



UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Pedro Marcelo Amado Garcia da Rocha Torres

**ESTRATÉGIAS DE E-COMMERCE E O SEU IMPACTO NA PERFORMANCE
EMPRESARIAL: UMA ABORDAGEM PELO PROCESSO DE
CRIAÇÃO DE VALOR**

Tese de Doutoramento na área científica de Gestão de Empresas, especialidade de Estratégia, orientada pelos Senhores Professores Doutores João Veríssimo Lisboa e Mahmoud M. Yasin e apresentada à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

Coimbra, Janeiro de 2012

AOS MEUS PAIS

AGRADECIMENTOS

Antes de mais, queria agradecer a colaboração e apoio de pessoas e Instituições, sem as quais não teira sido possível realizar o presente estudo.

Em especial ao Prof. Dr. João Veríssimo Lisboa, pela orientação, apoio, incentivo e disponibilidade demonstrada, que foram decisivos para a conclusão desta investigação.

Ao meu co-orientador Prof. Dr. Mahmoud M. Yasin pelo apoio, sugestões e críticas, que contribuíram para o desenvolvimento desta dissertação.

À Universidade de Coimbra, em particular à Faculdade de Economia, pela oportunidade que me proporcionaram, com a criação do Programa de Doutoramento em Gestão de Empresas.

À ACEPI – Associação de Comércio Electrónico e Publicidade Interactiva, anteriormente designada por ACEP – Associação de Comércio Electrónico de Portugal, o envio de questionários e a mobilização dos associados para que respondessem aos mesmos, sendo de destacar o empenho do secretário-geral, Gonçalo Carvalhinhos, cuja colaboração na recolha de dados foi fundamental.

Não posso também deixar de agradecer a todas as empresas que responderam ao questionário, uma vez que a informação fornecida foi essencial, para dar sequência a este trabalho.

Por último, mas não menos importante, aos meus filhos Francisco e Henrique, à minha mulher, aos meus pais e aos meus sogros, pelo incentivo.

Muito obrigado a todos.

RESUMO

A identificação das estratégias de *e-commerce* e a avaliação do seu impacto na performance empresarial foram os principais objectivos desta investigação.

Foi elaborado um questionário integrando várias teorias de criação de valor, que foi enviado a empresas portuguesas de *e-commerce*, de forma a determinar as dimensões subjacentes às suas estratégias de comércio electrónico, bem como as principais características das mesmas. O questionário foi enviado a 188 empresas em 2007, e replicado em 2010 para validar os resultados, tendo sido possível obter uma amostra de 62 empresas.

Através da análise factorial foram evidenciadas três dimensões estratégicas: uma dimensão relacionada com uma estratégia de diferenciação via marketing, baseada na reputação e na marca, na qual a publicidade e a inovação nas técnicas e métodos de marketing são importantes; uma segunda dimensão correspondente a uma estratégia de diferenciação via inovação de produtos, suportada por capacidades técnicas; e por último, uma dimensão associada a uma estratégia de liderança pelos custos, na qual se procura obter economias de escala e de âmbito através da utilização de redes estratégicas, bem como a redução dos custos de transacção por via da exploração de avanços tecnológicos.

Os resultados da análise de *clusters* permitiram identificar dois grupos estratégicos, com uma orientação estratégica semelhante, mas com diferentes graus de intensidade na sua implementação. O grupo que atribui maior importância às dimensões atrás mencionadas, apresentou uma melhor performance.

A análise de regressão evidencia que só os factores associados à diferenciação têm impacto na performance, no contexto dos mercados virtuais, quando se tem em conta a influência da orientação estratégica, sendo o marketing e a inovação os dois principais determinantes da variabilidade observada na performance empresarial.

A importância da diferenciação sugere que as empresas de *e-commerce* devem ter um posicionamento estratégico, de forma a conseguirem uma vantagem competitiva, e que a maior parte das teorias de criação de valor desenhadas para o mundo físico se mantêm válidas, embora seja necessária a sua integração para explicar a criação de valor neste contexto.

No final do dia o *e-commerce* é só *commerce*, apesar das características específicas dos mercados virtuais permitirem diferentes combinações de recursos, potenciando a inovação e criando novas oportunidades.

Palavras-chave: comércio electrónico; estratégia; criação de valor; mercados virtuais; performance; internet

ABSTRACT

The identification of e-commerce strategies and their impact on corporate performance was the main purpose of the investigation.

A survey integrating different theoretical views of value creation was developed, then sent to Portuguese e-commerce firms to assess the underlying dimensions and the most important characteristics of their e-commerce strategies. The survey was sent to 188 firms in 2007 and repeated in 2010 to validate the results, obtaining a total sample of 62 e-commerce firms.

Through factorial analysis, three e-commerce strategy dimensions were identified: one relates to differentiation via marketing, based on reputation and brand identification, in which advertising and innovation in marketing techniques and methods are important; a second differentiation dimension focuses on product innovation and is supported by technical capabilities; and a cost leadership dimension which uses strategic networks to obtain economies of scale and scope, and exploits technological advancements to reduce transaction costs.

The results of the clustering analysis identified two strategic groups with similar strategic orientation, which corresponds to a differentiation strategy. However, the group that gives more importance to the strategic dimensions highlighted above shows better performance. Moreover, the regression analysis reveals that only the differentiation factors impact on performance in the context of virtual markets, being marketing and innovation the two main determinants of e-commerce companies' performance, when considering firms' strategic orientation.

The importance given to differentiation dimensions suggest that e-commerce firms should have a strategic positioning in order to achieve a competitive advantage, and most of the theories of value creation built for the physical world remain valid, although an integration of different theories is needed to explain value creation in the context of virtual markets.

At the end of the day, e-commerce is just commerce, even though virtual markets have specific characteristics which allow for different combinations of resources, thus boosting innovation and creating new opportunities.

Keywords: e-commerce; strategy; value creation; virtual markets; performance; internet

SUMÁRIO

| | |
|------------------------------------------------------------------------------|----|
| CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO | 13 |
| 1.1 – Enquadramento | 13 |
| 1.2 – Relevância do estudo | 20 |
| 1.3 – Os objectivos da investigação..... | 20 |
| 1.4 – A estrutura da dissertação | 21 |
| CAPÍTULO 2 – CONTEXTUALIZAÇÃO..... | 23 |
| 2.1 – A evolução do <i>e-commerce</i> | 23 |
| 2.2 – Criação de valor | 24 |
| 2.3 – O impacto da Internet no ambiente competitivo..... | 28 |
| 2.4 – Efeitos de rede, economias de escala e economias de âmbito..... | 31 |
| 2.5 – As tecnologias de informação e o <i>e-commerce</i> | 33 |
| 2.6 – Importância da logística..... | 36 |
| 2.7 – A relevância da reputação e da dimensão das empresas..... | 37 |
| 2.8 – O mito do <i>self-service</i> e a lealdade nos mercados virtuais | 38 |
| 2.9 – Estratégia na era digital..... | 41 |
| CAPÍTULO 3 – REVISÃO DA LITERATURA | 50 |
| 3.1 – Introdução | 50 |
| 3.2 – <i>Market-based view</i> | 51 |
| 3.2.1 – <i>Market-based view</i> e a cadeia de valor física | 51 |
| 3.2.1.1 – O conceito de cadeia de valor | 51 |
| 3.2.1.2 – O modelo das cinco forças e a Internet..... | 53 |
| 3.2.1.3 – Estratégias genéricas e a cadeia de valor | 55 |
| 3.2.1.4 – A Internet e a teoria do posicionamento estratégico..... | 57 |
| 3.2.1.5 – A Internet e a cadeia de valor | 59 |
| 3.2.2 – A cadeia de valor virtual | 61 |
| 3.2.2.1 – O conceito de cadeia de valor | 61 |
| 3.2.2.2 – O processo de criação de valor em <i>marketspaces</i> | 62 |
| 3.2.2.3 – Integração com a cadeia de valor física | 64 |
| 3.2.3 - A inversão e desintegração da cadeia de valor | 65 |
| 3.3 – <i>Resource-based view</i> | 68 |
| 3.3.1 – O modelo conceptual da <i>resource-based view</i> | 68 |

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.3.2 – As capacidades dinâmicas | 74 |
| 3.3.3 – A <i>resource-based view</i> e a estratégia de diversificação | 78 |
| 3.3.4 – As tecnologias de informação como fonte de vantagem competitiva | 79 |
| 3.3.5 – Recursos tangíveis vs intangíveis | 83 |
| 3.4 – Teoria da destruição criativa e inovação..... | 84 |
| 3.5 – Redes estratégicas | 87 |
| 3.5.1 - A importância das redes estratégicas..... | 87 |
| 3.5.2 – Vantagens das redes estratégicas | 88 |
| 3.5.3 – Redes estratégicas em mercados virtuais..... | 89 |
| 3.6 – Teoria dos custos de transacção..... | 89 |
| 3.6.1 – A teoria dos custos de transacção | 89 |
| 3.6.2 – Os custos de transacção e a Internet | 91 |
| 3.6.3 – Limitações da teoria dos custos de transacção..... | 92 |
| 3.7 – A reconciliação entre as diferentes teorias de criação de valor | 94 |
| CAPÍTULO 4 – METODOLOGIA | 101 |
| 4.1 – Introdução | 101 |
| 4.2 – A recolha de dados..... | 102 |
| 4.2.1 – A amostra..... | 102 |
| 4.2.2 – O questionário..... | 103 |
| 4.2.3 – Processamento da informação e técnicas estatísticas | 105 |
| 4.3 – O modelo de medidas | 106 |
| 4.3.1 – As variáveis principais..... | 106 |
| 4.3.1.1 – Estratégia | 106 |
| 4.3.1.2 – Performance | 108 |
| 4.3.2 – As variáveis secundárias | 111 |
| 4.3.3 – A consistência e a validade do modelo de medidas..... | 112 |
| CAPÍTULO 5 – RESULTADOS..... | 116 |
| 5.1 – Análise descritiva exploratória da amostra inicial..... | 116 |
| 5.1.1 – Nível de tecnologia | 116 |
| 5.1.2 – Medidas de desempenho | 117 |
| 5.1.3 – Utilização da informação | 119 |
| 5.1.4 – Perfil dos inquiridos e antiguidade no <i>e-commerce</i> | 120 |

| | |
|---------------------------------------------------------------------------|-----|
| 5.1.5 – Conclusão..... | 121 |
| 5.2 – Análise descritiva das empresas da amostra final..... | 122 |
| 5.2.1 – Dimensão | 122 |
| 5.2.2 – Tipo de actividade..... | 123 |
| 5.2.3 – Percentagem de vendas <i>online</i> | 124 |
| 5.2.4 – Modelo de negócio..... | 124 |
| 5.2.5 – Experiência anterior em canais tradicionais | 125 |
| 5.2.6 – Conclusão..... | 125 |
| 5.3 – Análise à adequabilidade do modelo | 126 |
| 5.3.1 – Estratégia | 126 |
| 5.3.2 – Performance | 129 |
| 5.4 - Estratégias de <i>e-commerce</i> | 131 |
| 5.4.1 – Dimensões estratégicas | 131 |
| 5.4.1.1 – Diferenciação via marketing..... | 134 |
| 5.4.1.2 – Diferenciação via inovação..... | 135 |
| 5.4.1.3 – Liderança pelos custos | 136 |
| 5.5 – Análise de <i>Clusters</i> | 137 |
| 5.5.1 – Grupos estratégicos..... | 137 |
| 5.5.2 – Validação da análise de <i>clusters</i> | 140 |
| 5.5.3 – Análise comparativa da performance | 142 |
| 5.6 – O impacto das estratégias de <i>e-commerce</i> na performance | 145 |
| 5.7 – Amostra emparelhada | 148 |
| 5.8 – Estudo de caso internacional..... | 150 |
| 5.9 – Discussão dos resultados | 153 |
| CAPÍTULO 6 – CONCLUSÕES | 156 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 166 |
| ANEXOS | 178 |
| Anexo A..... | 179 |
| Anexo B | 182 |
| Anexo C..... | 185 |
| Anexo D..... | 187 |
| Anexo E | 195 |

INDICE DE FIGURAS

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Figura 2.1 – Criação e distribuição de valor | 25 |
| Figura 2.2 – Fontes de criação de valor no <i>e-business</i> | 26 |
| Figura 2.3 – <i>Market-based view vs Resource-based view</i> | 45 |
| Figura 2.4 – Modelo das quatro caixas da Pricewaterhouse Coopers | 47 |
| Figura 3.1 – A cadeia de valor | 51 |
| Figura 3.2 – Modelo das cinco forças | 53 |
| Figura 3.3 – Estratégias genéricas de Porter | 56 |
| Figura 3.4 – Matriz de valor nos mercados virtuais | 63 |
| Figura 3.5 – Inversão da cadeia de valor | 65 |
| Figura 3.6 – Efeito da Internet na relação na relação <i>richness vs reach</i> | 67 |
| Figura 3.7 – Recursos e vantagem competitiva sustentável da firma..... | 70 |
| Figura 3.8 – Determinantes da vantagem competitiva | 72 |
| Figura 3.8 – Vantagem competitiva sustentável..... | 82 |
| Figura 5.1 – Clusters: mediana e quartis da performance..... | 143 |
| Figura 5.2 – Clusters: intervalos para a média, nível de confiança de 95% | 144 |
| Figura 6.1 – Determinantes da performance no <i>e-commerce</i> | 158 |

INDICE DE QUADROS

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Quadro 4.1 – Itens relativos à estratégia de <i>e-commerce</i> : 1º Questionário | 107 |
| Quadro 4.2 – Itens relativos à performance: 1º Questionário | 110 |
| Quadro 4.3 – Interpretação do teste KMO..... | 114 |
| Quadro 5.1 – Nível de tecnologia | 116 |
| Quadro 5.2 – Avaliação do desempenho | 118 |
| Quadro 5.3 – Grau de utilização da informação | 120 |
| Quadro 5.4 – Perfil dos inquiridos e antiguidade no <i>e-commerce</i> | 121 |
| Quadro 5.5 – Estatística descritiva da amostra final | 122 |
| Quadro 5.6 – Percentagem de vendas online vs Dimensão | 124 |
| Quadro 5.7 – Experiência anterior em canais tradicionais vs Dimensão..... | 125 |
| Quadro 5.8 – Itens relativos à estratégia de <i>e-commerce</i> : 2º Questionário | 126 |
| Quadro 5.9 – Análise factorial da estratégia de <i>e-commerce</i> | 127 |
| Quadro 5.10 – Matriz de componentes principais: Estratégia | 129 |
| Quadro 5.11 – Itens relativos à performance: 2º Questionário..... | 130 |
| Quadro 5.12 – Análise factorial da performance | 130 |
| Quadro 5.13 – Dimensões estratégicas do <i>e-commerce</i> | 132 |
| Quadro 5.14 – Importância atribuída aos métodos competitivos | 133 |
| Quadro 5.15 – Caracterização dos grupos estratégicos | 139 |
| Quadro 5.16 – ANOVA | 142 |
| Quadro 5.18 – Teste t para igualdade de médias | 144 |
| Quadro 5.19 – Os efeitos dos factores estratégicos na performance | 147 |
| Quadro 5.20 – Estatística descritiva da amostra emparelhada..... | 148 |
| Quadro 5.21 – Resultado do teste de Wilcoxon..... | 149 |
| Quadro 5.22 – Dados financeiros e operativos da YOOX..... | 150 |
| Quadro 5.23 – Comparação da média da performance dos clusters e da YOOX..... | 150 |
| Quadro 6.1 – Dimensões estratégicas do <i>e-commerce</i> | 157 |

SIGLAS

ACEP – Associação de Comércio Electrónico de Portugal

ACEPI – Associação de Comércio Electrónico e Publicidade Interactiva

B2B – Business to Business

B2C – Business to Consumer

CRM – Customer Relationship Management

DI – Diferenciação via Inovação

DM – Diferenciação via Marketing

e-CRM – Electronic Customer Relationship Management

ERP – Enterprise Resource Program

I&D – Investigação e Desenvolvimento

IPO – Initial Public Offering

KMO – Kaiser Meyer Olkin

LC – Liderança pelos custos

MBV – Market-based view

PIB – Produto Interno Bruto

PME's – Pequenas e Médias Empresas

RBV – Resource-based view

ROI – Return on Investment

SPSS – Statistical Package for Social Sciences

SEC – Security Exchange Commission

SCM – Supply Chain Management

SPSS – Statistical Package for Social Sciences

TI – Tecnologias de Informação

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

Este capítulo introdutório define o enquadramento da investigação e identifica as questões estratégicas, no contexto do comércio electrónico, a que o estudo pretende dar resposta, justificando a sua relevância. O objecto de estudo e os objectivos a atingir são apresentados, bem como a forma como está organizada a dissertação, de forma a facilitar a consulta da mesma.

1.1 – Enquadramento

Existem várias definições de comércio electrónico, por exemplo, para Rayport e Jaworski o comércio electrónico, ou *e-commerce*, designa as trocas entre diferentes partes, sejam indivíduos, organizações ou ambos, mediadas pela tecnologia e respectivas actividades, dentro ou entre as organizações (Rayport e Jaworski 2001), mas, no presente estudo, o comércio electrónico, corresponde à realização de transacções comerciais através da Internet ou de outras redes electrónicas (Jelassi e Enders 2005), e pode ser considerado um subsector do *e-business* que corresponde à realização de negócios através da Internet ou de outros meios electrónicos.

Para efeitos da investigação foi considerada como unidade de análise as empresas que obtêm parte das suas receitas através de transacções efectuadas via Internet, incluindo empresas de B2B (*Business to Business*) e B2C (*Business to Consumer*), ou outras, desde que seja realizada alguma actividade que se enquadre na anterior definição de comércio electrónico.

O termo mercados virtuais é usado para identificar espaços em que as transacções comerciais são realizadas com base na infra-estrutura proporcionada pela Internet, seja ela fixa ou móvel (Amit e Zott 2001).

O termo valor deve ser entendido como a diferença entre a percepção que o cliente tem do benefício que é proporcionado por um produto ou serviço e o custo em que a empresa incorre para o fornecer (Jelassi e Enders 2005).

A estratégia está relacionada com a direcção de longo prazo de uma empresa, o que implica a definição de um plano geral de desenvolvimento dos recursos e dos processos de uma dada empresa, de forma a atingir uma vantagem competitiva sustentável face aos seus concorrentes (Jelassi e Enders 2005).

Estratégia pode ser definida como a capacidade de definir uma proposta de valor única, e de fazer escolhas – *trade-offs* – entre o que fazer e o que não fazer (Porter 2001). Assim, a estratégia de *e-commerce* de uma firma deve estar focada na forma como a empresa desenvolve os recursos à sua disposição no sentido de obter e manter vantagens competitivas em mercados virtuais.

Qualquer negócio hoje em dia compete em dois mundos: o mundo físico associado aos recursos, que os gestores podem ver e tocar, e um mundo virtual composto por informação (Rayport e Sviokla 1995). Este último deu origem ao comércio electrónico e constitui uma nova fonte de criação de valor.

Todavia, verificou-se um diferente ritmo de adesão na tendência de migração do mundo físico para o mundo virtual, consoante o tipo de produtos. Alguns produtos, como o vestuário, requeriam mais contacto físico, devido à dificuldade em testar o tamanho e a composição, enquanto outro tipo de produtos, cujas características são mais fáceis de aferir e de comparar, como por exemplo os artigos electrónicos, tiveram uma penetração mais

rápida. No entanto, com o avanço da tecnologia, que não só aumentou a velocidade com que se efectuam *downloads*, mas também melhorou visualização dos pormenores dos artigos, actualmente, mesmo no caso do vestuário, o crescimento do comércio electrónico tem sido surpreendente, destacando-se empresas como a YOOX, ASOS ou Net-a-Porter.

De facto, é mais fácil entrar no mercado das *commodities* (produtos indiferenciados), mas as empresas que conseguem operar com sucesso no segmento de produtos da categoria *look-and-feel*, nomeadamente em segmentos em que existe uma maior variabilidade em termos de qualidade, parecem ter maior probabilidade de obter uma vantagem competitiva sustentável (Figueiredo 2000), constituindo a marca um factor diferenciador a ter em conta. No segmento das *commodities* e *quasi-commodities* a marca do vendedor é o mais importante, enquanto que no segmento *look-and-feel* a principal fonte de vantagem competitiva são as marcas dos produtos, segundo John Figueiredo.

O comércio electrónico tem registado um significativo crescimento nos últimos anos e está fundamentalmente a mudar a proposta de valor apresentada ao cliente, transformando a noção de valor. A evolução tecnológica, nomeadamente a Internet, acelera a inovação, alterando dimensões de serviço, como a rapidez, conveniência, personalização e preço, mudando dessa forma substancialmente a proposta de valor subjacente (Kalakota e Robison 2000).

De facto, a Internet está a mudar a forma como as empresas competem, criando novas oportunidades e obrigando empresas mais tradicionais a alterar procedimentos (Hitt, Ireland et al. 2001). Os mercados virtuais têm características próprias, sendo de destacar: a alta conectividade (Dutta e Segev 1999); o foco nas transacções (Balakrishnan, Kumara et al. 1999); a importância da informação sobre produtos e redes (Shapiro e Varian 1999); e a possibilidade de ter simultaneamente uma grande detalhe em termos de informação e

chegar a um público vasto (Evans e Wurster 1999). Além disso, a Internet permite competir num mercado global de uma forma mais eficiente, reduzindo custos e atraindo novos clientes, tornando possível vender produtos e serviços em novos mercados (Chatterjee, Grewal et al. 2002).

Por outro lado, embora a criação e preservação de valor continuem a ser temas obrigatórios na era digital, as estratégias defensivas desenhadas para proteger posições favoráveis na cadeia de valor deixam de fazer sentido num contexto virtual. De facto, as estratégias focadas na defesa de uma posição competitiva através dos custos de mudança e/ou dos custos de transacção, ou nas economias de escala ou de âmbito, deixaram de ser tão eficazes no mundo digital, onde as relações entre compradores, fornecedores e competidores são mais abertas e transparentes, fazendo mais sentido, metaforicamente, abrir janelas do que construir muros (Bodily e Venkataraman 2004).

As empresas tradicionalmente procuravam obter economias de escala e de âmbito que não fossem replicáveis pelos concorrentes, introduzindo altos custos de mudança para impedir a migração de clientes ou procurando estabelecer barreiras à entrada ou saída, ou, em alternativa, investiam em capacidades únicas e inimitáveis para se diferenciarem dos rivais, de forma a protegerem as suas posições face a ameaças da concorrência, na esperança de conseguir uma rentabilidade sustentável. Todavia, com os avanços na tecnologia digital foram abertas brechas nestes muros que anteriormente eram eficazes.

Acresce que a Internet tende a alterar a estrutura dos sectores de uma forma que compromete a rentabilidade geral, na medida em que exerce um efeito nivelador nas práticas de negócio, que reduz a possibilidade de uma firma estabelecer uma vantagem operacional que possa ser sustentável.

No entanto, embora a Internet torne mais difícil a manutenção de vantagens operacionais, também cria novas oportunidades de diferenciação, permitindo a reforço do posicionamento estratégico das empresas, sendo que, segundo Porter, este facto reforça ainda mais, a necessidade das empresas se diferenciarem através de um posicionamento estratégico (Porter 2001).

Efectivamente, a era digital permite novas possibilidades de apropriação de valor, e a criação de valor continua a estar associada a ofertas de produtos e serviços superiores (Bodily e Venkataraman 2004). Nos mercados virtuais pode ser criado valor através da forma como as transacções são disponibilizadas, estando muitas vezes a inovação ligada a novos mecanismos de interacção e a estruturas de transacções que não se verificam em empresas mais tradicionais (Amit e Zott 2001).

Por outro lado, empresas que actuavam apenas através de canais tradicionais estão a adoptar cada vez mais o *e-commerce* como um canal complementar (Rowley 2002), colocando-se a questão sobre qual a combinação óptima entre os diversos canais (Gulati e Garino 2000). Além disso, empresas com *know-how* adquirido nos canais tradicionais têm vindo a superar alguns *first-movers* que competiam principalmente através dos preços (Economist 2005) o que reflecte a dificuldade em manter as vantagens e melhorias operacionais na Internet, dado que a tecnologia também está acessível para os concorrentes (Al-Mashari 2002). Eventualmente, a experiência nos canais tradicionais e a existência de uma operação *offline* que complemente a actividade *online* pode constituir uma vantagem, alavancando vantagens competitivas já existentes, o que justificaria a integração dos dois canais (Epstein 2000). Esta perspectiva incorpora uma visão do *e-commerce* como uma evolução e não uma revolução, sugerindo que no comércio electrónico o mundo *offline* pode ser tão importante como o mundo *online*.

De facto, a Internet permitiu que muitos produtos e serviços fossem produzidos com custos fixos significativamente mais baixos, tornando mais fácil a obtenção de uma escala mínima para a sua viabilização, sendo de destacar o efeito das comunicações digitais nos custos de transacção, permitindo transacções mais baratas, mais rápidas e mais fáceis. Acresce que o acesso à informação, o estabelecimento de redes e a cooperação entre empresas foram facilitados, criando novas oportunidades. O *outsourcing* global ficou mais acessível e a coordenação de actividades da cadeia de valor mais fácil, pelo que as capacidades e o seu desenvolvimento deixaram de estar limitadas ao universo da empresa.

Acompanhando esta mudança, as empresas focaram-se mais na relação com os clientes, tornando-se cada vez mais importante a gestão da informação. Assim, a diferenciação resulta da experiência que é proporcionada ao cliente e da abrangência da mesma, uma vez que a notoriedade de uma marca, cuja importância é provavelmente maior nos mercados virtuais, é mais difícil de desenvolver no contexto do comércio electrónico e é uma defesa insuficiente se o produto ou serviço oferecido for inferior.

Além disso, o *networking* social deu uma força crescente aos consumidores no ciclo de desenvolvimento de produtos, obrigando as empresas de *e-commerce* a criar ofertas firmemente dirigidas ao cliente alvo, usando a tecnologia e a informação. O caso da Amazon é demonstrativo do uso das tecnologias para detectar as preferências dos consumidores, na medida em que faz sugestões aos clientes baseadas no seu histórico de compras e nas aquisições de outros compradores com os gostos similares.

Pelo exposto, verifica-se que a utilização da Internet, em particular o comércio electrónico, tem uma importância estratégica na manutenção e no aumento da competitividade das empresas. Todavia, é discutível se esta constitui uma mudança revolucionária ou uma evolução proporcionada por uma nova tecnologia (Coltman, Devinney et al. 2001), sendo

que a resposta a esta pergunta terá implicações diferentes na estratégia a adoptar e na forma como as empresas devem abordar os mercados virtuais, sendo relevante aferir a validade das teorias tradicionais de criação de valor, neste novo contexto.

Por outro lado, embora seja relativamente fácil ter uma presença na Internet, é difícil criar um modelo de negócio sustentável, mas é inquestionável que as alterações introduzidas pela Internet são estratégicas e fundamentais (Ghosh 1998).

De facto, a Internet introduziu bastante incerteza no ambiente competitivo (Ireland e Hitt 2001), mas também criou várias oportunidades que as empresas devem explorar (Shane e Venkataraman 2000), justificando a integração de teorias da área do empreendedorismo e da estratégia (McGrath e MacMillan 2000; Hitt, Ireland et al. 2001).

Enquanto, o empreendedorismo consiste na identificação e exploração de oportunidades ainda não exploradas, a gestão estratégica envolve um conjunto de compromissos, decisões e acções, desenhados e executados para produzir uma vantagem competitiva e dar origem a retornos acima da média (Hitt, Ireland et al. 2001).

Um dos objectivos centrais da investigação em gestão estratégica tem sido a compreensão dos efeitos das opções estratégicas, que dependem de diferentes factores na performance empresarial (Zott e Amit 2008), sendo sugerido que não existe uma estratégia óptima para todas as organizações e que a escolha das variáveis estratégicas depende de determinados factores (Donaldson 1996), como por exemplo o ambiente competitivo.

Entre as escolhas estratégicas que as empresas têm que fazer para sobreviver, destaca-se: 1) a selecção dos objectivos; 2) a escolha dos produtos e serviços a oferecer; 3) o desenho e a configuração das políticas determinam o seu posicionamento no mercado, ou seja, a estratégia competitiva; 4) a escolha do nível adequado de diversidade e âmbito; e 5) o

desenho da estrutura organizacional, dos sistemas administrativos e políticas que definam e coordenem o trabalho (Rumelt, Schendel et al. 1991).

1.2 – Relevância do estudo

O crescimento do *e-commerce* e a sua relevância estratégica justificam a pertinência da presente investigação, uma vez que se torna necessário verificar a aplicabilidade dos conceitos estratégicos a este novo contexto.

Por outro lado, uma melhor compreensão de como as empresas competem nos mercados virtuais, pode ajudar os gestores a identificar, investigar e justificar os seus investimentos neste ambiente competitivo.

A nível académico, o estudo pretende validar a integração de várias teorias de criação de valor na abordagem de questões estratégicas relacionadas com o comércio electrónico, proporcionando um enquadramento e uma metodologia que poderá ser utilizada em futuras investigações.

A identificação das principais dimensões estratégicas do comércio electrónico e a avaliação do seu impacto no desempenho empresarial, contribui para o conhecimento científico e tem utilidade para os gestores na medida em que constitui um *benchmark* a ter em conta na definição futura de estratégias de *e-commerce*.

1.3 – Os objectivos da investigação

O principal objectivo da investigação é identificar as principais dimensões das estratégias de *e-commerce*, através do processo de criação de valor, e avaliar o impacto das mesmas

no desempenho empresarial. A identificação dos métodos competitivos inerentes a cada dimensão e a validação da metodologia de estudo, nomeadamente na integração de teorias da área do empreendedorismo e da estratégia, constitui também um objectivo complementar. Como objectivo secundário o estudo irá verificar se existem diferenças estatisticamente significativas quanto à importância a atribuir a cada dimensão estratégica e ao desempenho empresarial em função das seguintes variáveis de controlo:

- Dimensão da empresa;
- Tipo de organização;
- Percentagem de vendas efectuadas *online* face às vendas totais;
- Modelo de negócio;
- Experiência anterior nos canais tradicionais.

1.4 – A estrutura da dissertação

A dissertação divide-se em seis capítulos:

- No primeiro capítulo enquadra-se a investigação, apresentando o objecto e os objectivos do estudo;
- No segundo capítulo é efectuada a contextualização do estudo;
- No terceiro capítulo faz-se a revisão da literatura que serve de base teórica à dissertação, com foco em cinco teorias de criação de valor: a *market-based view*; a *resource-based view*; o conceito de inovação de Schumpeter; as redes estratégicas; e a teoria dos custos de transacção;

- No quarto capítulo apresenta-se a metodologia da investigação, referindo-se o método recolha de dados e o modelo de medidas;
- O quinto capítulo começa pela análise descritiva das empresas da amostra e apresenta os resultados obtidos, sendo indicado o quadro conceptual obtido após a análise factorial, as dimensões estratégicas do *e-commerce* e o seu impacto no desempenho empresarial;
- Por último, no sexto capítulo, são apresentadas as conclusões do estudo, referindo o contributo do mesmo, as suas limitações, e algumas sugestões para investigação futura.

Descrita a relevância e objectivos deste trabalho, de seguida irão ser apresentados os contributos mais importantes para a fundamentação teórica desta dissertação.

CAPÍTULO 2 – CONTEXTUALIZAÇÃO

2.1 – A evolução do *e-commerce*

O *e-commerce* tem registado um crescimento significativo nos últimos anos, sendo expectável que se mantenha esta tendência, devido, entre outros factores, à elevada taxa de penetração da Internet e da banda larga, e às mudanças sociológicas, entre as quais se destacam: a crescente preferência por transacções mais fáceis e eficientes; o dinamismo e velocidade da sociedade, que promove a flexibilidade; e o aumento do tempo médio passado à frente do computador.

Em Portugal 52% da população utiliza regularmente a internet na escola, no trabalho ou em casa. Embora, esta percentagem se situe ligeiramente abaixo da média europeia, é de destacar que Portugal tem uma das mais elevadas taxas de penetração de computadores portáteis e de banda larga, 81% e 93%, respectivamente. Em 2009, cerca de 16% da população portuguesa e 30% dos internautas compravam *online*.

O comércio electrónico B2C terá atingido os 3,3 mil milhões de euros em 2010, segundo um estudo da IDC/ACEPI (IDC e ACEPI 2010) e deverá chegar aos 5,9 mil milhões de euros em 2015, com um crescimento médio anual previsto de 12,5% entre 2010 e 2015. Quanto ao comércio electrónico B2B o mesmo estudo estima que ascenda a 13,8 mil milhões de euros em 2015, com um crescimento médio anual previsto de 7,5% entre 2010 e 2015, sendo que em 2010 terá correspondido a 9,6 mil milhões de euros. Assim, a IDC estima que o comércio electrónico em Portugal atinja em 2015 quase 20 mil milhões de euros, ou seja, um valor equivalente a cerca de 12% do PIB.

Segundo o relatório da *e-business w@tch* (EuropeanCommission 2008), o progresso tecnológico e a maior pressão competitiva sobre as empresas na economia global foram factores importantes na adopção do *e-business* nos últimos anos.

Contudo, o ritmo e os objectivos da sua implementação diferem consideravelmente de sector para sector, uma vez que as oportunidades e desafios são diferentes. De facto, em sectores como o das publicações, do turismo ou da banca a Internet teve um profundo impacto na forma como as empresas comunicam com os clientes, sendo os produtos disponibilizados *online*. Por outro lado, enquanto as grandes companhias químicas e a indústria de plásticos utilizam as tecnologias de informação em todas as áreas de negócio, no sector do ferro mantêm-se as relações *offline* de longo prazo devido possivelmente à concentração existente neste mercado.

Além disso, o ritmo e os objectivos da implementação também podem variar em função da dimensão das empresas, uma vez que as grandes companhias têm um grande incentivo à implementação do *e-business*, tendo em conta as economias de escala significativas que podem obter (EuropeanCommission 2008).

2.2 – Criação de valor

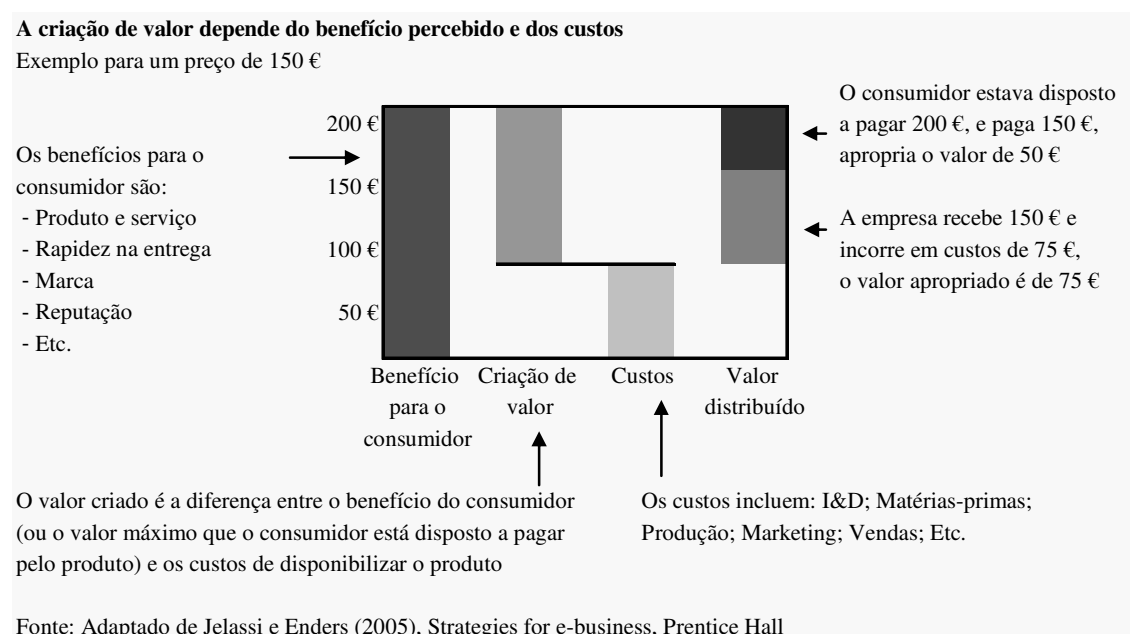
Embora existam várias definições de valor, considera-se neste estudo que a criação de valor corresponde à diferença entre o benefício percebido pelo consumidor ao utilizar determinado produto ou serviço e os custos que a empresa incorreu para o poder disponibilizar (Jelassi e Enders 2005), sendo benefícios para o consumidor todas as características que este valoriza num dado produto ou serviço.

No entanto, o benefício de um mesmo produto varia de consumidor para consumidor, em função das preferências e interesses de cada um, correspondendo em termos económicos ao valor máximo que está disposto a pagar pelo produto ou serviço.

Assim, é possível criar valor aumentando o benefício percebido pelo consumidor de um dado produto ou serviço, e/ou reduzindo os custos inerentes ao mesmo.

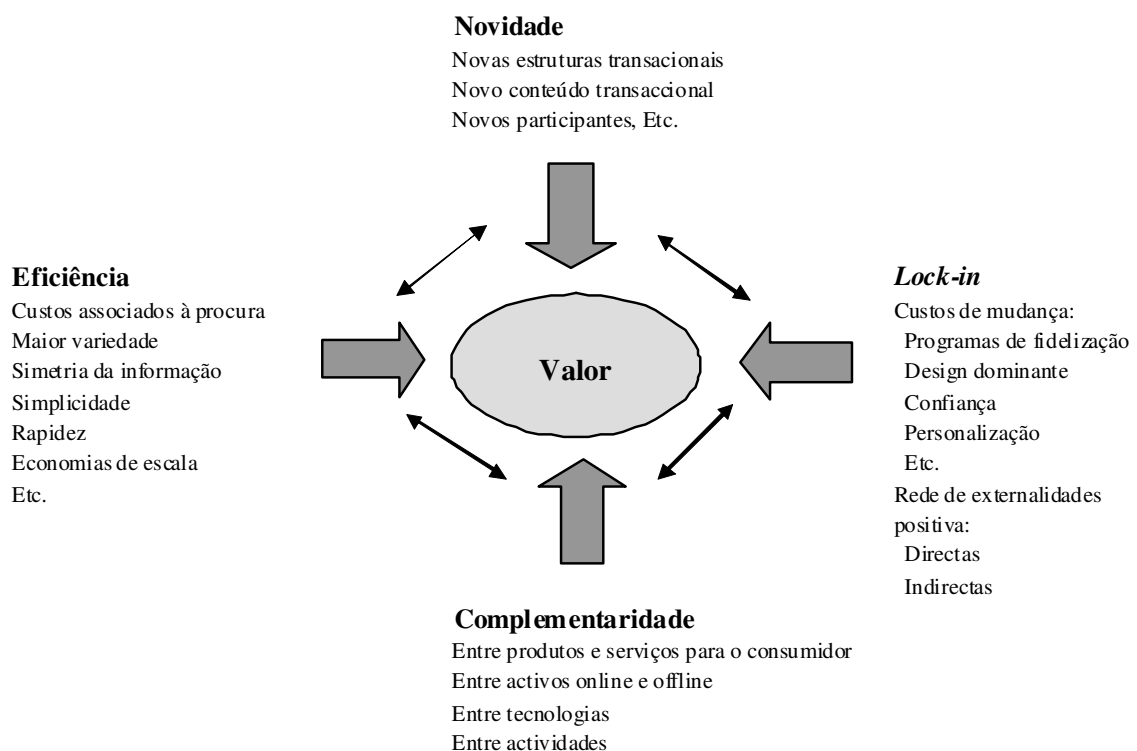
A utilização da Internet permite às empresas reduzir os custos de distribuição dos produtos, sendo que, mesmo no caso dos produtos físicos, em que não é possível realizar o *download*, constitui um potencial de poupança de custos, na medida em que torna possível evitar outros custos, como, por exemplo, o pagamento de rendas pelo aluguer de lojas. Além da possível redução de custos, ao comprar *online* o consumidor beneficia também de uma maior conveniência e eventualmente da melhor adequação dos produtos e serviços às suas necessidades.

Figura 2.1 – Criação e distribuição de valor



No contexto do *e-business*, um estudo realizado por Amit e Zott identifica quatro fontes de criação de valor: eficiência; complementaridade, *lock-in* e novidade (Amit e Zott 2001), conforme figura abaixo.

Figura 2.2 – Fontes de criação de valor no *e-business*



Fonte: Adaptado de Amit, R. e Zott, C. (2001), Value creation in e-business, Strategic Management Journal, p. 504

Eficiência

O valor criado por uma transacção será maior quanto maior for a eficiência da mesma, uma vez os custos serão menores. Os mercados virtuais permitem obter ganhos de eficiência relativamente ao mercado físico, na medida em que:

- Tornam possível melhorar a informação sobre os produtos ou serviços, em quantidade e em qualidade, o que poderá influenciar a decisão do consumidor;
- Permitem reduzir custos associados à procura, aumentando a conveniência para o consumidor, uma vez que minimizam o esforço e o tempo que é dedicado a essa tarefa;
- Proporcionam uma maior variedade de artigos, o que poderá constituir um factor de diferenciação.

Complementaridade

A possibilidade de vender produtos ou serviços complementares, agrupando a oferta, poderá aumentar o valor que o consumidor estará disposto a pagar, pela conveniência e poupança de tempo que proporciona.

Além disso, o consumidor poderá ainda usufruir da complementaridade entre o negócio *offline* e *online* de uma dada empresa, por exemplo recolhendo ou devolvendo produtos comprados através da Internet na loja.

Lock-in

A Internet proporciona algumas ferramentas que podem contribuir para a retenção de clientes, que está directamente relacionada com o potencial de criação de valor. Para esse efeito contribuem vários factores, entre os quais se destacam factores intangíveis, como a marca e a reputação da empresa, uma vez que as características associadas a uma marca influenciam a valorização que o consumidor faz da oferta de uma dada empresa, e a reputação da mesma reduz o risco de compra.

Por outro lado, factores tangíveis relacionados com a qualidade dos produtos ou serviços, a personalização dos mesmos e a customização também poderão ter um efeito de *lock-in*, sendo que, na Internet é mais fácil personalizar os produtos, apresentando a informação que é relevante para um determinado consumidor, e customizar a oferta, adequando o produto ou serviço às suas necessidades específicas.

Novidade

A novidade tem um grande potencial de criação de valor e está directamente relacionada com a inovação. A Internet, através da informação que disponibiliza e da inovação que proporciona ao nível da estrutura das transacções, permite novos modelos de negócio, eliminando ineficiências nos processos de compra e venda, capturando necessidades latentes dos consumidores, ou mesmo criando novos mercados.

2.3 – O impacto da Internet no ambiente competitivo

A criação de valor é uma condição necessária mas não suficiente para uma empresa ter um modelo de negócio rentável, uma vez que a rentabilidade depende da forma como o valor criado é apropriado.

Para Michael Porter uma determinada empresa cria valor a partir de um conjunto de actividades, que constitui a cadeia de valor interna da firma, sendo rentável se o valor que gera for superior aos custos em que incorre para fornecer um dado produto ou serviço, sendo definido valor como o montante que os compradores estão dispostos a pagar pelo mesmo (Porter 1985).

Nesta perspectiva, a Internet pode ter um impacto positivo sobre as actividades que a organização desenvolve, uma vez que permite uma melhor integração das mesmas, a redução dos tempos de resposta e a disponibilização de mais informações, possibilitando novos modelos de negócios.

Entre as vantagens da Internet é de destacar a redução de custos associados à comunicação, à recolha de informação e à realização de transacções, a maior conveniência, o potencial de customização e de personalização, o aumento do horizonte de acção das empresas, por via da diminuição da importância da localização, a interacção directa com os consumidores, que reduz o poder negocial dos intermediários, a criação de efeitos de rede através da tecnologia, a melhoria da comunicação, e a melhoria da eficiência operacional.

Todavia, a Internet pode ter efeitos adversos, por via do aumento do poder negocial dos compradores, da redução de barreiras à entrada e da intensificação da rivalidade entre concorrentes. De facto, o *e-commerce* reduz os custos de mudança e de procura para os consumidores, facilita a divulgação de novos produtos, permite o acesso a novos canais de venda e reduz os requisitos de capital, reduzindo por conseguinte as barreiras à entrada de novos concorrentes (Bakos 1997).

O paradoxo da Internet é que muitos dos benefícios que introduz também trazem novas dificuldades para as empresas. Por exemplo, ao expandir o mercado geográfico, também aumenta o número de concorrentes.

Por outro lado, em alguns casos, podem existir também obstáculos à utilização Internet, nomeadamente quando a experimentação dos produtos é considerada importante, quando existir um sentimento de insegurança relativamente às transacções *online* ou quando os consumidores são mais avessos à tecnologia, sendo que, pode também dar-se o caso de existir excesso de informação e excesso de interacção com os clientes.

De qualquer modo, segundo Porter, a Internet oferece melhores oportunidades para as empresas estabelecerem posicionamentos estratégicos distintos do que anteriores gerações de tecnologia de informação (Porter 2001), defendendo que esta nova tecnologia deve ser usada como um complemento à forma de competir tradicional, mantendo a ligação à actividade normal das empresas. Outros autores defendem que deve ser dada prioridade ao *e-commerce* na estratégia empresarial, salientando a importância de ligar as iniciativas de comércio electrónico a outros recursos, de forma a conseguir uma diferenciação e a criar uma vantagem competitiva (Chang, Jackson et al. 2003).

Segundo Porter, a existência de vantagem competitiva sustentável depende de dois factores fundamentais: a estrutura do sector e a existência de uma vantagem competitiva sustentável, independentemente da tecnologia usada ou do tipo de negócio. A estrutura do sector determina a rentabilidade do competidor médio e uma vantagem competitiva sustentável permite a uma empresa superar o competidor médio, sendo que a atractividade de um sector depende de cinco forças: a intensidade da competição entre concorrentes; as barreiras à entrada de novos concorrentes; a ameaça de produtos ou serviços substitutos; o poder negocial dos fornecedores; e o poder negocial dos clientes. Desta forma, Porter considera que seria errado tirar conclusões gerais sobre o impacto da Internet na rentabilidade de longo prazo, uma vez que a força de cada uma das cinco forças depende do sector.

Assim, deixaria de ter sentido considerar que a utilização de um modelo B2C ou B2B determine diferenças em termos de rentabilidade, uma vez que só através da análise de sectores específicos e de empresas individuais seria possível aferir o potencial de rentabilidade.

2.4 – Efeitos de rede, economias de escala e economias de âmbito

Os efeitos de rede (*network effects*) têm uma importância decisiva no contexto dos mercados virtuais, dependendo o valor de uma empresa, ou *website*, do número de utilizadores da sua rede e/ou tecnologia, sendo tanto maior quanto maior for o número de utilizadores da mesma (Rayport e Jaworski 2001).

De facto, embora na generalidade dos sectores de actividade seja predominante a lei dos rendimentos decrescentes, ocorrendo uma diminuição do lucro ganho pelo aumento de actividade a partir do momento em que o custo de o fazer lhe é superior, nos mercados virtuais parece verificar-se que à medida que as ligações aumentam, as suas consequências multiplicam-se de forma ainda mais rápida, reforçando os sucessos obtidos inicialmente, verificando-se a lei dos rendimentos crescentes (Kelly 1999), com um efeito exponencial.

Para além do efeito de rede, as empresas que operam na Internet podem ainda beneficiar de economias de escala, que acontecem quando o custo unitário diminui à medida que a produção total aumenta, por via de uma repartição de custos fixos por mais unidades, que será tanto mais importante quanto maiores forem os custos fixos em que a empresa incorreu.

Além disso, a Internet permite adicionar com facilidade novas categorias de produtos, para servir novos mercados, mantendo os custos fixos, possibilitando economias de âmbito, que designam reduções do custo unitário de produção, através do aumento da produção total, que ocorrem quando se expande a variedade de produtos produzidos, com o fim de entrar em novos mercados ou sectores de actividade (Jelassi e Enders 2005).

Por outro lado, a Internet também reduz os custos de mudança para o consumidor, usualmente designados por *switching costs*, dado que é fácil mudar de fornecedor, ao contrário do que acontece no mercado tradicional, correspondendo os custos de mudança

aos custos em que o consumidor incorre quando muda para um novo fornecedor, incluindo os custos associados ao estabelecimento de um novo contrato, à re-introdução de dados e informação, e à aprendizagem necessária para a utilização de um novo produto ou serviço (Porter 2001).

Assim, tendo em conta a importância do efeito de rede nos mercados virtuais, as primeiras empresas a entrar no mercado digital podem beneficiar desse facto, ou seja de *first mover advantages* (Lieberman e Montgomery 1988), mas, se não existirem barreiras à entrada, essa vantagem pode desaparecer.

Acresce que economia da informação, ou economia de redes, ao facilitar a troca de informação entre as organizações, bem como novas formas de interacção entre elas, pode constituir um motor de criação de valor na economia (Norris, Mushamp et al. 2001).

Neste contexto, surge o conceito de “*co-opetition*” que designa a cooperação entre duas ou mais empresas em determinadas actividades, para benefício mútuo, sem que deixem de competir entre elas no mercado (Nalebuff e Brandenburger 1996). Tendo por base a teoria do jogo, Nalebuff e Brandenburger defendem que a “*co-opetition*” depende da complementaridade das actividades, devendo as empresas cooperar quando os produtos que vendem estimulam de alguma forma a procura de produtos complementares.

O modelo de “*co-opetition*” é um modelo de rede de valor e baseia-se nas interacções positivas entre diferentes actores de um sector de actividade, no qual se procuram identificar oportunidades de criação de valor através da colaboração (Jelassi e Enders 2005). Nalebuff e Brandenburger explicam que o “jogo” dos negócios inclui clientes, fornecedores, concorrentes e complementadores, que formam parte de uma rede de valor com dependências integradas.

Assim, tendo em conta uma perspectiva múltipla, as empresas seriam capazes de redefinir o papel do cliente na rede, e, através da cooperação poderiam aumentar o mercado de ambas, sem prejudicar a competição à posteriori por uma fatia do mesmo.

2.5 – As tecnologias de informação e o *e-commerce*

Um dos paradoxos que a Internet introduziu foi que o aumento exponencial da informação que proporcionou, dificultou, ao mesmo tempo, a busca do conhecimento, sendo que este é cada vez mais necessário para o sucesso das organizações. A solução para este problema reside na estruturação da informação (Koniger e Janowitz 1995), passando as tecnologias de informação (TI) a ser vistas como um recurso cada vez mais crítico para o sucesso das empresas.

De facto, as TI constituíram, inicialmente, um factor de diferenciação, e o valor da informação passou a ser considerado estratégico, o que levou os gestores a procurar tirar partido dos investimentos em tecnologias de informação, de forma a obterem uma vantagem competitiva, passando a digitalização dos processos a ser uma preocupação comum. Em particular, a *Business Intelligence* que permite a transformação de dados em informação e conhecimento, passou a ser fundamental como suporte da tomada de decisões, com especial relevância no mundo virtual.

Todavia, o que torna um recurso verdadeiramente estratégico e o que lhe confere capacidade de servir como base de uma vantagem competitiva é a sua raridade, uma vez que a vantagem competitiva advém de ter ou fazer algo que os concorrentes não têm ou não conseguem fazer.

Por conseguinte, uma vez que as TI estão actualmente disponíveis e acessíveis para todos, pelo menos no que diz respeito às funções base que desempenham, estas passaram a ser *commodities*, ou seja, deixaram de ter importância estratégica e tornaram-se factores de produção, sendo um custo em que as empresas têm que incorrer para estar no mercado, mas que já não proporciona diferenciação, a não ser quando se trata de tecnologia que é propriedade exclusiva de uma dada empresa, ou de acesso restrito (Carr 2003). Contudo, mesmo quando existe exclusividade, será difícil que se mantenha durante muito tempo, uma vez que as TI são altamente replicáveis. Além disso, a Internet acelerou o processo de disseminação das tecnologias de informação, principalmente das aplicações mais genéricas, e as TI estão sujeitas a uma deflação rápida dos preços, tornando-se facilmente acessíveis para todos.

Segundo Carr, quando um recurso se torna essencial para competir, mas inconsequente em termos estratégicos, os riscos que cria tornam-se mais importantes que as vantagens que proporciona, pelo que a posição da gestão relativamente à TI terá de ser mais defensiva (Carr 2003). No contexto do *e-commerce*, o investimento em TI é essencial, e em alguns casos ainda poderá constituir um factor de diferenciação, mas dificilmente será uma vantagem competitiva sustentável, tendo conta que as aplicações se vão generalizando e tornando cada vez mais acessíveis, conforme referido anteriormente. Todavia, as empresas que actuam *online*, para se manterem competitivas, têm que manter um investimento contínuo em TI, para acompanhar o estado da arte no que diz respeito a tecnologias da informação.

No entanto, uma melhor informação pode dar origem a uma vantagem estratégica através da melhoria da relação com o cliente (Lederer, Nirchandani et al. 2001), sendo que a Internet facilita o conhecimento que as empresas têm acerca dos seus clientes (Ghosh

1997) e conseqüentemente a resposta às necessidades dos mesmos. Efectivamente, a gestão da relação com o cliente (*Customer Relationship Management*, ou CRM) é potenciada pela evolução das tecnologias de informação, que permitem um maior foco na eficácia das relações externas (Kalakota e Robison 2000), e as oportunidades de interacção com os clientes que o comércio electrónico proporciona, permitem conhecer em detalhe as suas características e preferências, dado que é possível seguir os passos *online* que executam.

Para Kalakota e Robinson, o CRM incorpora três fases, aquisição, melhoria e retenção (Kalakota e Robinson 2000), verificando-se um progressivo aumento da cumplicidade e da compreensão entre a empresa e os seus clientes. Na primeira fase, a empresa adquire clientes através promoção do produto e do serviço que oferece, demonstrando a inovação e conveniência da oferta. Na segunda fase, é aprofundada e reforçada a relação com o cliente, através de técnicas de *cross-selling* e *up-selling*. Por último, a retenção dos clientes pressupõe adaptabilidade em termos de oferta, que permita acompanhar as necessidades dos clientes.

De facto, a chave do marketing relacional bem sucedido é a informação, e quanto melhor a informação, maior o potencial de criação de valor. Contudo, melhor informação não significa necessariamente mais informação, mas sim informação rigorosa, atempada e relevante (Moon 1999).

Assim, numa economia que funciona em tempo real, como é o caso dos mercados virtuais, a *Business Intelligence* ganha ainda mais importância, uma vez que é necessária para identificar e responder a alterações rápidas do mercado e das preferências dos consumidores.

De qualquer forma, o sucesso da aplicação da Internet e de tecnologias de CRM parece depender mais do alinhamento organizacional, do que da gestão da base de dados, da

integração de sistemas ou da selecção de *software*, devendo o e-CRM ser gerido como uma iniciativa transversal que reforça a capacidade geral da organização (Day e Hubbard 2003).

2.6 – Importância da logística

Os negócios electrónicos trouxeram maior exigência à logística, nomeadamente no que diz respeito à capacidade de coordenação de fluxos físicos com fluxos de informação.

De facto, embora seja possível encomendar e pagar em tempo real, a maior parte dos produtos não podem ser disponibilizados por via de *download*, sendo necessário adaptar a componente física às expectativas dos consumidores que compram *online*, sendo que estes esperam flexibilidade máxima.

Por outro lado, a aquisição de novos clientes é a preocupação inicial das empresas de comércio electrónico, de forma a ganhar massa crítica, mas, à medida que o negócio evolui, o serviço ao cliente ganha cada vez mais importância, sendo a garantia de entrega das encomendas, em bom estado e no prazo acordado, essencial nos mercados virtuais.

De uma forma geral, seja qual for o modelo de negócio *online*, a eficácia da logística é um factor determinante no contexto do *e-commerce*, uma vez que a expectativa dos clientes é elevada no que diz respeito à velocidade e ao serviço, nomeadamente quanto à visibilidade da informação referente ao estado das encomendas e aos níveis de inventário.

Assim, é necessário integrar a dimensão física e informacional, que pode ser potenciada através da utilização de novas tecnologias, nomeadamente por via da implementação de um sistema de ERP (*Enterprise Resource Planning*), para permitir uma melhor resposta da logística, com efeitos positivos na fidelização de clientes, sendo que também é uma

componente importante para o desenvolvimento da CRM, que lhe é complementar, integrando dessa forma processos internos e externos.

Efectivamente, a importância do tempo de resposta e da qualidade, factores que permitem criar diferenciação, exigem à logística respostas mais profissionais, geralmente externas, promovendo o *outsourcing* para prestadores de serviços logísticos profissionais, bem como a introdução de novos sistemas e tecnologias de informação. Pertencer a uma rede logística potencia economias de escala, novos serviços e *know-how*, melhorando a flexibilidade e a agilidade da empresa, que pode assim dar resposta às necessidades dos clientes.

No entanto, podem existir alguma diferenças, em termos de logística, entre os modelos de negócio do tipo B2B e B2C, uma vez que o primeiro normalmente envolve produtos mais complexos e decisões de compra mais reflectidas, embora com menor volume de encomendas, enquanto que no segundo o número de produtos transaccionados tende a ser muito elevado e a compra é realizada por impulso, existindo, por isso, um maior risco de devoluções. Acresce que a logística no negócio electrónico também depende das características dos produtos, nomeadamente do volume e do grau de perecibilidade dos mesmos.

2.7 – A relevância da reputação e da dimensão das empresas

Nos mercados virtuais não é tão fácil para os consumidores aferir a dimensão das empresas, sendo aparentemente mais fácil para uma pequena entidade obter prestígio e reputação no mercado virtual do que no mercado físico.

Por outro lado, as economias de escala que as grandes empresas conseguem, não parecem ter tanta importância no contexto dos mercados virtuais, em que o efeito de rede é mais

relevante, sendo a força desse efeito dependente do número de utilizadores da rede e/ou da tecnologia de uma dada empresa (Rayport e Jaworski 2001), conforme já referido.

No entanto, as grandes empresas com presença anterior nos canais tradicionais podem beneficiar da sua notoriedade, uma vez que esta proporciona maior confiança ao utilizador, o que poderá constituir uma vantagem competitiva, sendo que a marca é normalmente reconhecida por gestores e académicos como uma das mais sustentáveis vantagens competitivas (Hitt, Ireland et al. 2001). Acresce que uma grande empresa tem geralmente maior capacidade financeira, o que lhe dá maior facilidade para obter financiamento, sobreviver a uma guerra de preços, e realizar investimentos, nomeadamente em publicidade, relativamente a uma pequena empresa. Além disso, a maior dimensão de uma empresa poderá reforçar a reputação da mesma, pelo que a dimensão poderá ser nesse sentido um factor relevante.

Todavia, as pequenas empresas também poderão ter algumas vantagens, nomeadamente em termos de flexibilidade, uma vez que são normalmente menos burocráticas, o que favorece a partilha de ideias e o tempo de tomada de decisões. Além disso, se uma empresa conseguir ser a primeira a apresentar determinada oferta no mercado, pode desenvolver uma reputação de inovação, que dificulta a entrada de concorrentes, obtendo dessa forma uma vantagem competitiva (Lieberman e Montgomery 1988).

2.8 – O mito do *self-service* e a lealdade nos mercados virtuais

Algumas empresas consideram a Internet um canal *self-service*, no entanto, embora os consumidores gostem de ter escolhas, se estas forem demasiadas, o efeito pode ser contraproducente.

No contexto do *e-commerce*, o conceito de “co-produção” parece mais adequado, sendo que os consumidores só estão dispostos a definir as suas preferências uma vez, esperando ser reconhecidos quando utilizarem novamente os serviços de uma dada empresa (Moon and Frei 2000).

De facto, o serviço prestado ao cliente continua a ser um factor de diferenciação importante, e normalmente a proposta de valor nos mercados virtuais realça não só a redução dos custos de transacção, mas também a maior conveniência, e para cumprir essa promessa as empresas têm que tornar mais fácil e agradável a interacção com os consumidores, de forma a obterem mais clientes, maior lealdade e conseqüente melhores resultados.

Em muitos casos, as empresas de *e-commerce* concentraram-se demasiado na aquisição de clientes, descurando a sua retenção. Todavia, adquirir clientes na Internet exige um elevado investimento, que só gera retorno se estes se mantiverem e comprarem com alguma frequência (Reichheld e Schefter 2000). Além disso, a Internet tornou a oferta mais transparente, facilitando a comparação de produtos e serviços, pelo que a lealdade é fundamental para assegurar a sobrevivência do negócio (Reichheld e Schefter 2000).

Assim, as empresas de *e-commerce*, para ganharem a confiança e lealdade dos clientes, têm de satisfazer de uma forma consistente as expectativas dos mesmos, garantindo a continuidade da relação, tal como no mundo físico. De facto, tendo em conta que os custos de aquisição de clientes no *e-commerce* são normalmente mais altos que nos canais tradicionais, é ainda mais importante conquistar a lealdade dos clientes, mas a lealdade só se consegue ganhando a confiança, o que ainda é mais difícil na Internet, uma vez que os riscos e a incerteza são amplificados pelo efeito das transacções serem efectuadas à distância.

No entanto, a partir do momento em que os clientes passam a confiar num determinado *website*, torna-se mais fácil obter informação, o que permite personalizar a oferta de acordo com as preferências individuais, reforçando dessa forma a confiança e a lealdade. Quanto maior for a confiança entre as partes, maior é a probabilidade de realizar futuros negócios e de manter um relacionamento de longo prazo (Rich 2000).

Contudo, tendo em conta que a Internet alarga o alcance da oferta (Evans e Wurster 1999), existe o risco de se perder o foco nos clientes que interessa reter. Métricas como o número de *page views*, *unique visitors* e vendas, podem levar as empresas a tentar abarcar o máximo número possível de clientes, descaracterizando a oferta, e, tal como nos canais tradicionais, ao tentar ser tudo para todos, as empresas podem perder o seu cliente alvo, comprometendo a lealdade dos mesmos e consequentemente a rentabilidade do negócio (Reichheld e Scheffer 2000).

Por outro lado, a Internet torna mais fácil seguir as preferências dos consumidores, potenciando o conhecimento sobre os clientes e proporcionando informação relevante que pode ser usada para ajustar a oferta. Nesse sentido, a venda *online* pode ser considerada como uma ferramenta que potencia as vendas nos canais tradicionais, pelo que pode ser defensável a sua integração na estratégia global da empresa, na medida em que se torna um meio de comunicação importante e parte da experiência que a empresa proporciona ao cliente.

Todavia, mesmo no caso da banca, em que se generalizou a utilização de serviços *online*, a preferência pelo contacto humano continua forte (Walker e Johnson 2004). Efectivamente, embora a tecnologia facilite a comunicação, a troca de informação e as transacções, pode não ser suficiente para dar resposta a necessidades específicas dos clientes, continuando a interacção humana a ter importância na relação com o cliente, sendo necessário encontrar

uma combinação adequada entre interacção humana e tecnológica de forma a apresentar uma proposta de valor única (Stace, Holtham et al. 2004).

2.9 – Estratégia na era digital

O conceito de estratégia surgiu na Antiguidade, sendo os primeiros escritos atribuídos a Sun Tzu, general chinês, que escreveu a “Arte da Guerra”, onde eram apresentadas estratégias militares.

Em 1965, é editado o primeiro livro sobre estratégia empresarial, de autoria de Igor Ansoff, que define estratégia como um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial, sendo decisões estratégicas aquelas que dizem respeito à relação das organizações com o seu meio envolvente (Ansoff 1965). Desta forma, estratégia consistia na determinação dos objectivos de longo prazo e das acções adequadas para os atingir, e na correspondente afectação de recursos, isto é, estratégia compreendia a definição dos objectivos e dos meios, centrando-se no processo de tomada de decisão.

Em 1980, Michael Porter publica o livro “*Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*” que vêm revolucionar o estudo do comportamento estratégico nas últimas décadas, servindo de modelo a numerosos trabalhos sobre realidades estratégicas empresariais. Em particular, em Portugal foram analisados na óptica Porteriana sectores como o dos vidros, cerâmica, moldes, entre outros, que serão referidos mais à frente. Para Porter a obtenção de uma vantagem competitiva é fundamental, sendo necessário criar uma posição defensável num dado sector, que permita a obtenção de uma rentabilidade superior.

Para esse efeito, a estratégia competitiva implica ser diferente, obrigando a uma escolha deliberada de um conjunto de actividades que permite oferecer uma combinação única de valor, sendo necessário efectuar *trade-offs* para atingir uma posição estratégica que seja sustentável (Porter 1996).

Nos últimos anos, outras teorias, baseadas em perspectivas diferentes, têm vindo a ganhar importância na área da estratégia, com particular relevância as que sugerem que a vantagem competitiva decorre da combinação dos recursos de uma empresa que são difíceis de imitar ou de adquirir (Barney 1991; Wernerfelt 1984; Rumelt 1984), e/ou da capacidade de integrar, construir e reconfigurar as competências internas e externas, para responder a alterações no ambiente competitivo (Teece, Pisano et al. 1997; Eisenhardt e Martin 2000).

Ao longo do tempo, têm sido apresentadas várias definições de estratégia. Para a McKinsey, a estratégia é vista como um conjunto integrado de acções, levadas a cabo com o objectivo de criar uma vantagem sustentável relativamente aos concorrentes. Porter sustenta que estratégia é a capacidade de definir uma proposta de valor única, o que obriga a fazer escolhas entre o que fazer e o que não fazer (Porter 2001). Outros autores, como Pierce e Robinson definem gestão estratégica como o conjunto de decisões e acções que resultam na formulação e implementação de planos que têm em vista o cumprimento dos objectivos da empresa (Pearce e Robinson 2003).

No entanto, de uma forma geral, associa-se o conceito de estratégia à direcção de longo prazo de uma empresa, consubstanciado na definição de um plano de desenvolvimento dos recursos e dos processos da mesma, no sentido de obter uma vantagem competitiva sustentável face aos concorrentes, tal como enunciado por Jelassi e Enders, sendo que, para

estes autores, no sector do *e-commerce*, uma estratégia deverá ter em conta seis aspectos que se inter-relacionam (Jelassi e Enders 2005):

- Visão
- Objectivos quantificáveis
- Criação de valor
- Mercado-alvo
- Estrutura organizacional
- Modelo de negócio

Simplificando, estratégia consiste na procura de uma vantagem competitiva sustentável, que uma empresa obtém quando cria mais valor económico que os concorrentes, correspondendo o valor económico à diferença entre o benefício percebido pelo consumidor de um produto ou serviço e o custo económico do mesmo (Peteraf e Barney 2003).

A formalização da vantagem competitiva como criação de valor superior fornece uma base simples e atractiva para a teorização estratégica (Adner e Zempsy 2006), sendo que, para sobreviver no mercado, uma empresa tem de alocar eficazmente os seus recursos, de forma a criar e manter uma vantagem competitiva relativamente aos concorrentes (Koo, Koh et al. 2004).

O *e-commerce* obriga as empresas a redefinir as vantagens competitivas (Lee 2001), sendo a forma como as empresas conseguem uma vantagem competitiva uma questão central da gestão estratégica.

De facto, o processo de gestão estratégica é crítico para o sucesso de uma organização, sendo atingida a competitividade estratégica quando uma firma desenvolve e explora uma vantagem competitiva sustentável (Hitt, Ireland et al. 2001), que ocorre quando é implementada uma estratégia de criação de valor que outras empresas não são capazes de duplicar, em termos de benefícios, ou de imitar facilmente.

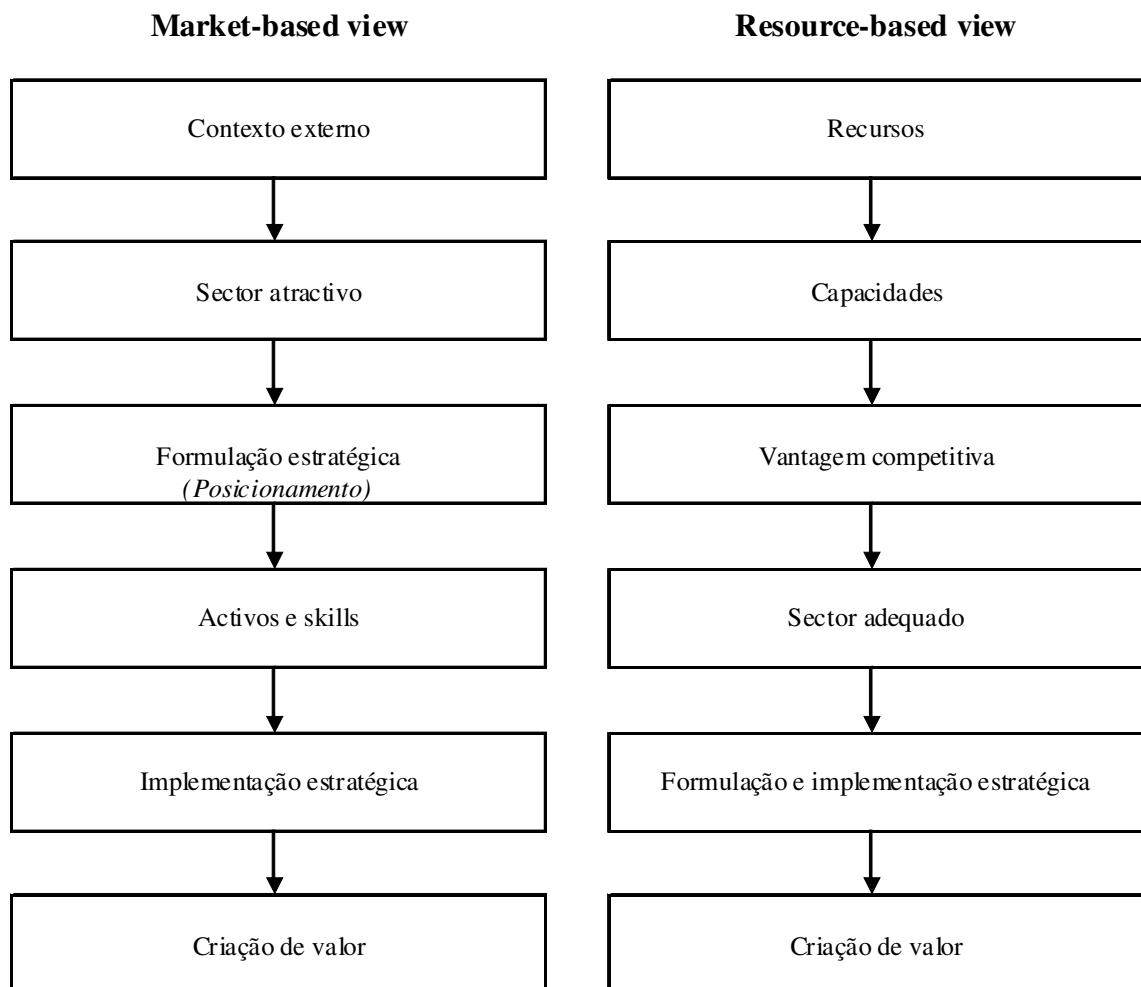
A vantagem competitiva está relacionada com a performance de uma empresa, embora o conceito de performance, seja conceptualizado de forma distinta, sendo a performance normalmente identificada como o incremento nas rendas das empresas que resulta da implementação das suas estratégias (Rumelt, Schendel et al. 1994).

Enquanto a vantagem competitiva corresponde ao valor económico que é criado através da exploração das combinações de recursos e capacidades de uma empresa, a performance corresponde ao valor económico que a firma captura da sua comercialização (Newbert 2008).

De qualquer forma, e, independentemente da perspectiva considerada, o objectivo de uma estratégia é a criação de valor, sendo os dois principais modelos de formulação e implementação estratégica o *market-based view* (MBV) e o *resource-based view* (RBV). Enquanto a *market-based view* parte da análise do contexto externo e da atractividade dos sectores para determinar um posicionamento estratégico (Porter 1985), a *resource-based view* parte da análise das competências internas para formular uma estratégia que conduza a uma vantagem competitiva.

Os dois modelos são representados esquematicamente na figura seguinte, de uma forma simplificada (adaptado de Hitt et al, 2001).

Figura 2.3 – Market-based view vs Resource-based view



A *market-based view* sugere que o sector em que a empresa escolheu competir é o maior condicionante da performance, que é determinada pelas características do sector, como por exemplo a existência economias de escala e de barreiras à entrada, a diferenciação do produto, e o grau de concentração de empresas no sector.

Esta perspectiva assenta em quatro pressupostos: 1) o contexto externo impõe pressões e restrições que determinam as estratégias de criação de valor; 2) a maioria das firmas que competem num dado sector, ou segmento de mercado, controlam supostamente os recursos

considerados estrategicamente relevantes para implementar estratégias semelhantes; 3) existe uma alta mobilidade na utilização recursos necessários para implementar as estratégias; 4) os decisores são racionais e estão alinhados com os interesses das firmas que gerem, de forma a promover comportamentos que maximizem os lucros.

No entanto, a *market-based view* foi criticada por encarar a orientação para o mercado de uma forma unilateral (Prahalad e Hamel 1990; Stalk, Evans et al. 1992), não dando a devida importância a outros factores que impactam o posicionamento competitivo de uma empresa, como os recursos e capacidades, o que deu origem à *resource-based view*.

A *resource-based view* assume que cada empresa constitui um conjunto único de recursos e capacidades que é a base da sua estratégia de criação de valor. Assim, as diferenças na performance das empresas são determinadas principalmente pelos seus recursos e capacidades únicas, mais do que pelas características de sector.

A RBV considera que, ao longo do tempo, as empresas adquirem diferentes recursos e desenvolvem capacidades únicas, pelo que nem todas as empresas que competem num dado sector têm os mesmos recursos e capacidades. Além disso, esta perspectiva, assume que não existe alta mobilidade de recursos entre as empresas.

Todavia, embora as duas perspectivas abordem a formulação estratégica de dois ângulos diferentes, sendo vistas, inicialmente, como sendo diametralmente opostas, actualmente vários autores defendem que são complementares (Jelassi e Enders 2005).

De facto, o *e-commerce* tem vindo a mudar as práticas de gestão estratégica em vários sectores (Hitt, Ireland et al. 2001), sendo sugerida a necessidade de integrar várias teorias de gestão estratégica e de empreendedorismo para explicar o potencial de criação de valor no contexto dos mercados virtuais (Amit e Zott 2001).

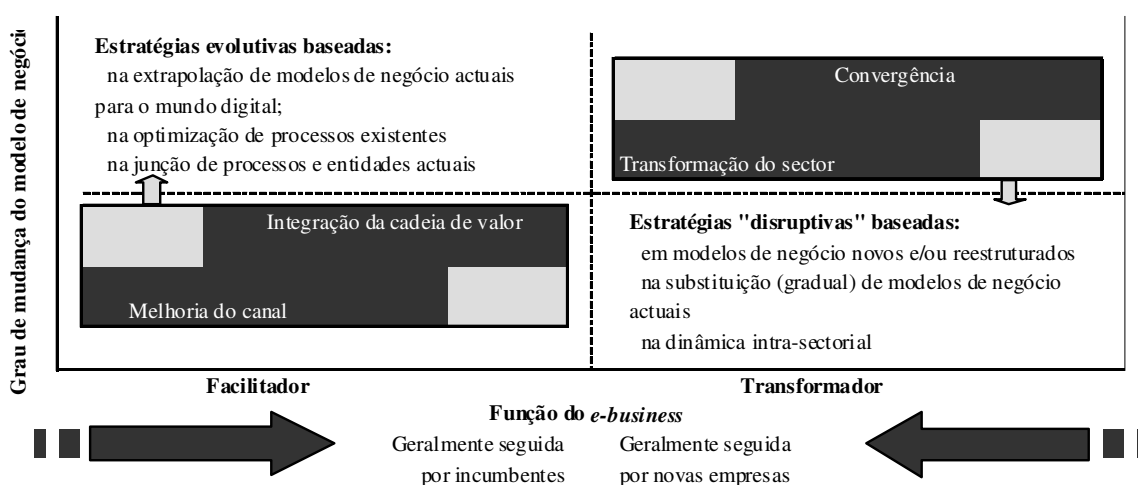
Assim, a presente investigação irá ter em consideração, para além da *market-based view* e da *resource-based view*, o conceito de inovação de Schumpeter, a teoria das redes estratégicas e a teoria dos custos de transacção, tendo como referência o estudo realizado por Amit e Zott.

Por outro lado, as estratégias podem ser consideradas evolutivas ou disruptivas, sendo que as estratégias evolutivas são geralmente seguidas por incumbentes, ao contrário das estratégias disruptivas que são mais utilizadas por novas empresas.

A estratégia evolutiva consiste na extrapolação de modelos de negócio actuais para o mundo digital, através da optimização de processos já existentes e/ou da junção de processos e entidades actuais, com a melhoria do canal de distribuição e/ou uma maior integração da cadeia de valor.

A estratégia disruptiva está associada à adopção de novos negócios, ou à reestruturação de negócios existentes, que irão substituir os modelos de negócios actuais, transformando o sector de actividade ou convergindo-o com outros sectores.

Figura 2.4 – Modelo das quatro caixas da Pricewaterhouse Coopers



Fonte: Pricewaterhouse

O modelo das quatro caixas desenvolvido pela PricewaterhouseCoopers, representado na Figura 2.4, identifica as fases de evolução das estratégias de *e-business*, tendo em conta a função do negócio electrónico e o grau de mudança no modelo de negócio existente, correspondendo as primeiras duas fases a estratégias evolutivas e as duas últimas a estratégias disruptivas.

A primeira fase corresponde à melhoria ou incremento dos canais de distribuição (lojas *online*, *marketing online*), verificando-se a utilização da Internet como forma de desintermediação, permitindo às organizações o acesso directo aos consumidores, com uma proposta de valor normalmente assente em preços baixos que resultam da redução de custos conseguida ao longo da cadeia de valor. Nesta fase podem ocorrer conflitos entre canais.

A segunda fase é caracterizada pelo processo de integração da cadeia de valor, verificando-se uma optimização de processos, como por exemplo o de *procurement*, através da ligação em rede de produtores e clientes, proporcionando redução de custos por via dos aumentos de eficiência daí resultantes. A tecnologia é o grande motor da implementação, operacionalização e optimização dos processos, garantindo a comunicação e facilitando o planeamento.

Na terceira fase a especialização de processos conduzirá a uma transformação do sector, com as empresas focadas em apenas alguns processos da sua cadeia de valor, recorrendo à subcontratação ou *outsourcing* de todos os outros, num cenário de cooperação. Neste contexto, as vantagens competitivas resultam da capacidade de estabelecer e gerir parcerias integradas com fornecedores e clientes, permitindo uma maior flexibilidade e capacidade de adaptação às organizações.

Por último, a quarta fase consiste na convergência de sectores e de negócios, estando a convergência directamente relacionada com a propriedade da relação com o cliente (“*If you don’t own the relationship, you’ll become a commodity*”), que implica a oferta de serviços que correspondam à totalidade das necessidades do consumidor num só ponto de venda (*one stop shopping*), acompanhando o seu ciclo de vida, para ganhar o cliente (“*to own the customer*”) e obter o “*share of life*”.

No capítulo seguinte será efectuada a revisão bibliográfica de cinco teorias de criação de valor, que servirão de base ao estudo a efectuar, nomeadamente da *market-based view*, da *resource-based view*, da teoria da destruição criativa de Schumpeter, da teoria das redes estratégicas e da teoria dos custos de transacção.

CAPÍTULO 3 – REVISÃO DA LITERATURA

3.1 – Introdução

Neste capítulo é feita a revisão bibliográfica das principais teorias que explicam a criação de valor, salientando as limitações que cada uma *per si* apresenta no contexto dos mercados virtuais, bem como os pontos de contacto entre elas.

As teorias de criação de valor referenciadas são apresentadas pela seguinte ordem: *market-based view*; *resource-based view*; teoria da destruição criativa; redes estratégicas; e a teoria dos custos de transacção. No final do capítulo é efectuada uma reconciliação entre as diferentes teorias, justificando a sua integração.

A utilização das cinco teorias atrás referidas, no contexto dos mercados virtuais, foi validada por estudos anteriores (Amit e Zott 2001), permitindo uma abordagem global da criação de valor no comércio electrónico.

Todavia, embora não se enquadrem no âmbito da investigação, é de referir que outras teorias, nomeadamente na área dos sistemas de informação, têm contribuído para um melhor entendimento do fenómeno do *e-commerce*.

De salientar, por exemplo, resultados obtidos nessa área de estudo que sugerem que factores institucionais, como o apoio da gestão de topo, o racional do investimento estratégico e altos níveis de coordenação, podem alavancar a assimilação de tecnologias de informação (Chatterjee, Grewal et al. 2002), e que aconselham a tratar o *e-commerce* como uma iniciativa estratégica, e não como um apêndice da organização, de forma a conseguir os recursos adequados e criar as capacidades únicas necessárias para competir nos mercados virtuais (Chang, Jackson et al. 2003).

3.2 – Market-based view

3.2.1 – Market-based view e a cadeia de valor física

3.2.1.1 – O conceito de cadeia de valor

Porter analisa a criação de valor ao nível empresarial através do conceito de cadeia de valor, procurando identificar as actividades a realizar por uma empresa e determinar a configuração das mesmas que adiciona mais valor ao produto ou serviço, de forma a melhorar a posição competitiva da firma no sector (Porter 1985).

A análise da cadeia de valor baseia-se em cinco actividades primárias, que têm um impacto directo na criação de valor, e em quatro actividades de suporte, cujo impacto é reflectido no desempenho das actividades primárias, representadas na figura abaixo.

Figura 3.1 – A cadeia de valor



Fonte: Porter, M. (1985), Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance

A criação de valor pode ser conseguida através de diferenciação ao longo das etapas da cadeia de valor, ou reduzindo os custos para os compradores.

As actividades primárias incluem as seguintes actividades:

- Logística interna, que compreende actividades relacionadas com a recepção de matérias-primas e de materiais, gestão de inventário e armazenagem;
- Operações, que englobam a produção, embalagem, manutenção de equipamentos, entre outras;
- Logística externa, associada ao processamento de encomendas, expedição, distribuição e entrega ao cliente;
- Marketing e as vendas, que inclui as actividades da equipa de vendas, a promoção e o marketing;
- Serviço, normalmente identificado como serviço pós-venda e com o apoio a clientes.

As actividades de suporte englobam:

- Infraestrutura, cujas actividades estão relacionadas com a organização e o planeamento;
- Recursos humanos, que envolve as actividades associadas à gestão de recursos humanos;
- Desenvolvimento e tecnologia, que inclui as actividades de I&D, bem como a melhoria da tecnologia;
- Aprovisionamento, referente à compra de matérias-primas e materiais, de equipamentos, serviços externos, etc.

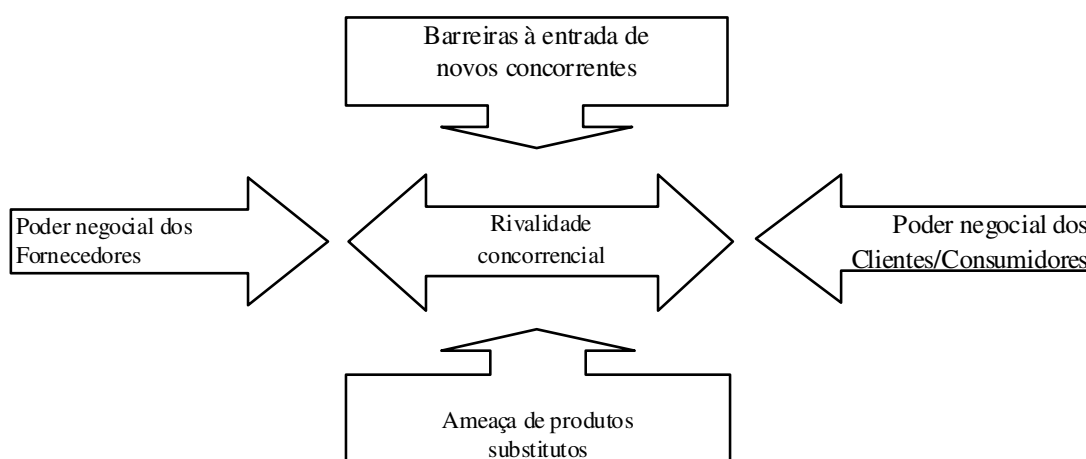
O conceito de cadeia de valor tem sido reforçado com a crescente sofisticação e prevalência das tecnologias de informação, todavia, existem diferenças entre o conceito convencional e o modelo de cadeia de valor para aplicações da Internet (Koh e Nam 2005).

3.2.1.2 – O modelo das cinco forças e a Internet

Na perspectiva baseada no mercado, *market-based view*, de uma forma geral, o sucesso de uma empresa é função da atractividade do sector no qual a firma compete e da sua posição relativa nesse sector (Porter 1991).

A atractividade do sector resulta da combinação de cinco forças (Porter 1980), representadas na figura seguinte: a rivalidade concorrencial; o poder de negociação dos fornecedores; o poder de negociação dos clientes/consumidores; a ameaça de produtos ou serviços substitutos; e a existência de barreiras à entrada de novos concorrentes.

Figura 3.2 – Modelo das cinco forças



Fonte: Adaptado de Porter, M. (1980), *Competitive Strategy*, New York; Free Press

Assim, nesta perspectiva, independentemente da tecnologia utilizada ou do tipo de negócio, a rentabilidade seria determinada por dois factores fundamentais:

- A estrutura do sector;
- A existência de uma vantagem competitiva sustentável.

A estrutura do sector determina a rentabilidade do competidor médio e uma vantagem competitiva sustentável permite a uma empresa superar o competidor médio.

Com base nestes pressupostos, Porter considera não é possível retirar conclusões gerais sobre o impacto da Internet na rentabilidade de longo prazo, dado que a força de cada uma das cinco forças varia consideravelmente de sector para sector (Porter 2001). Todavia, identifica algumas tendências relativas à influência da Internet na estrutura sectorial. Entre as influências positivas, destaca a redução do poder negocial dos intermediários (canais), uma vez que permite o acesso directo ao consumidor final, e os ganhos de eficiência, que poderão alavancar o mercado de um sector, através da melhoria da sua posição competitiva face aos tradicionais substitutos.

Por outro lado, permite maior acesso a informação sobre produtos e fornecedores, aumenta o poder negocial dos clientes/consumidores, e reduz a necessidade de desenvolver uma força de vendas e de conseguir acesso a determinados canais, diminuindo as barreiras à entrada.

Além disso, ao criar novas abordagens de responder à procura, cria novos substitutos, e, ao expandir o mercado geográfico, o número de concorrentes aumenta. Acresce que, dado que é um sistema aberto, torna mais difícil manter a exclusividade em determinadas ofertas,

intensificando a rivalidade entre concorrentes e promovendo a competição destrutiva pelos preços.

Em resumo, para Porter, os principais efeitos da Internet tendem a ter um efeito negativo na estrutura sectorial, sendo previsível o aumento do número de concorrentes e da intensidade da concorrência, uma vez que as barreiras à entrada são fracas e a tecnologia é cada vez mais acessível, bem como um aumento do poder dos clientes, devido aos baixos custos de mudança e à familiarização, cada vez maior, com esta tecnologia. Em contrapartida, a Internet proporciona uma oportunidade para melhorar a rentabilidade, uma vez que permite uma maior proximidade com os clientes, que pode ser utilizada para aumentar ou para diferenciar a oferta da empresa.

3.2.1.3 – Estratégias genéricas e a cadeia de valor

Para Porter, as estratégias genéricas podem ser de liderança pelos custos, de diferenciação ou de foco em qualquer uma das duas vertentes (Porter 1980; Porter 1985). Esta tipologia considera que a vantagem competitiva decorre de baixos custos ou diferenciação, que quando combinada com o alvo estratégico, que pode ser estreito ou largo, dá origem a quatro estratégias genéricas.

Com a estratégia de liderança pelos custos a empresa procura ter o menor custo de produção no seu sector, privilegiando a produção de produtos normalizados, destinados a mercados amplos, sensíveis aos preços. A vantagem competitiva pode ser conseguida através de economias de escala, efeitos da experiência, minimização dos custos de transacção, entre outros.

Por outro lado, a estratégia de diferenciação consiste em criar um produto que seja percebido como único no âmbito do sector em que a empresa compete, através da qualidade superior dos produtos ou serviços, da imagem de marca, do prestígio da empresa, da posse de uma tecnologia superior, do serviço pós-venda, da rede de fornecedores, etc.

No caso de focalização num alvo estreito, a empresa segmenta o seu mercado dentro de um sector, procurando satisfazer as necessidades particulares do mesmo, quer através da diferenciação ou de baixos custos. A cada uma destas estratégias corresponde a realização de actividades diferentes, com o objectivo de criação de valor, ao longo da cadeia de valor.

Figura 3.3 – Estratégias genéricas de Porter

| | | VANTAGEM ESTRATÉGICA | |
|---------------------|-----------------|-------------------------------|-------------------------------------|
| | | <i>Baixo custo</i> | <i>Diferenciação</i> |
| ALVO ESTRATÉGICO | <i>Ampla</i> | Liderança pelos custos | Diferenciação |
| | <i>Estreita</i> | Focalização no custo | Focalização na diferenciação |

Tendo em conta esta tipologia, seriam desenvolvidas competências distintas e utilizados diferentes recursos, conforme as empresas pretendessem desempenhar certas actividades da cadeia valor com custo mais baixo ou diferenciar as suas ofertas, relativamente aos concorrentes. No entanto, Porter defende que para conseguir obter uma vantagem competitiva sustentável uma empresa deve concentrar-se numa só estratégia genérica, evitando uma situação de *stuck in the middle*, na qual a empresa fica bloqueada entre duas

estratégias, o que prejudicaria a sua rentabilidade e o crescimento da sua quota de mercado. Todavia, admite situações excepcionais que tornam possível desenvolver mais que uma estratégia genérica, nomeadamente quando é introduzida uma nova tecnologia ou inovação que permite aumentar a diferenciação e reduzir simultaneamente os custos.

Para Porter, não existem estratégias electrónicas, apenas estratégias, defendendo que só integrando a Internet na estratégia global será possível que esta poderosa nova tecnologia se torne também uma igualmente poderosa força de vantagem competitiva (Porter 2001). Esta visão é, de certa forma, corroborada por alguns estudos que sugerem que a Internet não tem capacidade de explicar para performance (Souitaris e Cohen 2003).

3.2.1.4 – A Internet e a teoria do posicionamento estratégico

Segundo Porter, as empresas, para se diferenciarem dos concorrentes, existentes e potenciais, em dimensões que sejam relevantes para os clientes, tem que adoptar um determinado posicionamento estratégico (Porter 1996), existindo técnicas aplicadas da cadeia de valor que permitem compreender a forma como as actividades afectam o posicionamento competitivo (Porter 1985).

Ao adoptar um posicionamento estratégico, as empresas decidem realizar determinadas actividades, de uma determinada forma, sendo estas a fonte de vantagem competitiva, nesta perspectiva, pelo que as actividades estariam relacionadas com a performance empresarial. De referir que o foco da MBV na relação entre actividades e performance empresarial decorre principalmente de teorias económicas evolucionistas do comportamento empresarial (Nelson e Winter 1982), que sugerem que as firmas são superiores por aquilo que fazem.

Segundo Porter, as alterações introduzidas pela Internet no ambiente competitivo, reforçam, ainda mais, a necessidade das empresas se diferenciarem através de um posicionamento estratégico (Porter 2001). Embora considere que a Internet oferece melhores oportunidades para as empresas estabelecerem posicionamentos estratégicos distintos do que anteriores gerações de tecnologia de informação, Porter defende que as empresas, para terem sucesso, devem utilizar esta nova tecnologia como um complemento à sua forma de competir tradicional e não devem desenvolver iniciativas na Internet desligadas da sua actividade normal.

De acordo com a teoria do posicionamento estratégico, só é possível conseguir uma vantagem competitiva sustentável de duas formas: 1) através de eficiência operacional, fazendo o mesmo que os concorrentes, mas melhor, através da utilização de uma tecnologia mais sofisticada, *inputs* superiores, recursos humanos com melhor formação; ou 2) através do posicionamento estratégico, tendo uma oferta diferente dos concorrentes, de forma que seja entregue aos clientes uma proposta de valor única. Assim, uma vez Internet torna mais difícil manter uma vantagem competitiva a nível operacional, seria necessário, segundo Porter, aproveitar as novas oportunidades que esta nova tecnologia cria, para desenvolver ou fortalecer um distinto posicionamento estratégico.

De facto, quando uma empresa estabelece uma nova *best practice*, os rivais tendem a copiá-la, acabando por levar os clientes a tomar decisões baseados no preço, o que tende a deteriorar a rentabilidade do sector, e a Internet tornou ainda mais fácil a cópia das melhores práticas, potenciando este fenómeno, pelo que o posicionamento estratégico poderá ser cada vez mais importante para conseguir níveis mais altos de valor económico, quer se consubstancie numa vantagem nos custos ou numa forma distinta de competir que suporte um preço *premium*.

Por outro lado, Porter adverte que a competição na Internet tem sido encarada quase sempre em termos de melhoria da eficiência operacional, e alerta que, sem uma direcção estratégica clara, a rapidez e a flexibilidade não levam a lado nenhum (Porter 2001). Todavia, existem factores que permitem minorar a escolha entre reduzir custos e otimizar a qualidade, como por exemplo, o desenvolvimento de novas tecnologias e as economias de escala de aprendizagem, e a Internet permite, pelo menos inicialmente, obter vantagens quer a nível de custos quer a nível de diferenciação.

3.2.1.5 – A Internet e a cadeia de valor

Alguns autores consideram que a Internet irá substituir a forma convencional de fazer negócios, canalizando outros canais.

No entanto, o risco de conflito entre canais poderá ter sido sobrestimado, pois a Internet pode inclusivamente expandir as oportunidades de negócio para os canais tradicionais e, em muitos casos, complementa as actividades da cadeia de valor (Porter 2001), sendo a complementaridade entre as actividades tradicionais e a Internet justificada por várias razões:

- A introdução de aplicações tecnológicas associadas à Internet pode originar um aumento de procura de actividades físicas noutra etapa da cadeia de valor;
- A utilização da Internet numa actividade específica pode ter como consequência a necessidade de introduzir ou de melhorar actividades físicas não previstas;
- Embora as aplicações da Internet tendam a ser cada vez melhores, existem sempre limitações que tem de ser superadas ou compensadas através de métodos

convencionais, da mesma forma que algumas limitações dos métodos tradicionais, como por exemplo, a necessidade de obter informação em tempo real, o custo elevado da interação cara a cara e o custo elevado de produção de versões físicas de informação, são superados através da utilização da Internet.

Desta forma, a adequação entre as actividades de uma empresa, uma das pedras de toque do posicionamento estratégico, seria reforçada pela utilização da Internet, que deveria ser vista como complemento e usada para melhorar o serviço, aumentar a eficiência e alavancar as forças já existentes.

De facto, as actividades da cadeia de valor podem ser realizadas *online* e o seu custo reduzido, através de aplicações associadas à Internet, como sistemas de ERP (*enterprise resource planning*) que trabalham informação empresarial na *web*, sistemas de SCM (*supply chain management*) que permitem aceder em tempo real a informação com impacto na logística interna, operações ou logística externa, e sistemas de CRM (*customer relationship management*) que fornecem informação dos clientes e aos clientes através da *web*.

No entanto, para Porter, embora as aplicações associadas à Internet tenham uma importante influência no custo e qualidade das actividades, não são nem a única, nem sequer a influência dominante, salientando que factores convencionais, como a escala, o talento do pessoal, a tecnologia de produto e de processo, e o investimento em activos fixos, também desempenham papéis relevantes, permanecendo intactas muitas das fontes de vantagem competitiva tradicionais (Porter 2001).

Por outro lado, Benjamin e Wigand acreditam que a proliferação da Internet aumenta o poder dos consumidores, e, por conseguinte, reestrutura e redistribui a cadeia de valor,

apontando quatro áreas de oportunidade e risco, considerando que um dos principais efeitos da Internet a redução dos custos de transacção (Benjamin e Wigand 1995):

- O consumidor terá escolha máxima a um preço reduzido;
- Os custos de coordenação na cadeia de valor serão mais baixos, dado que as relações electrónicas entre produtores e retalhistas eliminam muitas transacções intermediárias;
- Os custos de distribuição física serão reduzidos, uma vez que a informação é transmitida electronicamente e serão eliminados custos de inventário;
- Ocorrerá uma redistribuição, e eventualmente uma redução dos lucros totais, embora, a redução da margens possa ser compensada com maior volume.

Todavia, o modelo de cadeia de valor introduzido por Porter não capta, na totalidade, a essência dos mecanismos de criação de valor num contexto de *e-business*, dada a importância do processamento dos fluxos de informação, o que justifica a conceptualização de uma cadeia de valor virtual efectuada por Rayport e Sviokla (Rayport e Sviokla 1995) apresentada de seguida.

3.2.2 – A cadeia de valor virtual

3.2.2.1 – O conceito de cadeia de valor

Rayport e Sviokla introduziram o conceito de cadeia de valor virtual, baseada nos fluxos de informação (Rayport e Sviokla 1995). Consideram que existem dois mundos: o da

realidade física (*marketplace*) e o da realidade virtual (*marketspace*). Este último, constituído pela informação, que não vem substituir o primeiro, mas sim complementá-lo, sendo por isso necessário saber como se cria valor em ambos os mercados.

Para estes autores os processos de adição de valor no mundo físico e no mundo virtual são diferentes, embora sejam interdependentes, pelo que se torna necessário compreender cada processo para extrair valor de uma forma efectiva e eficaz.

O modelo de cadeia de valor de Porter trata a informação como um elemento de suporte do processo de adição de valor e não como uma fonte de valor em si mesma. Todavia, os processos utilizados para transformar informação em novos serviços ou produtos no *marketspace* estão associados ao mundo virtual, dado que são conduzidos através e com a informação, sendo que, na cadeia de valor virtual o papel da informação é estratégico.

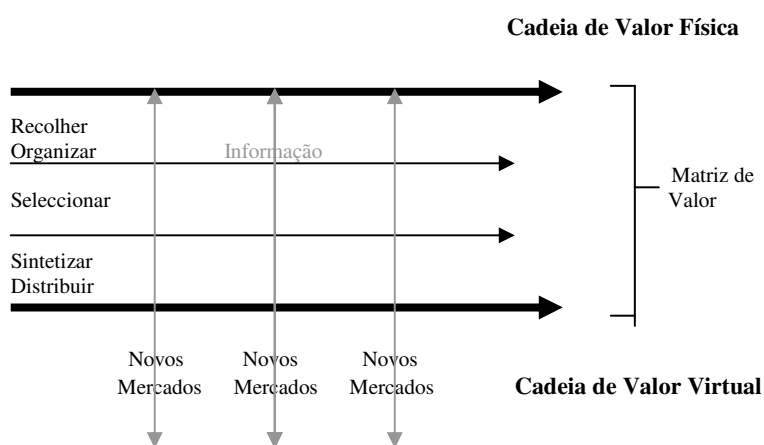
Através da tecnologia de informação é possível ver a cadeia de valor física como um sistema integrado e à medida que as empresas se deslocam para o *marketspace* criam uma cadeia de valor virtual que é paralela à cadeia de valor física, mas que também melhora esta última. Todavia, além de criar valor no *marketspace*, para extrair valor, as empresas podem estabelecer relações com os clientes baseadas no *space*, ou seja, a cadeia de valor física continua a ter um papel importante, sendo por isso necessário integrar as duas cadeias de valor, de forma a maximizar a criação de valor em mercados virtuais.

3.2.2.2 – O processo de criação de valor em *marketspaces*

O processo de criação de valor no domínio virtual envolve a sequência de cinco actividades relacionadas com a informação, nomeadamente: recolher, organizar, seleccionar, sintetizar e distribuir informação. Estas actividades, determinam uma matriz

de valor que irá permitir a criação de novos produtos e serviços, bem como identificar, com mais facilidade, as necessidades dos consumidores (Rayport e Sviokla 1995), conforme esquematizado na figura abaixo.

Figura 3.4 – Matriz de valor nos mercados virtuais



Fonte: Rayport, J.F. e Sviokla, J.J. (1995) Exploiting the virtual value Chain, Harvard Business Review, p.82

As empresas podem criar novos mercados e novos relacionamentos em mercados já existentes, pondo em prática processos para recolher informação, organizando-a para o cliente, seleccionando que o tem valor, sintetizando-a e distribuindo-a.

Estas cinco etapas de adição de valor em conjunto com a cadeia de valor virtual constituem uma matriz de valor que permite identificar os desejos dos clientes de uma forma mais efectiva e satisfazê-los de uma forma mais eficiente. A capacidade de desenvolver este processo e de actuar mais rápido que a concorrência com base na informação é um dos principais factores de sucesso (Blase, Sviokla et al. 2006), sendo a gestão da informação, através de *Business Intelligence*, e as capacidades analíticas, essenciais para aceder aos melhores mercados e às melhores oportunidades.

3.2.2.3 – Integração com a cadeia de valor física

No *e-commerce* é necessária a integração de dois tipos de actividade – as que dizem respeito à cadeia de valor física e as que são construídas com base na informação na cadeia de valor virtual. Dependendo das características dos produtos e serviços, a importância relativa da cadeia de valor virtual e da cadeia de valor física será diferente (Bhatt e Embad 2001).

De facto, a cadeia de valor virtual pode ter um papel importante na desintegração de muitos intermediários físicos, à medida que introduz novos tipos de intermediários baseados na informação, uma vez que, através deste tipo de intermediários, os consumidores podem comprar vários produtos e serviços, pertencentes a diferentes empresas, num único sítio (*one stop shopping*).

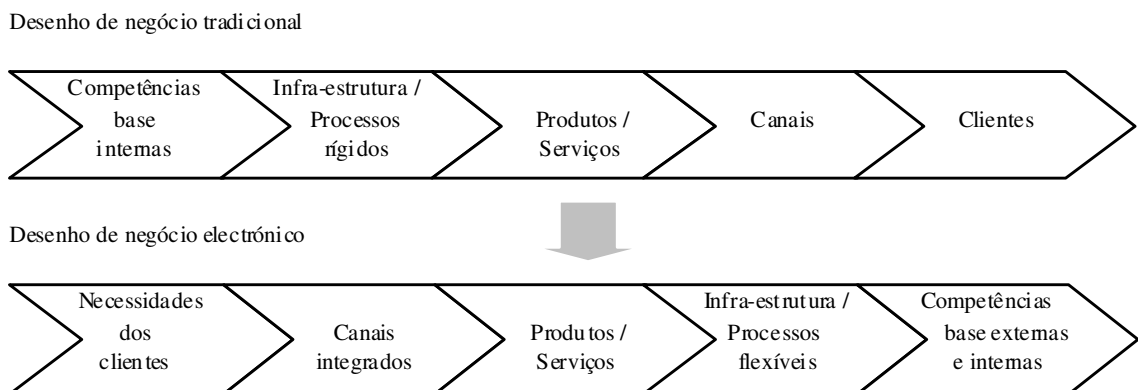
Assim, é possível afirmar que a informação se tornou tão importante como os próprios produtos e serviços (Hagel III e Singer 1999), sendo que, em alguns casos, o valor dos produtos foi mesmo substituído por conteúdos de informação, como é o caso dos CDs, que foram substituídos em grande parte por *downloads* efectuados através da Internet.

Por outro lado, as oportunidades de criação de valor em mercados virtuais podem resultar de novas combinações de informação, produtos e serviço físicos; novas formas de realizar as transacções; e da reconfiguração e integração de recursos e capacidades, incluindo alterações no relacionamento com fornecedores, parceiros e clientes. Consequentemente, as empresas que tenham em atenção ambas as cadeias de valor, física e virtual, potenciam as oportunidades para criar e extrair valor, em comparação com o que aconteceria se apenas se focassem na cadeia de valor física.

3.2.3 - A inversão e desintegração da cadeia de valor

Segundo alguns autores, no *e-commerce* o sucesso depende não só da adição de mais valor, mas principalmente da sua invenção, o que implica uma inversão da cadeia de valor, ou seja, a cadeia de valor terá de partir das necessidades dos clientes, tendo em conta as alterações introduzidas pela Internet na estrutura de negócios, (Kalakota e Robison 2000), conforme descrito na figura seguinte.

Figura 3.5 – Inversão da cadeia de valor



Fonte: Ravi Kalakota e Marcia Robinson (2001) *e-Business 2.0: Roadmap for Success*, Addison-Weslwey, p. 114

Para Kalakota e Robison, a abordagem centrada no cliente é essencial quando se verificam grandes mudanças na estrutura da economia, que na opinião destes autores tornam obsoletas categorias e conceitos antigos. De acordo com estes autores, os produtos e serviços oferecidos pelas empresas teriam de ser baseados numa sensibilidade contínua às necessidades dos clientes.

Assim, a criação de um modelo de *e-business* estaria associada à gestão da mudança, que se desenvolve quando se pensa, em termos organizacionais, em novas maneiras de actuar, que se traduzem mais tarde em novas formas de comportamento, baseadas em novas formas de comportamento.

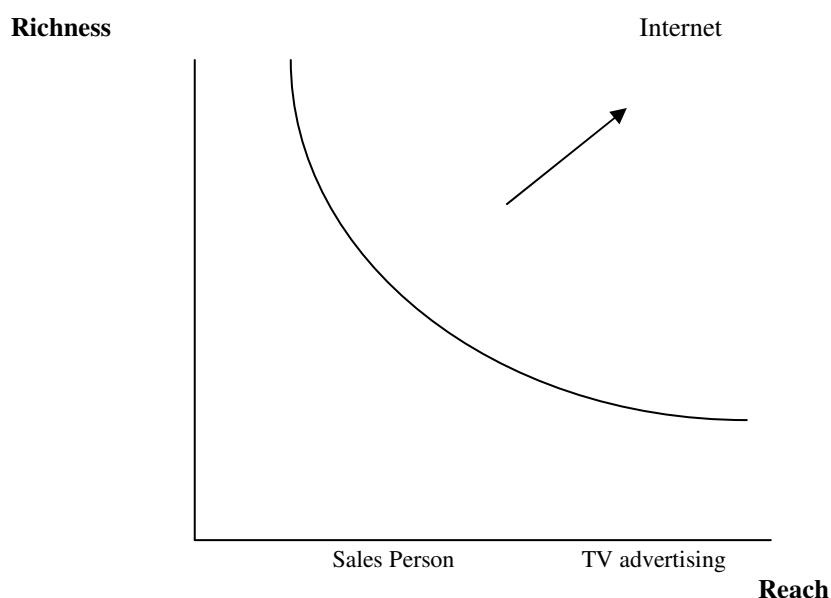
De facto, algumas empresas de comércio electrónico foram revolucionárias e inverteram a cadeia de valor, conseguindo uma posição competitiva de destaque, e potencial para conquistar o seu sector (Webb e Gile 2001), como por exemplo a e-Bay, o que obrigou marcas com uma forte posição competitiva, como a Sotheby's e a Christie's, a adoptar novas formas de conduzir o negócio e de tirar partido das relações fortes que mantinham com os clientes.

A inversão da cadeia de valor faz com as empresas se foquem no que é realmente importante – as necessidades dos clientes. Além disso, implica uma reavaliação das competências base e utilização do *outsourcing* em funções que deixem de ser relevantes, ou que sejam melhor desempenhadas por outros.

Neste contexto, é de referir que o desenvolvimento da tecnologia da Internet foi fundamental para atingir resultados com uma lógica de cadeia de valor invertida, centrada no cliente e na dinâmica das mudanças de mercado, permitindo obter vantagens estratégicas relativamente aos concorrentes. No entanto, à medida que mais informação sobre produtos e serviços fica disponível para os clientes de uma forma imediata, e que a informação dos produtos é transmitida pela Internet, deixam de fazer sentido os intermediários tradicionais, e a lógica que suportava determinadas indústrias, como por exemplo as agências de viagens, começa a desintegrar-se, verificando-se um fenómeno de desintermediação (Shapiro e Varian 1999).

Ao mesmo tempo, novas formas de criar valor são abertas através das novas formas de conexão entre vendedores e compradores (re-intermediação) e por mecanismos de mercado inovadores, como os *reverse market auctions*, sendo que, as características dos mercados virtuais, combinadas com a redução significativa dos custos de processamento de informação, permitem profundas mudanças na forma como as empresas funcionam e na forma como as transacções económicas são estruturadas.

Figura 3.6 – Efeito da Internet na relação na relação *richness* vs *reach*



Fonte: Evans and Wurster (1999) From Blown to Bits, Harvard Business School Press, p.24

Por outro lado, o conceito de *deconstruction* que deriva da teoria dos custos das transacções, defende o fim da escolha tradicional entre *richness* e *reach*, através da desagregação e da reconfiguração das cadeias de valor em resultado da separação entre a economia das coisas, bens físicos, e a da economia da informação, bens digitais. O termo *reach* está associado ao número de pessoas e produtos que são alcançados rapidamente e com poucos custos nos mercados virtuais, e o termo *richness* à profundidade e detalhe da

informação que pode ser acumulada, oferecida, e transaccionada entre os participantes no mercado (Evans e Wurster 1999). Além disso, os bens digitais podem ser usados várias vezes, com poucos custos incrementais, ao contrário dos bens físicos, que estão também dependentes de uma localização.

No entanto, vantagens tais como a criatividade, a rapidez e a flexibilidade pertencem ao especialista, pelo que as empresas tendem a seguir um processo de *unbundling*, escolhendo competir apenas em algumas actividades da cadeia de valor e utilizando o *outsourcing* nas restantes (Hagel III e Singer 1999). Contudo, a utilização do *outsourcing* tem alguns riscos, na medida em que as empresas perdem o controle de elementos importantes do seu negócio. De facto, a utilização do *outsourcing* pode diminuir as possibilidades de diferenciação e aumentar a competição pelos preços. Além disso, o *outsourcing* reduz as barreiras à entrada, uma vez que novos concorrentes não terão de desenvolver todas as capacidades para entrar no mercado, existindo também o risco dos prestadores de serviços complementares se tornarem eles próprios potenciais concorrentes. Estas situações poderão justificar a opção de executar algumas actividades internamente, bem como outros factores, tais como a confidencialidade da informação, a existência de elevados custos de transacção ou a necessidade de obter uma forte ligação entre as actividades.

3.3 – Resource-based view

3.3.1 – O modelo conceptual da *resource-based view*

A perspectiva baseada nos recursos, usualmente designada por *resource-based view* ou RBV, considera a empresa como uma conjunto de recursos tangíveis e intangíveis, difíceis

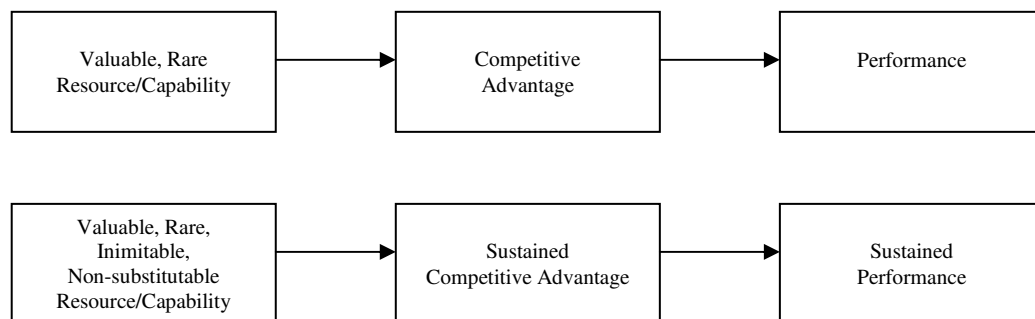
de imitar ou adquirir, que, quando constituem uma vantagem competitiva sustentável, permitem à empresa criar valor (Haanes e Fjeldstad 2000). Edith Penrose foi uma das primeiras a reconhecer a importância dos recursos para a posição competitiva de uma firma, defendendo que o crescimento de uma empresa, por via orgânica, através de fusões e aquisições ou diversificação, resulta da forma como os recursos são utilizados (Penrose 1959), sendo que para obter um nível de crescimento óptimo as empresas teriam que manter um equilíbrio entre a exploração dos recursos existentes e o desenvolvimento de novos recursos. No entanto, isso não significa que o desenvolvimento de recursos mais versáteis ou multi-negócios seja necessariamente mais atractivo que o desenvolvimento de recursos mais específicos, mesmo num contexto de incerteza, pois embora os recursos versáteis permitam mais opções, também existe uma maior competição nesses mesmos recursos.

Wernerfelt contribuiu para a formalização da RBV, considerando que a performance de uma empresa depende directamente dos seus produtos, e indirectamente, em última instância, dos recursos que estão na origem da produção (Wernerfelt 1984), sugerindo que as empresas podem ter rendimentos acima da média através da identificação e aquisição dos recursos que são críticos para o desenvolvimento dos produtos com procura. Wernerfelt define recursos como qualquer coisa que possa constituir uma força ou uma fraqueza para uma determinada firma, tal como marcas, conhecimento de tecnologia, recursos humanos especializados, contactos negociais, processos eficientes, etc. Um dos aspectos analisados por este autor é a existência de *first mover advantages* e as barreiras introduzidas pela posição que uma empresa tem em determinados recursos, que considera como barreiras à entrada.

Efectivamente, o facto de alguém já deter um recurso afecta os custos e proveitos para quem o queira adquirir no futuro. No entanto, para que a posição em determinado recurso tenha valor, ela tem que constituir uma barreira à entrada em pelo menos um mercado. Para Wernerfelt, o que uma firma persegue é a possibilidade de criar uma situação em que a sua posição relativamente aos recursos lhe confere uma vantagem competitiva relativamente aos concorrentes.

Todavia, foi a partir do artigo de Jay Barney, *Firm resources and sustained competitive advantage* (Barney 1991), que desenvolve os argumentos de Penrose (1959), Rumelt (1984) e Wernerfelt (1984), entre outros, que a *resource-based view*, até então uma teoria fragmentada, ganhou corpo.

Figura 3.7 – Recursos e vantagem competitiva sustentável da firma



Fonte: Barney (1991) – Firm resources and sustained competitive advantage, Journal of Management 17

A *resource-based view* tem dois pressupostos fundamentais: 1) os recursos e capacidades são heterogeneamente distribuídos entre as empresas, e imperfeitamente móveis; 2) a vantagem competitiva de uma determinada firma só é sustentável, se os recursos não forem imitáveis, e se não existirem substitutos (Dierickx e Cool 1989; Barney 1991). Assim, para esta teoria a empresa é vista como um conjunto de recursos e capacidades, defendendo que

o está na origem da criação de valor é a formação e a combinação única do conjunto dos recursos específicos e das capacidades complementares e especializadas, que devem ser heterogêneas, raras, duráveis, difíceis de imitar e de adquirir (Wernerfelt 1984; Barney 1991).

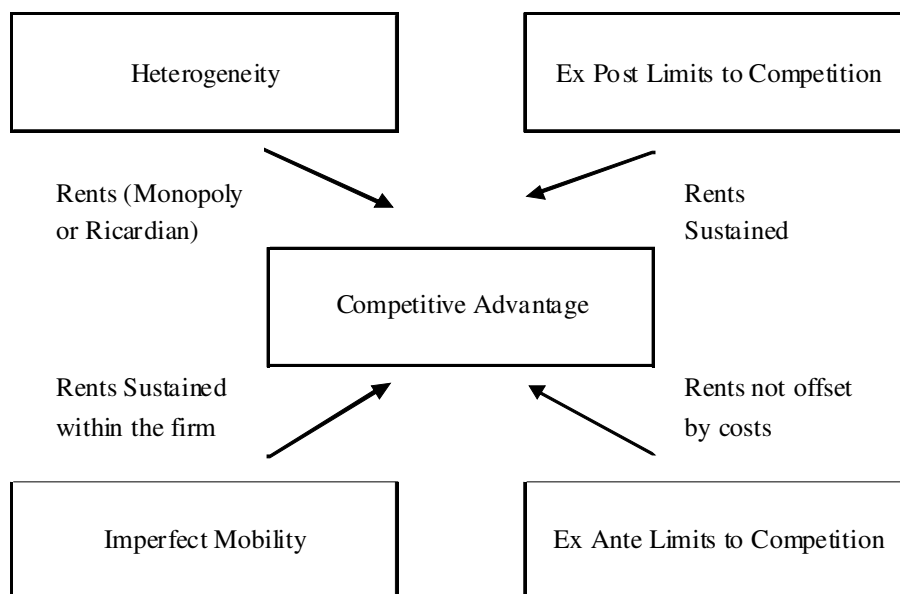
A RBV define capacidades como conjuntos de competências e conhecimentos que permitem a uma firma tirar o melhor partido dos recursos que possui, e coordenar de forma eficiente as suas actividades (Day 1990). Todavia, Mahoney e Pandain defendem que a característica que distingue as empresas é a sua competência em utilizar da melhor forma os recursos, e não o facto de terem melhores recursos (Mahoney e Pandian 1992). No mesmo sentido, Peteraf argumenta que, para obter uma vantagem competitiva, os recursos com valor de uma dada empresa têm de ser correctamente alavancados (Peteraf 1993). Tendo em conta estes contributos, Barney acrescenta que além de simplesmente possuir recursos com valor, raros, inimitáveis, e não substituíveis, uma empresa tem de se organizar de forma a explorar todo o potencial desses mesmos recursos, se pretende obter uma vantagem competitiva (Barney 1997).

Assim, os recursos e as capacidades de uma empresa têm valor se, e só se, eles reduzem os custos ou aumentam os proveitos da empresa, em comparação com o que aconteceria caso a empresa não os possuísse (Barney 1997), e as empresas ganham e mantêm vantagens competitivas utilizando recursos e capacidades que são inelásticas na oferta (Wernerfelt 1984; Barney 1991; Peteraf 1993).

Segundo Peteraf as firmas têm portfolios de recursos heterogêneos, adquiridos através da história, acidente ou design, e é essa heterogeneidade de recursos a responsável pela variabilidade observada nas empresas, em termos de retorno financeiro (Peteraf 1993).

No entanto, para uma empresa obter vantagens competitivas e garantir rendas do tipo Ricardiano, isto é, de tipo monopolista, é necessário que se verifiquem algumas condições além da existência de uma heterogeneidade entre recursos, nomeadamente: a existência de limites à competição *ex post*; uma mobilidade de recursos imperfeita; e existência de limites à competição *ex ante*.

Figura 3.8 – Determinantes da vantagem competitiva



Fonte: Peteraf, M.A. (1993), The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view, *Strategic Management Journal*, nº 14, pp. 186

Dois factores críticos limitam a competição *ex post*, a imitabilidade imperfeita e substitubilidade imperfeita. Se por um lado, a existência de substitutos reduz as rendas, por outro lado, também existem fenómenos que protegem uma determinada firma da imitação, como por exemplo os direitos de propriedade, designados por *isolation mechanisms* (Rumelt 1984).

Em particular, a noção de ambiguidade causal (Lippman e Rumelt 1982), que é definida como a incerteza relativamente às causas de diferenças de eficiência entre as empresas, é considerada por Peteraf, uma das mais interessantes, dado que impede os potenciais imitadores de saber o que imitar.

Quanto às limitações à competição *ex ante*, Peteraf considera que antes de uma empresa estabelecer uma posição superior em termos de recursos, a competição em relação a essa posição deve ser limitada (Peteraf 1993). Como exemplo, refere o caso de uma localização superior, que só traria retornos acima da média se a empresa tivesse tido a visão, ou a sorte, de a ter adquirido na ausência de competição. Esta questão foi introduzida por Barney (1986) que defendia que a performance económica das empresas dependia não só do retorno das suas estratégias, mas também do custo de implementação dessas estratégias.

Neste modelo, a heterogeneidade é primordial, mas embora seja condição necessária para uma vantagem sustentável, não é condição suficiente.

De acordo com a *resource-based view*, analisando a posição de uma firma em termos de recursos seria possível determinar se estão reunidas as condições para ter uma vantagem competitiva sustentável. Assim, esta perspectiva pode ser importante para decidir quais os recursos que uma empresa deve desenvolver internamente.

No entanto, ao contrário de Barney que está mais focado nas questões relacionadas com a apropriação de valor e com a sustentabilidade da vantagem competitiva, alguns dos autores mais recentes têm uma abordagem dinâmica das capacidades, explorando a forma como é construído e adquirido ao longo do tempo um determinado conjunto de recursos e capacidades que criam valor, sendo que, a forma como as empresas conseguem e mantêm uma vantagem competitiva é a questão central da gestão estratégica.

3.3.2 – As capacidades dinâmicas

Na perspectiva RBV as empresas são heterogêneas no que diz respeito aos recursos e às capacidades, e as firmas estão de alguma forma coladas aos recursos que têm, pelo menos no curto prazo. Todavia, no mercado global, o sucesso exige às empresas uma resposta rápida e flexível em termos de inovação nos produtos ou serviços, o que implica capacidade de coordenar e desenvolver, de uma forma eficaz, as competências internas e externas.

O conceito de capacidades dinâmicas (Teece, Pisano et al. 1997; Eisenhardt e Martin 2000) sugere que uma empresa deve ter a capacidade de integrar, criar e reconfigurar as competências internas e externas, para se adaptar a um ambiente de negócios em constante mudança, onde o *time-to-market* é crítico e a evolução do mercado é incerta e difícil de determinar.

Uma etapa fundamental na abordagem baseada nas capacidades dinâmicas é identificar os alicerces que permitem criar vantagens distintivas e difíceis de replicar, que possam ser mantidas e melhoradas, sendo necessário identificar o que não é estratégico e decidir quais os factores de diferenciação a desenvolver. Uma metodologia possível, consiste na identificação do que não se quer fazer (Porter 1998), evitando a tentação de tentar servir todos os mercados (Klinkerman 1998).

O modelo das capacidades dinâmicas proposto por Teece et al, explica como combinações de competências e recursos podem ser desenvolvidas, implementadas e protegidas (Teece, Pisano et al. 1997). Teece defende que a vantagem competitiva das empresas assenta nos seus processos de gestão e organizacionais, moldados pela sua posição em determinados activos e nos caminhos disponíveis para eles, sendo que os processos organizacionais podem assumir três papéis: de coordenação/integração (um conceito estático); de

aprendizagem (conceito dinâmico); e de reconfiguração (um conceito transformacional). Todavia, a postura estratégica de uma empresa é determinada não só pelos seus processos de aprendizagem e pela coerência dos seus processos internos e externos e incentivos, mas também pelos seus activos específicos. Por outro lado, Peteraf e Bergen defendem que a raridade de um recurso tem de ser medida não só em termos da quantidade possuída pelas empresas concorrentes de um recurso, mas também em termos da sua função, pois embora um recurso possa ser raro por definição, os serviços fornecidos por esse mesmo recurso podem não o ser, uma vez que outras firmas podem possuir um recurso alternativo susceptível de ser usado para obter os mesmos fins, pelo que seria necessário analisar não só a raridade de um conjunto de recursos, mas também a raridade de recursos substitutos (Peteraf e Bergen 2003).

Nesta perspectiva, uma empresa terá uma vantagem competitiva se for capaz de criar mais valor económico que o competidor marginal (*break-even*) no mercado do seu produto, sendo que a parte do valor criado que é apropriado pela firma depende dos custos associados ao fornecimento do produto ou serviço, e da percepção de valor do mesmo pelo consumidor, em comparação com o produto ou serviço dos concorrentes.

Este tipo de abordagem, pelos recursos e pelas capacidades dinâmicas, considera que a vantagem competitiva se alicerça nas rotinas operacionais de elevado desempenho no interior das firmas, moldadas pelos processos e posições, pressupondo que as capacidades não podem ser adquiridas de uma forma fácil, pois têm de ser construídas. Desta forma, a vantagem competitiva não é só função da forma como uma empresa joga o jogo, mas também dos activos que cada uma tem para jogar, e da forma como esses activos podem ser empregues e reempregues no mercado em mudança.

Em contraposição, a abordagem do modelo das forças competitivas e do conflito estratégico, teoria do jogo, dá pouca relevância às capacidades, *know-how*, e tende a considerar que a escolha estratégica pode acontecer com relativa facilidade.

No entanto, a importância dos processos de desenvolvimento e disponibilização dos recursos é corroborada por Newbert. Os resultados empíricos dos artigos analisados por este autor parecem indicar que o contexto organizacional, as capacidades com valor, raras e inimitáveis (dinâmicas e outras) e as competências base, explicam de uma forma bastante mais significativa a vantagem competitiva e/ou performance de uma empresa, comparativamente aos recursos estáticos que são essenciais para determinar a posição competitiva da mesma (Newbert 2007).

De facto, a posse de um recurso com valor, raro, inimitável e não substituível parece ser uma condição necessária, mas não suficiente, para explicar a posição competitiva de uma empresa, e o recurso só contribui para este propósito quando acompanhado de uma apropriada capacidade dinâmica ou contexto organizacional (Winter 1995; Barney 1997). Nesse sentido, segundo Newbert as investigações deveriam afastar-se da abordagem pelos recursos heterogêneos e centrar-se na abordagem organizacional ou na abordagem pelas capacidades dinâmicas, que reflectem melhor o estado actual da RBV.

Das quatro abordagens estudadas por Newbert, no âmbito da RBV, abordagem pelos recursos heterogêneos, abordagem organizacional, abordagem a nível conceptual e abordagem pelas capacidades dinâmicas, a que apresentou um maior suporte empírico foi a abordagem ao nível conceptual, o que sugere que os teóricos da *resource-based view* identificaram atributos importantes dos recursos, tais como a inimitabilidade, a raridade e o valor.

As capacidades dinâmicas podem ser desagregadas na capacidade de persentir e moldar as oportunidades e ameaças, na capacidade de agarrar as oportunidades, e na capacidade de manter a competitividade através da melhoria, combinação, protecção, e reconfiguração dos activos intangíveis e tangíveis do negócio de uma empresa (Teece 2007), sendo os processos de coordenação/integração, aprendizagem e reconfiguração (Teece, Pisano et al. 1997) um sub-sistema das três capacidades atrás referidas (Teece 2007).

Assim, quando são detectadas oportunidades, os empreendedores e gestores teriam que descurtinar uma forma de interpretar novos eventos e desenvolvimentos e decidir que tecnologias procurar e que segmentos de mercado vão servir, sendo que, mesmo que outros concorrentes vejam a mesma oportunidade, não é certo que todos lhe atribuam o mesmo peso (Teece 2007).

Outro aspecto importante, é a identificação e exploração de complementaridades, que pode tornar-se necessária para responder às alterações nas necessidades dos clientes, que pode envolver a aquisição de activos ou parcerias estratégicas (Ettlie and Pavlou 2006).

Desta forma, as capacidades dinâmicas permitem, não só uma defesa contra as forças competitivas, mas também moldar o mercado e a competição, através do empreendedorismo e da inovação, bem como de uma semi-contínua coordenação de activos e reconfiguração do negócio (Teece 2007).

De facto, a maior parte das empresas adoptam dimensões idênticas, procurando superar os concorrentes, através de melhorias incrementais nos custos, na qualidade, ou em ambos, mas as empresas inovadoras conseguem criar novos mercados, oferecendo produtos ou serviços para os quais não existem concorrentes directos, o que exige uma procura sistemática de oportunidades e pensar numa solução global de satisfação das necessidades dos clientes (Kim e Mauborgne 2004).

3.3.3 – A *resource-based view* e a estratégia de diversificação

O modelo RBV preocupa-se principalmente com a acumulação interna de activos e com a especificidade dos activos, e, menos directamente, com os custos de transacção (Peteraf 1993). Nesse sentido, o âmbito da empresa e as fronteiras da mesma são postas em causa, tendo em conta que, por exemplo, a aquisição de outras firmas pode proporcionar rendas acima da média, dependendo do grau de raridade e inimitabilidade que resulte da combinação de recursos. Por outro lado, as empresas com uma ampla base de recursos tendem a desenvolver estratégias de diversificação, principalmente em mercados cujos requisitos correspondam às suas capacidades e recursos.

Nesta perspectiva, a diversificação resulta do excesso de capacidade em recursos que têm usos múltiplos e que estão em falta no mercado, sendo, esta última, condição essencial, uma vez que na sua ausência, mesmo com economias de âmbito, a empresa diversificada seria menos eficiente que os concorrentes, devido a altos custos de transacção ou a mobilidade imperfeita (Wernerfelt 1984; Teece, Pisano et al. 1997).

A diversificação depende da adequação entre os recursos de uma empresa e o conjunto de oportunidades do mercado, resultando a rentabilidade da firma e a amplitude de opções estratégicas da conjugação desses dois factores, sendo que o uso de tecnologias de informação pode ajudar a implementar um número alargado de estratégias, incluindo estratégias de liderança pelos custos, estratégias de diferenciação, alianças estratégicas, estratégias de diversificação e estratégias de integração vertical, pelo que as TI poderão constituir uma fonte de vantagem competitiva.

3.3.4 – As tecnologias de informação como fonte de vantagem competitiva

Embora os recursos tecnológicos sejam um recurso com valor, de acordo com a lógica da *resource-based view* não explicam uma variação significativa da performance dos processos de serviço ao cliente (Powell e Dent-Micallef 1997), uma vez que o investimento em tecnologia não é difícil de imitar. Além disso, o investimento em TI pode reflectir, em alguns casos, a necessidade melhorar um serviço que não funciona bem.

O estudo realizado por Powel e Dent-Micallef (1997), no sector de retalho, sugere que a tecnologia de informação por si só não produz vantagens competitivas sustentáveis, embora a sua utilização possa alavancar recursos intangíveis complementares, associados ao negócio e aos recursos humanos.

De facto, entre os recursos de tecnologias de informação, só a capacidade de gerir TI parece constituir uma fonte de vantagem competitiva (Mata, Fuerst et al. 1995; Ray, Barney et al. 2004). Por outro lado, afirmar que as TI podem acrescentar valor – reduzindo custos e/ou aumentando as receitas – não é o mesmo que dizer que as TI constituem uma fonte de vantagem competitiva sustentável (Mata, Fuerst et al. 1995).

Uma empresa tem uma vantagem competitiva sustentável quando implementa uma estratégia que não é implementada em simultâneo por muitos concorrentes, e quando estes enfrentam desvantagens significativas na aquisição dos recursos necessários para a implementar.

Assim, no que diz respeito à tecnologia, proteger uma dada posição só é possível com forte investimento em I&D, que permita aumentar continuamente as capacidades tecnológicas, de forma a manter a liderança na tecnologia em que a empresa tem uma vantagem competitiva, sendo que o mesmo acontece com outros recursos, como, por exemplo, as competências de gestão.

Desta forma, para que as TI constituam uma vantagem competitiva sustentável, seria necessário que acontecesse uma de três situações:

- Reinventar perpetuamente as TI, através de inovação contínua;
- Ser os primeiros e criar aquilo que é denominado normalmente por *first-mover advantages*;
- As TI estarem ligadas de tal forma a uma organização, que produzem uma complementaridade de recursos sustentável e com valor.

Dado que as primeiras duas alternativas acima referidas são precárias, a RBV focou-se na complementaridade de recursos, como a alternativa mais viável para estabelecer uma vantagem competitiva através das TI (Powell e Dent-Micallef 1997).

De facto, com o desenvolvimento dos mercados virtuais é possível explorar ainda mais as capacidades relacionais e potenciar as complementaridades entre os recursos e as capacidades das empresas, nomeadamente entre as capacidades *online* e *offline*, permitindo novas formas de criação de valor.

Contudo, os recursos e as capacidades baseadas na informação têm um maior grau de mobilidade que outro tipo de recursos e capacidades, pelo que, à medida que aumenta a sua importância nas empresas que se dedicam de comércio electrónico, também aumenta a probabilidade de migração de valor, influenciando negativamente a sustentabilidade de novas formas de criação de valor.

Por outro lado, os recursos de informação de uma firma devem ser determinados pela estratégia de negócio e integrados nas dimensões de produtos e processos das empresas, assentando na compreensão das competências base das mesmas (Ketinger, Grover et al.

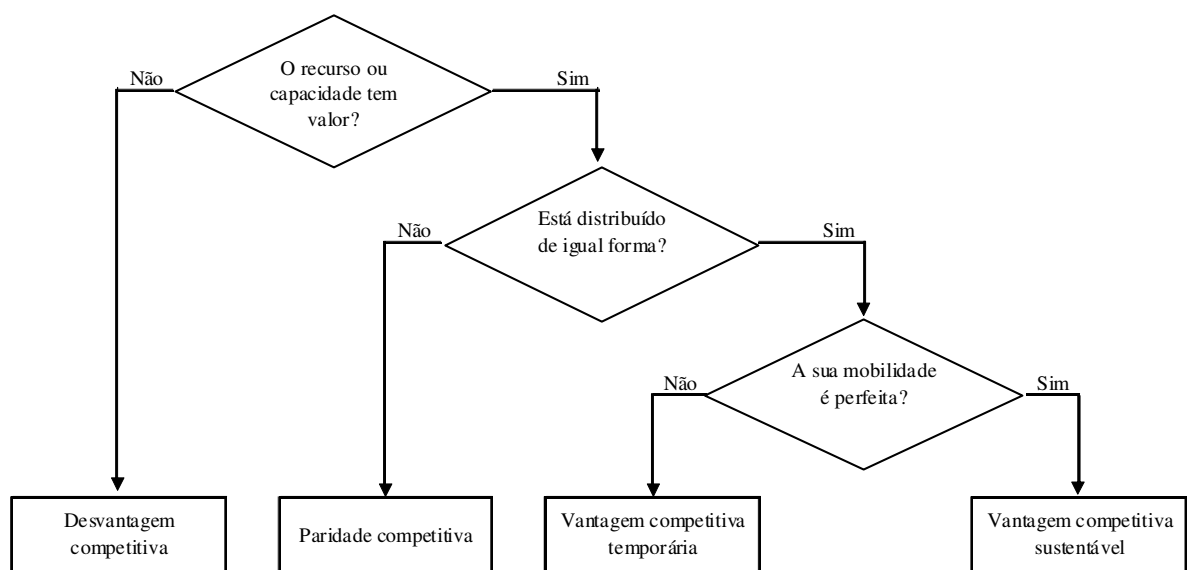
1994; Powell e Dent-Micallef 1997), sendo que, de acordo com Davenport, o principal problema é que as decisões em termos de TI são tomadas examinando a forma como as pessoas usam as máquinas, em vez de terem em conta a forma como usam a informação (Davenport 1994).

Assim, é importante saber de que forma as tecnologias de informação podem ser utilizadas para cumprir a estratégia definida pelas empresas. Porter e Miller relacionam as TI com a cadeia de valor, concluindo que o objectivo estratégico das TI é a coordenação das actividades na cadeia de valor. Para estes autores a mudança tecnológica nem sempre é benéfica do ponto de vista estratégico, e pode mesmo piorar a posição competitiva de uma empresa ou a atractividade do sector, pelo que uma alta tecnologia não é garantia de rentabilidade (Porter and Millar 1985) .

Conforme referido anteriormente, a RBV baseia-se em dois pressupostos, desenvolvidos na teoria de gestão estratégica: os recursos e capacidades que as firmas em competição possuem podem ser diferentes e podem ser duradouros, ou seja, heterogeneidade e imobilidade de recursos (Barney, 1986, 1991; Rumelt, 1984; Wernerfelt, 1984). Vários autores tentaram determinar as condições em que os recursos e as capacidades heterogeneamente distribuídas de uma firma podem ser uma fonte de vantagem competitiva sustentável (Rumelt 1984; Dierickx e Cool 1989). A maior parte deles acabaram por chegar a uma ou mais das três grandes categorias sugeridas por Barney: o papel da história; o papel da ambiguidade causal; e o papel da complexidade social (Barney 1991). Francisco Mata et al (1995) analisa os diferentes atributos das TI, tendo em conta estas três categorias, concluindo que só a capacidade de gerir TI pode constituir uma vantagem competitiva sustentável.

As capacidades de gestão de TI incluem a concepção, desenvolvimento, e exploração das respectivas aplicações, de forma a suportar ou melhorar outras funções do negócio, sendo que, a capacidade de gerir TI também pode ser relevante se permitir ligar diferentes empresas de forma a criar vantagens competitivas baseadas nas tecnologias de informação, através de alianças estratégicas. Além disso, também pode ser usada na ligação entre a empresa e os clientes. Contudo, em todos estes casos, estas utilizações só poderão ser um fonte de vantagem competitiva sustentável, se tiverem valor, se forem possuídas por relativamente poucas empresas no sector e se forem socialmente complexas, e portanto imperfeitamente móveis.

Figura 3.8 – Vantagem competitiva sustentável



Fonte: Francisco Mata et al (1995), Information technology and sustained competitive advantage: A resource-based view analysis, MIS Quarterly, pp. 487

Segundo Mata et al, os custos de mudança para os clientes, relacionados com as TI, normalmente nem sequer têm valor económico, uma vez que, de uma forma geral, os clientes antecipam os riscos associados a este tipo de *switching costs* e tomam certas

precauções antes de investir em TI. Por outro lado, o acesso ao capital também não se afigura como uma fonte de vantagem competitiva sustentável e reflecte, em parte, diferenças entre empresas ao nível de capacidades técnicas e capacidades de gestão de TI. Além disso, também é difícil manter a propriedade de TI, dado que as tecnologias de informação são, normalmente, relativamente fáceis de imitar, constituindo apenas, eventualmente, uma vantagem competitiva temporária.

Por todas estas razões, o autor sugere que a procura de uma vantagem competitiva sustentável se faça, não tanto com foco nas TI, mas sim no processo de as organizar e gerir dentro de uma firma (Mata, Fuerst et al. 1995).

3.3.5 – Recursos tangíveis vs intangíveis

Tendo em conta os pressupostos da *resource-based view*, a probabilidade de os recursos intangíveis proporcionarem uma vantagem competitiva é superior à dos recursos tangíveis, uma vez que os recursos intangíveis são socialmente complexos e mais difíceis de perceber e de imitar (Barney 1991). Além disso, a capacidade de uma empresa para inovar e fornecer aos seus clientes, ao mesmo tempo, produtos ou serviços de alta qualidade, é determinada pelos recursos intangíveis (Cho e Pucik 2005).

De facto, os activos não transaccionáveis, que se desenvolvem e acumulam no interior de uma firma, são difíceis de imitar porque têm uma forte dimensão tácita, sendo socialmente complexos (Dierickx e Cool 1989). Ao contrário dos atributos dos produtos, que, muitas vezes, são replicados pelos concorrentes ou se tornam obsoletos, os recursos intangíveis específicos de uma empresa tendem a ser idiossincráticos, e extremamente embebidos na construção social da empresa e na sua história.

Assim, será expectável que os processos de negócio que explorem recursos intangíveis proporcionem uma vantagem competitiva superior aos que se baseiam em recursos tangíveis, na medida em que os primeiros são socialmente mais complexos e de causalidade mais ambígua (Lippman e Rumelt 1982; Dierickx e Cool 1989; Barney 1991), embora, normalmente, os processos de negócio impliquem a combinação de ambos.

Um recurso intangível importante é a reputação de uma empresa (Deephouse 2000), que pode ser considerado um recurso estratégico, pois permite o acesso a outro tipo de recursos, como por exemplo o acesso a capital financeiro. Além disso, sendo quase impossível determinar previamente a qualidade de um serviço, os consumidores tendem a confiar na reputação positiva como critério de selecção de fornecedores e esta cria custos de mudança para os clientes (Hitt, Ireland et al. 2001).

Outro recurso importante é o conhecimento, que Grant considera o recurso mais crítico para as empresas em termos competitivos (Grant 1991), sendo fundamental a capacidade de o gerar. E, uma vez que muito do conhecimento de uma empresa reside no seu capital humano, pode ser criado valor para a empresa através da selecção, do desenvolvimento e do uso do capital humano (Hitt, Ireland et al. 2001). A aprendizagem que pode ser obtida através de redes estratégicas (Gulati 1999) também se revela importante, dado que pode ajudar as empresas no processo de adaptação a mudanças no ambiente competitivo, permitindo o desenvolvimento de capacidades dinâmicas.

3.4 – Teoria da destruição criativa e inovação

Para Schumpeter a inovação é a fonte de criação de valor e o empreendedorismo fundamental para o reconhecimento, organização e condução da mudança nas organizações, sendo a

mudança tecnológica e as novas combinações de recursos aspectos determinantes no desenvolvimento de novos produtos e serviços e de novos métodos produtivos (Schumpeter 1942).

Nesta perspectiva, nova informação ou novo conhecimento, exógeno ou endógeno, também podem criar novas oportunidades (Schumpeter 1934).

O empreendedorismo é visto como um processo de “destruição criativa”, através do qual os produtos e métodos de produção existentes são destruídos e substituídos por novos produtos e novos métodos de produção.

A inovação pode traduzir-se na introdução de novos produtos ou de novos métodos produtivos, na criação de novos mercados, na utilização de novas fontes de aprovisionamento, e na reorganização de sectores, sendo um dos principais elementos a ter em conta na definição de estratégias em mercados virtuais (Amit e Zott 2001).

Schumpeter enuncia três tipos de actividades de inovação: a invenção, que corresponde ao acto de criar ou desenvolver um novo produto ou processo; a inovação, que é o processo de criação de um produto comercial, baseado numa invenção; e a imitação, que ocorre quando uma inovação é adoptada por outras empresas (Schumpeter 1934).

De facto, a inovação é uma componente crítica para a competitividade das empresas (Hitt, Ireland et al. 2001), sendo considerada por Hamel o elemento mais importante da estratégia de uma empresa (Hamel 2000). Hamel defende que os gestores têm que pensar em termos não lineares, dado que o ambiente competitivo também não é linear, e considera que a inovação é o principal motor de Silicon Valley, que denomina como *the power of 'i'*. Por outro lado, Schumpeter vê o desenvolvimento tecnológico como uma mudança descontínua, um desequilíbrio provocado pela inovação.

Assim, a noção de destruição criativa realça que, com a mudança tecnológica, alguns rendimentos são apropriados pelos empreendedores, numa primeira fase, diminuindo mais tarde, à medida que as inovações se generalizam. Ou seja, as primeiras empresas a lançarem no mercado um produto ou serviço inovador, usufruem, temporariamente, de rendas monopolísticas, geralmente designadas por *first mover advantages* (Lieberman e Montgomery 1988), enquanto a concorrência não os consegue imitar ou encontrar um substituto. Todavia, a vantagem pode desaparecer rapidamente, se essa mesma empresa não conseguir criar barreiras à entrada, sendo que, nos mercados virtuais, pode ser relativamente fácil replicar modelos de negócio ou produtos.

No entanto, é de referir que a reputação que uma dada empresa consegue quando introduz uma inovação relevante pode constituir um custo mudança. Além disso, uma vez que a inovação é relativamente rara nas organizações, quando comparada com actividades administrativas correntes, se uma empresa conseguir inovar de forma sistemática e eficaz, a capacidade de inovar poderá constituir uma vantagem competitiva dessa mesma empresa (Hitt, Ireland et al. 2001).

A evolução dos mercados virtuais resulta da exploração de novas oportunidades de criação de valor e pode ser descrita à luz do modelo de Schumpeter de destruição criativa. De facto, a Internet expande a noção de inovação, uma vez que alarga as fronteiras das empresas e dos sectores, envolvendo novos mecanismos e métodos únicos de transacções, potenciando novas formas de colaboração entre empresas. A teoria da destruição criativa sugere que os empreendedores devem suspender os paradigmas correntes e pensar em novas maneiras de fazer negócios (Kao 1995) e o desenvolvimento dos mercados virtuais trouxe novas oportunidades de inovação.

No entanto, o conceito de destruição criativa é insuficiente para caracterizar o processo de criação de valor no contexto do *e-commerce*. Além disso, a inovação não confere, por si só, uma vantagem competitiva, apenas constitui uma potencial fonte de geração de vantagens competitivas para uma dada empresa, na medida em que o impacto estratégico deriva da influência no reforço das competências centrais da organização, nos factores críticos de sucesso do seu negócio (Freire 2000), entendendo-se por factores críticos de sucesso de um negócio as variáveis que mais valor proporcionam aos clientes e melhor o diferenciam dos concorrentes na criação desse valor, e por competências centrais os pontos fortes que mais distinguem uma empresa da sua concorrência na satisfação das necessidades dos seus clientes.

3.5 – Redes estratégicas

3.5.1 - A importância das redes estratégicas

A sustentabilidade da criação de valor é de extrema importância para as empresas, no entanto, numa economia em rede, existe alternativa à posse e ao controle dos recursos e das capacidades, uma vez que estes podem ser construídos ou adquiridos.

A emergência de mercados virtuais proporciona claramente novas formas de criação de valor, por via da exploração das capacidades relacionais e de novas complementaridades entre os recursos. No entanto, embora os mercados virtuais tornem mais viável o acesso a recursos através de parcerias, a preservação do valor e a sua criação constitui um desafio maior, na medida em que também se torna mais fácil o acesso dos concorrentes a recursos substitutos.

De facto, os relacionamentos inter-organizacionais com importância estratégica para os participantes, que se traduzem em alianças estratégicas, *joint ventures* e relações de parceria de longo prazo, entre outras, podem ter uma importância decisiva no processo de criação de valor. A importância deste tipo de relacionamentos tem aumentado, na medida em que o ambiente económico se tornou cada vez mais competitivo.

As redes estratégicas, de uma forma geral, designam a cooperação deliberada e organizada entre duas ou mais empresas, com o objectivo de atingir um objectivo comum (Klint e Sjoberg 2003), sendo que a cooperação pode ter lugar em várias actividades da cadeia de valor, como por exemplo nas compras, na produção, no desenvolvimento de produto, no marketing, nas TI, entre outras.

3.5.2 – Vantagens das redes estratégicas

Além de permitirem acesso à informação, mercados, e tecnologias (Gulati, Nohria et al. 2000), as redes estratégicas potenciam a partilha de risco, geram economias de escala e de âmbito (Shapiro e Varian 1999), permitem a partilha de conhecimento e facilitam a aprendizagem (Dyer e Singh 1998; Anand e Khanna 2000).

Fontes de valor das redes estratégicas são, por exemplo, o menor *time to market* (Kogut 2000), a melhoria da eficiência transaccional, a redução de assimetrias de informação e a melhor coordenação entre as empresas envolvidas numa aliança (Gulati, Nohria et al. 2000). Além disso, as redes podem também proporcionar aos participantes credibilidade e legitimidade, e potenciar a identificação de novas oportunidades (Cooper 2001). Para McEviley e Zaheer, o principal valor das parcerias estratégicas resulta do facto de proporcionarem recursos e capacidades às empresas empreendedoras, que lhes permitem

competir no mercado (McEvily e Zaheer 1999). Em particular, as redes externas podem ter valor pelo facto de proporcionarem a oportunidade de aprender novas capacidades (Anand e Khanna 2000).

3.5.3 – Redes estratégicas em mercados virtuais

A densidade, a centralidade e as externalidades das redes estratégicas explicam em parte o potencial de criação de valor de algumas empresas que actuam nos mercados virtuais, pelo que serão um aspecto a ter em conta.

No *e-commerce*, as empresas recorrem extensivamente às redes ao realizar determinadas actividades em regime de *outsourcing*, nomeadamente aquelas que estão mais associadas à velha economia e que não podem ser substituídas por novas tecnologias, tais como a distribuição e a armazenagem.

Todavia, tal como já referido, embora os mercados virtuais tornem mais viável o acesso a recursos e capacidades através de parcerias estratégicas, a preservação de valor e por conseguinte a criação de valor é mais difícil de sustentar, dado que os concorrentes também poderão ter acesso aos recursos substitutos.

3.6 – Teoria dos custos de transacção

3.6.1 – A teoria dos custos de transacção

A teoria dos custos de transacção identifica a eficiência das transacções como principal fonte de criação de valor.

O desenvolvimento desta teoria centrou-se na identificação, explicação e mitigação de riscos contratuais, tendo como objectivo principal a minimização de custos, assumindo que os agentes económicos, indivíduos e empresas, têm comportamentos oportunistas, necessitam de activos em determinada frequência, e que determinados activos, que são únicos, têm que ser adquiridos para atingir objectivos pessoais ou empresariais.

A teoria dos custos de transacção foi formulada por Ronald Coase que procura explicar a razão pela qual a actividade económica é organizada de determinada forma, num dado contexto empresarial (Coase 1937). Em particular, procura a justificação que determina a opção de realizar uma determinada transacção internamente, em vez de a executar através do mercado. No entanto, o objectivo de Coase não era prever quais as transacções específicas a realizar no âmbito da empresa, mas sim justificar a organização da actividade económica através de empresas.

Williamson tornou a teoria dos custos de transacção mais operacional ao abordar a empresa como uma estrutura de governo e ao identificar características particulares das transacções, nomeadamente a especificidade dos activos, que desempenham um papel importante na avaliação comparativa das instituições (Williamson 1975). Este autor foi um dos principais responsáveis no desenvolvimento desta teoria, abandonando a visão mais geral de Coase e centrando a investigação em temas como a apropriação, a posse e o alinhamento de incentivos, embora partilhassem os dois a visão dos mercados e das empresas como meios alternativos de coordenação. As empresas realizando a coordenação através da autoridade das relações e o mercado através do mecanismo dos preços.

Neste perspectiva, são considerados custos de transacção os custos associados à procura, monitorização e realização inerentes à concretização de uma transacção entre duas partes (Lee, Lee et al. 2001), incluindo os custos de planeamento, adaptação, execução e

monitorização da realização da tarefa, sendo que, para Williamson, uma transacção tem valor em si própria, dado que reflecte a opção pela forma mais eficiente de a realizar e constitui uma fonte de eficiência transaccional (Williamson 1983). Assim, Williamson sugere que a criação de valor deriva da atenuação da incerteza, da complexidade, da assimetria de informação, e das condições de negociação (Williamson 1975).

O oportunismo é um tema central da lógica de Williamson, que considera a especificidade dos activos um elemento fulcral na aplicação da teoria dos custos de transacção, argumentando que a procura do interesse próprio gera comportamentos oportunistas, que estão na origem das falhas dos mercados, justificando a existência das empresas, na medida em que estas atenuam o os riscos de oportunismo, obtendo-se, desta forma, ganhos de eficiência (Williamson 1983).

3.6.2 – Os custos de transacção e a Internet

Uma das vantagens de efectuar as transacções pela Internet é a redução dos custos de transacção que proporciona (Benjamin e Wigand 1995), sendo que, além da redução dos custos directos, permite ainda a redução de custos indirectos, como os custos de selecção adversa, *moral hazard* e *hold-up*.

A selecção adversa acontece quando a política comercial de uma empresa atrai os piores clientes, devido à assimetria da informação; *moral hazard* corresponde à situação em que em que uma parte toma a decisão sobre o risco a correr, enquanto a outra parte terá de suportar os custos, se o resultado não for favorável; e problema do *hold-up* ocorre quando duas partes estariam melhor se cooperassem, mas não o fazem com receio de aumentar o poder negocial da outra parte.

A Internet minimiza os riscos atrás expostos, diminuindo a ameaça de oportunismo, dado que facilita o acesso a informação, bem como as relações entre diferentes entidades (Lee, Lee et al. 2001).

Por outro lado, para Childers e Offstein a teoria dos custos de transacção pode ajudar a explicar a forma como os consumidores interagem com as empresas de *e-commerce*, dado que a desconfiança relativamente ao comportamento dos agentes é maior do que aquela que se verifica nos canais tradicionais (Childers e Offstein 2007). Para estes autores, as empresas de *e-commerce* têm que desenvolver confiança com os consumidores para ultrapassar as percepções de oportunismo e de riscos contratuais, usando a confiança como um recurso crucial para obter uma vantagem competitiva.

De facto, a confiança é um elemento crucial para estabelecer relações com os clientes através da Internet, devido a falta de interacção cara a cara e à inexistência de uma regulamentação que proteja eficazmente vendedor e comprador, uma vez que os negócios na Internet têm uma natureza global que dificulta a regulação. Além disso, a qualidade de alguns produtos é difícil de determinar através da Internet, nomeadamente daqueles que se inserem na categoria *'look-and-feel'*, exigindo um maior esforço na promoção da segurança e reputação, de forma a diminuir os receios dos consumidores (Nataraj e Lee 2002). Desta forma, a confiança pode ser a base para uma vantagem competitiva sustentável, tendo em conta as *first mover advantages* (Childers e Offstein 2007).

3.6.3 – Limitações da teoria dos custos de transacção

De acordo com Williamson, as organizações existem porque tem uma maior capacidade de atenuar os comportamentos oportunistas através da execução de controlos hierárquicos,

que não estão acessíveis aos mercados. No entanto, este tipo de controlos pode ter o efeito oposto, na medida em que a teoria dos custos de transacção ignora as capacidades das empresas e a sua dimensão social, sendo sugerido por Ghoshal e Moran que as orientações baseadas nesta teoria são provavelmente erradas e prejudiciais para os gestores, devido aos pressupostos e à lógica em que a mesma está construída (Ghoshal e Moran 1996). Acresce que as regras de comportamento prescritas por modelos económicos, embora lógicas, não se tornam normativas se os gestores não forem capazes de as implementar, ou se os pressupostos em que os modelos se baseiam não se verificarem (Masten 1993). Além disso, o uso de hierarquias envolve custos burocráticos adicionais que não se justificam quando os agentes acordam tacitamente em cooperar e confiam uns nos outros, pelo que a existência de oportunismo nos mercados poderá estar sobrestimada (Hill 1990).

Por outro lado, Ghoshal e Moran também referem que Williamson ignora as actividades relacionadas com a inovação que só são eficientes numa perspectiva dinâmica e que muitas vezes desafiam a explicitação que a coordenação logística exige. Para estes autores, a vantagem das organizações sobre os mercados advém da alavancagem da capacidade humana para tomar iniciativas, cooperar e aprender, e não do estabelecimento de hierarquias que ultrapassem as patologias humanas, bem como da exploração de um objectivo comum e da diversidade para melhorar a aprendizagem e da sua utilização na criação de inovações que permitam adaptação, considerando que um objectivo partilhado substituiria nas organizações o papel que o preço tem nos mercados.

O próprio Coase manifestou alguma preocupação pelo facto da teoria dos custos de transacção se ter focado demasiado na empresa como comprador dos *inputs* que utiliza e na forma de evitar comportamentos oportunistas, o que poderia levar os gestores a concentrar-se nesse aspecto e a negligenciar a sua principal actividade que é a gestão da empresa.

No entanto, quando o resultado das transacções é incerto, quando as reputações das partes envolvidas são difíceis de determinar e quando os ganhos de curto prazo que adviriam de acções oportunistas forem muito grandes, continuaria a justificar-se o tipo de controlo implícito na teoria do custo das transacções.

3.7 – A reconciliação entre as diferentes teorias de criação de valor

Uma das críticas ao modelo RBV foi a sua natureza estática. Porter defende que os recursos não têm valor por si, só o tendo quando permitem às empresas desempenhar determinadas actividades (Porter 1991). Por outro lado, Barney argumenta que só os processos de negócio que aproveitam recursos com valor, raros e difíceis de imitar, podem constituir uma fonte de vantagem competitiva sustentável (Barney 1991).

A abordagem baseada nos recursos centra-se nas rendas apropriadas pelos detentores de recursos raros e específicos da empresa, e não nos proveitos económicos que advêm do posicionamento no mercado, ao contrário da abordagem do modelo das cinco forças de Porter, onde se partia da selecção de um sector atractivo, se escolhia uma estratégia de entrada baseada na expectativa do comportamento dos concorrentes e na aquisição ou obtenção dos recursos necessários, caso a empresa não os detivesse.

Assim, tradicionalmente, na literatura de gestão estratégica existia um conflito relativamente à forma mais apropriada de analisar as fontes de uma superior performance empresarial, uma vez que as duas abordagens dominantes de formulação estratégica, a *market-based view* (MBV) e a *resource-based view* (RBV), eram consideradas como sendo fundamentalmente diferentes. A primeira parte da análise do contexto externo e da atractividade dos sectores para determinar um posicionamento estratégico (Porter 1985) e a

segunda, parte da análise das competências internas, que podem proporcionar uma vantagem competitiva em determinado sector, para formular uma estratégia (Barney 1991). Por um lado, a MBV defende a primazia das actividades como fonte de vantagem competitiva, tendo sido geradas técnicas aplicadas da cadeia de valor para compreender a forma como as actividades de uma empresa afectam o posicionamento competitivo. O foco na relação entre actividades e performance empresarial decorre principalmente de teorias económicas evolucionistas de comportamento empresarial (Nelson e Winter 1982), sugerindo esta perspectiva que as firmas são superiores por aquilo que fazem, “*firms excel because of what they do*”.

Por outro lado, a corrente RBV defende a primazia dos recursos e capacidades empresariais como fonte das vantagens competitivas de uma empresa (Rumelt 1984; Wernerfelt 1984; Barney 1991), sugerindo que as firmas têm desempenhos superiores por aquilo que são, “*firms excel because of what they are*”.

Actualmente, tem sido sugerido em alguns estudos que estas duas abordagens se complementam e não estão necessariamente em confronto uma com a outra (Ray, Barney et al. 2004; Jelassi e Enders 2005). A investigação conduzida por Ray, Barney e Muhanna não só reconhece terreno comum entre as duas perspectivas, como sugere que compreender a relação entre os recursos de uma empresa e a eficácia das suas actividades, rotinas, ou processos de negócio, é uma via particularmente útil para análise das implicações empíricas da RBV e permite explicar melhor a performance empresarial (Ray, Barney et al. 2004). Esta complementaridade é defendida também por Porter no artigo “*Towards a dynamic theory of strategy*” (Porter 1991).

De facto, as duas teorias abordam a formulação estratégica de ângulos diferentes, a MBV orientada para o ambiente externo e focada nas actividades e funções e a RBV olhando

principalmente para os aspectos internos e para as competências, adoptando uma perspectiva transversal às funções, mas existem pontos de contacto entre as duas (Jelassi e Enders 2005). A dicotomia entre o foco externo da MBV e o foco interno da RBV é atenuada quando se enfatiza na primeira que a criação de uma vantagem competitiva se realiza através de actividades realizadas internamente, tendo em conta que a capacidade de criar valor através das actividades está em última instância relacionada com a qualidade dos recursos e das capacidades internas. Por outro lado, a segunda perspectiva começa por avaliar os recursos internos, afirmando que as competências base têm que ser únicas e sustentáveis para criar valor, e este pressuposto só se cumpre tendo em consideração aspectos externos, tais como preferências dos consumidores e ambiente competitivo.

De facto, a MBV começa por definir actividades, mas a empresa tem que possuir recursos e capacidades superiores, pois são estas que determinam um desempenho superior nessas mesmas actividades, e a RBV parte das competências base, que se traduzem em recursos e capacidades, mas estas só criam valor como parte de actividades.

Além disso, embora a MBV defina inicialmente divisões funcionais, tem em conta uma perspectiva transversal às funções, quando afirma que um dos requisitos para um ajustamento entre diferentes actividades só é conseguido através de consistência, reforço e optimização das mesmas. Por outro lado, os recursos e as capacidades podem condicionar a possibilidade de implementação de determinadas actividades ou processos, mas as actividades de uma empresa também podem ser um determinante das capacidades e dos recursos de uma empresa (Porter 1991).

Assim, considerando as características dos mercados virtuais e dada a importância da informação e da tecnologia, bem como as modificações que determinaram no ambiente competitivo, as empresas devem ter a capacidade de se adaptar, integrando, criando e

reconfigurando as competências internas e externas, tal como sugerido pela teoria das capacidades dinâmicas (Teece, Pisano et al. 1997). Teece et al sugerem que a competição global nas indústrias de alta tecnologia demonstrou a necessidade de um paradigma alargado, de forma a explicar novas formas de atingir uma vantagem competitiva.

Pelo exposto, fica justificada a integração da MBV e da RBV, e em particular da teoria das capacidades dinâmicas no estudo do *e-commerce*.

Por outro lado, a abordagem efectuada com base nas capacidades dinâmicas (Teece, Pisano et al. 1997) é particularmente relevante no âmbito da visão Shumpeteriana da competição baseada na inovação. As capacidades dinâmicas, referidas por Teece et al, estão relacionadas com os processos organizacionais e permitem às empresas tirar partido dos rendimentos proporcionados pela inovação, tal como ela é definida por Schumpeter. Exemplos destes processos são o desenvolvimento de produtos, a tomada de decisões estratégicas, a formação de alianças, a criação de conhecimento e a transferência de capacidades (Eisenhardt e Martin 2000).

De facto, os mercados virtuais criaram novas oportunidades de desenvolvimento de novos produtos, novos serviços e novos métodos de produção, que levam a novas combinações de recursos, justificando a importância do empreendedorismo e da inovação, e tendo enquadramento teórico no conceito de destruição criativa de Schumpeter (Schumpeter 1942), que explica como são geradas rendas para os empreendedores quando ocorre uma mudança tecnológica. No entanto, as rendas diminuem à medida que as inovações se generalizam, o que reforça a necessidade de um posicionamento estratégico (Porter 2001; Jelassi e Enders 2005). Miller distingue estratégias de diferenciação baseadas na inovação das estratégias baseadas na eficiência operacional ou de marketing, referindo que as

estratégias baseadas na inovação podem criar uma dinâmica no mercado difícil de antecipar e prever para os concorrentes e clientes (Miller 1986; Miller 1987).

Por outro lado, Cho e Pucik sugerem que o nível de inovação de uma empresa traduz a sua capacidade para explorar novas possibilidades e que o nível de qualidade do produto ou serviço manifesta a sua capacidade para explorar a sua realidade num dado momento, concluindo que pode ser gerado um ciclo virtuoso de crescimento, rentabilidade e valor de mercado, através de um equilíbrio entre inovação e melhoria de qualidade (Cho e Pucik 2005). Para Cho e Pucik, a rentabilidade será limitada, se a inovação não for acompanhada por uma qualidade superior dos produtos ou serviços, que é essencial para aumentar a satisfação e a lealdade dos clientes, mas, a existência de qualidade sem inovação, que é crucial para criar novos mercados e adquirir novos clientes, limita o crescimento, sendo estes dois factores críticos para assegurar crescimento, melhorar a rentabilidade e criar um valor de mercado superior. Assim, os recursos intangíveis de uma empresa, neste caso a capacidade para gerir inovação e qualidade dos produtos ou serviços, podem ser uma fonte de criação de valor.

No entanto, a Internet constitui uma oportunidade para inovar e também para combinar de forma diferente recursos e capacidades, conjugando actividades na cadeia de valor física e virtual, o que pode justificar o recurso a redes estratégicas. De facto, hoje em dia, as economias de escala ou de âmbito podem ser capturadas através do *outsourcing* ou de parcerias estratégicas, o que moderou a importância das mesmas, e o modelo das cinco forças de Porter tem uma aplicação limitada no contexto atrás referido, devido à sua natureza estática, na medida em que ignora alguns aspectos do ambiente competitivo, como por exemplo o papel das complementaridades e as externalidades das redes estratégicas (Teece 2007).

As redes estratégicas proporcionam aos empreendedores acesso a recursos e capacidades (McEvily e Zaheer 1999), possibilitam a aprendizagem de novas capacidades (Anand e Khanna 2000), facilitam o acesso a informação, mercados e tecnologias (Gulati, Nohria et al. 2000) e geram economias de escala e de âmbito (Shapiro e Varian 1999), melhorando a eficiência das transacções.

A importância dos recursos e capacidades dos parceiros de uma rede para a performance de uma dada empresa justifica a integração da teoria das redes estratégicas e da *resource-based view* (Gulati 1999; Afuah 2000), sendo que, a rede de alianças de uma dada firma pode ser encarada como um recurso inimitável e insubstituível, bem como um meio de acesso a capacidades únicas (Gulati 1999). Por outro lado, a existência de activos específicos, procura incerta e complexidade justificam a integração da teoria dos custos de transacção e da teoria das redes estratégicas (Jones, Hesterly et al. 1997).

Todavia, a teoria dos custos de transacção sugere que a diversidade de uma aliança estratégica, pode ter um efeito negativo na performance por via de uma perda de foco (Coase 1937; Williamson 1985), e defende que as escolhas efectuadas pelas empresas em termos de gestão resultam em primeiro lugar dos atributos da transacção, ignorando os atributos dos recursos e a capacidade de gestão.

Ao contrário da teoria dos custos de transacção que se centra nas fricções existentes nas trocas comerciais, a RBV centra-se na fricção existente na produção, ou seja, a função de produção não é vista como um mero *input* técnico disponível para todas as firmas, mas sim como o resultado de uma fusão entre a componente técnica e a componente organizacional. Assim, na perspectiva da RBV, mesmo empresas com *inputs* e tecnologia semelhantes têm ou podem ter performances diferentes, devido à forma de organização de cada uma, que resulta da sua experiência anterior, da inércia, da aprendizagem, do conhecimento dos

stocks e fluxos, etc. Nesta perspectiva, uma dada actividade é desempenhada por uma empresa devido ao seu sucesso e não devido a uma falha de mercado, ou seja, ao custo de transacção da mesma se efectuada através do mercado (Madhok 2002), isto é, para além da questão da eficiência transaccional, a forma distintiva como as actividades são desempenhadas no contexto empresarial, que resulta das rotinas da empresa e da gestão dos seus recursos e capacidades, pode dar origem a uma performance superior e constituir uma fonte de vantagem competitiva (Barney 1991; Peteraf 1993).

Enquanto a teoria dos custos de transacção procura explicar a razão da existência de uma dada empresa, a *resource-based view* centra-se numa empresa em particular e na forma como os seus recursos e capacidades podem ser geridos de forma a obter uma vantagem competitiva, o que justifica a integração das duas teorias (Madhok 2002). Por outro lado, os custos de transacção influenciam o valor que o proprietário de um dado recurso pode criar e apropriar (Foss e Foss 2005), e, dada a importância da informação, a abordagem pelos custos de transacção pode explicar adequadamente o impacto das tecnologias de informação na melhoria do fluxo de informação e na redução dos custos de transacção, e consequentemente na melhoria da eficiência (Cordella 2006). Além disso, uma vez que um dos principais efeitos da Internet é a redução dos custos de transacção (Benjamin and Wigand 1995), esta teoria de criação de valor deve ser incluída no estudo das estratégias de *e-commerce*, uma vez que pode ser criado valor através da redução dos custos de transacção (Foss e Foss 2005). Contudo, a teoria dos custos de transacção ignora os atributos dos recursos e as capacidades de gestão, esquecendo também as actividades relacionadas com a inovação (Ghoshal e Moran 1996), pelo que a integração da teoria dos custos de transacção com a teoria da destruição criativa e com a *resource-based view*, favorece a explicação da vantagem competitiva (Madhok 2002).

CAPÍTULO 4 – METODOLOGIA

4.1 – Introdução

O objectivo central da investigação é a identificação das principais dimensões estratégicas do comércio electrónico e a avaliação do seu impacto no desempenho empresarial, procurando uma melhor compreensão da estratégia no contexto dos mercados virtuais. Pretende-se igualmente validar a abordagem das questões estratégicas no contexto do comércio electrónico através da integração de diferentes teorias de criação de valor, providenciando uma metodologia para futuras investigações.

Para o efeito, na escolha da metodologia teve-se em conta a utilidade que os resultados poderiam ter para um melhor conhecimento do comércio electrónico em Portugal, nomeadamente para os gestores de empresas.

Com base no processo de criação de valor pretende-se identificar a forma como as empresas competem entre si e quais as estratégias subjacentes. Assim, inicialmente o estudo terá um carácter exploratório, de forma a identificar as características de cada dimensão estratégica.

Após a confirmação das características associadas a cada dimensão estratégica, as empresas serão agrupadas em grupos estratégicos, de acordo com o peso atribuído a cada uma das dimensões, e finalmente será comparado o desempenho de cada grupo, tendo em conta outros factores que possam influenciar o desempenho, tais como: a dimensão da empresa, o tipo de organização, a percentagem de vendas online, o modelo de negócio, e a experiência anterior em canais *offline*.

A recolha de dados será efectuada através da administração de um questionário, que irá incluir perguntas de caracterização das empresas objecto de estudo, itens relativos aos

métodos competitivos que derivam da revisão bibliográfica, e itens correspondentes a medidas de desempenho empresarial. Previamente, será realizado um teste piloto a 5 empresas de *e-commerce*, presencialmente, de modo a avaliar a reacção dos inquiridos e aferir as dificuldades na resposta ao questionário.

Através da análise factorial serão determinadas as dimensões estratégicas, a partir das quais serão agrupadas as empresas em clusters, para posterior avaliação da performance de cada grupo estratégico.

4.2 – A recolha de dados

4.2.1 – A amostra

A unidade de análise do estudo são as empresas que têm alguma actividade de comércio electrónico, independentemente da percentagem de vendas que realizam *online*, sendo as estratégias de *e-commerce* o objecto de estudo.

Tendo em conta o objecto de estudo, procurou-se encontrar interlocutores com lugares de primeira linha na hierarquia ou responsáveis pela área de negócio do comércio electrónico.

Para o primeiro questionário foi criada uma lista de empresas portuguesas de comércio electrónico, através de uma pesquisa na Internet no site AEIOU, utilizando o termo “*site* de comércio electrónico” ou “lojas *online*”. Foram também incluídos os membros da ACEP – Associação do Comércio Electrónico de Portugal e outros *sites* considerados num estudo anterior da Marktest. A lista foi revista de forma a eliminar nomes repetidos, empresas estrangeiras ou empresas sem contactos. No final obteve-se uma lista com 188 empresas, tendo sido enviados os questionários por correio electrónico. O inquérito decorreu de 15 de

Junho a 15 de Outubro de 2007, e teve o apoio da ACEP, tendo sido enviados vários lembretes ao longo do período, para maximizar o número de respostas. O *email* não foi recebido por 11 sites, que foram excluídos da lista, e dos restantes 177 foram obtidas 52 respostas, das quais 49 foram consideradas válidas para efeitos de estudo.

O segundo questionário foi enviado pela ACEPI – Associação de Comércio Electrónico e da Publicidade Interactiva (anteriormente ACEP), entre 28 de Junho e 30 de Outubro de 2010 para 400 empresas portuguesas de comércio electrónico, incluindo 56 membros da ACEPI. Os restantes 344 inquiridos constavam do directório da associação, depois de efectuada uma filtragem, de forma a eliminar os que se encontravam inactivos e aqueles que não realizavam vendas online. Foram recebidas 30 respostas, sendo que 17 empresas já tinham também respondido ao questionário de 2007.

No final, da conjugação das duas fases, sem considerar as respostas em duplicado, obteve-se uma amostra de 62 empresas de comércio electrónico. A amostra inclui firmas de vários sectores, com diferentes dimensões, diferentes tipos de organização, diferentes modelos de negócio, bem como diferente peso do negócio electrónico em relação às vendas totais.

A opção por realizar dois inquéritos em momentos distintos, pretendeu obviar a fragilidade que o número de respostas poderia consubstanciar.

4.2.2 – O questionário

O termo questionário é usado geralmente nas técnicas de recolha de dados, em que é solicitada uma resposta a cada inquirido ao mesmo conjunto de questões, apresentadas com uma ordem predeterminada (Sauders, Lewis et al. 2000), sendo o questionário um sistema

de recolha de informação para descrever, comparar ou explicar conhecimento, atitudes ou comportamentos (Fink 1995).

Dada a importância do desenho do questionário, procurou-se evitar possíveis enviesamentos nas respostas por influência do mesmo, tendo este sido submetido a um teste piloto, através de entrevista, em 5 empresas, de forma a aferir a relevância e adequação das questões e detectar eventuais problemas de interpretação das mesmas, tendo sido reformulado posteriormente.

No presente estudo, existem variáveis latentes relacionadas com as dimensões estratégicas que se pretende identificar, através das variáveis correspondentes aos métodos competitivos, e variáveis latentes associadas à performance. Os itens resultam da revisão de literatura efectuada e são medidos por escalas de Likert de 7 pontos. As questões são predominantemente de natureza qualitativa.

O primeiro questionário está organizado em três partes, ou grupos de perguntas. Na primeira parte, são apresentadas as perguntas de caracterização e controlo, que são predominantemente fechadas. Na segunda parte, é medida a importância atribuída aos métodos competitivos associados às principais teorias consideradas, de forma a determinar quais os mais importantes no contexto dos mercados virtuais e as dimensões estratégicas que os mesmos consubstanciam. Na terceira parte, são operacionalizadas as dimensões da performance, em que se pede ao inquirido uma comparação da empresa que representa em relação aos principais concorrentes.

Após o tratamento do primeiro questionário serão purificadas as escalas, de forma a reflectirem as principais dimensões estratégicas do comércio electrónico. Com base nessas dimensões será enviado posteriormente um segundo questionário para validar os resultados obtidos.

4.2.3 – Processamento da informação e técnicas estatísticas

Os dados obtidos no primeiro questionário serão objecto de tratamento estatístico, através do *software* de análise estatística SPSS 15.0, para efectuar a análise descritiva das empresas e dos inquiridos, bem como a análise factorial exploratória, de forma a identificar as principais dimensões estratégicas do *e-commerce* e confirmar as dimensões da performance que se pretendiam medir.

Após a purificação de escalas será elaborado um segundo questionário, cujas respostas serão analisadas em conjunto com as do primeiro questionário, de forma a validar os resultados anteriormente obtidos.

Será efectuada uma análise da fiabilidade e validade do modelo de medidas, através da análise factorial. Depois de assegurada a fiabilidade e validade das medidas utilizadas nas variáveis latentes, serão aplicadas as técnicas estatísticas em função dos objectivos da investigação.

Serão analisadas as diferenças entre empresas, atendendo às variáveis de controlo utilizadas, determinando grupos estratégicos em função das dimensões estratégicas encontradas, através da análise de *clusters*.

Após a determinação dos grupos estratégicos, verificar-se-á se existem diferenças em termos de performance entre eles, utilizando técnicas estatísticas indutivas, univariadas, que utilizam uma variável dependente e uma variável independente, nomeadamente o teste *t* para amostras independentes e a ANOVA univariada. As não respostas, se forem pontuais, serão substituídas pelos valores médios. A distribuição dos dados será analisada através da simetria e da curtose.

Será também efectuada uma análise de regressão para determinar a influência das dimensões estratégicas encontradas na performance das empresas de *e-commerce*.

4.3 – O modelo de medidas

4.3.1 – As variáveis principais

4.3.1.1 – Estratégia

Com base no modelo de Dess e Davis, que tinha como objectivo determinar a aplicabilidade das estratégicas genéricas de Porter (Dess e Davis 1984), foi construída uma escala com vários métodos competitivos, de forma a identificar as dimensões estratégicas do *e-commerce*. O modelo original era constituído por 21 itens correspondentes a diferentes métodos competitivos, e foi replicado em diferentes contextos, com algumas adaptações, tendo sido corroborada a sua capacidade de explicar o comportamento estratégico das empresas, o que atesta a sua validade (Marques, Lisboa et al. 2000; Gomes, Yasin et al. 2006; Gomes, Yasin et al. 2009).

Foi replicado o procedimento adoptado por Jácome et al, sendo a variável “Previsão do crescimento do mercado” substituída pela variável “Cumprimento dos prazos de entrega” (Jácome, Lisboa et al. 2002), e foram acrescentados novos itens ao modelo para acomodar as restantes teorias de criação de valor constantes na revisão bibliográfica. Assim, foram incluídos itens relacionados com a *resource-based view* (Mata, Fuerst et al. 1995), com o conceito de inovação de Schumpeter (Tripsas 1997), com a teoria das redes estratégicas (Gulati, Nohria et al. 2000) e com a teoria dos custos de transacção (David e Han 2004).

Também foram incluídos itens que reflectem a importância da informação e da tecnologia no contexto dos mercados virtuais (Blase, Sviokla et al. 2006).

Quadro 4.1 – Itens relativos à estratégia de *e-commerce*: 1º Questionário

| Itens relativos à estratégia de <i>e-commerce</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| (1 = sem importância; 7 = muito importante) | | | | | | | |
| Desenvolvimento de novos produtos/serviços | | | | | | | |
| Serviço pós-venda | | | | | | | |
| Eficiência operacional | | | | | | | |
| Controlo de qualidade dos produtos/serviços | | | | | | | |
| Formação, treino e experiência dos trabalhadores | | | | | | | |
| Manutenção de elevados níveis de stocks | | | | | | | |
| Preços competitivos | | | | | | | |
| Variedade de produtos/serviços oferecidos | | | | | | | |
| Desenvolvimento e melhoramento de produtos existentes | | | | | | | |
| Notoriedade da marca | | | | | | | |
| Inovação em técnicas e métodos de marketing | | | | | | | |
| Controlo dos canais de distribuição | | | | | | | |
| Procura (conhecimento dos mercados) de matérias-primas | | | | | | | |
| Utilização mínima de financiamento externo | | | | | | | |
| Especificação geográfica do mercado bem determinada | | | | | | | |
| Capacidade de fornecer produtos/serviços especiais | | | | | | | |
| Presença em segmentos de mercado de preço elevado/ <i>premium</i> | | | | | | | |
| Comunicação (publicidade e promoção de vendas) | | | | | | | |
| Reputação no sector onde está inserida | | | | | | | |
| Inovação nos processos de fabrico/prestação de serviços | | | | | | | |
| Cumprimento do prazo de entrega | | | | | | | |
| Melhoria contínua nos processos de fabrico/prestação de serviços | | | | | | | |
| Competências em tecnologia de informação (TI) de suporte à gestão | | | | | | | |
| Investimento no desenvolvimento de novas tecnologias | | | | | | | |
| Capacidades técnicas | | | | | | | |
| Posse de activos complementares especializados (que constituem uma barreira à entrada de novos concorrentes) | | | | | | | |
| Exploração de avanços tecnológicos p/ adquirir, gerir e analisar dados | | | | | | | |
| Exploração de avanços tecnológicos para reduzir custos | | | | | | | |
| Análise da informação para aprofundar conhecimentos e oportunidades | | | | | | | |
| Desenvolver sistemas de informação p/ aferir necessidades do cliente | | | | | | | |
| Definir produtos/serviços com base nas necessidades dos clientes | | | | | | | |
| Desenvolver economias de escala através de redes estratégicas | | | | | | | |
| Desenvolver economias de âmbito através de redes estratégicas | | | | | | | |
| Aceder a informação, mercados e tecnologias através de parcerias | | | | | | | |
| Recurso à subcontratação (<i>outsourcing</i>) de algumas actividades | | | | | | | |
| Baixo custo de produção e/ou do serviço | | | | | | | |
| Melhorar a eficiência através da redução dos custos de transacção | | | | | | | |

De referir, que alguns dos itens do modelo de Dess e Davis poderão representar também parâmetros de outras teorias, sendo que a análise dos mesmos terá de ser efectuada de acordo com a perspectiva da teoria em questão. Por exemplo, a “Capacidade de fornecer produtos/serviços especiais” embora tenha enquadramento nas estratégias genéricas de Porter, poderá também ser lida na perspectiva dos recursos e capacidades, no âmbito da *resource-based view*.

No primeiro questionário a parte relativa à estratégia continha 37 itens, conforme quadro anterior, correspondentes a métodos competitivos, que os inquiridos teriam que classificar por grau de importância, com base numa escala de Likert de 7 pontos, de menos importante a mais importante. Através da escala o inquirido indicava a importância de cada um dos factores competitivos para a estratégia de *e-commerce* da empresa.

Após análise factorial exploratória, serão excluídas variáveis individuais com valores inferiores a 0,50 de forma a melhorar a fiabilidade das medidas, através de um processo *step-by-step*, ou seja retirando uma de cada vez.

4.3.1.2 – Performance

A performance empresarial tem sido muito usada para avaliar os resultados no domínio da estratégia, e representa a variável dependente. Todavia, a utilização da performance é uma questão complexa, dada a dificuldade em obter dados objectivos válidos para mensuração do desempenho empresarial. Acresce que, no contexto dos mercados virtuais o tema é ainda mais complexo, uma vez que muitas empresas de comércio electrónico estão ainda numa fase de arranque, realizando investimentos avultados, mas com expectativas elevadas

em relação ao seu crescimento, não sendo possível uma comparação objectiva entre as diferentes empresas.

Além disso, muitas empresas não têm apenas a actividade de *e-commerce* e, muitas vezes, os valores das várias actividades não aparecem desagregados, não permitindo avaliar o seu desempenho nessa actividade em particular. As métricas de desempenho também variam de sector para sector, e a valorização que tem sido feita pelo mercado das empresas de comércio electrónico tem sido bastante díspar e questionável. Um exemplo recente é a GROUPON, cujas métricas comunicadas à SEC no âmbito do IPO, geraram um intenso debate, uma vez que foram criadas novas medidas, que excluem por exemplo o efeito das despesas de marketing relacionadas com a aquisição de clientes, que pesam bastante na estrutura de custos e têm determinado resultados negativos.

Por outro lado, as medidas objectivas são susceptíveis de trazer problemas de avaliação, porque numa amostra heterogénea, não é o gestor, mas sim o investigador que determina a medida do sucesso e do fracasso (Styles 1998), e muitos gestores poderão não estar disponíveis para responder em valores absolutos e divulgar dados objectivos da operação (Katsikeas, Piercy et al. 1996), o que é corroborado pela dificuldade que empresas como a NetSonda têm sentido no apuramento desses dados, apesar da colaboração da ACEPI.

Assim, tendo em conta estas questões, optou-se por utilizar neste estudo medidas subjectivas de percepção para medição do desempenho empresarial. Apesar da aparente maior fiabilidade das medidas objectivas de performance, vários estudos sugerem que não existem diferenças significativas entre a utilização de medidas objectivas ou subjectivas de performance (Dess e Robinson 1984; Perin e Sampaio 1999). Além disso, à medida que os sistemas de produção se tornam cada vez mais abertos, a performance deve ser encarada

como dinâmica e multifacetada, pelo que deverá ser dada cada vez mais importância a medidas não financeiras (Gomes, Yasin et al. 2006).

No primeiro questionário utilizam-se 21 itens, evidenciados no Quadro 4.2, solicitando-se ao inquirido que compare a sua performance face aos principais concorrentes no âmbito da actividade de *e-commerce* da empresa, através de uma escala de Likert de 7 pontos, correspondendo 1 a um desempenho muito inferior e 7 a um desempenho muito superior.

Para avaliação da performance foram consideradas três dimensões, baseadas na escala e dimensões aplicadas em estudos anteriores (Marques 2003): adaptativa, relacional e económica.

Quadro 4.2 – Itens relativos à performance: 1º Questionário

| Itens relativos à performance empresarial | | | | | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| (1 = desempenho muito inferior; 7 = desempenho muito superior) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Taxa de introdução de novos produtos/serviços | | | | | | | |
| Grau de sucesso dos novos produtos/serviços | | | | | | | |
| Grau de diferenciação dos novos produtos/serviços | | | | | | | |
| Ciclo de vida do novo produto/serviço | | | | | | | |
| Diversificação de produtos/serviços | | | | | | | |
| Inovação no mercado c/ novos produtos/serviços | | | | | | | |
| Diversificação de clientes | | | | | | | |
| Diversificação geográfica | | | | | | | |
| Duração das relações mantidas com os clientes | | | | | | | |
| Robustez das relações com clientes | | | | | | | |
| Frequência da compra dos clientes | | | | | | | |
| O valor médio da compra dos clientes | | | | | | | |
| Rotação de clientes | | | | | | | |
| Nível de reclamações de clientes | | | | | | | |
| Quota de mercado | | | | | | | |
| Penetração em novos mercados | | | | | | | |
| Taxa de crescimento das vendas | | | | | | | |
| Rentabilidade das vendas (resultado líquido/vendas) | | | | | | | |
| ROE (resultado líquido/capitais próprios) | | | | | | | |
| Notoriedade da marca | | | | | | | |
| Tempo entre a ideia e o lançamento de produto/serviço (<i>time to market</i>) | | | | | | | |

A performance adaptativa está relacionada com os novos produtos e com a inovação, sendo que a orientação estratégica de uma empresa pode traduzir-se num desempenho superior por via das inovações que introduz no mercado (Gatignon e Xuereb 1997). Nesta dimensão, consideram-se variáveis referentes à taxa de introdução de novos produtos e serviços, ao grau de sucesso e diferenciação dos mesmos, entre outros.

A performance relacional está associada à retenção de clientes, reflectindo a compra repetida com base em experiências passadas a fidelidade dos clientes (Craft 1999), tendo-se em conta a robustez das relações estabelecidas com os clientes, de forma a aferir a sua lealdade e retenção.

A performance económica reflecte a natureza dos itens que agrupa (Marques 2003), incluindo itens como a quota de mercado, taxa de crescimento das vendas, a notoriedade da marca, entre outros. Todavia, esta última dimensão poderá ser mais difícil de aplicar, uma vez que os gestores podem não ter acesso a dados dos concorrentes para efectuarem a comparação de desempenhos; se for o caso, poderá ser eliminada esta dimensão, na elaboração de uma medida geral de performance. Além disso medidas de rentabilidade, como por exemplo o ROI, podem não constituir um indicador apropriado para novos negócios, conforme em referido por Lee et al citando Hart (1995) uma vez que ainda se encontram numa fase de desenvolvimento de produto (Lee, Lee et al. 2001).

4.3.2 – As variáveis secundárias

As variáveis secundárias são variáveis de caracterização e controlo, que podem ser relevantes para a explicação do comportamento estratégico ou da performance das empresas objecto de estudo. Assim, a primeira parte do primeiro questionário inclui 21

itens, destinados a caracterizar as empresas quanto à dimensão, tipo, experiência em canais tradicionais e no comércio electrónico, percentagem de vendas efectuadas *online*, modelo de negócio e tipo de produtos. Para enquadrar a investigação, também se pergunta sobre o nível de tecnologia do sector e da empresa, sobre uma eventual alteração recente na estratégia, sobre o sistema de recolha de informação e a percepção da empresa relativamente ao *e-commerce*. Solicita-se também que sejam identificados os principais concorrentes. No entanto, enquanto no primeiro questionário se pretendia ter um enquadramento geral, identificando as características estruturais do meio envolvente, no segundo, tendo em conta que era expectável obter respostas de empresas que já teriam respondido ao primeiro, foram apenas utilizadas as variáveis de caracterização e controlo susceptíveis de influenciar a estratégia de *e-commerce* ou a performance, nomeadamente:

- Número de empregados
- Tipo de organização
- % de vendas efectuadas através da Internet face às vendas totais
- Modelo de negócio (*online*)
- Modificação recente da estratégia da empresa (últimos dois anos)
- Experiência em canais tradicionais
- Taxa de crescimento das vendas

4.3.3 – A consistência e a validade do modelo de medidas

Dado o carácter exploratório da investigação, será utilizada a análise factorial exploratória, para determinar as dimensões estratégicas e confirmar as dimensões de performance

utilizadas. A análise factorial inclui um conjunto de técnicas que permite simplificar relações complexas e diversas que possam existir entre um determinado grupo de variáveis. A simplificação resulta da determinação de factores comuns que fazem a ligação entre variáveis aparentemente independentes, reduzindo-se a dimensão dos dados, sem perda de informação.

Com a análise das componentes principais pretende-se explicar a estrutura das variâncias-covariâncias através de algumas combinações lineares de variáveis originais, atribuindo grande parte da variabilidade de um sistema com p componentes, a um conjunto menor k de componentes principais.

A análise factorial tem como objectivo descrever, se possível, as relações de covariância entre as várias variáveis em termos de um número reduzido de quantidades aleatórias subjacentes, mas não observáveis, chamadas factores (Ferreira 2005). Esta análise pode ser vista como uma extensão da análise das componentes principais, uma vez que ambas podem ser encaradas como aproximações à matriz das covariâncias, embora a análise factorial seja mais elaborada, centrando-se na consistência dos dados com uma estrutura pré-definida.

Considerando o vector aleatório X de dados observados, com p componentes, média μ e matriz de covariâncias Σ , o modelo factorial parte do conceito de que X é linearmente dependente de algumas variáveis não observáveis F_1, F_2, \dots, F_m , chamados factores comuns, e p fontes de variação $\varepsilon_1, \varepsilon_2, \dots, \varepsilon_m$, chamados erros ou factores específicos. A comunalidade representa a parte da variância da variável i devida a m factores comuns. Quando o número de factores é muito menor do que o número p de variáveis, pode ser necessário utilizar métodos de estimação apropriados, através de algumas transformações

ortogonais, sabendo-se de antemão que, quer os pesos, quer as comunalidades não são alterados por qualquer transformação ortogonal.

A análise estatística será realizada com o SPSS 15.0 para *Windows*, e a purificação de escalas irá ser feita numa primeira fase excluindo variáveis individuais com resultados abaixo de 0,50.

Em primeiro lugar, será testada a viabilidade da aplicação da análise factorial através do teste de esfericidade de Barlett, que mede a existência de correlações significativas entre os itens, e da estatística Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) que estima a adequação da amostra.

Quadro 4.3 – Interpretação do teste KMO

| KMO | Análise de componentes principais |
|-------------|------------------------------------------|
| 1 - 0,90 | Muito boa |
| 0,80 - 0,90 | Boa |
| 0,70 - 0,80 | Média |
| 0,60 - 0,70 | Razoável |
| 0,50 - 0,60 | Má |
| < 0,50 | Inaceitável |

No teste de esfericidade de Barlett deve rejeitar-se a hipótese nula que afirma não haver correlação entre as variáveis iniciais. O teste KMO pode ser interpretado segundo o Quadro 4.3 (Pereira 2006).

Após esta análise, será efectuada a análise factorial, utilizando o método dos componentes principais, que transforma um grupo de variáveis correlacionadas num grupo de variáveis não correlacionadas, rodando as soluções através do método Varimax (Kaiser e Rice 1974), de forma obter uma melhor interpretação e facilitar a descrição dos factores.

A consistência dos dados será verificada, procurando determinar factores que descrevam as relações de covariância em termos de um número reduzido de quantidades aleatórias subjacentes, utilizando os seguintes critérios para retenção de factores:

- Valores próprios superiores a 1
- Percentagem de variância explicada
- Interpretação

Assim, através da análise factorial exploratória, irá procurar-se identificar as dimensões das estratégias de *e-commerce* subjacentes, tendo em conta a importância atribuída a cada um dos métodos competitivos considerados no instrumento.

A análise factorial também será utilizada para aferir a consistência e validade da escala utilizada para medir a performance, pretendendo-se com esta análise simplificar a mesma e confirmar as dimensões utilizadas: adaptativa, económica e relacional.

Desta forma, será verificado se o modelo de medidas proposto é adequado, e se apresenta bons índices de ajustamento e consistência conceptual.

Feita a descrição da metodologia a utilizar neste trabalho, no capítulo seguinte serão apresentados e analisados os resultados encontrados.

CAPÍTULO 5 – RESULTADOS

5.1 – Análise descritiva exploratória da amostra inicial

Com o objectivo de melhorar a interpretação dos resultados e conforme referido no capítulo anterior, foram colocadas algumas questões no primeiro questionário, para identificar características das empresas portuguesas de *e-commerce* e enquadrar a investigação. Apresentam-se de seguida os resultados obtidos no que diz respeito aos itens referentes ao nível de tecnologia, medidas de desempenho e grau de utilização da informação das empresas inquiridas em 2007, bem como o perfil dos inquiridos.

5.1.1 – Nível de tecnologia

No quadro seguinte, encontram-se os resultados da classificação atribuída pelas empresas da amostra inicial, no que diz respeito ao nível de tecnologia.

Quadro 5.1 – Nível de tecnologia

| Nível de tecnologia | Frequência N=49 | Percentagem % | Percentagem Acumulada |
|-----------------------------------------------|----------------------------|--------------------------|----------------------------------|
| Nível de tecnologia no sector | | | |
| Moderado | 10 | 20 | 20 |
| Baixo/Muito baixo | 2 | 4 | 25 |
| Alto/Muito alto | 37 | 76 | 100 |
| Nível de mudança tecnológica no sector | | | |
| Moderado | 6 | 12 | 12 |
| Baixo/Muito baixo | 3 | 6 | 18 |
| Alto/Muito alto | 39 | 80 | 98 |
| Não responderam | 1 | 2 | 100 |
| Nível de TI na organização | | | |
| Moderado | 7 | 14 | 14 |
| Baixo/Muito baixo | 1 | 2 | 16 |
| Alto/Muito alto | 41 | 84 | 100 |

Como era expectável, a importância da tecnologia no *e-commerce* é assinalável, sendo o nível de tecnologia do sector considerado alto ou muito alto por mais de 75% dos inquiridos.

Por outro lado, quase 80% das empresas afirma que a mudança tecnológica nos últimos 5 anos foi alta ou muito alta, o que reflecte a evolução que se tem verificado nas aplicações associadas ao *e-commerce*. Este nível elevado de mudança tecnológica determina que o investimento em tecnologias de informação seja constante, para que as empresas acompanhem o estado da arte e se mantenham competitivas.

Quanto ao nível de TI da organização, cerca de 84% das empresas considera que é alto ou muito alto, o que sugere que a existência de tecnologia de informação, por si só, não constitui uma vantagem competitiva, na medida em que não é rara, apesar de ser essencial para competir, no contexto dos mercados virtuais.

Assim, pelo menos no que diz respeito às funções base, as tecnologias de informação podem ser consideradas factores de produção no *e-commerce*, que não proporcionam diferenciação, embora a capacidade de gestão de TI possa eventualmente constituir uma fonte de vantagem competitiva, conforme referido na revisão bibliográfica.

5.1.2 – Medidas de desempenho

Procurou-se também verificar se as empresas avaliam a percepção que os clientes têm do seu desempenho em termos de desenvolvimento de novos produtos, serviço pós-venda, preço, inovação e fiabilidade.

A medição do desempenho permite às empresas verificar se a sua proposta de valor está alinhada com as necessidades dos clientes e identificar aspectos a melhorar, fornecendo informação à gestão e constituindo um instrumento de apoio à decisão.

Na perspectiva da presente investigação, uma vez que a avaliação da performance das empresas é efectuada de uma forma subjectiva, solicitando aos inquiridos que comparem a sua performance com a dos principais concorrentes, é relevante verificar se estas medem o seu desempenho, para aferir a sua capacidade de efectuar as comparações solicitadas em termos de performance das organizações que dirigem.

Quadro 5.2 – Avaliação do desempenho

| | Frequência N=49 | Percentagem % | Percentagem Acumulada |
|------------------------------------------|----------------------------|--------------------------|----------------------------------|
| Desenvolvimento de novos produtos | | | |
| Sim | 37 | 76 | 76 |
| Não | 9 | 18 | 94 |
| Não responderam | 3 | 6 | 100 |
| Serviço pós-venda | | | |
| Sim | 41 | 84 | 84 |
| Não | 7 | 14 | 98 |
| Não responderam | 1 | 2 | 100 |
| Preço | | | |
| Sim | 39 | 80 | 80 |
| Não | 8 | 16 | 96 |
| Não responderam | 2 | 4 | 100 |
| Inovação | | | |
| Sim | 36 | 74 | 74 |
| Não | 9 | 18 | 92 |
| Não responderam | 4 | 8 | 100 |
| Fiabilidade | | | |
| Sim | 39 | 80 | 80 |
| Não | 6 | 12 | 92 |
| Não responderam | 4 | 8 | 100 |

Verifica-se que, de uma forma geral, as empresas da amostra medem a percepção que os clientes têm do seu desempenho, sendo que, em todas as variáveis consideradas, mais de 74% respondem afirmativamente quando questionados se efectuem essa avaliação.

As variáveis mais avaliadas são o serviço pós-venda, que 84% dos inquiridos diz avaliar, o preço e a fiabilidade, em ambos os casos com 80% de respostas afirmativas.

Por outro lado, os aspectos relativamente menos avaliados parecem ser a inovação e o desenvolvimento de novos produtos, o que sugere que a importância atribuída à inovação, ou a gestão da mesma, não será idêntica em todas as empresas.

5.1.3 – Utilização da informação

Tendo em conta a importância da informação nos mercados virtuais, procurou-se aferir o grau da sua utilização na melhoria da satisfação dos clientes, da qualidade, da inovação, do nível de serviço e da eficiência operacional.

Excepto no que diz respeito à inovação, em todos os restantes itens, mais de 80% das empresas utiliza a informação na melhoria dos mesmos, sendo que a sua aplicação é mais generalizada na procura de um nível serviço superior, com 90% dos inquiridos a afirmar que o grau de utilização da informação, na sua organização, na melhoria do nível de serviço, é alto ou muito alto.

Quanto à inovação, cerca de 67% dos inquiridos refere que o grau de utilização da informação é alto ou muito alto, sendo comparativamente o aspecto em que menos é utilizada a informação. Por outro lado, também é o item com mais respostas, cerca de 10%, que indiciam um baixo grau de utilização da informação.

Este resultado sugere que existem diferenças importantes entre as empresas da amostra na gestão da inovação, sendo que a informação obtida no *e-commerce* é susceptível de ser utilizada para procurar novas oportunidades de negócio e inovar.

Quadro 5.3 – Grau de utilização da informação

| | Frequência N=49 | Percentagem % | Percentagem Acumulada |
|--------------------------------|--------------------|------------------|--------------------------|
| Satisfação dos clientes | | | |
| Moderado | 9 | 18 | 18 |
| Baixo/Muito baixo | 0 | 0 | 18 |
| Alto/Muito alto | 40 | 82 | 100 |
| Qualidade | | | |
| Moderado | 5 | 10 | 10 |
| Baixo/Muito baixo | 1 | 2 | 12 |
| Alto/Muito alto | 42 | 86 | 98 |
| Não responderam | 1 | 2 | 100 |
| Inovação | | | |
| Moderado | 10 | 20 | 20 |
| Baixo/Muito baixo | 5 | 10 | 31 |
| Alto/Muito alto | 33 | 67 | 98 |
| Não responderam | 1 | 2 | 100 |
| Nível de serviço | | | |
| Moderado | 5 | 10 | 10 |
| Baixo/Muito baixo | 0 | 0 | 10 |
| Alto/Muito alto | 44 | 90 | 100 |
| Eficiência operacional | | | |
| Moderado | 6 | 12 | 12 |
| Baixo/Muito baixo | 1 | 2 | 14 |
| Alto/Muito alto | 42 | 86 | 100 |

5.1.4 – Perfil dos inquiridos e antiguidade no *e-commerce*

O perfil do inquiridos indicia que maioritariamente o inquérito foi respondido pela gestão de topo das empresas, sendo que em muitos casos a responsabilidade pelo negócio electrónico pertence a um nível de gestão intermédio, o que também pode reflectir a importância que é atribuída ao *e-commerce* na organização. No entanto, cerca de 29% dos inquiridos optaram por não responder a esta questão.

Embora o *e-commerce* seja um fenómeno relativamente recente, verifica-se que uma percentagem elevada das empresas, cerca de 61% da amostra, já o praticam há mais de 5 anos. No entanto, tendo em conta o ritmo de crescimento do comércio electrónico, pode

considerar-se que, mesmo as empresas mais antigas, se encontravam numa fase inicial da sua actividade no que diz respeito ao *e-commerce*.

Quadro 5.4 – Perfil dos inquiridos e antiguidade no *e-commerce*

| | Frequência N=49 | Percentagem % | Percentagem Acumulada |
|-----------------------------------------|--------------------|------------------|--------------------------|
| Perfil do inquirido | | | |
| Gestão de topo | 23 | 47 | 47 |
| Gestão intermédia | 12 | 24 | 71 |
| Não responderam | 14 | 29 | 100 |
| Antiguidade no <i>e-commerce</i> | | | |
| Mais de 5 anos | 30 | 61 | 61 |
| 2 a 5 anos | 10 | 21 | 82 |
| Menos de 2 anos | 8 | 16 | 98 |
| Não responderam | 1 | 2 | 100 |

5.1.5 – Conclusão

De uma forma geral pode concluir-se que o grau de tecnologia no sector e nas empresas da amostra é elevado, sendo que estas avaliam a percepção que os clientes têm do seu desempenho, nomeadamente em termos de serviço pós-venda, preço, fiabilidade, desenvolvimento de novos produtos e inovação. O grau de utilização da informação para conseguir melhorias em termos de eficiência e eficácia também é elevado, sendo que a variável que menos é aferida e no qual a informação é relativamente menos utilizada é a inovação.

Todavia, a maioria das empresas vê o *e-commerce* como um novo modelo de negócio, uma forma de entrar em novos mercados e segmentos, e/ou uma forma de publicitar os seus produtos e serviços.

5.2 – Análise descritiva das empresas da amostra final

As informações recolhidas nos dois questionários permitem caracterizar as empresas em termos de dimensão, tipo de organização, grau de importância das vendas *online*, modelo de negócio e experiência nos canais tradicionais.

Quadro 5.5 – Estatística descritiva da amostra final

| | Frequência N=62 | Percentagem % | Percentagem Acumulada |
|-----------------------------------------------------|--------------------|------------------|--------------------------|
| Número de empregados | | | |
| < 50 | 43 | 69 | 69 |
| 50 a 250 | 6 | 10 | 79 |
| > 250 | 13 | 21 | 100 |
| Tipo de actividade | | | |
| Comércio | 37 | 60 | 60 |
| Serviços | 20 | 32 | 92 |
| Banco | 4 | 6 | 98 |
| Indústria | 1 | 2 | 100 |
| % vendas online | | | |
| < 11% | 21 | 34 | 34 |
| 11% a 99% | 24 | 39 | 73 |
| 100% | 14 | 23 | 95 |
| Não responderam | 3 | 5 | 100 |
| Modelo de negócio | | | |
| B2C | 38 | 61 | 61 |
| B2B | 12 | 19 | 81 |
| Outro | 10 | 16 | 97 |
| Não responderam | 2 | 3 | 100 |
| Experiência anterior nos canais tradicionais | | | |
| Sim | 37 | 60 | 60 |
| Não | 24 | 39 | 98 |
| Não responderam | 1 | 2 | 100 |

5.2.1 – Dimensão

Pode utilizar-se vários critérios para caracterizar dimensionalmente as empresas, tais como o capital social, o volume de negócios ou o número de empregados. No entanto, tendo em conta que o *e-commerce* é um fenómeno recente, entendeu-se que o critério mais fiável

para delimitar a dimensão das empresas seria o número de empregados, considerando-se o seguinte critério de agrupamento, que tem por base as classes constantes da Recomendação da Comissão Europeia 96/280/CE, de 3 de Abril de 1996:

- Microempresas e pequenas empresas – até 50 empregados
- Médias empresas – entre 50 e 250 empregados
- Grandes empresas – mais de 250 empregados

De acordo com esta classificação, verifica-se que são predominantes as micro e as pequenas empresas, cerca de 70% da amostra, o que não surpreende dadas as características do tecido empresarial português e a antiguidade das empresas. Todavia, as grandes empresas correspondem a 21% dos inquiridos, o que parece indiciar que a amostra representa bem o sector do *e-commerce* em Portugal.

5.2.2 – Tipo de actividade

Quanto ao tipo de actividade, o sector do comércio representa quase 60% da amostra, e comércio e serviços em conjunto praticamente 92%. O sector bancário está representado por 4 entidades e a indústria conta apenas com uma empresa, o que se justifica, na medida em que este sector tem poucas empresas de *e-commerce*, de acordo com a definição adoptada no presente estudo.

5.2.3 – Percentagem de vendas *online*

Quanto à percentagem de vendas *online* relativamente às vendas totais, verifica-se que apenas 23% dos inquiridos são *pure players*, isto é realizam todas as vendas através da Internet, sendo que das restantes empresas, usualmente designadas por *click-and-mortar companies*, cerca de 34% realiza menos de 11% das vendas através da Internet.

Quadro 5.6 – Percentagem de vendas *online* vs Dimensão

| | | Experiência anterior | | | |
|----------------------|----------|----------------------|-------|-----------|------|
| | | Não responderam | < 11% | 11% a 99% | 100% |
| Número de empregados | < 50 | 0% | 30% | 40% | 30% |
| | 50 a 250 | 17% | 17% | 50% | 17% |
| | > 250 | 15% | 54% | 31% | 0% |

Cruzando a dimensão das empresas com a percentagem de vendas *online*, verifica-se também que, das grandes empresas constantes da amostra, isto é empresas com mais de 250 empregados, mais de metade vende menos de 11% através da Internet, sendo que não existe nenhuma empresa desta dimensão que se dedique exclusivamente ao *e-commerce*.

5.2.4 – Modelo de negócio

Relativamente ao modelo de negócio, a maior parte das empresas são do tipo B2C, aproximadamente 61%, representando as empresas do tipo B2B cerca de 19% da amostra. O item *Outro* inclui todos os modelos de negócio que não sejam enquadráveis exclusivamente numa das duas categorias atrás mencionadas.

5.2.5 – Experiência anterior em canais tradicionais

Cerca de 60% das empresas da amostra tinham tido uma experiência anterior nos canais tradicionais, antes de iniciarem as vendas *online*, resultado que também tem aderência com a realidade.

Por outro lado, cruzando os dados, verifica-se que quanto maior a dimensão das empresas mais frequente é a experiência anterior em canais tradicionais.

Quadro 5.7 – Experiência anterior em canais tradicionais vs Dimensão

| | | Experiência anterior | | |
|----------------------|----------|----------------------|-----|-----|
| | | Não responderam | Não | Sim |
| Número de empregados | < 50 | 2% | 47% | 51% |
| | 50 a 250 | | 33% | 67% |
| | > 250 | | 15% | 85% |

5.2.6 – Conclusão

Em conclusão, tendo em conta a análise descritiva efectuada, verifica-se que a amostra que resulta da conjugação dos dois inquéritos é maioritariamente constituída por micro e pequenas empresas, cerca de 70%, cuja actividade é de uma forma geral o comércio e serviços, representando os *pure players* cerca de um quarto da amostra.

O modelo de negócio predominante é o B2C, aproximadamente 60%, e uma percentagem idêntica dos inquiridos tem experiência anterior nos canais tradicionais, com particular incidência nas grandes empresas. De facto, a análise descritiva indica que quanto maior a dimensão das empresas, menor é o peso do *e-commerce* nas vendas totais, e maior é o número de entidades com experiência anterior em modelos de negócio convencionais.

5.3 – Análise à adequabilidade do modelo

Tendo em conta os critérios referidos na metodologia e a amostra obtida através do primeiro questionário, procurou-se simplificar a escala, e avaliar a consistência e validade do modelo de medidas, através da análise factorial.

5.3.1 – Estratégia

Após efectuado o procedimento de remoção de variáveis, passo a passo, foram retidas 27 variáveis no novo modelo, que serviu de base ao segundo questionário, conforme quadro abaixo.

Quadro 5.8 – Itens relativos à estratégia de *e-commerce*: 2º Questionário

1. Desenvolver economias de escala através de redes estratégicas
2. Exploração de avanços tecnológicos para adquirir, gerir e analisar dados
3. Posse de activos que complementares (q evitam a entrada de concorrentes)
4. Desenvolver economias de âmbito através de redes estratégicas
5. Melhorar a eficiência através da redução de custos de transacção
6. Exploração de avanços tecnológicos para reduzir custos
7. Capacidade de fornecer produtos/serviços especiais
8. Investimento no desenvolvimento de novas tecnologias
9. Notoriedade da marca
10. Inovação em técnicas e métodos de marketing
11. Comunicação (publicidade e promoção de vendas)
12. Reputação no sector em que está inserida
13. Desenvolver sistemas de informação para aferir necessidades dos clientes
14. Presença em segmentos de mercado de preço elevado/premium
15. Variedade de produtos/serviços oferecidos
16. Análise da informação para aprofundar conhecimentos e oportunidades
17. Definir produtos/serviços com base nas necessidades dos clientes
18. Desenvolvimento de novos produtos/serviços
19. Formação, treino e experiência dos colaboradores
20. Inovação nos processos de fabrico/prestação de serviços
21. Controlo de qualidade dos produtos/serviços
22. Melhorias contínuas nos processos de fabrico/prestação de serviços
23. Desenvolvimento e melhoramento de produtos/serviços existentes
24. Capacidades técnicas
25. Recurso à subcontratação (outsourcing) de algumas actividades
26. Serviço pós-venda
27. Competências em TI (tecnologias de informação) de suporte à gestão

Numa primeira fase, com a remoção de 10 variáveis, obteve-se um KMO de 0,826 e quatro componentes que explicam 69% da variância. O valor obtido na estatística KMO, superior a 0,80 indica que existe uma boa adequação da dimensão da amostra aos itens em análise, pelo que é possível efectuar a análise dos componentes principais. Quanto ao teste de esfericidade de Barlett, verifica-se que existe uma boa correlação entre as variáveis, uma vez que o nível de significância é inferior a 0,01.

Numa segunda fase, considerando as respostas do segundo questionário, foi efectuado novamente o procedimento de eliminação de variáveis, passo por passo, tendo em conta os critérios definidos anteriormente, tendo-se verificado que era possível manter as quatro componentes identificadas na primeira análise, sendo os resultados estatisticamente válidos.

Quadro 5.9 – Análise factorial das estratégias de *e-commerce*

| | Número de componentes | KMO | Sig. | Variância Explicada |
|--------------------------------|------------------------------|------------|-------------|----------------------------|
| Estratégia, 27 variáveis, N=49 | 4 | 0,826 | 0,000 | 69,26% |
| Estratégia, 15 variáveis, N=62 | 4 | 0,822 | 0,000 | 72,93% |
| Estratégia, 12 variáveis, N=62 | 3 | 0,835 | 0,000 | 72,34% |
| Estratégia, 12 variáveis, N=49 | 3 | 0,830 | 0,000 | 76,19% |

No entanto, verificou-se que retendo apenas 12 variáveis e três componentes, os resultados são ainda mais consistentes, sendo possível identificar três dimensões estratégicas no contexto de *e-commerce*, suportadas pela revisão bibliográfica.

Por outro lado, sendo o objectivo da análise factorial a redução do número de variáveis e a melhoria da capacidade de interpretação, parece mais adequado manter apenas três factores.

De facto, considerando a amostra final, quando se tem em conta quatro componentes, o ganho em termos de variância explicada é marginal e a estatística KMO é inferior à que se obtém com três componentes.

A amostra final, de 62 empresas, resulta da junção dos dois questionários, eliminando no segundo as respostas das empresas que já tinham respondido ao primeiro inquérito. De referir, que, caso se tivesse optado por utilizar as respostas dadas no 2º inquérito, das 17 empresas que responderam a ambos, a estatística seria igualmente válida, obtendo-se um KMO de 0,80 e uma variância explicada de 70%.

Além disso, tendo em conta 12 variáveis e três componentes, e efectuando a análise factorial apenas para a primeira amostra de 49 empresas, verifica-se que os resultados estatísticos são mais fortes, nomeadamente no que diz respeito à variância explicada, que é de aproximadamente 76%, sendo por conseguinte os resultados obtidos com esta solução estatisticamente significativos, seja qual for a combinação das respostas obtidas nos dois questionários ou a amostra considerada.

Assim, uma vez que os resultados obtidos são consistentes e tendo em conta o maior suporte teórico desta solução, retiveram-se três factores, conforme quadro seguinte, correspondentes a diferentes dimensões estratégicas do *e-commerce*:

- Componente 1: Diferenciação via marketing
- Componente 2: Liderança pelos custos
- Componente 3: Diferenciação via inovação

Quadro 5.10 – Matriz de componentes principais: Estratégia

| | Componentes | | |
|--------------------------------------------------------------------------|-------------|------|------|
| | 1 | 2 | 3 |
| Inovação em técnicas e métodos de marketing | ,856 | | |
| Comunicação (publicidade e promoção de vendas) | ,804 | | |
| Reputação no sector em que está inserida | ,777 | | |
| Notoriedade da marca | ,725 | | |
| Desenvolver economias de escala através de redes estratégicas | | ,808 | |
| Desenvolver economias de âmbito através de redes estratégicas | | ,787 | |
| Exploração de avanços tecnológicos para adquirir, gerir e analisar dados | | ,760 | |
| Melhorar a eficiência através da redução dos custos de transacção | | ,737 | |
| Desenvolvimento de novos produtos/serviços | | | ,814 |
| Desenvolvimento e melhoramento de produtos/serviços existentes | | | ,741 |
| Formação, treino e experiência dos colaboradores | | | ,740 |
| Capacidade técnicas | | | ,735 |

O método utilizado foi a análise de componentes principais, com uma rotação Varimax e normalização Kaiser, tendo a rotação convergido em três iterações.

A interpretação das três dimensões estratégicas obtidas através da análise factorial, será efectuada neste capítulo mais adiante.

5.3.2 – Performance

A performance das organizações é normalmente utilizada para aferir os resultados de decisões estratégicas. Através da análise factorial procurou-se simplificar a escala e confirmar as dimensões utilizadas: adaptativa, económica e relacional.

Tendo em conta as respostas obtidas no primeiro questionário, reduziu-se o número de itens relacionados com a performance de 21 para 14, sendo validadas as dimensões utilizadas. De facto, a estatística obtida revela uma boa adequação da dimensão da amostra aos itens em análise ($KMO=0,852$), e a existência de uma boa correlação entre as

variáveis, com um nível de significância inferior a 0,01. O novo modelo explica cerca de 74% da variância observada na performance.

Quadro 5.11 – Itens relativos à performance: 2º Questionário

1. Diversificação de produtos/serviços
2. Inovação no mercado com novos produtos/serviços
3. Taxa de introdução de novos produtos/serviços
4. *Time to market* (tempo entre a ideia e o lançamento do produto/serviço)
5. Grau de diferenciação dos novos produtos/serviços
6. ROE (resultado líquido/capitais próprios)
7. Rentabilidade das vendas (resultado líquido/vendas)
8. Taxa de crescimento das vendas
9. Notoriedade da marca
10. Quota de mercado
11. Duração das relações mantidas com os clientes
12. Robustez das relações com clientes
13. Frequência da compra dos clientes
14. Valor médio da compra dos clientes

Todavia, dada a dificuldade dos respondentes no que diz respeito à dimensão económica, uma vez que os dados financeiros não são divulgados, e, quando o são, não desagregam os resultados por actividades, analisou-se a possibilidade de eliminação deste factor, atendendo a que as medidas financeiras poderão não ser as mais adequadas para medir a performance no contexto do *e-commerce* (Lee, Lee et al. 2001).

Quadro 5.12 – Análise factorial da performance

| | Número de componentes | KMO | Sig. | Variância Explicada |
|---------------------------------|-----------------------|-------|-------|---------------------|
| Performance, 14 variáveis, N=49 | 3 | 0,852 | 0,000 | 73,80% |
| Performance, 14 variáveis, N=62 | 1 | 0,711 | 0,000 | 76,81% |
| Performance, 9 variáveis, N=49 | 2 | 0,823 | 0,000 | 73,14% |
| Performance, 9 variáveis, N=62 | 2 | 0,800 | 0,000 | 69,98% |

Tendo em conta os resultados obtidos e uma vez que o objectivo é medir a performance global, dada a percentagem de variância explicada, optou-se por manter os itens relacionados com a avaliação da performance económica, sendo que a performance global

constituirá um conceito de segunda ordem, que resulta da média dos valores obtidos nos 14 itens atrás referidos.

5.3.3 – Conclusão

Os resultados obtidos permitem concluir que o modelo de medidas proposto é adequado face aos indicadores de ajustamento e consistência que foram encontrados, pelo que será efectuada de seguida a interpretação das dimensões estratégicas encontradas.

5.4 - Estratégias de *e-commerce*

5.4.1 – Dimensões estratégicas

Conforme já referido, da análise factorial resultaram três factores, que reflectem orientações estratégicas distintas, no contexto do *e-commerce*, que podem ser classificadas da seguinte forma:

- Estratégia de diferenciação via marketing
- Estratégia de diferenciação via inovação
- Estratégia de liderança pelos custos

A primeira dimensão estratégica, diferenciação via marketing, está ancorada em variáveis relacionadas com o marketing, nomeadamente a reputação da empresa no sector em que compete, a notoriedade da marca, a inovação em técnicas e métodos de marketing e na publicidade e promoção de vendas.

A segunda dimensão estratégica, diferenciação via inovação, está relacionada com os produtos e serviços de uma empresa e focada no desenvolvimento de novos produtos e serviços e/ou no desenvolvimento e melhoria da oferta já existente, sendo relevantes as capacidades técnicas, e por conseguinte a formação, treino e experiência dos colaboradores.

Por último, a terceira dimensão estratégica, que se pode designar de liderança pelos custos, baseia-se na eficiência, através da redução dos custos da transacção e da exploração dos avanços tecnológicos na gestão, análise e aquisição de dados, sendo importante o desenvolvimento de economias de escala e de âmbito através de redes estratégicas.

Em resumo, no quadro seguinte, apresentam-se as dimensões estratégicas do *e-commerce* encontradas, evidenciando os métodos competitivos que as sustentam.

Quadro 5.13 – Dimensões estratégicas do *e-commerce*

| Factores | Métodos competitivos |
|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Diferenciação via marketing (DM) | Inovação em técnicas e métodos de marketing Comunicação (publicidade e promoção de vendas) Reputação no sector em que está inserida Notoriedade da marca |
| Diferenciação via Inovação (DI) | Desenvolvimento de novos produtos/serviços Desenvolvimento e melhoria de produtos/serviços existentes Formação, treino e experiência dos colaboradores Capacidade técnicas |
| Liderança pelos Custos (LC) | Desenvolver economias de escala através de redes estratégicas Desenvolver economias de âmbito através de redes estratégicas Exploração de avanços tecnológicos para adquirir, gerir e analisar dados Melhorar a eficiência através da redução dos custos de transacção |

Quanto à importância atribuída aos métodos competitivos constantes do quadro acima, são ordenados no Quadro 5.14, por ordem decrescente, as médias dos valores atribuídos a cada um dos métodos competitivos, numa escala de Likert de 7 pontos (Likert 1932).

Os valores obtidos sugerem que é dada uma maior importância aos itens relativos ao marketing, seguidos da dimensão associada à inovação, e por último aos métodos que associados a uma estratégia de liderança pelos custos.

Quadro 5.14 – Importância atribuída aos métodos competitivos

| | N | Média | Desvio Padrão |
|--------------------------------------------------------------------------|----|-------|---------------|
| Reputação no sector em que está inserida | 62 | 5,95 | 1,17 |
| Notoriedade da marca | 62 | 5,94 | 1,19 |
| Inovação em técnicas e métodos de marketing | 62 | 5,68 | 1,07 |
| Comunicação (publicidade e promoção de vendas) | 62 | 5,47 | 1,20 |
| Desenvolvimento de novos produtos/serviços | 62 | 5,45 | 1,31 |
| Desenvolvimento e melhoramento de produtos/serviços existentes | 61 | 5,43 | 1,22 |
| Capacidade técnicas | 62 | 5,37 | 1,32 |
| Formação, treino e experiência dos colaboradores | 61 | 5,36 | 1,50 |
| Melhorar a eficiência através da redução dos custos de transacção | 61 | 5,23 | 1,45 |
| Exploração de avanços tecnológicos para adquirir, gerir e analisar dados | 62 | 4,92 | 1,55 |
| Desenvolver economias de âmbito através de redes estratégicas | 59 | 4,63 | 1,40 |
| Desenvolver economias de escala através de redes estratégicas | 60 | 4,58 | 1,42 |

Embora tenham sido excluídos através da análise factorial e não integrem as dimensões estratégicas encontradas, é de destacar a importância relativa que foi atribuída pelos inquiridos às seguintes variáveis:

- Eficiência operacional
- Cumprimento dos prazos de entrega
- Competências em gestão de tecnologias de informação de suporte à gestão
- Serviço pós-venda

A importância atribuída a estes itens, apesar da sua não inclusão nas dimensões estratégicas do *e-commerce*, sugere que estas variáveis se tornaram necessárias e que tem

de ser asseguradas para viabilizar um negócio de *e-commerce*, independentemente da orientação estratégica das empresas.

De facto, por exemplo, o cumprimento do prazo de entrega é essencial no *e-commerce*, sendo por isso um requisito para qualquer empresa que pretenda desenvolver um negócio nos mercados virtuais.

5.4.1.1 – Diferenciação via marketing

A notoriedade da marca, a inovação em técnicas e métodos de marketing e a comunicação são métodos competitivos associados a uma estratégia de diferenciação (Porter 1980; Porter 1985), sendo 3 das 4 variáveis consideradas mais relevantes para prossecução dessa estratégia (Dess e Davis 1984; Marques, Lisboa et al. 2000).

Esta dimensão pode ser explicada pela *market-based view*, tratando-se de uma estratégia de diferenciação que melhora a posição relativa da empresa (Porter 1985). No entanto, a reputação de uma empresa e a sua marca são activos estratégicos numa perspectiva baseada nos recursos, transmitindo confiança e contribuindo para a retenção de clientes (*lock-in*), uma das fontes de criação de valor nos mercados virtuais (Amit e Zott 2001), que se reflecte nos custos de mudança (*switching costs*), conforme refere a teoria dos custos de transacção (Williamson 1975).

Por outro lado, a inovação em técnicas e métodos de marketing pode de algum modo relacionar-se com o conceito de inovação de Schumpeter (Schumpeter 1942), na medida em que as características dos mercados virtuais e as oportunidades que proporcionam determinaram diferentes abordagens de contacto com o cliente, bem como de leitura das

suas necessidades, sendo os recursos associados à informação e ao seu processamento críticos para o desenvolvimento de estratégias de marketing (Varadarajan e Yadav 2002). Desta forma, os mercados virtuais exigem uma maior atenção às capacidades dinâmicas (Teece, Pisano et al. 1997) que permitem a criação de novas competências e recursos relacionados com os activos baseados na informação (Varadarajan e Yadav 2002).

5.4.1.2 – Diferenciação via inovação

Numa estratégia de diferenciação (Porter 1980; Porter 1985), o desenvolvimento de novos produtos e serviços é um dos métodos competitivos considerados mais importantes (Dess e Davis 1984; Marques, Lisboa et al. 2000), sendo a inovação nos produtos e serviços um determinante da criação de valor (Schumpeter 1942). De facto, esta é uma das fontes de criação de valor identificada por Amit e Zott, no contexto do *e-business*, designada por *novelty* (Amit e Zott 2001).

A análise dos dados sugere que o desenvolvimento de novos produtos e serviços, ou o desenvolvimento e melhoramento dos produtos e serviços já existentes, está relacionado com as capacidades técnicas da empresa, sendo importante a formação, o treino e a experiência dos colaboradores, o que é consistente com a *resource-based view* (Barney 1991; Tripsas 1997), correspondendo o desenvolvimento de novos produtos à etapa final de um processo de inovação (Perez-Bustamante 1999).

Com este tipo de orientação estratégica é possível melhorar o posicionamento de uma empresa, mas parece ser essencial a existência prévia de determinados recursos, nomeadamente de determinadas capacidades técnicas. Além disso, esta dimensão reflecte

também a necessidade de renovar competências através da formação e treino dos colaboradores, sendo a aprendizagem um processo dinâmico (Teece, Pisano et al. 1997).

Por outro lado, as empresas que procuram obter uma vantagem competitiva através da inovação e da introdução de novos produtos não podem ignorar o ambiente competitivo (Paladino 2008), sendo necessário ter uma orientação para o mercado, de forma a criar um valor superior para o cliente (Narver e Slater 1990; Slater e Mohr 2006).

5.4.1.3 – Liderança pelos custos

A orientação estratégica em que esta dimensão se enquadra é claramente de liderança pelos custos (Porter 1980; Porter 1985), no entanto, os métodos competitivos que a incorporam são diferentes dos métodos identificados por Porter. De facto, os métodos competitivos identificados como mais importantes numa estratégia de liderança pelos custos no modelo de Porter, tais como, a eficiência operacional, os preços competitivos, a procura de matérias primas e a inovação nos processos de fabrico (Dess e Davis 1984; Marques, Lisboa et al. 2000) não parecem ter tanta relevância no contexto do *e-commerce*, onde o desenvolvimento de economias de escala e de âmbito através de redes estratégicas parece ser um método mais eficaz, bem como a redução dos custos de transacção e a exploração dos avanços tecnológicos na recolha, gestão e análise dos dados.

Esta dimensão estratégica assenta em duas fontes de criação de valor identificadas por Amit e Zott: *efficiency* e *complementarities* (Amit e Zott 2001). A redução dos custos de transacção permite melhorar a eficiência das transacções (Williamson 1975; Williamson 1979; Williamson 1983), e a utilização de redes estratégicas permite explorar eventuais complementaridades (Gulati 1999; Gulati, Nohria et al. 2000), bem como a redução dos

custos associados a um produto ou serviço através das economias de escala e de âmbito que proporcionam.

Além disso, a importância das tecnologias de informação no contexto do *e-commerce* (Blase, Sviokla et al. 2006) é ainda mais crítica quando se pretende desenvolver redes estratégicas, o que justifica a importância atribuída à exploração dos avanços tecnológicos na aquisição, gestão e análise da informação.

5.5 – Análise de *Clusters*

5.5.1 – Grupos estratégicos

A análise de *clusters* incorpora procedimentos de estatística multivariada que tentam organizar um conjunto de entidades, para o qual é conhecida informação detalhada, em grupos relativamente homogêneos (Pereira 2006).

Não existindo uma única via de definição de grupos, a análise de clusters normalmente compreende cinco etapas:

- A selecção dos indivíduos a serem agrupados;
- A definição de um conjunto de variáveis a partir das quais se fará o agrupamento dos indivíduos;
- A definição de uma medida de semelhança (distância) entre cada dois indivíduos;
- A escolha de um critério de agregação;
- A validação dos resultados encontrados.

No âmbito da investigação, a análise de *clusters* foi utilizada para categorizar as empresas em grupos, que representem orientações estratégicas semelhantes, tendo em conta as três dimensões estratégicas do *e-commerce* identificadas anteriormente.

Para facilitar a interpretação dos resultados e as comparações entre grupos estratégicos, para cada empresa da amostra foi calculada a média da classificação atribuída aos métodos competitivos que cada dimensão incorpora, obtendo-se uma medida da importância de cada uma das orientações estratégicas para cada entidade.

Inicialmente, para obtenção do número de *clusters* utilizou-se o método de agregação hierárquico, tendo sido construída a matriz de semelhança e utilizado o quadrado da distância Euclidiana, tendo em conta a importância de cada factor estratégico para cada uma das empresas da amostra. Analisado o dendograma, foram retidos dois grupos estratégicos relativamente homogéneos.

Seguidamente, foi utilizado um método não hierárquico, também designado por *k-médias*, para obter os centróides, correspondendo o centróide ao ponto médio das variáveis para todos os casos ou objectos pertencentes a um dado *cluster*. Assim, é possível interpretar os centróides como o grau de importância atribuído a cada dimensão estratégica e comparar os resultados obtidos em cada grupo estratégico.

Interpretando os clusters obtidos, com base nos respectivos centróides, verifica-se que o padrão das estratégias de *e-commerce* é semelhante nos dois grupos, sendo mais valorizados os factores relacionados com estratégias de diferenciação, por via do marketing e da inovação.

Todavia, as empresas do *Cluster 2* dão relativamente maior importância às dimensões estratégicas do *e-commerce* encontradas, ou seja, parecem ter o mesmo tipo de orientação estratégica, mas com mais consciência da sua relevância, indiciando que seguem a mesma

de uma forma mais efectiva e com maior intensidade. No quadro seguinte apresentam-se as características de cada *cluster*.

Quadro 5.15 – Caracterização dos grupos estratégicos

| | Cluster 1 | | Cluster 2 | |
|--------------------------------------------|-----------|------------|-----------|------------|
| Distribuição de empresas | | | | |
| Número de casos | 14 | | 48 | |
| Centroídes | | | | |
| Liderança pelos custos | 3,29 | | 5,31 | |
| Diferenciação via marketing | 4,86 | | 6,02 | |
| Diferenciação via inovação | 3,93 | | 5,80 | |
| Variáveis de controlo | | | | |
| Dimensão | N | % | N | % |
| < 50 empregados | 10 | 71 | 33 | 69 |
| 50 a 250 empregados | 1 | 7 | 5 | 10 |
| > 250 empregados | 3 | 21 | 10 | 21 |
| Total | 14 | 100 | 48 | 100 |
| Tipo de organização | | | | |
| Serviços | 5 | 36 | 15 | 31 |
| Comércio | 8 | 57 | 29 | 60 |
| Indústria | 0 | 0 | 1 | 2 |
| Banco | 1 | 7 | 3 | 6 |
| Total | 14 | 100 | 48 | 100 |
| % de vendas online vs vendas totais | | | | |
| | N | % | N | % |
| < 10% | 4 | 29 | 17 | 35 |
| de 11% a 99% | 5 | 36 | 19 | 40 |
| 100% | 4 | 29 | 10 | 21 |
| Total | 13 | 93 | 46 | 96 |
| Não responderam | 1 | 7 | 2 | 4 |
| Modelo de negócio | | | | |
| | N | % | N | % |
| B2C | 8 | 57 | 30 | 63 |
| B2B | 3 | 21 | 9 | 19 |
| Outro | 3 | 21 | 9 | 19 |
| Total | 14 | 100 | 48 | 100 |
| Experiência em canais tradicionais | | | | |
| | N | % | N | % |
| Sim | 9 | 64 | 28 | 58 |
| Não | 5 | 36 | 19 | 40 |
| Total | 14 | 100 | 47 | 98 |
| Não responderam | 0 | 0 | 1 | 2 |

Verifica-se que a maior parte das empresas são micro ou pequenas empresas em ambos os grupos estratégicos, 71% e 69%, no *Cluster* 1 e 2, respectivamente, representado as

grandes empresas, com mais de 250 empregados, 21% do total em cada caso. Quanto ao tipo de actividade, em qualquer dos grupos, os serviços e comércio representam mais de 90% da população, sendo que a maior parte se dedica ao comércio, 57% no *Cluster 1* e 60% no *Cluster 2*.

Em termos percentuais os *pure players*, isto é, empresas que vendem exclusivamente através da Internet, têm maior expressão no *Cluster 1*, representando cerca de 29% das empresas deste grupo. O modelo de negócio dominante é o B2C em ambos os grupos, praticado por 57% das empresas do *Cluster 1* e por 63% das empresas do *Cluster 2*.

Também se constata que a maior parte das empresas tinha experiência anterior nos canais tradicionais, sem existirem diferenças significativas nos dois grupos estratégicos, nesta variável.

Em conclusão, relativamente às características dos *clusters*, a estatística descritiva não indicia diferenças significativas, quanto às variáveis de controlo consideradas no estudo, pelo que diferenças na performance dos grupos estratégicos poderão ser atribuídas às estratégias de *e-commerce* que seguem.

5.5.2 – Validação da análise de *clusters*

Os resultados da análise de clusters têm que ser validados, pelo que foram submetidos a testes paramétricos de significância *One-Way ANOVA*. Através deste teste pretende-se verificar se as médias correspondentes à importância atribuída às diferentes dimensões estratégicas são iguais nos dois grupos estratégicos. O teste adequado para aferir a igualdade de médias é o teste F.

Para realizar testes paramétricos é necessário que se cumpram três requisitos: 1) as variáveis devem ser naturalmente numéricas; 2) os resultados têm que se distribuir normalmente; e 3) a variabilidade dos resultados em cada situação deve ser sensivelmente a mesma.

Assim, antes de efectuar o teste F, verificou-se a igualdade de variâncias através do teste de Levene e testou-se a normalidade através do teste Kolmogorov-Smirnov, com correcção de Lilliefors.

Os resultados do teste de Levene (Quadro 1 do Anexo A) confirmam a hipótese de homogeneidade de variâncias nos factores LC e DM ($p > 0,05$) e rejeitam a igualdade de variâncias para o factor DI ($p < 0,05$). Todavia, o requisito de homogeneidade perde relevância se o número de sujeitos for o mesmo em cada situação experimental (Pereira 2006).

Quanto aos resultados dos testes Kolmogorov-Smirnov, com correcção de Lilliefors, e de de Shapiro-Wilk, confirma-se que os factores LC e DM no *Cluster 1* têm distribuição normal, bem como os factores DM e DI no *Cluster 2* (Quadro 2 do Anexo A). Quanto aos factores DI no *Cluster 1* e LC no *Cluster 2*, procurou-se mais evidências de normalidade através da curtose e assimetria (Quadro 3 do Anexo A), verificando-se que o factor LC no *Cluster 2* têm uma distribuição normal. Quanto ao factor DI no *cluster 1* foi necessário proceder à análise do gráfico Q-Q (Gráfico 1 do Anexo A), verificando-se que a distribuição não está muito afastada da normal. Assim, embora se verifiquem pequenos desvios à normalidade e à homogeneidade das variâncias, conclui-se que, de uma forma geral os factores incluídos nos dois clusters cumprem os critérios dos testes paramétricos, pelo que é possível realizar o teste *One-Way* ANOVA, sendo que a maior parte dos testes paramétricos não são influenciados por pequenos desvios da normalidade (Hill e Hill 2000).

Os resultados obtidos evidenciam que os valores médios dos factores estratégicos não são iguais nos dois grupos estratégicos, sendo todos os factores significativos na diferenciação entre grupos, atendendo ao correspondente valor da estatística F e ao respectivo grau de significância.

Quadro 5.16 – ANOVA

| | F | Sig. |
|-----------------------------|--------|-------|
| Diferenciação via marketing | 21,509 | 0,000 |
| Diferenciação via produto | 56,295 | 0,000 |
| Liderança pelos custos | 59,972 | 0,000 |

5.5.3 – Análise comparativa da performance

Conforme referido anteriormente, para efeitos de comparação entre a performance dos dois grupos estratégicos foi utilizada uma medida de performance geral que resulta da média dos valores atribuídos aos diferentes itens utilizados para medir o desempenho das empresas de *e-commerce*. Para testar igualdade das médias da performance dos dois clusters utilizou-se o teste *t*, colocando as seguintes hipóteses:

H0: A performance média do *Cluster 1* é igual à performance média do *Cluster 2*

H1: A performance média do *Cluster 1* é diferente da performance média do *Cluster 2*

No entanto, sendo o teste *t* um teste paramétrico é necessário verificar a igualdade das variâncias e a normalidade das distribuições.

Dado que a população do *Cluster 1* é inferior a 30, testou-se a normalidade de ambos os *clusters* através do teste Kolmogorov-Smirnov, com correcção de Lilliefors, uma vez que

não se conhece a média e o desvio padrão do universo. Os resultados do teste de Levene confirmam a hipótese de homogeneidade de variâncias, uma vez que $p > 0,05$ (Quadro 1 do Anexo B).

Quanto à normalidade das distribuições, os resultados dos testes Kolmorov-Smirnov, com correcção de Lilliefors, e de de Shapiro-Wilk, confirmam que a distribuição da performance no *Cluster 1* segue a normal (Quadro 2 do Anexo B), tendo sido necessário, no caso do *Cluster 2*, proceder à análise da curtose e assimetria para verificar a normalidade da distribuição (Quadro 3 do Anexo B).

O objectivo do teste *t* é verificar se existem diferenças estatisticamente significativas entre a performance dos dois *clusters*. As diferenças das médias dos dois grupos estratégicos, podem ser visualizadas através dos seguintes gráficos.

Figura 5.1 – Clusters: mediana e quartis da performance

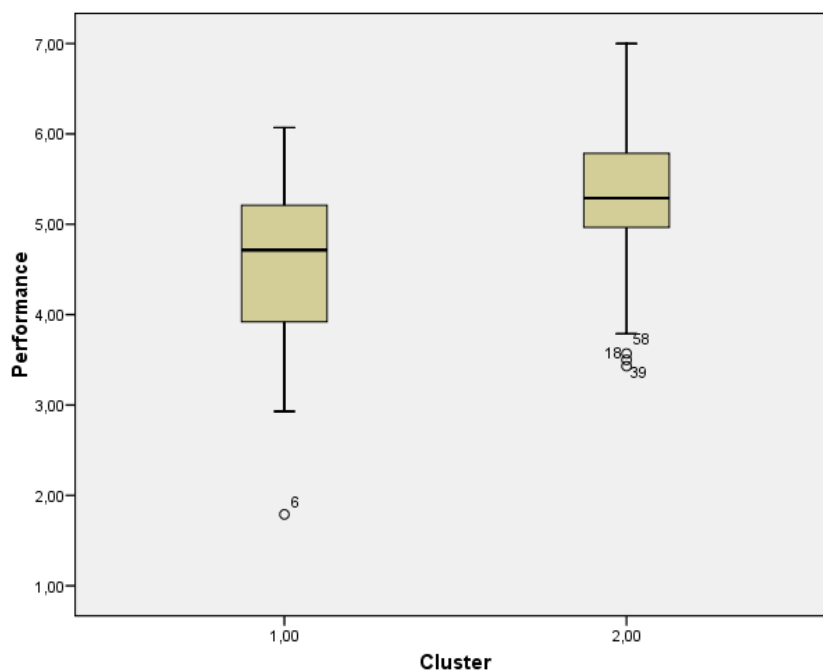
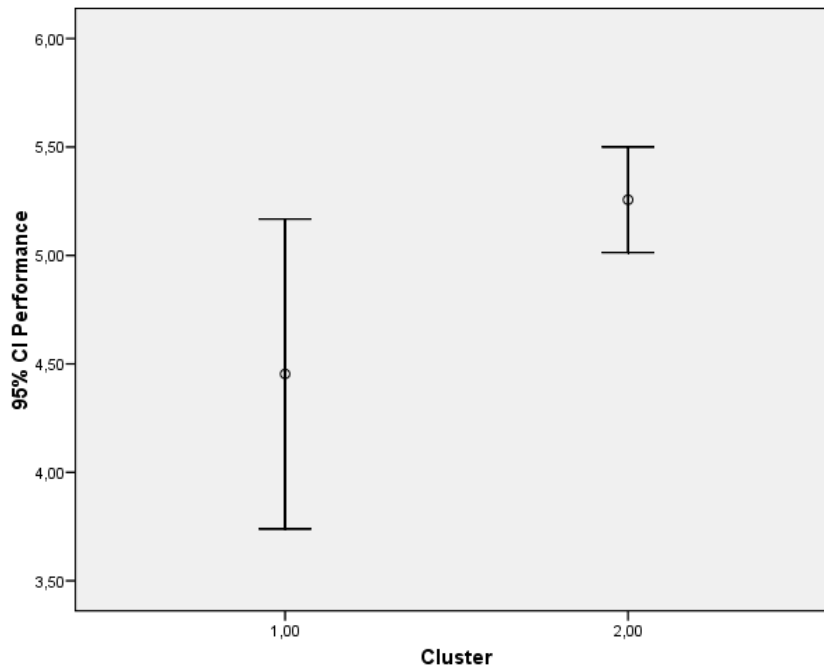


Figura 5.2 – Clusters: intervalos para a média, nível de confiança de 95%



Os gráficos sugerem que existem diferenças significativas entre os grupos estratégicos, nos valores médios da performance.

Quadro 5.18 – Teste *t* para igualdade de médias

| | Cluster | Média | Desvio padrão | <i>t</i> | Significância Bilateral |
|--------------------|---------|-------|---------------|----------|-------------------------|
| Performance global | 1 | 4,454 | 1,237 | -2,815* | 0,007 |
| | 2 | 5,257 | 0,839 | | |

* Igualdade de variâncias assumida

De facto, os resultados do teste *t* mostram que há diferenças estatisticamente significativas ($p < 0,01$) no nível de desempenho dos dois grupos, apresentando o *Cluster 2* uma performance global superior.

Tendo em conta que o que diferencia os dois grupos estratégicos é a importância atribuída às dimensões estratégicas encontradas, e que o *cluster 2* lhes atribui maior importância, sugerindo que a orientação estratégica implícita nas respostas, embora semelhante nos dois casos, é mais intensa no *cluster 2*, permite concluir que, quanto maior a importância dada à mesma, melhor será a performance, no contexto dos mercados virtuais.

Assim, importa perceber qual o impacto de cada dimensão estratégica no desempenho das empresas de *e-commerce*, o que irá ser aferido no ponto seguinte.

5.6 – O impacto das estratégias de *e-commerce* na performance

Procurou-se estimar o impacto de cada uma das dimensões estratégicas na performance global através da análise de regressão. A medida de performance utilizada foi a média dos valores dos itens das dimensões adaptativa e relacional, relacionados com a performance de novos produtos e a performance de retenção de clientes.

A regressão corresponde a uma área da estatística que tem como principal objectivo a construção de modelos de explicação e predição de fenómenos, existindo uma variável dependente (Y) e uma ou mais independentes (X_i). Quando existem várias variáveis independentes, como é o caso, o método utilizado é a regressão linear múltipla, sendo o modelo a determinar da seguinte forma:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \dots + \varepsilon$$

O coeficiente de determinação R^2 é a medida mais utilizada para aferir a qualidade do ajustamento, sendo que quanto mais próximo de 1 melhor é o ajustamento. O R^2 indica a

percentagem de variação da variável dependente que é explicada pelas variáveis independentes. No entanto, quando se compara modelos com mais de uma variável independente é mais comum usar o R^2 Ajustado.

O método normalmente utilizado para estimação dos parâmetros dos modelos lineares é o método dos mínimos quadrados.

Para analisar se a variável X tem um efeito estatisticamente significativo na variável Y, utiliza-se o teste *t*.

Neste estudo, o modelo teórico completo será composto por três variáveis exógenas, X_1, X_2, X_3 e uma variável dependente Y. A formulação matemática será a seguinte:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \varepsilon$$

sendo que,

Y = Performance

X_1 = Diferenciação via marketing

X_2 = Diferenciação via inovação

X_3 = Liderança pelos custos

Foram testados dois modelos através da análise de regressão. No primeiro modelo, foram considerados os três factores estratégicos determinados anteriormente, e no segundo modelo apenas os factores relacionados com estratégias de diferenciação. Assume-se que as variáveis são independentes, na medida em que resultam da análise factorial, que determina factores independentes.

Quadro 5.19 – Os efeitos dos factores estratégicos na performance

| | Modelo 1 3 Factores | | | Modelo 2 2 Factores | | |
|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|----------|-------|-----------------------------------------------------------------------------|----------|-------|
| | β | <i>t</i> | Sig. | β | <i>t</i> | Sig. |
| Constante | 1,976 | 3,022 | 0,004 | 1,973 | 3,037 | 0,004 |
| X ₃ -Liderança pelos custos | 0,056 | 0,511 | 0,611 | | | |
| X ₁ - Diferenciação via marketing | 0,316 | 2,419 | 0,019 | 0,342 | 2,851 | 0,006 |
| X ₂ - Diferenciação via inovação | 0,211 | 1,892 | 0,063 | 0,235 | 2,333 | 0,023 |
| | R ² =0,31 R ² Ajustado=0,27 F=8,594 Sig. 0,000 | | | R ² =0,31 R ² Ajustado=0,28 F=12,922 Sig. 0,000 | | |

Tendo em conta o R² é possível afirmar que cerca de 31% da variabilidade da performance é explicada, seja qual for o modelo. Todavia, o R² Ajustado melhora ligeiramente no segundo caso e ambos os modelos são significativos p<0,001.

No Modelo 1, embora todos os factores tenham um efeito directo positivo na performance, o contributo da estratégia de liderança pelos custos é residual, sendo que apenas é estatisticamente significativa a estratégia de diferenciação via marketing (p<0,05).

Por outro lado, o Modelo 2 apresenta melhores resultados, evidenciando que as estratégias relacionadas com a diferenciação têm maior impacto na performance, no contexto do comércio electrónico, sendo os dois factores estratégicos, diferenciação via marketing (p<0,01) e diferenciação via inovação ao nível dos produtos e serviços (p<0,05), estatisticamente significativos.

A estratégia de diferenciação via marketing é a que exerce maior influência, tendo ambas um efeito positivo na performance. A expressão que traduz o impacto das dimensões estratégicas do *e-commerce* na performance global é apresentada abaixo, correspondendo Y à performance global, X₁ ao marketing e X₂ à inovação:

$$Y = 1,973 + 0,342 X_1 + 0,235 X_2$$

Todavia, o grau de explicação da variabilidade da performance atribuído à estratégia, cerca de 31%, sugere que outros factores, para além da orientação estratégica, têm influência no desempenho das empresas no contexto do *e-commerce*.

De facto, outros factores podem ter efeito na performance das empresas com unidades de negócios baseadas na Internet, para além da estratégia, nomeadamente as características, decisões e comportamentos dos empresários, os recursos, as características do sector e factores organizacionais (Chrisman, Bauerschmidt et al. 1998).

5.7 – Amostra emparelhada

Uma vez que 17 empresas da amostra responderam aos dois questionários, tendo sido consideradas apenas as primeiras respostas, é relevante aferir se existem diferenças na performance e na importância atribuída a cada factor estratégico nos dois momentos.

A estatística descritiva, apresentada no quadro seguinte, sugere que as empresas analisadas seguem o mesmo tipo de estratégia, sendo relativamente mais importantes as dimensões relacionadas com a diferenciação, verificando-se um ligeiro acréscimo na importância atribuída às três dimensões estratégicas em 2010, face a 2007.

Quadro 5.20 – Estatística descritiva da amostra emparelhada

| | N | 2007 | 2010 |
|-----------------------------|----|------|------|
| Liderança pelos custos | 17 | 4,90 | 4,96 |
| Diferenciação via marketing | 17 | 5,68 | 5,88 |
| Diferenciação via inovação | 17 | 5,60 | 5,64 |
| Performance | 17 | 5,21 | 5,06 |

Tendo em conta que o número de observações é inferior a 30, utilizou-se o teste de *Wilcoxon*, não paramétrico, para comparar os pares de variáveis, assumindo que as diferenças constituem uma amostra de distribuição simétrica, sendo as hipóteses a considerar as seguintes:

H_0 : A tendência central em 2007 é igual à de 2010

H_a : A tendência central em 2007 é diferente da de 2010

Através da análise dos valores da significância bilateral, apresentados no Quadro 5.21, verifica-se que a diferença da média nos factores estratégicos e na performance não é suficientemente elevada para se rejeitar a hipótese nula ($p > 0,05$), pelo que os valores médios observados tendem a ser iguais nos dois momentos.

Quadro 5.21 – Resultado do teste de *Wilcoxon*

| | | Resultado dos ranks | Z | Significância Bilateral |
|-----------------------------|--------------|----------------------------|----------|--------------------------------|
| Liderança pelos custos | 2007 vs 2010 | Ranks positivos* | -0,234 | 0,815 |
| Diferenciação via marketing | 2007 vs 2010 | Ranks positivos* | -1,043 | 0,297 |
| Diferenciação via inovação | 2007 vs 2010 | Ranks negativos* | -0,395 | 0,693 |
| Performance | 2007 vs 2010 | Ranks negativos* | -0,497 | 0,619 |

* *Quadro 1 do Anexo C*

De referir que a performance é medida em termos relativos, sendo solicitado aos inquiridos que comparem o seu desempenho com o dos principais concorrentes, pelo que o facto de as médias tenderem a ser iguais nos dois momentos, não deve ser interpretada como ausência de diferenças no desempenho das empresas entre 2007 e 2010, mas sim como uma manutenção da sua posição relativa em termos de performance.

5.8 – Estudo de caso internacional

De forma a complementar o estudo e a validar as conclusões, foi efectuado um estudo de caso, tendo sido seleccionada uma empresa que é uma referência no *e-commerce* a nível mundial, a YOOX, empresa com origem em Itália, cotada na bolsa de Milão, que tem apresentado uma performance notável. No quadro abaixo apresenta-se um resumo dos dados financeiros e operativos da mesma, nos últimos cinco anos.

Quadro 5.22 – Dados financeiros e operativos da YOOX

| YOOX, S.p.A. | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | Unidade |
|---------------------------|------|------|-------|-------|-------|------------|
| Vendas | 49,3 | 68,8 | 101,5 | 152,2 | 214,3 | M€ |
| EBITDA | 1,4 | 2,9 | 6,8 | 15,0 | 18,8 | M€ |
| Número de encomendas | 371 | 508 | 780 | 1.148 | 1.523 | ('000) |
| Valor médio da encomenda | 172 | 175 | 167 | 170 | 173 | € |
| Visitantes únicos por mês | 1,8 | 2,2 | 3,7 | 6,4 | 8,6 | ('000.000) |
| Clientes activos | 136 | 189 | 319 | 478 | 612 | ('000) |

Assim, foi realizada uma entrevista telefónica com a responsável de relações com investidores, no dia 27 de Maio de 2010, tendo sido obtidas as respostas à Parte 2 do segundo questionário, relacionada com a estratégia, bem como alguma informação adicional que ajuda a interpretar as respostas. Tendo em conta as respostas obtidas, calculou-se a importância atribuída a cada uma das dimensões estratégicas, para efeito de comparação com os valores dos grupos estratégicos determinados atrás, através da análise de *clusters*.

Quadro 5.23 – Comparação da média da performance dos clusters e da YOOX

| | Cluster 1 | Cluster 2 | YOOX |
|-----------------------------|-----------|-----------|------|
| Liderança pelos custos | 3,29 | 5,31 | 4,75 |
| Diferenciação via marketing | 4,86 | 6,02 | 6,25 |
| Diferenciação via inovação | 3,93 | 5,80 | 5,50 |

Comparando os valores médios de cada uma das dimensões estratégicas com as médias dos *clusters* 1 e 2, verifica-se que a importância atribuída às dimensões estratégicas pela YOOX segue o mesmo padrão, dando ainda mais ênfase ao marketing.

De facto, embora a principal actividade da YOOX esteja relacionada com a venda de artigos de luxo com desconto, a estratégia seguida é claramente de diferenciação, sendo que, não querendo posicionar-se como uma marca de desconto, procura ter uma oferta exclusiva e proporcionar uma experiência de compra agradável.

Tal como observado na restante amostra, é atribuída uma importância elevada ao serviço ao cliente, à eficiência operacional, ao cumprimento dos prazos de entrega e às competências de gestão de tecnologias de informação.

A estratégia da YOOX está focada no mercado, tendo optado desde do início por desenvolver a actividade em países que considerava mais atractivos, como por exemplo os EUA, apesar de existir uma maior concorrência nos mesmos.

A aposta no marketing também é evidente, verificando-se um elevado investimento em comunicação, através da Internet, com vista à aquisição de clientes.

A inquirida refere que o conhecimento do cliente é melhor *online*, considerando essencial ouvir os clientes e assegurar a sua retenção, embora considere que na fase actual é mais importante a aquisição de clientes, sendo que, numa entrevista publicada no dia 28 de Outubro de 2011 na AFR Magazine, Federico Marchetti, fundador da YOOX, afirmava que os negócios *online* ainda estão numa fase inicial.

Além do negócio B2C, tendo por base os recursos e as capacidades desenvolvidas, a YOOX criou um novo negócio B2B, baseado na prestação de serviços a marcas de moda internacionais, que consiste na criação e gestão de plataformas de *e-commerce*, obtendo

assim algumas sinergias do desenvolvimento simultâneo de duas actividades diferentes, as lojas *online* multi-marca que detém e as lojas mono-marca que desenvolve e gere.

O lançamento da YOOX foi no ano 2000, tendo sido iniciada a linha de negócios mono-marca em 2006. O crescimento significativo das vendas deve-se essencialmente ao alargamento do número de produtos incluídos na oferta, ao aumento da cobertura geográfica e ao desenvolvimento do negócio mono-marca. Para o desenvolvimento da posição competitiva YOOX, contribuíram os seguintes pontos fortes:

- Qualidade e variedade dos produtos oferecidos;
- Presença global;
- Percepção das necessidades dos clientes;
- Capacidade de inovar;
- Experiência da equipa de gestão;
- Notoriedade da marca.

Consequentemente, para fortalecer a sua posição competitiva, a empresa propõe-se desenvolver a seguinte estratégia (YOOX 2009):

- Alargar e melhorar as colecções disponíveis na linha de negócio multi-marca, reforçando as relações com os parceiros comerciais actuais e seleccionando novos parceiros;
- Tirar partido da janela de oportunidade proporcionada pela linha de negócio mono-marca, seleccionando novos parceiros estratégicos e desenvolvendo relações sólidas;

- Continuar a expansão internacional através de uma abordagem diferenciada em função de cada zona geográfica;
- Aumentar a base de clientes, reforçando a marca através do investimento em *web marketing*, para alavancar a capacidade de geração de tráfego *online*, de utilizadores com potencial para virem a ser clientes;
- Continuar a melhorar a qualidade do serviço ao cliente e a experiência de compra, de forma a aumentar as taxas de conversão e de retenção;
- Explorar a escalabilidade do modelo de negócio e as sinergias entre as linhas de negócio, de forma a melhorar a estrutura de custos e aumentar a transferência interna e o uso do conhecimento acumulado;
- Continuar a reforçar e a actualizar a plataforma de TI;
- Manter e reter os melhores colaboradores.

Em conclusão, analisando a estratégia da YOOX verifica-se que se encontram reflectidas na mesma as dimensões estratégicas encontradas na investigação, sendo a posição competitiva sustentada principalmente no marketing e inovação, confirmando-se a validade da escala utilizada para aferir as estratégias de *e-commerce* e a importância da diferenciação no contexto dos mercados virtuais.

5.9 – Discussão dos resultados

A análise dos resultados encontrados quer através dos questionários, quer pela composição dos factores estratégicos seguidos pela YOOX, evidenciou i) a importância da tecnologia e do uso da informação recolhida no contexto dos mercados virtuais, ii) que a maioria dos

inquiridos mede a percepção que os clientes têm do seu desempenho, iii) que a amostra representa adequadamente o universo de empresas de *e-commerce* em Portugal, dada a sua diversidade.

Da análise factorial foi possível identificar três dimensões estratégicas do *e-commerce*, suportadas pela revisão bibliográfica efectuada, e que justificam a integração de diferentes teorias de criação de valor, no contexto dos mercados virtuais, nomeadamente:

- Diferenciação via marketing;
- Diferenciação via inovação;
- Liderança pelos custos.

Todavia, é de realçar que a eficiência operacional, o cumprimento dos prazos de entrega, as competências em tecnologias de informação e o serviço ao cliente, são considerados essenciais em qualquer negócio de *e-commerce*.

Utilizando o método de análise de *clusters* foram identificados dois grupos estratégicos, com orientação estratégica semelhante, mas distinguindo-se pela importância que atribuem às dimensões estratégicas encontradas. Acresce que a estatística descritiva não indicia outras diferenças significativas entre os dois grupos, sugerindo que eventuais diferenças na performance sejam determinadas pelas diferenças de intensidade na implementação das estratégias, sendo que, a análise comparativa da performance dos dois grupos sugere que o grupo que dá maior importância às três dimensões estratégicas, com particular ênfase nas estratégias de diferenciação, tem uma performance superior.

Por outro lado, a regressão linear indicia que, em termos de influência das orientações estratégicas na performance, no *e-commerce*, só as dimensões estratégicas associadas à

diferenciação determinam variabilidade na performance, sendo que quanto maior a diferenciação melhor será a performance.

Verificou-se também que nenhuma das variáveis de controlo determina diferenças estatisticamente significativas na performance, e que as respostas obtidas pelas mesmas empresas em períodos diferentes são tendencialmente iguais, não ocorrendo por isso qualquer fenómeno de enviesamento.

Por último, a análise do caso YOOX e as respostas obtidas ao questionário corroboram os resultados obtidos, validando a escala utilizada para aferir as estratégias de *e-commerce* e a importância relativa das dimensões encontradas.

Em conclusão, os resultados corroboram a necessidade de integrar várias teorias de criação de valor no estudo da estratégia, no contexto dos mercados virtuais, e sugerem que a Internet reforça a necessidade de um posicionamento estratégico, sendo que só a diferenciação permite melhorar a performance das empresas e o marketing tem ainda maior importância. Por conseguinte, o comércio electrónico implica novas estratégias de negócio, que podem ser consideradas híbridas, e uma reconfiguração dos métodos competitivos e da cadeia de valor.

CAPÍTULO 6 – CONCLUSÕES

Com esta dissertação, procurou-se identificar as principais dimensões das estratégias do comércio electrónico e os respectivos métodos competitivos. A validação da metodologia de estudo, nomeadamente a integração de diferentes teorias de criação de valor constituiu um objectivo complementar. Por último, foram analisadas as opções estratégicas das empresas no contexto dos mercados virtuais e o seu impacto na performance.

Neste capítulo apresentam-se as principais conclusões da investigação, os contributos do estudo em termos científicos e as implicações práticas do mesmo, sendo referidas algumas limitações e sugeridas linhas de investigação futura.

O *e-commerce* tem ganho cada vez mais importância, sendo a Internet, actualmente, um aspecto crítico no mundo dos negócios. Contudo, as características dos mercados virtuais, que resultam numa redução das barreiras à entrada de novos concorrentes e conduzem a uma hiper-competição, justificam, ainda mais, a necessidade de um posicionamento estratégico. De facto, com a Internet a informação é acessível e quase transparente, o que reduz os custos de mudança e obriga as empresas a ser ainda mais criativas para se diferenciarem.

Embora a eficiência seja uma dimensão estratégica considerada importante no contexto dos mercados virtuais, se bem que assente nouro tipo de métodos competitivos, os resultados da investigação sugerem que só os factores estratégicos associadas à diferenciação determinam diferenças na performance das empresas de comércio electrónico, tendo sido encontradas três dimensões estratégicas: diferenciação via marketing; diferenciação via inovação; e liderança pelos custos.

Os resultados do estudo sugerem também que a eficiência operacional, o serviço ao cliente e a existência de competências em gestão de tecnologias de informação, são condições necessárias para competir nos mercados virtuais.

No quadro abaixo apresentam-se as dimensões estratégicas do *e-commerce*, identificadas através da presente investigação.

Quadro 6.1 – Dimensões estratégicas do *e-commerce*

| |
|--------------------------------------------------------------------------|
| Diferenciação via marketing |
| Reputação no sector em que está inserida |
| Notoriedade da marca |
| Inovação em técnicas e métodos de marketing |
| Comunicação (publicidade e promoção de vendas) |
| Diferenciação via inovação |
| Desenvolvimento de novos produtos/serviços |
| Desenvolvimento e melhoramento de produtos/serviços existentes |
| Capacidade técnicas |
| Formação, treino e experiência dos colaboradores |
| Liderança pelos custos |
| Melhorar a eficiência através da redução dos custos de transacção |
| Exploração de avanços tecnológicos para adquirir, gerir e analisar dados |
| Desenvolver economias de âmbito através de redes estratégicas |
| Desenvolver economias de escala através de redes estratégicas |

As duas primeiras dimensões enquadram-se numa estratégia de diferenciação, sendo que a primeira dimensão assenta na reputação e notoriedade da firma, através da comunicação e inovações nas técnicas e métodos de marketing, e a segunda dimensão na inovação ao nível do produto, que também é uma variável do marketing, suportada por capacidades técnicas e pela formação, treino e experiência dos colaboradores.

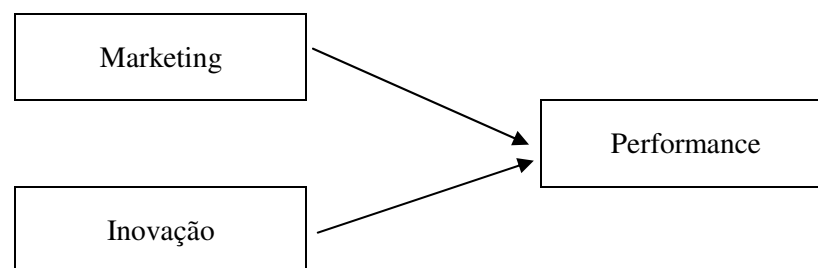
A terceira dimensão basea-se na eficiência obtida através da redução dos custos de transacção, na melhoria da gestão da informação, através da exploração dos avanços tecnológicos, e na constituição de parcerias estratégicas que permitem economias de escala

e de âmbito. Este tipo de orientação estratégica, focada na eficiência, designa-se por estratégia de liderança pelos custos.

Por outro lado, de uma forma geral, as empresas de *e-commerce* parecem desenvolver o mesmo tipo de estratégia, sendo que quanto maior a importância atribuída aos métodos competitivos incluídos nas três dimensões, melhor a performance empresarial.

Todavia, os resultados da investigação sugerem que a eficiência, embora necessária e parte integrante das estratégias de *e-commerce*, não é um determinante da performance das empresas, que é apenas influenciada pelas estratégias de diferenciação atrás apresentadas, conforme esquematizado na figura seguinte.

Figura 6.1 – Determinantes da performance no *e-commerce*



De facto, já foi demonstrado em estudos anteriores que o pressuposto de que os mercados electrónicos iriam fomentar a competição pelo preço não se verificou (Degeratu e Rangaswamy 2000), sendo a diferenciação conseguida fundamentalmente através da reputação, baseada na qualidade, confiança, conveniência ou prestígio (Scherer 1980), e na notoriedade da marca (Barret 1999), sendo que a reputação constitui um recurso intangível base que gera uma vantagem competitiva, quando os concorrentes não são capazes de gerar o mesmo tipo de prestígio (Roberts and Dowling 2002).

Por outro lado, a oferta de produtos e serviços diferenciados pode melhorar a lealdade dos clientes, aumentando os custos de mudança e a probabilidade de comprarem novamente (Koo, Song et al. 2007). Além disso, os avanços na área das tecnologias de informação facilitam a segmentação de mercado (Porter e Millar 1985) e permitem desenvolver estratégias de diferenciação baseadas na inovação (Fitzsimmons e Fitzsimmons 1997), sendo a orientação para o mercado e as capacidades de marketing uma condição necessária para desenvolver as capacidades dinâmicas de uma empresa (Morgan, Vorchies et al. 2009) que permitem dar resposta às mudanças no ambiente competitivo (Teece, Pisano et al. 1997; Eisenhardt e Martin 2000; Makadok 2001).

A inovação é crítica para assegurar o crescimento e a performance, existindo vários estudos que sugerem que a criatividade e a inovação podem criar uma vantagem competitiva e valor para os clientes (Christensen e Raynor 2003).

Por outro lado, a orientação para o mercado acontece quando uma organização está focada nos clientes e desenvolve processos para criar valor para o cliente (Slater e Narver 1994), sendo que o facto de estar centrada no cliente constitui a base do desenvolvimento de uma relação próxima e rentável com os clientes (Shah, Rust et al. 2006).

No entanto, para criar um valor superior para o cliente é necessária informação, tendo, actualmente, as tecnologias de informação um papel determinante para o marketing (Nakata, Zhu et al. 2011). De facto, recursos complementares, como o *know-how* em tecnologia e o *know-how* em marketing, resultam em melhores capacidades, quando combinados (Moorman e Slotegraaf 1999).

Além disso, no contexto dos mercados virtuais, a confiança desempenha um papel fundamental, sendo um antecedente da intenção de compra *online* (Lee e Turban 2001;

Eastlick, Lotz et al. 2006), o que justifica a importância atribuída à reputação e à notoriedade da marca pelas empresas de *e-commerce*.

A presente investigação corrobora estudos anteriores que sugerem que os mercados virtuais requerem uma integração de diferentes teorias da área da estratégia e do empreendedorismo (Amit e Zott 2001; Ireland e Hitt 2001). De facto, embora se mantenham válidas as principais teorias de criação de valor, nenhuma por si só permite explicar na sua plenitude a criação de valor no *e-commerce*, tendo em conta a reconfiguração e inversão da cadeia de valor, a importância da informação e da tecnologia, e as novas oportunidades de inovação que os mercados virtuais determinaram.

Uma estratégia de diferenciação pode melhorar a posição relativa de uma empresa (Porter 1985), mas a reputação e a marca são activos estratégicos numa perspectiva baseada nos recursos (Deepphouse 2000; Hitt, Ireland et al. 2001), que promovem a confiança e contribuem para uma maior retenção de clientes, *lock-in*, que Amit e Zott identificam como uma das fontes de criação de valor no *e-business* (Amit e Zott 2001), manifestando-se em custos de mudança mais elevados, que têm suporte teórico na teoria dos custos de transacção (Williamson 1975), correspondendo a reputação à forma como a empresa é vista pelos *stakeholders* (Brown, Dacin et al. 2006).

Por outro lado, a evolução tecnológica e as características dos mercados virtuais determinaram inovações nas técnicas e métodos de marketing, que se enquadram no conceito de inovação de Schumpeter (Schumpeter 1942), sendo os activos e competências relacionados com a informação e com o seu processamento críticos para o desenvolvimento de determinadas estratégias de marketing (Varadarajan e Yadav 2002). Acresce que o desenvolvimento de novos produtos e serviços, e o melhoramento dos já existentes, também são métodos competitivos consistentes com uma estratégia de

diferenciação do tipo Porteriano, sendo que a Internet potencia a inovação. Todavia, os resultados da investigação sugerem que esta dimensão implica capacidades técnicas e pessoal com formação e experiência, o que é consistente com a *resource-based view* (Barney 1991; Tripsas 1997), sendo que esta dimensão estratégica tem paralelo na fonte de criação de valor designada por novidade, *novelty* (Amit and Zott 2001).

Por último, a dimensão estratégica relacionada com uma estratégia de liderança pelos custos, está ancorada em duas fontes de criação de valor referenciadas por Amit e Zott: *efficiency* e *complementarities* (Amit e Zott 2001).

De facto, a eficiência das transacções é um dos principais argumentos do *e-commerce*, encontrando enquadramento na teoria dos custos de transacção (Williamson 1975; Williamson 1979; Williamson 1983), e a utilização de redes estratégicas permite a obtenção de economias de escala, com efeitos na eficiência (Porter 1980; Porter 1985), bem como economias de âmbito, melhorando a oferta de uma dada empresa, o que reflecte a importância das complementaridades que uma rede estratégica proporciona (Gulati 1999; Gulati, Nohria et al. 2000). Outro método importante associado a esta dimensão estratégica é a exploração de avanços tecnológicos para adquirir, gerir e analisar dados, o que traduz a importância da tecnologia e da informação no contexto do *e-commerce* (Blase, Sviokla et al. 2006).

A performance empresarial tem sido utilizada recorrentemente como uma medida de avaliação das opções estratégicas das empresas. O presente estudo sugere que só as dimensões relacionadas com a diferenciação têm impacto significativo na performance. Além disso, a análise comparativa da performance dos grupos estratégicos identificados na análise, indicia que quanto maior a intensidade dos métodos competitivos que caracterizam as dimensões estratégicas encontradas, melhor será a performance empresarial. Desta

forma, a necessidade de uma empresa ter um posicionamento estratégico parece ser ainda maior nos mercados virtuais.

Por outro lado, foi referido em estudos anteriores que a Internet potencia e promove estratégias competitivas baseadas no marketing (Varadarajan e Yadav 2002), melhorando a sua eficácia, e o conhecimento do mercado e as capacidades de marketing contribuem para uma performance superior (Morgan, Vorchies et al. 2009), sendo mesmo elementos fundamentais para a aquisição e desenvolvimento dos recursos necessários para acompanhar o mercado, numa perspectiva de capacidades dinâmicas (Teece 2007).

Os resultados obtidos na investigação evidenciam a importância do marketing no contexto do *e-commerce*, sugerindo que a estratégia com mais impacto na performance nos mercados virtuais é a estratégia de diferenciação baseada no marketing.

De facto, a Internet dá um maior poder ao consumidor, mas também permite às empresas conhecer melhor os seus clientes, o que potencia a personalização e facilita o ajustamento da oferta às preferências dos mesmos.

Todavia, embora não se enquadre no âmbito do estudo, é de salientar que o marketing no *e-commerce* tem características diferentes do marketing tradicional, na medida em que a Internet proporciona novas ferramentas, dando origem a novos conceitos e novas actividades. Além disso, no *e-commerce*, normalmente, os custos de aquisição de clientes são relativamente elevados, em comparação com os canais tradicionais, pelo que é ainda mais crítica a retenção de clientes, sendo necessário ganhar a sua confiança para conquistar a sua lealdade (Reichheld e Schefter 2000).

Em conclusão, no *e-commerce* é importante ter uma estratégia e continua a ser necessário fazer opções, como, por exemplo, escolher os clientes certos, de forma a conseguir um

posicionamento estratégico que permita uma performance superior, sendo que a Internet proporciona ainda mais oportunidades de diferenciação.

Como principais contributos da presente investigação destacam-se, em termos científicos, o aprofundamento dos conhecimentos da área da estratégia, no contexto do *e-commerce*, corroborando a necessidade de integrar diferentes teorias de criação de valor, na análise da criação de valor nos mercados virtuais. Por outro lado, as escalas desenvolvidas para aferir as estratégias de *e-commerce* e medir a performance empresarial revelaram-se consistentes e válidas, podendo ser aproveitadas para operacionalizar conceitos, a nível académico ou empresarial. Além disso, as dimensões estratégicas encontradas constituem um novo enquadramento, para o estudo do *e-commerce*, sendo evidenciada a importância relativa de cada dimensão competitiva.

Em termos práticos, a investigação fornece um suporte para os gestores na elaboração de estratégias de *e-commerce*, contribuindo para melhorar a compreensão do impacto das opções estratégicas na performance empresarial, e salientando a necessidade, ainda maior, de terem um posicionamento estratégico nos mercados virtuais. Acresce que os resultados obtidos podem constituir um *benchmark* para as organizações, no que diz respeito à estratégia de *e-commerce*.

No entanto, o estudo apresenta algumas limitações, nomeadamente a dimensão e natureza da amostra que condicionam, de alguma forma, a capacidade de generalização do modelo. De facto, não foi possível observar mais de 62 empresas, o que poderá aumentar a probabilidade de cometer um erro Tipo II nos testes efectuados.

Por outro lado, o modelo de investigação pressupõe que o inquirido ocupe um lugar de topo na organização e esteja consciente das opções estratégicas da empresa e da performance relativa da mesma, o que pode não se verificar em alguns casos.

Além disso, embora o estudo evidencie a importância da orientação estratégica, existem outros factores que influenciam a performance, no contexto do *e-commerce*, tal como foi referido anteriormente.

Assim, tendo em conta estas limitações, seria desejável a replicação do estudo noutras geografias e com outras amostras, bem como a utilização de escalas alternativas e de outras abordagens de modo a permitir testar a validade das dimensões encontradas.

A contribuição de outras áreas de estudo na investigação da performance empresarial nos mercados virtuais, também seria relevante para complementar a análise efectuada, de forma a obter um modelo mais completo.

Como nota final, é de salientar que as mudanças provocadas pela Internet, determinaram uma reconfiguração da cadeia de valor, que em alguns sectores pode ser considerada uma revolução, tendo em conta que se verificou uma mudança radical do negócio.

Todavia, na sua essência o comércio electrónico não deixa de ser comércio, continuando válidas as principais teorias das áreas de estratégia e empreendedorismo, embora se revele necessária a sua integração para uma melhor compreensão do processo de criação de valor no *e-commerce*.

De facto, nos mercados virtuais a cadeia de valor sofreu alterações significativas, obrigando as empresas a focarem-se mais na relação com os clientes e a estabelecerem redes de cooperação, sendo a gestão da informação um factor crítico e a velocidade tão importante como a escala e o âmbito.

A reputação e a notoriedade da marca emergem como novos custos de mudança que permitem preservar valor no *e-commerce*, conduzindo a uma diferenciação, que tem de ser acompanhada pelo desenvolvimento de novos produtos ou serviços, proporcionando uma experiência ao cliente que conduza à sua retenção.

Assim, tendo em conta as características específicas dos mercados virtuais, referidas no âmbito do estudo, no *e-commerce* o foco é efectivamente o cliente e o marketing tem um papel estratégico, sendo a diferenciação que determina a performance.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adner, R. e P. Zempsy (2006). "A demand-based perspective of sustainable competitive advantage." *Strategic Management Journal* 27(3): 215-239.
- Afuah, A. (2000). "How much do your co-opetitors' capabilities matter in the face of technological uncertainty?" *Strategic Management Journal* 21: 387-404.
- Al-Mashari, M. (2002). "Electronic commerce: A comparative study of organizational experiences." *Benchmarking* 9(2): 182-189.
- Amit, R. e C. Zott (2001). "Value creation in e-business." *Strategic Management Journal* 22: 493-520.
- Amit, R. e C. Zott (2009). *Design your future business model: An activity system perspective*. WP - 781, IESE Business School - University of Navarra: 1-11.
- Anand, B. N. e T. Khanna (2000). "Do firms learn to create value? The case of alliances." *Strategic Management Journal* 21: 295-315.
- Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy*. New York, McGraw-Hill.
- Bakos, Y. J. (1997). "Reducing buyer search costs: Implications for electronic marketplaces." *Management Science* 43(12): 1676-1708.
- Balakrishnan, A., S. R. T. Kumara, et al. (1999). "Manufacturing in the digital age: Exploiting information technologies for product realization " *Information Systems Frontier* 1: 25-50.
- Barney, J. B. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage." *Journal of Management* 17: 99-120.
- Barney, J. B. (1997). *Gaining and sustaining competitive advantage*, Addison-Wesley.
- Barret, L. (1999). "Amazon picks HHLC for branding job?" *Marketing* 16(3): 1-15.
- Benjamin e Wigand (1995). "Electronic markets and virtual value chain on the information superhighway." *Sloan Management Review* 36(2): 62-72.
- Benjamin, R. e R. Wigand (1995). "Electronic markets and virtual value chains on the information superhighway." *Sloan Management Review* 36(Winter): 62-72.
- Bhatt e Embad (2001). "An analysis of the virtual value chain in electronic commerce." *Logistics Information Management Bradford* 14(1/2): 74-78.
- Blase, Sviokla, et al. (2006) "The new economics of information and analytics: 5 drivers for success." www.diamond.com

- Bodily, S. e S. Venkataraman (2004). "Not walls, windows: Capturing value in the digital age." *The Journal of Business Strategy* 25(3): 15-25.
- Brown, T. J., P. A. Dacin, et al. (2006). "Identity, intend image, construed image, and reputation: An interdisciplinary framework and suggested terminology." *Journal of Academic of Marketing Science* 34(2): 99-106.
- Carr, N. G. (2003). "IT Doesn't Matter." *Harvard Business Review*(May): 41-49.
- Chang, K., J. Jackson, et al. (2003). "E-Commerce and corporate strategy: An executive perspective." *Information & Management* 40: 663-675.
- Chatterjee, D., R. Grewal, et al. (2002). "Shapping up for e-Commerce: Institutional enablers of the organizational assimilation of web technologies." *MIS Quarterly* 26(2): 65-89.
- Childers, J. S. e E. Offstein (2007). "Building entrepreneurial e-commerce competitive advantage: A blending o." *Advances in Competitive Research* 15: 41-53.
- Cho, H. e V. Pucik (2005). "Relationship between innovativeness, quality, growth, profitability, and market value." *Strategic Management Journal* 26: 555-575.
- Christensen, C. M. e M. E. Raynor (2003). *The Innovator's Solution*. Boston, Harvard Business School Press.
- Coase, R. (1932). "The nature of the firm." *Economica* 4: 386-405.
- Coase, R. (1937). "The nature of the firm." *Economica* 4: 386-405.
- Coltman, T., T. M. Devinney, et al. (2001). "E-business: Revolution, evolution, or hype?" *California Management Review* 44(Fall): 57-89.
- Cooper, A. C., Ed. (2001). *Networks, alliances and entrepreneurship*, in *Strategic Entrepreneurship: Creating a new integrated mindset*. Oxford, UK, Blackwell.
- Cordella, A. (2006). "Transaction costs and information systems: does IT add up?" *Journal of Information Technology* 21: 195-202.
- Craft, S. H. (1999). "Marketers gain by measuring true loyalty." *Marketing News* 33(9): 18-18.
- Chrisman, Bauerschmidt et al. (1998). "The determinants of new venture performance: An extended model". *Entrepreneurship: Theory and Practice* 23: 5-29
- Cronbach, L. J. (1951). "Coeficient alpha and internal structure of tests." *Psychometrika* 16(September): 297-334.

- Davenport, T. (1994). "Saving IT's soul: Human-centered information management." *Harvard Business Review* 72(2): 119-131.
- David, R. J. e S.-K. Han (2004). "A systematic assessment of the empirical support for transaction cost economics." *Strategic Management Journal* 25(January): 39-58.
- Day, G. S. (1990). *Market driven strategy: Processes for creating value*. New York, Free Press.
- Day, G. S. e K. J. Hubbard (2003). "Customer relationships go digital." *Business Strategy Review* 14(March): 17-26.
- Deephouse, D. L. (2000). "Media reputation as a strategic resource: an integration of mass communication and resource-based theories." *Journal of Management* 26: 1091-1112.
- Degeratu, A. e A. Rangaswamy (2000). "Consumer choice behaviour in online and regular stores: The effects of brand name, price, and other search attributes." *International Journal of Research in Marketing* 17: 55-78.
- Dess, G. e P. Davis (1984). "Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance." *Academy of Management Journal*(September): 467-488.
- Dess, G. e R. Robinson (1984). "Measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of the privately-held firm and conglomerate business unit." *Strategic Management Journal*(5): 265-273.
- Dierickx, I. e K. Cool (1989). "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage." *Management Science* 35: 1504-1511.
- Donaldson, L. (1996). *The normal science of structural contingency theory*. Handbook of organization studies. London, Sage.
- Dutta, S. e A. Segev (1999). "Business transformation on the internet." *European Management Journal* 17: 466-476.
- Dyer, J. e H. Singh (1998). "The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage." *Academy of Management Journal* 23: 660-679.
- Eastlick, M. A., S. L. Lotz, et al. (2006). "Understanding online b-to-c relationships: an integrated model of privacy concerns." *Journal of Business Research* 59(8): 877-886.
- Economist (2005). Clicks, bricks and bargains. *The Economist*.

- Eisenhardt, K. M. e J. A. Martin (2000). "Dynamic capabilities: what are they?" *Strategic Management Journal* 21(Special Issue): 1105-1121.
- Eisenhardt, K. M. e J. A. Martin (2000). "Dynamic capabilities: What they are?" *Strategic Management Journal* 21(10-11): 1105-1121.
- Epstein, M. J. (2000). "Organizing your business for the Internet evolution." *Strategic Finance*(July): 56-60.
- Ettlie, J. E. e P. A. Pavlou (2006). "Technology-based new product development partnerships." *Decision Sciences* 37(2): 117-147.
- EuropeanCommission (2008). Industry perspectives on e-Business developments and ICT impact. *e-Business Watch*.
- Evans, P. B. e T. S. Wurster, Eds. (1999). *Blown to bits: How the new economics of information transforms strategy*. Boston, MA, Harvard Business School Press.
- Evans, P. B. e T. S. Wurster (1999). "Getting real about virtual commerce." *Harvard Business Review*(November/December): 84-94.
- Ferreira, P. L. (2005). *Análise de componentes principais e análise factorial. Análise de dados*. Coimbra, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.
- Figueiredo, J. M. (2000). "Finding sustainable profitability in electronic commerce." *Sloan Management Review*(Summer): 41-52.
- Fink, A. (1995). *The Survey Handbook*, Sage Publications.
- Fitzsimmons, J. A. e M. J. Fitzsimmons (1997). *Service management: Operations, strategy, and information technology*. New York, Irwin/McGraw-Hill.
- Foss, K. e N. J. Foss (2005). "Resources and transaction costs: How property rights economics furthers the resource-based view." *Strategic Management Journal* 26: 541-553.
- Freire, A. (2000). *Inovação: Novos produtos, serviços e negócios para Portugal*. Lisboa, Editorial Verbo.
- Gatignon, H. e J. M. Xuereb (1997). "Strategic orientation of the firm and new product performance." *Journal of Marketing Research* 34(1): 77-90.
- Ghosh, S. (1997). "Selling on the Internet: Achieving competitive advantage and market lead." *Strategy & Leadership* 25(3): 53-55.
- Ghosh, S. (1998). "Making business sense of the Internet." *Harvard Business Review*(March-April): 126-135.

- Ghoshal, S. e P. Moran (1996). "Bad for practice: A critique of transaction cost theory." *Academy of Management Journal* 21: 481-510.
- Gomes, C., M. Yasin, et al. (2006). "Performance measurement practices in manufacturing firms: an empirical investigation." *Journal of Manufacturing Technology Management* 17(2): 144-167.
- Gomes, C., M. Yasin, et al. (2009). "Benchmarking competitive methods and strategic choices of Portuguese SMEs." *Benchmarking* 16(6): 729-740.
- Grant, R. (1991). "The resource-based theory of competitive advantage." *California Management Review* 33(3): 114-135.
- Gulati, R. (1999). "Network location and learning: the influence of network resources and firm capabilities on alliance formation." *Strategic Management Journal* 20: 397-420.
- Gulati, R. e J. Garino (2000). "Get the right mix of bricks and clicks." *Harvard Business Review*(May-June): 107-114.
- Gulati, R., N. Nohria, et al. (2000). "Strategic networks." *Strategic Management Journal* 21(Special Issue): 203-215.
- Haanes, K. e O. Fjeldstad (2000). "Linking Intangible Resources and Competition." *European Management Journal* 18(1): 52-62.
- Hagel III, J. e M. Singer (1999). "Unbundling the corporation." *Harvard Business Review*(March-April): 133-141.
- Hamel, G., Ed. (2000). *Leading the revolution*. Boston, MA, Harvard Business School Press.
- Hill, C. (1990). "Cooperation, opportunism, and the invisible hand: Implications for transaction cost theory." *Academy of Management Review* 15: 500-513.
- Hill, Manuela e Hill, Andrew (2000). *Investigação por questionário*. Lisboa, Edições Silabo
- Hitt, M. e R. D. Ireland (2000). *The intersection of entrepreneurship and strategic management research*. Oxford, Blackwell.
- Hitt, M. A., R. D. Ireland, et al. (2001). "Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation." *Strategic Management Journal* 22: 479-491.
- Hitt, M. A., R. D. Ireland, et al., Eds. (2001). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, South-Western College Publishing.
- IDC e ACEPI (2010). *A economia digital em Portugal*, ACEPI.

- IDC e ACEPI (2010). Estudo ACEPI / IDC.
- Ireland, R. D. e M. A. Hitt (2001). "Integrating entrepreneurship actions and strategic management actions to create firm wealth." *Academy of Management Executive* 15(1): 49-63.
- Jácome, R., J. Lisboa, et al. (2002). "Time-based differentiation - an old strategy hat or an effective strategic choice: An empirical investigation." *European Business Review* 14(3): 184-193.
- Jelassi, T. e A. Enders, Eds. (2005). *Strategies for e-business: Creating value through electronic and mobile commerce*, Prentice Hall.
- Jones, C., W. S. Hesterly, et al. (1997). "A general theory of network governance: exchange conditions, and social mechanisms." *Academy of Management Review* 22: 911-945.
- Kaiser, H. F. e J. Rice (1974). "Little jiffy Mark IV." *Educational and Psychological Measurement* 34(Spring): 111-117.
- Kalakota, R. e M. Robison, Eds. (2000). *E-business 2.0: Roadmap for success*, Addison-Wesley.
- Kao, J. (1995). *Entrepreneurship: A Wealth-Creation and Value-Adding Process*. New York, Prentice-Hall.
- Katsikeas, C. S., N. F. Piercy, et al. (1996). "Determinants of Export Performance in a European Context." *European Journal of Marketing* 30(6): 6-35.
- Kelly, K. (1999). *New rules for the New economy*. New York, Penguin Books.
- Kettinger, W., S. Grover, et al. (1994). "Strategic information systems revisited: A study in sustainability and performance." *MIS Quarterly*: 31-58.
- Kim, W. e R. Mauborgne (2004). "Value innovation: The strategic logic of high growth." *Harvard Business Review*(July-August): 172-180.
- Klinkerman, S. (1998). "The Power of Saying No." *Banking Strategies*(January/February): 38-44.
- Klint, M. B. e U. Sjoberg (2003). "Towards a comprehensive SCP-model for analysing strategic networks/alliances." *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 33(5): 408-426.
- Kogut, B. (2000). "The network as knowledge: Generative rules and the emergence of structure." *Strategic Management Journal* 21(Special Issue): 405-425.

Koh, E. C. e K. Nam (2005). "Business use of the internet: A longitudinal study from a value chain perspective." *Industrial Management + Data Systems* 105: 82-95.

Koniger, P. e K. Janowitz (1995). "Drowning in information, but thirsty for knowledge." *International Journal of Information Management* 15(1): 5-16.

Koo, C., J. Song, et al. (2007). "Do e-business strategies matter? The antecedents and relationship with firm performance." *Inf Syst Front* 9: 283-296.

Koo, C. M., C. E. Koh, et al. (2004). "An examination of Porter's competitive strategies in electronic virtual markets: A comparison of two on-line business models." *International Journal of Electronic Commerce* 9(1): 163-180.

Lederer, A., D. Nirchandani, et al. (2001). "The search for strategic advantage from the World Wide Web." *International Journal of Electronic Commerce* 5(4): 117-133.

Lee, C. (2001). "An analytical framework for evaluating e-commerce business models and strategies." *Internet Research* 11(4): 349-359.

Lee, C., K. Lee, et al. (2001). "Internal capabilities, external networks and performance: a study on technology-based ventures." *Strategic Management Journal* 22: 615-640.

Lee, M. e E. Turban (2001). "A trust model for consumer Internet shopping." *Journal of Electronic Commerce* 6(1): 75-91.

Lieberman, M. e D. Montgomery (1988). "First mover advantages." *Strategic Management Journal* 9(Summer Special Issue): 41-58.

Likert, R. (1932). "A technique for the measurement of attitudes." *Archives of Psychology* 140.

Lippman, S. A. e R. P. Rumelt (1982). "Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition." *The Bell Journal of Economics* 13: 418-438.

Madhok, A. (2002). "Reassessing the fundamentals and beyond: Ronald Coase, the transaction cost and resource-based theories of the firm and the institutional structure of production." *Strategic Management Journal* 23: 535-550.

Mahoney, J. e R. Pandian (1992). "The resource-based view within the conversation of strategic management." *Strategic Management Journal* 13: 363-380.

Makadok, R. (2001). "Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability view of rent creation." *Strategic Management Journal* 22(5): 387-401.

Marques, A. (2003). A importância das práticas do marketing relacional na formulação e implementação de estratégias competitivas e a influência destas na lealdade dos clientes e

na performance: A investigação de um modelo estrutural no contexto empresarial Português. Faculdade de Economia. Coimbra, Universidade de Coimbra. Doutoramento: 537.

Marques, A., J. Lisboa, et al. (2000). "The effectiveness of strategies employed by dominant firms in the crystal glass industry: An empirical investigation." *European Business Review* 12(1): 34-40.

Masten, S. E. (1993). "Transaction costs, mistakes, and performance: Assessing the importance of governance." *Managerial and Decision Economics* 14: 119-129.

Mata, F. J., W. L. Fuerst, et al. (1995). "Information technology and sustained competitive advantage: A resource-based analysis." *MIS Quarterly*(December): 487-505.

McEvily, B. e A. Zaheer (1999). "Bridging ties: A source of firm heterogeneity in competitive capabilities." *Strategic Management Journal* 20: 1133-1156.

McGrath, R. e I. C. MacMillan (2000). *The entrepreneurial Mindset*. Boston, Harvard Business School Press.

McGrath, R. G. e I. MacMillan (2000). *The entrepreneurial mindset*. Boston, MA, Harvard Business School Press.

Miller, D. (1986). "Configurations of strategy and structure." *Strategic Management Journal* 7(3): 233-250.

Miller, D. (1987). "The structural and environmental correlates of business strategy." *Strategic Management Journal* 8(1): 55-76.

Moon, Y. (1999). "Interactive technologies and relationship marketing strategies." *Harvard Business School*(May): 1-12.

Moon, Y. e F. X. Frei (2000). "Exploding the Self-Service Myth." *Harvard Business Review*(May-June): 26-27.

Moorman, C. e R. J. Slotegraaf (1999). "The contingency value of complementary capabilities in product development." *Journal of Marketing Research* 36: 239-257.

Morgan, N., D. Vorchies, et al. (2009). "Market orientation, marketing capabilities, and firm performance." *Strategic Management Journal* 30: 909-920.

Nakata, C., Z. Zhu, et al. (2011). "Integrating marketing and information services functions: a complementarity and competence perspective." *Journal of the Academy of Marketing Science* 39: 700-716.

Nalebuff, B. J. e A. M. Brandenburger (1996). *Co-opetition*, Currency Doubleday.

- Narver, J. e S. F. Slater (1990). "The effect of a market orientation on business profitability." *Journal of marketing* 54(4): 20-35.
- Nataraj, S. e J. Lee (2002). "Dot.com companies: Are they all hype?" *S.A.M. Advanced Management Journal* 67: 10-14.
- Nelson, R. e S. Winter (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, MA.
- Newbert, S. (2008). "Value, rareness, competitive advantage, and performance: A conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm." *Strategic Management Journal* 29: 745-768.
- Newbert, S. L. (2007). "Empirical research on the resource-based view of the firm: An assessment and suggestions for future research " *Strategic Management Journal* 28: 121-146.
- Norris, M., P. Mushamp, et al. (2001). *eBusiness Essentials*. West Sussex, John Wiley & Sons, Ltd.
- Paladino, A. (2008). "Analyzing the effects of market and resource orientations on innovative outcomes in times of turbulence." *Journal of Product Innovation Management* (25): 577-592.
- Pearce, J. A. e R. B. Robinson (2003). *Strategic Management: Formulation, implementation and control*. New York, McGraw-Hill Irwin.
- Penrose, E., Ed. (1959). *The theory of growth of the firm*. London, Basil Blackwell.
- Pereira, A. (2006). *Guia prático de utilização do SPSS: Análise de dados para ciências sociais e psicologia*. Lisboa, Edições Silabo.
- Perez-Bustamante, G. (1999). "Knowledge management in agile innovative organizations." *Journal of Product Innovation Management*(24): 534-553.
- Perin, M. e C. Sampaio (1999). *Performance empresarial: Uma comparação entre indicadores subjectivos e objectivos*. XXV ENANPAD. Foz do Iguaçu, Brasil.
- Peteraf, M. A. (1993). "The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view." *Strategic Management Journal* 14: 179-191.
- Peteraf, M. A. e J. B. Barney (2003). "Unravelling the resource-based tangle." *Managerial and Decision Economics* 24: 309-323.

- Peteraf, M. A. e M. E. Bergen (2003). "Scanning dynamic competitive landscapes: a market-based and resource-based framework." *Strategic Management Journal* 24(10): 1027-1041.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*. New York, Free Press.
- Porter, M. (1996). "What is Strategy?" *Harvard Business Review* 74(6): 61-78.
- Porter, M. (1998). "The Power of Saying No." *Banking Strategies*(January/February): 38-44.
- Porter, M. e E. Millar (1985). "How information gives you competitive advantage." *Harvard Business Review*(July-August): 2-13.
- Porter, M. E., Ed. (1985). *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York, The Free Press.
- Porter, M. E. (1991). "Towards a dynamic theory of strategy." *Strategic Management Journal* 12(Special Issue): 95-117.
- Porter, M. E. (2001). "Strategy and the Internet." *Harvard Business Review*(March): 63-78.
- Powell, T. C. e A. Dent-Micallef (1997). "Information technology as competitive advantage: The role of human business, and technology resources." *Strategic Management Journal* 18: 375-405.
- Prahalad, C. K. e G. Hamel (1990). "The core competence of the corporation." *Harvard Business Review*(May-June): 79-91.
- Ray, G., J. B. Barney, et al. (2004). "Capabilities, business processes and competitive advantage: Choosing the dependant variable in empirical tests of the resource-based view." *Strategic Management Journal* 25: 23-37.
- Rayport, J. e B. Jaworski (2001). *E-Commerce*. New York, McGraw-Hill.
- Rayport, J. F. e Sviokla (1995). "Exploiting the virtual value chain." *Harvard Business Review*: 75-85.
- Reichheld, F. F. e P. Schefter (2000). "E-Loyalty." *Harvard Business Review*(July-August): 105-113.
- Rich, M. (2000). "The direction of marketing relationships." *Journal of Business & Industrial Marketing* 15(2/3): 170-179.
- Roberts, P. W. e G. R. Dowling (2002). "Corporate reputation and sustained financial performance." *Strategic Management Journal* 23(12): 1077-1093.

- Rowley, J. (2002). "Synergy and strategy in e-business." *Marketing Intelligence & Planning* 20(4): 215-222.
- Rumelt, Ed. (1984). *Toward a strategic theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.
- Rumelt, R., D. Schendel, et al. (1991). "Strategic management and economics." *Strategic Management Journal* 12: 5-29.
- Rumelt, R., D. Schendel, et al. (1994). *Fundamental Issues in Strategy*. Cambridge, MA, Harvard University Press.
- Sauders, M., P. Lewis, et al. (2000). *Research methods for business students*, Prentice Hall.
- Scherer, F. M. (1980). *Industrial market structure and economic performance*. Boston, MA, Houghton-Mittlin.
- Schumpeter, J. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge, MA, Harvard University Press.
- Schumpeter, J. A., Ed. (1942). *Capitalism, Socialism, and Democracy*. New York, Harper.
- Shah, D., R. T. Rust, et al. (2006). "The Path to Customer Centricity." *Journal of Service Research* 9(2): 113-124.
- Shane, S. e S. Venkataraman (2000). "The promise of entrepreneurship as a field of research." *Academy of Management Review* 25: 217-226.
- Shapiro, C. e H. R. Varian, Eds. (1999). *Information rules: A strategic guide to the network economy*. Boston, Harvard Business School Press.
- Slater, S. F. e J. J. Mohr (2006). "Successful development and commercialization of technological innovation: Insights based on strategy type." *Journal of Product Innovation Management*(23): 26-33.
- Slater, S. F. e J. C. Narver (1994). "Market orientation, customer value, and superior performance." *Business Horizons* 37(2): 22-27.
- Souitaris, V. e M. Cohen (2003). "Internet-Business or Just Business? Impact of 'Internet Specific' Strategies on Venture Performance." *European Management Journal* 21(4): 421-437.
- Stace, D., C. Holtham, et al. (2004). "Mapping opportunity space: options for a sustainable e-strategy." *Strategic Change* 13: 237-251.
- Stalk, P., P. Evans, et al. (1992). "Competing on capabilities." *Harvard Business Review*(March-April): 57-69.

- Styles, C. (1998). "Export performance measures in Australia and the United Kingdom." *Journal of International Marketing* 6(3): 12-36.
- Teece, D. J. (2007). "Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance." *Strategic Management Journal* 28(13): 1319-1350.
- Teece, D. J., G. Pisano, et al. (1997). "Dynamic capabilities and strategic management." *Strategic Management Journal* 18: 509-533.
- Tripsas, M. (1997). "Unravelling the process of creative destruction: complementary assets and incumbent survival in the typesetter industry." *Strategic Management Journal* 18(Summer special issue): 119-142.
- Varadarajan, P. R. e M. S. Yadav (2002). "Marketing strategy and the Internet: An organization framework." *Journal of the Academy of Marketing Science* 30(4): 296-312.
- Walker, R. H. e L. W. Johnson (2004). "Towards understanding attitudes of consumers who use internet banking services." *Journal of Financial Services Marketing* 10: 84-94.
- Webb, J. e C. Gile (2001). "Reversing the value chain." *The Journal of Business Strategy* 22(2): 13-17.
- Wernerfelt, B. (1984). "A resource-based view of the firm." *Strategic Management Journal* 5: 171-180.
- Williamson, O. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. New York, Free Press.
- Williamson, O. E., Ed. (1975). *Markets and hierarchies, analysis and antitrust implications: A study in the economics of internal organization*. New York, Free Press.
- Williamson, O. E. (1979). "Transaction costs economics: The governance of contractual relations." *Journal of Law and Economics* 22: 233-261.
- Williamson, O. E. (1983). "Organizational innovation: The transaction costs approach." *Entrepreneurship*: 101-133.
- Winter, S. G. (1995). *The four Rs of profitability: rents, resources, routines, and replication. Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm*. Montgomery. Boston, MA: 147-178.
- YOOX (2009). *Offering Circular*.
- Zineldin, M. (2004). "Co-opetition: The organization of the future." *Marketing Intelligence & Planning* 7: 780-789.
- Zott, C. e R. Amit (2008). "The fit between product market strategy and business model: Implications for firm performance." *Strategic Management Journal* 29: 1-26.

ANEXOS

Verificação dos pressupostos de utilização da *One-Way ANOVA*

Para realizar testes paramétricos é necessário que se cumpram três requisitos: 1) as variáveis devem ser naturalmente numéricas; 2) os resultados têm que se distribuir normalmente; e 3) a variabilidade dos resultados em cada situação deve ser sensivelmente a mesma.

Quadro 1 – Teste de Levene

| | Levene Statistic | Sig. |
|----------------------------------|------------------|-------|
| Liderança pelos custos (LC) | 3,340 | 0,073 |
| Diferenciação via marketing (DM) | 1,545 | 0,219 |
| Diferenciação via inovação (DI) | 11,723 | 0,001 |

Os resultados do teste de Levene confirmam a hipótese de homogeneidade de variâncias nos factores LC e DM ($p > 0,05$) e rejeitam a igualdade de variâncias para o factor DI ($p < 0,05$).

Quadro 2 – Testes de normalidade

| | Cluster | Kolmogorov-Smirnov(a) | | | Shapiro-Wilk | | |
|----------------------------------|---------|-----------------------|----|--------|--------------|----|-------|
| | | Statistic | df | Sig. | Statistic | df | Sig. |
| Liderança pelos custos (LC) | 1 | 0,130 | 14 | 0,200* | 0,957 | 14 | 0,674 |
| | 2 | 0,144 | 48 | 0,014 | 0,971 | 48 | 0,273 |
| Diferenciação via marketing (DM) | 1 | 0,194 | 14 | 0,163* | 0,914 | 14 | 0,179 |
| | 2 | 0,124 | 48 | 0,062* | 0,944 | 48 | 0,023 |
| Diferenciação via inovação (DI) | 1 | 0,267 | 14 | 0,008 | 0,865 | 14 | 0,035 |
| | 2 | 0,108 | 48 | 0,200* | 0,942 | 48 | 0,020 |

(a) Com correcção de Lilliefors

* $p > 0,05$

Os resultados dos testes Kolmogorov-Smirnov, com correcção de Lilliefors, e de de Shapiro-Wilk, confirmam que os factores LC e DM no *Cluster 1* têm distribuição normal, bem como os factores DM e DI no *Cluster 2*. Nos restantes dois casos procurou-se mais evidência da normalidade das distribuições, através da análise da curtose e assimetria.

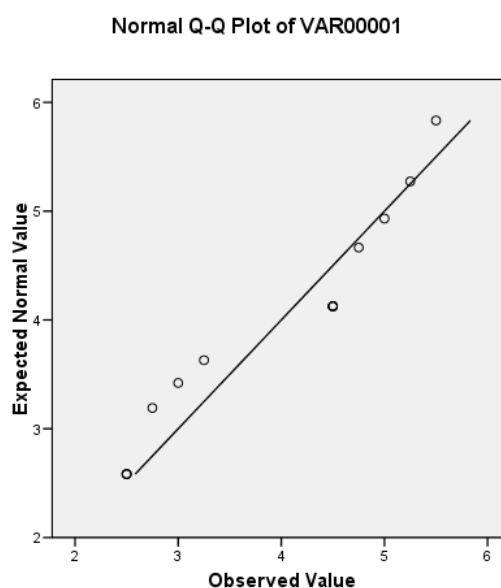
Uma distribuição pode ser considerada normal, se tanto a assimetria como a curtose tiverem valores inferiores a duas vezes o valor do erro padrão (Marques 2003; Hill e Hill 2000).

Quadro 3 – Graus de curtose e assimetria

| | Cluster | Skewness | | Kurtosis | |
|---------------------------------|---------|-----------|------------|-----------|------------|
| | | Statistic | Std. Error | Statistic | Std. Error |
| Liderança pelos custos (LC) | 2 | 0,066 | 0,597 | -0,728 | 1,154 |
| Diferenciação via inovação (DI) | 1 | -0,847 | 0,343 | 2,171 | 0,674 |

Através da análise da assimetria e da curtose dos factores constantes do quadro acima, verifica-se que o factor LC no *Cluster 2* têm uma distribuição normal, mas não é possível ser conclusivo quanto à normalidade do factor DI no *Cluster 1*, pelo que se procedeu à análise do gráfico Q-Q, verificando-se que a distribuição não está muito afastada da normal.

Gráfico 1



Verificação dos pressupostos do Teste *t*

Para realizar testes paramétricos é necessário que se cumpram três requisitos: 1) as variáveis devem ser naturalmente numéricas; 2) os resultados têm que se distribuir normalmente; e 3) a variabilidade dos resultados em cada situação deve ser sensivelmente a mesma.

Quadro 1 – Teste de Levene

| | Levene Statistic | Sig. |
|--------------------|------------------|-------|
| Performance global | 3,741 | 0,058 |

Os resultados do teste de Levene confirmam a hipótese de homogeneidade de variâncias, uma vez que $p > 0,05$.

Quadro 2 – Testes de normalidade

| | Cluster | Kolmogorov-Smirnov (a) | | | Shapiro-Wilk | | |
|--------------------|---------|------------------------|----|--------|--------------|----|-------|
| | | Statistic | df | Sig. | Statistic | df | Sig. |
| Performance global | 1 | 0,171 | 14 | 0,200* | 0,940 | 14 | 0,419 |
| | 2 | 0,130 | 48 | 0,042 | 0,966 | 48 | 0,178 |

(a) Com correção de Lilliefors

* $p > 0,05$

Os resultados dos testes Kolmogorov-Smirnov, com correção de Lilliefors, e de Shapiro-Wilk, confirmam que a distribuição da performance no *Cluster 1* segue a normal, sendo necessário, no caso do *Cluster 2*, obter mais evidência sobre a normalidade da distribuição através da análise da curtose e assimetria.

Uma distribuição pode ser considerada normal, se tanto a assimetria como a curtose tiverem valores inferiores a duas vezes o valor do erro padrão (Marques 2003; Hill e Hill 2000).

Quadro 3 – Curtose e assimetria

| | Cluster | Skewness | | Kurtosis | |
|--------------------|---------|-----------|------------|-----------|------------|
| | | Statistic | Std. Error | Statistic | Std. Error |
| Performance global | 2 | -0,335 | 0,343 | -0,012 | 0,674 |

Tendo em conta os valores da curtose e assimetria e os respectivos erros padrão, evidenciados no Quadro 3, aceita-se a normalidade da distribuição da performance global no *Cluster 2*.

Teste Wilcoxon

Quadro 1 - Ranks

| | | N | Mean Rank | Sum of Ranks |
|----------------------------------------|----------------|-------|-----------|--------------|
| CL 2007 - LC 2010 | Negative Ranks | 8(a) | 9,06 | 72,50 |
| | Positive Ranks | 8(b) | 7,94 | 63,50 |
| | Ties | 1(c) | | |
| | Total | 17 | | |
| DM 2007 - DM 2010 | Negative Ranks | 7(d) | 9,86 | 69,00 |
| | Positive Ranks | 7(e) | 5,14 | 36,00 |
| | Ties | 3(f) | | |
| | Total | 17 | | |
| DI 2007 - DI 2010 | Negative Ranks | 4(g) | 8,50 | 34,00 |
| | Positive Ranks | 8(h) | 5,50 | 44,00 |
| | Ties | 5(i) | | |
| | Total | 17 | | |
| Performance 2007 - Performance 2010 | Negative Ranks | 6(j) | 11,00 | 66,00 |
| | Positive Ranks | 11(k) | 7,91 | 87,00 |
| | Ties | 0(l) | | |
| | Total | 17 | | |

- a CL 2007 < LC 2010
- b CL 2007 > LC 2010
- c CL 2007 = LC 2010

- d DM 2007 < DM 2010
- e DM 2007 > DM 2010
- f DM 2007 = DM 2010

- g DI 2007 < DI 2010
- h DI 2007 > DI 2010
- i DI 2007 = DI 2010

- j Performance 2007 < Performance 2010
- k Performance 2007 > Performance 2010
- l Performance 2007 = Performance 2010

Estratégias de *e-commerce* – Questionário 1

PARTE 1: VARIÁVEIS DE CARACTERIZAÇÃO E CONTROLO

1. Nome da empresa (*facultativo*):

2. A sua função na empresa:

3. Número de empregados na organização:

menos de 25 25 a 50 50 a 250 250 a 500 mais de 500

4. Tipo de organização:

Serviços Indústria Comércio Construção Banco

5. Vendas anuais totais da empresa em 2006 (M€ = Milhões de euros):

menos de 0,5 M€ 0,5M€ a 2,5M€ 2,5M€ a 10M€ 10M€ a 100M€ mais de 100M€

6. Taxa de crescimento das vendas totais em 2006 foi:

inferior a 0% 1 a 10% 11 a 25% 26 a 50% mais de 50%

7. A sua empresa tinha experiência anterior nos canais tradicionais?

sim não

8. Percentagem das vendas realizadas através da Internet em relação às vendas totais, em 2006:

1 a 10% 11 a 20% 21 a 50% 51 a 99% 100%

9. A taxa de crescimento das vendas/número de transacções realizadas através da Internet em 2006 foi:

inferior a 0% 1 a 10% 11 a 25% 26 a 50% superior a 50%

10. Número de transacções efectuadas através da Internet em 2006 (*facultativo*): ...

11. Modelo de negócio utilizado no *e-commerce* (comércio electrónico):

B2B B2C Homebanking Outro

12. Tipo de produtos/serviços vendidos através do *e-commerce*:

| | | | | | | | | | |
|-------------|--------------------------|----------|--------------------------|---------------|--------------------------|----------------|--------------------------|----------|--------------------------|
| Financeiros | <input type="checkbox"/> | Livros | <input type="checkbox"/> | Vestuário | <input type="checkbox"/> | Computadores | <input type="checkbox"/> | Educação | <input type="checkbox"/> |
| Electrónica | <input type="checkbox"/> | Diversão | <input type="checkbox"/> | Música/Vídeos | <input type="checkbox"/> | Viagens/Férias | <input type="checkbox"/> | Outros | <input type="checkbox"/> |

Se outros, por favor especifique quais:

13. O nível de tecnologia no sector onde a sua empresa exerce a actividade principal é:

| | | | | | | | | | |
|------------|--------------------------|------|--------------------------|----------|--------------------------|-------|--------------------------|-------------|--------------------------|
| muito alto | <input type="checkbox"/> | alto | <input type="checkbox"/> | moderado | <input type="checkbox"/> | baixo | <input type="checkbox"/> | muito baixo | <input type="checkbox"/> |
|------------|--------------------------|------|--------------------------|----------|--------------------------|-------|--------------------------|-------------|--------------------------|

14. O nível de mudança tecnológica no seu sector, nos últimos 5 anos, foi:

| | | | | | | | | | |
|------------|--------------------------|------|--------------------------|----------|--------------------------|-------|--------------------------|-------------|--------------------------|
| muito alto | <input type="checkbox"/> | alto | <input type="checkbox"/> | moderado | <input type="checkbox"/> | baixo | <input type="checkbox"/> | muito baixo | <input type="checkbox"/> |
|------------|--------------------------|------|--------------------------|----------|--------------------------|-------|--------------------------|-------------|--------------------------|

15. O nível de tecnologia de informação (TI) na sua organização é:

| | | | | | | | | | |
|------------|--------------------------|------|--------------------------|----------|--------------------------|-------|--------------------------|-------------|--------------------------|
| muito alto | <input type="checkbox"/> | alto | <input type="checkbox"/> | moderado | <input type="checkbox"/> | baixo | <input type="checkbox"/> | muito baixo | <input type="checkbox"/> |
|------------|--------------------------|------|--------------------------|----------|--------------------------|-------|--------------------------|-------------|--------------------------|

16. Há quanto tempo utiliza a empresa o *e-commerce*:

| | | | | | | | | | |
|-----------|--------------------------|-----------------|--------------------------|------------|--------------------------|------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 0-6 meses | <input type="checkbox"/> | 6 meses a 1 ano | <input type="checkbox"/> | 1 a 2 anos | <input type="checkbox"/> | 2 a 5 anos | <input type="checkbox"/> | mais de 5 anos | <input type="checkbox"/> |
|-----------|--------------------------|-----------------|--------------------------|------------|--------------------------|------------|--------------------------|----------------|--------------------------|

17. A estratégia global da sua empresa foi alterada recentemente:

| | | | |
|-----|--------------------------|-----|--------------------------|
| sim | <input type="checkbox"/> | não | <input type="checkbox"/> |
|-----|--------------------------|-----|--------------------------|

18. A sua organização mede a percepção que os clientes têm do seu desempenho em termos de:

| | | | | |
|-------------------------------------|-----|--------------------------|-----|--------------------------|
| • Desenvolvimento de novos produtos | sim | <input type="checkbox"/> | não | <input type="checkbox"/> |
| • Serviço pós venda | sim | <input type="checkbox"/> | não | <input type="checkbox"/> |
| • Preço | sim | <input type="checkbox"/> | não | <input type="checkbox"/> |
| • Inovação | sim | <input type="checkbox"/> | não | <input type="checkbox"/> |
| • Fiabilidade | sim | <input type="checkbox"/> | não | <input type="checkbox"/> |

19. A que nível a sua organização utiliza a informação recolhida para melhorar:

• **A satisfação dos clientes**

muito alto alto moderado baixo muito baixo

• **A qualidade**

muito alto alto moderado baixo muito baixo

• **A inovação**

muito alto alto moderado baixo muito baixo

• **O nível de serviço**

muito alto alto moderado baixo muito baixo

• **A eficiência operacional**

muito alto alto moderado baixo muito baixo

20. Selecciona as respostas que mais correspondem à forma como a sua organização vê o *e-commerce*:

- um canal complementar
- uma forma de otimizar processos/reduzir custos
- um novo modelo de negócio
- uma forma de publicitar os produtos da empresa
- uma oportunidade para oferecer novos produtos
- uma forma de potenciar os canais tradicionais
- uma forma de entrar em novos mercados/segmentos

21. Identifique os principais concorrentes, em termos de *e-commerce*:

PARTE 2: CRIAÇÃO DE VALOR EM E-COMMERCE

Por favor indique a **importância de cada um dos seguintes factores competitivos** para a **estratégia de e-commerce da sua empresa** (1=sem importância; 7=muito importante):

| | - | | | | | | + |
|---------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 Desenvolvimento de novos produtos/serviços | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2 Serviço pós-venda | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3 Eficiência operacional | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4 Controlo de qualidade dos produtos/serviços | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5 Formação, treino e experiência dos trabalhadores | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6 Manutenção de elevados níveis de stocks | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7 Preços competitivos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8 Variedade de produtos/serviços oferecidos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9 Desenvolvimento e melhoramento de produtos existentes | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10 Notoriedade da marca | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11 Inovação em técnicas e métodos de marketing | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12 Controlo dos canais de distribuição | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13 Procura de matérias-primas | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14 Utilização mínima de financiamento externo | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15 Especificação geográfica do mercado bem determinada | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16 Capacidade de fornecer produtos/serviços especiais | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| | | | | | | | |
|---------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 17 Presença em segmentos de mercado de preço elevado | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 18 Comunicação (publicidade e promoção de vendas) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 19 Reputação no sector onde está inserida | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 20 Inovação nos processos de fabrico/prestação de serviços | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 21 Cumprimento do prazo de entrega | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 22 Melhoria contínua nos processos de fabrico/serviços | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 23 Competências em TI de suporte à gestão | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 24 Investimento no desenvolvimento de novas tecnologias | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 25 Capacidades técnicas | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 26 Posse de activos complementares especializados | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 27 Exploração de avanços tecnológicos p/ adquirir, gerir e analisar dados | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 28 Exploração de avanços tecnológicos para reduzir custos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 29 Análise da informação para aprofundar conhecimentos/oportunidades | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 30 Desenvolver sistemas de informação p/ aferir necessidades do cliente | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 31 Definir produtos/serviços com base nas necessidades dos clientes | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 32 Desenvolver economias de escala através de redes estratégicas | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 33 Desenvolver economias de âmbito através de redes estratégicas | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 34 Aceder a informação, mercados e tecnologias através de parcerias | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 35 Recurso à subcontratação (<i>outsourcing</i>) de algumas actividades | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 36 Baixo custo de produção e/ou do serviço | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 37 Melhorar a eficiência através da redução dos custos de transacção | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

PARTE 3: PERFORMANCE EMPRESARIAL

Como é que avalia o **desempenho (performance)** da sua empresa em termos de e-commerce **relativamente ao desempenho dos principais concorrentes**, no ano de **2006** (1=desempenho muito inferior ao dos principais concorrentes; 7=desempenho muito superior ao dos principais concorrentes):

| Performance Adaptativa | - | | | | | | + |
|-----------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 Taxa de introdução de novos produtos/serviços | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2 Grau de sucesso dos novos produtos/serviços | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3 Grau de diferenciação dos novos produtos/serviços | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4 Ciclo de vida do novo produto/serviço | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5 Diversificação de produtos/serviços | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6 Inovação no mercado c/ novos produtos/serviços | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7 Diversificação de clientes | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8 Diversificação geográfica | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Performance Relacional | - | | | | | | + |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9 Duração das relações mantidas com os clientes | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10 Robustez das relações com clientes | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11 Frequência da compra dos clientes | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12 O valor médio da compra dos clientes | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13 Rotação de clientes | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14 Nível de reclamações de clientes | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| Performance Económica | - | | | | | | + |
|---------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 15 Quota de mercado | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16 Penetração em novos mercados | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17 Taxa de crescimento das vendas | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 18 Rentabilidade das vendas (resultado líquido/vendas) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 19 ROE (resultado líquido/capitais próprios) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 20 Notoriedade da marca | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 21 Tempo entre a ideia e o lançamento de produto/serviço (<i>time to market</i>) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Tem alguma sugestão ou algum comentário a fazer?

Estratégias de *e-commerce* – Questionário 2

PARTE 1: VARIÁVEIS DE CARACTERIZAÇÃO E CONTROLO

1. Nome da empresa:

2. CAE:

3. Número de empregados:

1 a 5 6 a 10 11 a 50 51 a 250 mais de 250

4. Tipo de organização:

Serviços Indústria Comércio Banco

5. Percentagem das vendas efectuadas através da Internet em relação às vendas totais:

até 10% 11 a 99% 100%

6. Modelo de negócio (*online*):

B2B B2C Outro

7. A estratégia da sua empresa foi alterada nos últimos dois anos?

sim não

8. A sua empresa tinha experiência anterior nos canais tradicionais?

sim não

9. A taxa de crescimento das vendas *online* em 2009:

inferior a 0% 1 a 25% 26 a 50% superior a 50%

PARTE 2: CRIAÇÃO DE VALOR EM E-COMMERCE

Por assinalar com um X a importância que a sua empresa atribui a cada um dos seguintes factores competitivos de 1 a 7 (1=sem importância; 7=muito importante)

| | - | | | | | | + |
|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 Desenvolver economias de escala através de redes estratégicas | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2 Exploração de avanços tecnológicos p/ adquirir, gerir e analisar dados | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3 Posse de activos complementares | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4 Desenvolver economias de âmbito através de redes estratégicas | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5 Melhorar a eficiência através da redução dos custos de transacção | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6 Exploração de avanços tecnológicos para reduzir custos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7 Capacidade de fornecer produtos/serviços especiais | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8 Investimento no desenvolvimento de novas tecnologias | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9 Notoriedade da marca | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10 Inovação em técnicas e métodos de marketing | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11 Comunicação (Publicidade e promoção de vendas) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12 Reputação no sector em que está inserida | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13 Desenvolver sistemas de informação p/ aferir necessidades do cliente | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14 Presença em segmento de mercado de preço elevado | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15 Variedade de produtos/serviços oferecidos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16 Análise da informação p/ aprofundar conhecimentos e oportunidades | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| | | | | | | | |
|------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 17 Definir produtos com base nas necessidades dos clientes | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 18 Desenvolver novos produtos/serviços | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 19 Formação, treino e experiência dos colaboradores | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 20 Inovação nos processos de fabrico/ prestação de serviços | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 21 Controlo de qualidade dos produtos/serviços | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 22 Melhoria contínua nos processos de fabrico/serviços | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 23 Desenvolvimento e melhoramento de produtos existentes | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 24 Capacidades técnicas | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 25 Recurso à subcontratação (outsourcing) de algumas actividades | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 26 Serviço pós-venda | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 27 Competências em TI de suporte à gestão | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

PARTE 3: PERFORMANCE EMPRESARIAL

Por favor indique qual a sua avaliação do desempenho da sua empresa em termos de e-commerce face aos principais concorrentes, correspondendo 1 a um desempenho muito inferior e 7 a um desempenho muito superior

| | - | | | | | | + |
|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 Diversificação de produtos/serviços | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2 Inovação no mercado com novos produtos/serviços | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3 Taxa de introdução de novos produtos/serviços | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4 <i>Time to market</i> (tempo entre a ideia e o lançamento do produto) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5 Grau de diferenciação dos novos produtos/serviços | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6 ROE (resultado líquido/capitais próprios) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7 Rentabilidade das vendas (resultado líquido/vendas) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8 Taxa de crescimento das vendas | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9 Notoriedade da marca | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10 Quota de mercado | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11 Duração das relações mantidas com os clientes | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12 Robustez das relações com os clientes | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13 Frequência da compra dos clientes | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14 Valor médio da compra dos clientes | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |