacional da plataforma *Windows* da Microsoft, que exige a aquisição de uma licença para seu uso. Os demais *softwares* utilizados no escritório são também de código aberto, como editores de texto e planilhas *OpenOffice* e editor de imagens GIMP, todos gratuitos.

A terceira categoria de *software* é a que abrange os que são desenvolvidos pela própria empresa, especialmente os voltados para as operações de comércio eletrônico na sua face disponível na internet, o chamado *front end*, e o utilizado internamente para tratar os pedidos recebidos e direcioná-los para as floriculturas em cada localidade, além de controlar o fluxo financeiro de recebimentos e pagamentos de cada pedido, conhecido no mercado como software para *back office*.

O *datacenter* contratado pela NetFlores localiza-se no estado americano do Texas. Em razão do aumento das operações e a necessidade de descentralização das informações, está em fase de contratação uma replicação do servidor em Toronto (Canadá), interligado ao servidor principal por uma conexão de alta velocidade. Na ocasião dos atentados de 11 de setembro de 2001, a empresa ficou quase uma semana sem acesso ao servidor, que já era hospedado nos EUA. Esse episódio foi um grande motivador para a decisão de investir na replicação do servidor.

Referente ao *hardware* utilizado, a idade máxima dos equipamentos é de cinco anos, e a política da empresa é comprar os equipamentos mais modernos disponíveis, que terão uma vida útil mais longa e maior desempenho para as aplicações. A forma de aquisição adotada é o *leasing*, especialmente para os equipamentos situados fora do Brasil. Entretanto, para que seja realizado o investimento em novas tecnologias, são determinantes três fatores, conforme mostrado no Quadro 3.

FATOR DETERMINANTE	BENEFÍCIO
Aumento do fluxo de serviços	Resposta mais rápida ao processamento de pedidos dos clientes e ligação com as floriculturas.
Novas necessidades dos consumidores	Sistemas que consigam suportar inovações demandadas pelos consumidores.
Redução de mão de obra	Otimização de processos, sobretudo baseado em operações que necessitem da intervenção humana.

Quadro 3 - Fatores determinantes para investimento em novas tecnologias

Fonte: Elaborado pelos autores.

4.7 Características do Comércio Eletrônico na NetFlores

Apresentamos aqui as principais utilizações pela NetFlores dos Espaços Virtuais (EV), conceituados por Angehrn (1997a), na visão do seu diretor.

EV de Informação: A função principal do site é de uma Loja Virtual para o cliente realizar suas compras. Praticamente toda a informação necessária para que o cliente selecione o produto que vai comprar está disponível no site – características, preços, etc. No início não eram colocadas imagens dos arranjos de flores, porque não há como garantir que uma floricultura fará o arranjo exatamente igual à outra; porém, como os clientes insistiram, a empresa passou a manter uma foto dos arranjos no site. Entretanto há uma mensagem alertando que se trata de uma imagem meramente ilustrativa, pois os arranjos efetivamente entregues poderão ser ligeiramente diferentes. Atualmente o site ainda não contempla muitas informações sobre a empresa, porém há a intenção de incrementar o uso do site para apresentar aos clientes esse tipo de informação.

EV de Comunicação: Os principais canais disponíveis atualmente para os clientes entrarem em contato com a empresa são o envio de e-mail, que pode ser disparado a partir de um link no site, e o telefone. O site apresenta uma relação de números locais nas principais capitais do país e em Miami (EUA), e um telefone 0800 disponível para as demais cidades do Brasil. Porém o atendimento do telefone é feito em horário comercial – horário de Brasília, das 8 as 18 h de segunda a sexta-feira e das 8 às 12 h aos sábados, e não está disponível aos domingos e feriados nacionais. Ainda não estão disponíveis no site outros tipos de canais eletrônicos, como *chat*, *fórum*, *twitter*, *facebook*, etc.

EV de Distribuição: Como o produto comercializado é físico, o site não é utilizado para a distribuição dos produtos. Nesse sentido, a única atividade que foi disponibilizada no site é a mensagem que o cliente deseja transmitir junto com as flores, que é digitada pelo próprio cliente no site ao fazer a sua compra, e que será transferida para a floricultura que ficará responsável pela entrega, na maior parte dos casos sem intervenção humana.

EV de Transação: No início a transação era feita parcialmente pelo site, porque o cliente informava no site o número do cartão de crédito, mas o pagamento era feito manualmente por um funcionário da empresa, que precisava solicitar uma autorização por telefone, preencher um boleto e enviar para o banco. Depois houve um avanço, quando o funcionário passou a usar uma máquina *on-line* da operadora do cartão, fazendo os pedidos com menos operações manuais. Porém, ainda assim, era necessário que cada pagamento fosse concluído com intervenção do funcionário. Atualmente a transação de compra é realizada pelo cliente totalmente pelo site, que está integrado a um aplicativo próprio da operadora, que recebe os dados do cartão de crédito do cliente, permitindo assim a realização da transação de compra e pagamento de ponta a ponta, sem interferência manual dos funcionários da empresa.

O envio dos pedidos da NetFlores para as floriculturas que farão a entrega ao cliente final é feita de forma diferente, dependendo da estrutura que cada uma dispõe. Há alguns casos que essa transação poderia ser totalmente automática, em outros é necessária intervenção humana no processo. No entanto, em todos os pedidos é feita uma verificação humana, pois pode haver mensagens ofensivas ou até ameaças, e nesses casos o pedido pode ser recusado pela empresa na fase de verificação.

Seguem as formas usadas pela empresa para envio do pedido para as floriculturas:

Automática: envio direto para uma aplicação de *e-commerce* (B2B) da floricultura, ou envio do pedido por fax automaticamente pela aplicação da NetFlores;

Manual: o pedido é repassado por um funcionário por telefone para a floricultura.

4.8 Vantagens e Barreiras Percebidas pela Empresa

Em relação às vantagens que a empresa percebe pelo uso da internet e do Comércio Eletrônico, em relação a outras formas de operação, foi relatado que há uma grande diferença entre o modelo de atuação da NetFlores e de empresas concorrentes, que surgiram como floriculturas tradicionais e somente depois migraram para a Web, como vemos no Quadro 4.

Na visão do diretor da NetFlores, antigamente as barreiras para entrada de pequenas empresas no Comércio Eletrônico eram maiores, na ocasião para se vencer estas barreiras foram necessários

alguns investimentos, como a montagem de uma infraestrutura própria de TI, por exemplo. Atualmente ele acredita que as barreiras sejam muito menores, ou em alguns casos até inexistam.

ASPECTO	NETFLORES	FLORICULTURAS TRADICIONAIS
Modelo de negócio	<i>Click (bits)</i> – não há entrada ou saída de mercadorias, o que circula são apenas os pedidos dos clientes para a NetFlores e os pedidos da empresa para as floriculturas que fazem a entrega. Não há o conceito de <i>inventário</i> .	<i>Brick (átomos)</i> – são entregues preferencialmente produtos próprios para atender aos pedidos dos clientes, há entrada dos componentes e saída dos arranjos de flores prontos para entrega.
Modelo de gestão	“ <i>nova economia</i> ” – não há hierarquia, todos os funcionários “ <i>se reportam aos clientes</i> ”.	“ <i>velha economia</i> ” – uso de uma estrutura organizacional tradicional.
Parceiros	São consideradas parceiras algumas empresas do mesmo gênero em outros continentes, com as quais a NetFlores mantém um acordo para repasse de pedidos. Por exemplo, os pedidos que são recebidos pela NetFlores para entrega nos EUA são repassados para uma empresa-irmã naquele país, que se encarrega da entrega, enquanto os pedidos recebidos por esta última para entrega na América do Sul são repassados para a NetFlores.	Não foram investigadas as parcerias das floriculturas concorrentes.
Fornecedores	Não há o conceito de fornecedores, os pedidos dos clientes são retransmitidos para as floriculturas, em cada localidade, que se encarregam das entregas e ficam responsáveis pela satisfação dos clientes. Há cerca de três mil floriculturas associadas atualmente. Na visão da empresa a relação com as floriculturas também não é uma <i>parceria</i> , nos moldes tradicionais. Há preferência no envio dos pedidos para as lojas que prestam o melhor serviço aos clientes, se uma loja não estiver atendendo bem, os pedidos podem ser enviados para outras lojas da mesma região.	Agricultor (flores), papelaria (fitas, papel, cartões), vasos, chocolates, bichinhos de pelúcia, transporte das encomendas (correio, motoboy), etc.

Quadro 4 - Modelos de Atuação – NetFlores versus Tradicional

Fonte: Elaborado pelos autores.

4.9 Internacional desde a sua concepção

Diferentemente de outras PMEs, a NetFlores foi concebida como uma empresa que operaria com parcerias internacionais. A primeira tentativa de internacionalização ocorreu antes mesmo do início de suas atividades. Como a empresa tinha pouco capital para sua abertura, foi feita uma

abordagem em uma das maiores empresas do ramo nos Estados Unidos. A NetFlores identificou que a empresa americana enfrentava certa barreira para sua expansão no mercado brasileiro, principalmente quanto a dois pontos importantes: a dificuldade em enviar os pagamentos às floriculturas brasileiras pelas flores entregues e a barreira de idioma, pois a maioria dos proprietários de floriculturas no país não dominava o inglês na época. A NetFlores apresentou então uma proposta de parceria, na qual se encarregaria da entrega dos pedidos em todo o Brasil, enquanto a empresa americana efetuaría as entregas originadas pela NetFlores para os demais países.

Para a NetFlores esta seria uma oportunidade de ouro, permitindo uma presença internacional logo no início de suas operações, além do suporte de um parceiro com estrutura capilarizada mundialmente, e para a empresa americana seria uma oportunidade de contar com um parceiro no Brasil, que resolveria seus principais problemas, e poderia contribuir para a expansão de sua área de cobertura, então limitada a poucas cidades brasileiras. Porém a NetFlores enfrentou o primeiro obstáculo no caminho de sua internacionalização, pois a resposta da empresa americana foi negativa.

A lógica da parceria, no entanto, era pertinente a barreiras encontradas até hoje nos mercados locais. Em diversas localidades no interior dos diversos países as floriculturas não têm a capacitação para atender aos pedidos pela deficiência em lidar com a língua inglesa, francamente adotada no comércio internacional. Essa característica não é só do Brasil e ocorre também nos mercados europeu e asiático. Assim, como vimos anteriormente, a empresa iniciou suas operações localmente ainda que a ideia de internacionalização continuasse em pauta. Outra barreira à entrada dessas empresas no Brasil era o fato do uso intensivo do fax como meio de transmissão dos pedidos, pois a maioria das pequenas floriculturas brasileiras não contava com esse equipamento, além da dificuldade em relação aos pagamentos internacionais de pequenos montantes, visto que o custo da transação financeira por vezes era superior ao valor da própria operação.

No segundo ano de operação, a NetFlores recebeu um e-mail de uma empresa do México solicitando uma entrega no Brasil. Essa entrega foi feita com sucesso e foi então oferecida à NetFlores a possibilidade de atender pedidos originados também nos Estados Unidos, através da formação de um grupo em parceria com uma empresa americana. A NetFlores ficaria responsável a princípio por todas as entregas feitas no Brasil e teria acesso a solicitar entregas para seus clientes nos locais que o grupo operasse.

O modelo funcionava centralizado na empresa do México, que recebia os pedidos e os encaminhava aos participantes, recebendo uma porcentagem sobre as vendas. Tudo funcionou bem até que a empresa americana pediu concordata e posteriormente teve sua falência decretada e o grupo se dissolveu. No decorrer do período, a NetFlores iniciou diversas parcerias com empresas na Europa, Ásia e Austrália, o que permitiu a expansão internacional da empresa para novos mercados. A

providencial **ausência** de concorrência, já que apenas a NetFlores detinha um site na internet brasileira em inglês, colaborou nesse processo, visto que um potencial parceiro internacional que efetuasse uma pesquisa pela expressão *flower delivery in Brazil* encontraria apenas esta empresa nos sites de busca.

Hoje o modelo continua o mesmo, mantendo como parceiros de negócios uma das maiores do mundo para os mercados dos EUA e Canadá, a mesma parceira inicial no México continua a operar naquele mercado e nos países da América Central e Caribe. A NetFlores passou a operar diretamente, além do Brasil, em todos os países da América do Sul e Portugal e ainda outros grupos que atendem regionalmente Austrália e Oceania, Japão e China, e ainda grupos que dividem a Europa, que se situam na Itália, França, Espanha e Inglaterra. Esses operadores não são exclusivos, ou seja, cada operador regional estabelece suas próprias conexões com *brokers* de outros países em uma constante e permanente evolução.

Outros fatores críticos de sucesso da NetFlores foram o desenvolvimento do sistema financeiro brasileiro e o fato da empresa ter entrado no mercado internacional na era da internet. O primeiro permitiu à empresa utilizar ferramentas desenvolvidas pelos próprios bancos para a internet, viabilizando a transferência de recursos para as floriculturas parceiras de forma rápida e a baixo custo. O segundo ajudou a eliminar custos e agregar eficiência na comunicação com seus parceiros locais e internacionais.

Para se compreender a importância dos custos de comunicação nesse segmento, a primeira parceira americana da NetFlores não adotou a internet como meio de comunicação prioritário e só permitia que uma pessoa na empresa utilizasse a internet, com receio de que os funcionários passassem horas de trabalho nos *chats*. Com isso a empresa mantinha um custo de comunicação muito elevado que inviabilizou sua operação, mesmo sendo uma das três maiores empresas do mercado americano na época.

As experiências problemáticas no Brasil fizeram com que a NetFlores adotasse uma estratégia de **pasteurizar** seu portfólio de produtos. Rapidamente as cestas de café da manhã foram eliminadas por causa de reclamações referentes à marca de produtos ou tipos de frutas entregues. Um cliente de uma região do país desejava que as marcas de biscoitos e geleias disponíveis em seu mercado local, ou mesmo as frutas regionais, fossem entregues em outro estado, o que estava fora do alcance da NetFlores. Os clientes, especialmente no início da internet, não compreendiam a logística da operação, imaginando talvez que a cesta de café da manhã seria elaborada em sua cidade de origem e entregue no destino com os produtos de sua marca preferida.

Essa aprendizagem fez com que a gama de itens para o mercado externo também se restringisse. As rosas colombianas ilustram essa necessidade. Sendo um produto vendido apenas nos

EUA e na América Latina, não seria possível oferecê-lo para ser entregue na França ou no Japão onde essa variedade não está disponível nas floriculturas locais.

O maior aprendizado da operação internacional se deu nas normas de negócio, como o padrão de pagamento referente à divisão de receita, adotado pela maioria dos *brokers*. Seguindo a regra de 20/80, usualmente o *broker* originador do pedido retém 20% e o que efetivará a entrega receberá 80% do valor total da venda. A empresa que efetivará a entrega deve realizar o serviço dentro do padrão internacional de qualidade adotado pelos *brokers* participantes, entregando o pedido dentro do prazo e respeitando as flores e cores solicitadas originalmente. Esse modelo pressupõe que não exista uma negociação ordem a ordem, o que pode resultar em prejuízo nas entregas para localidades mais distantes.

O importante para os *brokers* é garantir um lucro médio por negócios realizados em cada país em determinado período de tempo, e não o lucro de cada operação. Para ilustrar essa nuance desse mercado, considere que o valor cobrado internacionalmente para a entrega de determinado tipo de flores deve ser acatado para todas as cidades daquele país. Dessa forma, o valor recebido pela NetFlores para efetuar uma entrega na capital do estado de São Paulo ou em uma cidade no interior do estado de Roraima será o mesmo.

Há que se considerar que o custo da operação seja diferente nas duas situações, e que eventualmente o valor recebido pode não ser suficiente para cobrir os custos de uma entrega analisada de forma isolada, por isso nesse mercado considera-se a média obtida em todos os pedidos originados por cada *broker* parceiro. Dessa forma, os operadores garantem velocidade no processo ao praticar um valor nacional e não negociar pedidos de forma individual, amortizando as diferenças entre ordens com margens positivas e negativas, e reduzindo custos na operação. Eventualmente os custos de comunicação e o aumento na utilização de horas de trabalho dos colaboradores de cada organização podem ser mais elevados que o eventual prejuízo gerado em algumas poucas entregas de flores para regiões muito longínquas. Os ajustes nas tabelas praticadas entre os *brokers* ocorrem anualmente e utilizam o dólar americano e o euro como moedas de referência.

A empresa não pretende operar diretamente em mercados onde existam diferenças substanciais de idioma e onde não exista escala suficiente para justificar a diversificação, preferindo atuar nessas regiões através de parceiros locais. Transpor a barreira do idioma resulta na obrigatoriedade de se contratar colaboradores versados na língua local e o volume reduzido de negócios para um determinado país resulta em baixo interesse das floriculturas locais em estabelecer parcerias diretamente com operadores de outros países. A experiência com o mercado da África subsaariana demonstrou como a barreira cultural e da maneira de se conduzir negócios pode ser um limitador nos planos de expansão global de uma organização. Em uma oportunidade, apesar de ter sido indicada pela

Embaixada do Brasil em Angola, a floricultura local não fez as entregas solicitadas, o que acarretou em prejuízo para a NetFlores.

Por fim, vale ressaltar que uma operação internacional em um ambiente de internet permite casos inusitados como os narrados pelo diretor da NetFlores. O primeiro foi uma compra realizada por um cliente localizado em Tóquio, no Japão, com entrega solicitada para a mesma cidade. Após contato realizado pela empresa, o cliente revelou que sua preferência pela empresa brasileira residia no fato de não dominar o idioma local, o japonês, e dessa forma não conseguia se comunicar adequadamente nas lojas físicas locais ou mesmo nos sites do país. Por isso sua preferência em fazer a compra por um site em inglês.

O segundo refere-se a um consumidor americano que originou um pedido na NetFlores para ser entregue em seu próprio país, pois a empresa conseguia entregar as flores no mesmo dia no local desejado nos Estados Unidos, o que outras empresas locais não disponibilizavam para o cliente naquele horário. Esse fato mostra como a virtualidade pode mudar as relações do varejo tradicional, pois as empresas podem experimentar a ampliação de sua área de abrangência e passar a concorrer, ou a sofrer a concorrência, em outros mercados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste artigo foi analisado o ambiente interno e sua contribuição para a inovação em uma empresa de comércio eletrônico de venda de flores. Adicionalmente foi analisada sua entrada no mercado externo e o modelo de atuação internacional da empresa NetFlores.

No que tange à articulação do ambiente interno da empresa e sua colaboração para o processo de inovação, enumeramos no Quadro 5 as características encontradas na NetFlores. Foi constatado que os principais investimentos em inovações da empresa estão alinhados com a redução de custos, especialmente de mão de obra, porém sempre com o cuidado de não prejudicar a satisfação dos clientes. Tipicamente essas inovações estão ligadas com a informatização e otimização dos processos.

COMPONENTE DO AMBIENTE INTERNO	CARACTERÍSTICAS ENCONTRADAS
Cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Informalidade nos relacionamentos - Estímulo à participação dos <i>stakeholders</i> - Aceitação de erros - Ausência de mecanismos de premiação por inovações
Estrutura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Poucos níveis hierárquicos - Desburocratização - Trabalho em equipe - Acesso às informações pelos funcionários
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Alto grau de autonomia aos funcionários - Ausência de planos de cargos e salários - Ausência de sistemas de remuneração e recompensas
Infraestrutura	<ul style="list-style-type: none"> - Software <i>open source</i> - Utilização de <i>datacenters</i> de terceiros no exterior - Alterações em virtude do aumento de fluxo - Alterações em virtude das novas demandas - Alterações em virtude da automatização

Quadro 1 - Ambiente Interno NetFlores

Fonte: Elaborado pelos autores.

No tocante ao uso dos espaços virtuais proporcionados pela internet, a empresa explora de maneira eficaz os espaços de Informação e Transação, pois os clientes têm todas as informações e ferramentas necessárias no site da empresa para fazer a escolha do produto e concluir a compra. Porém o espaço de Distribuição praticamente não é utilizado, e o canal de Comunicação pelo site também precisa ser incrementado. Faz parte do planejamento da empresa o desenvolvimento de um novo *web site*, que deverá contar com a adoção de inovações, como o uso de ferramentas do tipo Web 2.0 e redes sociais, além de dispositivos que facilitem a interação dos clientes com a empresa, como comunicação em tempo real com os atendentes e a implantação de uma nova central telefônica com números locais em várias cidades e alguns países.

A empresa procura manter-se atualizada para ser capaz de absorver novidades tecnológicas que atendam as expectativas de seus clientes e assim aproveitar novas oportunidades que surgem com frequência no universo do comércio eletrônico. Em relação à internacionalização, pode-se afirmar que a empresa nasceu com vocação e ambições internacionais e que ela tem trilhado um caminho de sucesso e crescimento utilizando principalmente outros *brokers* internacionais como parceiros.

A pesquisa realizada pode ser útil para outras pequenas empresas que operam com e-commerce, traçando características do ambiente interno que podem contribuir para o processo de inovações, sejam estas em novos produtos, serviços, processos, organizacionais e mesmo tecnológicas.

Cabe pontuar a principal limitação na pesquisa realizada, que foi não detalhar as inovações realizadas na empresa analisada. A intenção que se teve foi de mencionar aspectos contribuintes para um ambiente propício à inovação, em uma empresa de venda de flores pela internet.

Além disso, o estudo realizado foi de caso único e, por consequência, focado em apenas uma atividade comercial. A ausência de registro formal das inovações experimentadas e desenvolvidas pela empresa e seu respectivo impacto nos resultados financeiros foi um grande limitador, como também a ausência de estatísticas e dados públicos do setor analisado.

Uma pesquisa baseada apenas em dados históricos não consegue captar todos os fenômenos que levaram ao desenvolvimento e adoção de inovações pela empresa. Ideal seria a realização de uma pesquisa de longa duração, com acompanhamento no mínimo semestral das mudanças experimentadas pela organização.

A metodologia do estudo de caso aplicada nesta pesquisa vai ao encontro do fenômeno estudado, no entanto, limita o estudo não permitindo sua extrapolação para um universo mais extenso. Um estudo amplo envolvendo dezenas de empresas com atuações em áreas econômicas distintas poderia revelar informações ainda mais interessantes. Da mesma forma, estudos de casos múltiplos na mesma área de atuação poderiam reforçar os achados desta pesquisa.

Como sugestão de estudos futuros, podemos citar o delineamento das principais inovações ocorridas na pesquisa realizada e o estudo de outras empresas de e-commerce, estas últimas tanto em relação ao seu ambiente interno como das inovações ocorridas. Um estudo comparativo de experiências nacionais e internacionais também enriqueceria a discussão e poderia abrir novos campos de pesquisa. Poder-se-ia ainda ampliar o estudo para a realização de comparações entre os setores de serviço, comércio e indústria, não deixando passar despercebidas considerações temporais e tecnológicas.

Por fim, uma pesquisa que contrapusesse empresas do mesmo setor, comparando as características de seus gestores, poderia ser de grande valia para o estudo de inovação em PMEs, uma vez que a vocação à inovação dessas empresas pode estar intrinsecamente ligada às características de seus fundadores.

REFERÊNCIAS

Allen, R. W. (2000). *A behavior known as performance*. Orlando: Dryden Press.

Angehrn, A. (1997a). Designing mature internet business strategies: The ICDT model. *European Management Journal*, 15(4), 361-369.

- Angehrn, A. A. (1997b, June). *The strategic implications of the internet*. Paper apresentado no 5th European Conference on Information Systems, Cork, Ireland.
- Angehrn, A. A., & Meyer, J. F. (1997). Developing mature internet strategies: insights from the banking sector. *Information Systems Management*, 14, 37-43.
- Barbieri, J. C. (2004). *Organizações inovadoras: estudos e casos brasileiros*. Rio de Janeiro: FGV.
- Chaudhury, A., & Kuilboer, J.-P. (2001). *E-business and e-commerce infrastructure: technologies supporting the e-business initiative*. New York: McGraw-Hill Higher Education.
- Daniels, J. L., & Daniels, N. C. (1996). *Visão global: criando novos modelos para as empresas do futuro* (L. Liske, Trad.). São Paulo: Makron Books.
- Deresky, H. (2004). *Administração global: estratégica e pessoal*. São Paulo: Bookman.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Fiates, G. G. S. (2001). *Avaliação de ferramentas da Internet para apoiar o desenvolvimento de Organizações de Aprendizagem*. (Tese de Doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Fiates, G. G. S., Serra, F. A. R., & Ferreira, M. A. P. (2008). *Ambiente interno de inovação: um estudo em empresas de base tecnológica de pequeno porte*. Paper apresentado no Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Ghemawat, P. (2001). Distance still matters: hard reality of global expansion. *Harvard Business Review*, 79(8), 137-40, 142-7, 162.
- Goode, W. J., & Hatt, P. K. (1979). *Métodos em pesquisa social* (C. M. Bori, Trad.). (7a ed.). São Paulo: Nacional.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (2005). *Competindo pelo futuro* (2a ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Inkpen, A. C., & Beamish, P. W. (1997). Knowledge, bargaining power, and the instability of international joint ventures. *The Academy of Management Review*, 22(1), 177-202.
- Internet World Stats. (2011). *Pesquisa geral no site*. Recuperado em 23 de junho, 2011, de <http://www.internetworldstats.com>.
- Janov, J. (1996). *A organização inventiva: ousadia e dedicação no trabalho*. Rio de Janeiro: Ediouro.
- Kalakota, R., & Whinston, A. B. (1996). *Frontiers of electronic commerce*. Reading: Addison-Wesley.

- Kiang, M. Y., & Chi, R. T. (2001). Framework for analyzing the potential benefits of internet marketing. *Journal of Electronic Commerce Research*, 2(4), 157-163.
- Lawrence, J. E. (2008). The challenges and utilization of e-commerce: use of internet by small to medium-sized enterprises in the United Kingdom. *Information, Society and Justice*, 1(2), 99-113.
- Lymer, A., Johnson, R., & Baldwin, A. (1998). *The internet and the small business*. Paper apresentado no Annual Conference of the Internet Society, Geneva, Switzerland.
- Mendel, N. M. F. (2004). *Estratégia empresarial e inovação organizacional: um estudo de caso na Brasil Telecom*. (Dissertação de Mestrado). Pontifícia Universidade Católica, Porto Alegre, RS, Brasil.
- Neches, R., Neches, A.-L., Postel, P., Tenenbaum, J. M., & Frank, R. (1994). *Electronic commerce on the internet* (Research Report ISI/RR-94-385). Marina del Rey, CA: USC Information Sciences Institute.
- Neely, A., & Hii, J. (1998). *Innovation and business performance: a literature review*. Cambridge: University of Cambridge.
- Parker, R. P., & Grove, C. B. (2000). Census bureau moves ahead on measuring e-business. *Business Economics*, 35(3), 63.
- Poon, S., & Swatman, P. (1999). A longitudinal study of expectations in small business internet commerce. *International Journal of Electronic Commerce*, 3(3), 21-33.
- Porter, M. E. (1989). *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior* (27a ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Porter, M. E. (2001). *A vantagem competitiva das nações* (8 ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Schech, S. (2002). Wired for change: the links between ICTs and development discourses. *Journal of International Development*, 14(1), 13-23.
- Sluis, L. E. C. (2004). Designing the workplace for learning and innovation: organizational factors affecting learning and innovation. *Development and Learning in Organizations*, 18(5), 10-13. doi:10.1108/14777280410554942
- Toledo, L. A., & Shiaishi, G. F. (2009). Estudo de caso em pesquisas exploratórias qualitativas: um ensaio para a proposta de protocolo do estudo de caso. *Revista da FAE*, 12(1), 103-119.
- Townsend, A. M. (2001). Network cities and the global structure of the internet. *American Behavioral Scientist*, 44(10), 1697-1716. doi: 10.1177/00027640121957998

Tucker, R. B. (2002). *Driving growth through innovation: how leading firms are transforming their futures*. San Francisco: Berrett-Koehler.

Venetianer, T. (2000). *Como vender seu peixe na internet: um guia prático de marketing e comércio eletrônicos* (4a ed.). Rio de Janeiro: Campus.

Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (4a ed.). Porto Alegre: Bookman.

INTERNAL ENVIRONMENT FOR INNOVATION IN AN E-COMMERCE COMPANY

ABSTRACT

Throughout the last decade, e-commerce has become an area of growing importance for Information Systems and Administration researchers. Numerous studies analyzed the impact of e-commerce in organizations, most notably how it transformed the way businesses are done and how it spread information for the customers and among them. The Internet offers an appropriate e-commerce platform so that the Small and Medium Enterprises (SME) can participate in global markets, due to the flexibility of the Internet and the nature of SME businesses. The Internet and its related technologies have more to offer to those companies than the established traditional communication and information processing environments. Given the importance of SME in many economies, the success in leveraging those companies' businesses through the Internet is critical for the future of global economies. This paper aims to characterize the innovation management in a company selling flowers on the Internet. The following aspects were investigated: (i) internal environment of the company; (ii) the particularities of its business model based on e-commerce; and (iii) the processes and innovations arising from its international operation.

Key-words: Innovation Management; SME; E-Commerce.

Data do recebimento do artigo: 16/10/2011

Data do aceite de publicação: 20/02/2012