



DOCUMENTO DE TRABALHO Nº 1/2002

**A Estratégia em Mercados Digitais e a
Performance
O caso das lojas virtuais portuguesas**

**VÍTOR DA CONCEIÇÃO GONÇALVES
JORGE MANUEL NUNES MONTEIRO**

ISSN nº 0874-8470

DEPARTAMENTO DE GESTÃO

R. Miguel Lupi, 20 – 1249-078 Lisboa – Fax: 21.392.28.08 – Telf. 21.392.28.12/23

Índice

Índice	2
I – Introdução	3
II - Enquadramento do Tema	4
II.1. Vantagem competitiva em mercados digitais	4
II.2. Estratégia de Negócio	6
II.3. Modelo de Negócio	7
II.4. Capacidade Tecnológica	13
II.5. Performance	14
III – Metodologia	16
III.1. Amostra	16
III.2. Modelo, variáveis e hipóteses estudadas	17
IV - Resultados Empíricos	18
IV.1. Performance	18
IV.2. Capacidade para Aceder a Mercados Digitais	19
IV.3. Relação da Performance com a capacidade para aceder a mercados digitais	21
V - Conclusões do Estudo	23
V.1. Futuros desenvolvimentos	27
V.2. Considerações práticas	27
Bibliografia	29
Anexos	31

I – Introdução

A procura do sucesso e das condições necessárias para o atingir, é um tema sempre actual no meio empresarial. Hoje, quando se assiste a uma diminuição do deslumbramento das oportunidades proporcionadas pela *Internet* e a uma forte contracção do investimento nas empresas que operam em mercados digitais. O mercado e os investidores tornam-se mais cautelosos os riscos são melhor avaliados, e antes de investir há que avaliar se os novos projectos ou as novas empresas cumprem as condições necessárias para terem sucesso num contexto de mercado digital. Este estudo teve como objectivo encontrar quais são essas condições e que são identificadas como *Capacidade para Aceder a Mercados Digitais*.

Foi utilizado um modelo de análise (Monteiro, 2001) que relaciona os dois conceitos principais deste estudo: *Capacidade para Aceder a Mercados Digitais* e *Performance*. Em que a *Capacidade para Aceder a Mercados Digitais* é composta por três dimensões: *Estratégia de Negócio*, *Capacidade Tecnológica* e *Modelo de Negócio*. A *Performance* corresponde à diferença entre os resultados observados e os resultados esperados pelos gestores das lojas.

Neste estudo uma das variáveis do modelo de análise é constante, somente foi analisado o *Modelo de Negócio* que corresponde às *Lojas Virtuais*.

A hipótese principal que foi colocada foi a seguinte:

A partir da *Capacidade para Aceder a Mercados Digitais* demonstrada é possível inferir a *Performance da Loja Virtual*

II - Enquadramento do Tema

II.1. Vantagem competitiva em mercados digitais

Michael Porter (2001) no seu artigo *Strategy and The Internet* refere que a nova economia não é mais do que antiga economia que teve acesso a uma nova tecnologia e afirma que há dois factores determinam o lucro das empresas. Esses factores transcendem qualquer tecnologia ou tipo de negócio e permitem também responder a questão, de que forma a *Internet* pode criar valor económico ?. Os factores são: a estrutura da indústria e uma vantagem competitiva sustentável. A estrutura da indústria determina o lucro do competidor médio, a vantagem competitiva permite que uma companhia tenha uma performance superior ao do competidor médio.

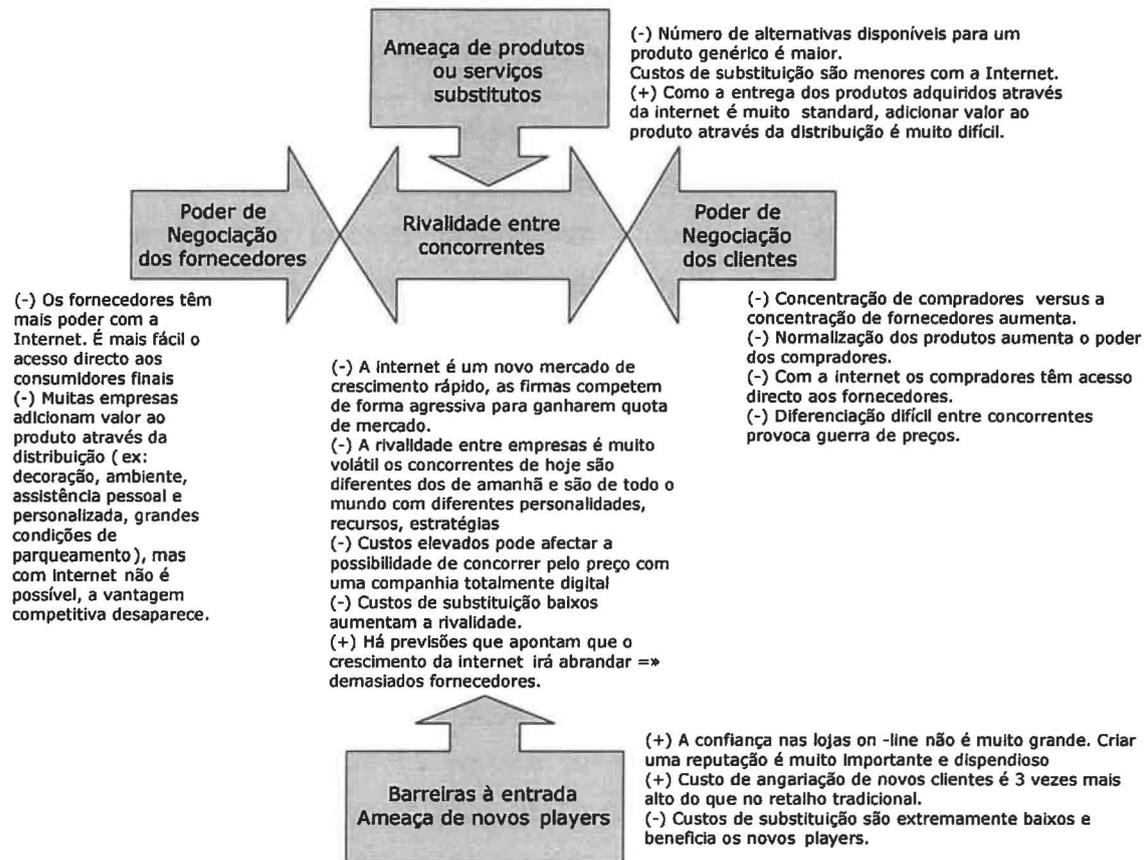
Estrutura da Indústria das lojas que entram mercados digitais

Utilizando o modelo das 5 forças de Porter para representar a estrutura da indústria das lojas que entram em mercados digitais (ver Figura 1), podemos verificar que as empresas e os seus gestores têm de ter em atenção que o ambiente onde irão desenvolver a sua actividade é mais hostil. A diferenciação entre concorrentes é mais difícil e as empresas estão sujeitas a maior competição provocando erosão nos lucros das empresas.

Segundo Porter (2001:66)

“...o grande paradoxo da Internet é que os benefícios que proporciona - tornar a informação disponível de uma forma global, reduzir a dificuldade de comprar, comercializar e distribuir, permitir uma maior aproximação entre compradores e vendedores e permitir que negociem mais facilmente – também torna mais difícil para as empresas traduzirem esses benefícios em lucros...o lucro médio está sob pressão em muitas indústrias...para ser ter mais lucro que o concorrente médio é necessário alcançar uma vantagem competitiva sustentada ”.

Figura 1. Modelo de Porter (Lojas que entram em mercados digitais)



Adaptado de Crosswell (2002: 9)

Vantagem competitiva sustentável

Uma vantagem competitiva sustentável é um conceito que não tem uma definição universal. Há diversas teorias sobre as fontes que proporcionam vantagem competitiva às empresas. Para alguns autores uma performance superior é obtida quando a empresa dispõe de:

- Posições de mercado protegidas: monopólio (Caves e Porter, 1977; Porter, 1980, cit Powell, 2000: 875).
- Recursos específicos da empresa (Lippman e Rumelt, 1982; Wernerfelt, 1984, cit Powell, 2000: 875).
- Capacidade dinâmica de renovar as vantagens ao longo do tempo. (Winter, 1987; Teece, Pisano e Shuen, 1977, cit Powell, 2000: 875)

- Uma estratégia claramente definida de liderança pelos custos ou pela diferenciação (Porter, 1985).
- Capacidade para construir novas capacidades mais depressa do que os rivais (Hamel e Prahalad, 1994: 158).
- Modelos de Negócio inovadores. Don Tapscott afirma que são a base da competição e da criação de riqueza na economia digital (Kalakota e Robinson, 1999: xiii).

Neste estudo considera-se a *Capacidade para Aceder a Mercados Digitais* - a correcta articulação da *Estratégia de Negócio*, *Capacidade Tecnológica* e do *Modelo de Negócio* - como a forma das empresas obterem vantagens competitivas sustentadas que lhes permitem ter uma base fundamental para o desempenho acima da média a longo prazo.

II.2. Estratégia de Negócio

A estratégia de uma empresa representa um plano global sobre a forma como a organização deseja atingir a sua missão e objectivos. A estratégia tem por objectivo maximizar as vantagens competitivas e minimizar as desvantagens competitivas (Wheelen e Hunger, 1998: 12).

Segundo os mesmo autores, as empresas consideram três tipos de estratégias: corporativa, de negócio e funcional.

Este estudo debruçou-se sobre a *Estratégia de Negócio*.

A *Estratégia de Negócio* (Wheelen e Hunger, 1998: 113) é definida ao nível da unidade de negócio ou ao nível do produto. Esta definição dá importância à melhoria da posição competitiva dos produtos/serviços de uma empresa, numa indústria ou num segmento de mercado específico.

Segundo os mesmos autores, as *Estratégias de Negócio* tipicamente classificam-se numa de duas categorias: competitiva (competindo com os concorrentes afim de obter vantagens) ou cooperativa (trabalhando com um ou mais competidores para ganhar vantagens contra outros concorrentes).

Desta forma podemos considerar que a *Estratégia de Negócio* preocupa-se com a forma como a companhia ou as unidades de negócio deverão competir ou cooperar em cada indústria.

Iremos usar o conceito de estratégia competitiva de Porter (1985: 29) como sinónimo de *Estratégia de Negócio* (Wheelen e Hunger, 1998: 113).

Segundo Porter (1985/1992: 29)

"uma estratégia competitiva considera uma acção ofensiva ou defensiva de forma a criar uma posição que esteja protegida contra as cinco forças competitivas".

Porter (1980: 35) tipificou as estratégias competitivas em: liderança pelo custo, diferenciação, âmbito de mercado (num determinado grupo de clientes, segmento de produtos, mercado geográfico, etc).

Hunt (2000: 140) desenvolveu uma meta-análise a partir de várias investigações sobre a teoria de Michael Porter, na qual concluiu que as três componentes sugeridas por Porter para definir uma estratégia competitiva: diferenciação, baixo custo e âmbito de mercado, são insuficientes e o que os dados sugerem, é que para se descrever adequadamente as estratégias competitivas é necessário ter em atenção seis componentes (meta-dimensões): o marketing, as vendas, a reputação de qualidade, a inovação de produtos, as operações e o âmbito do mercado.

Segundo o mesmo estudo, as estratégias baixo custo e diferenciação são classificações demasiado genéricas, havendo assim necessidade de descreve-las de forma mais detalhada.

Hunt (2000) sugere então cinco tipos de *Estratégias de Negócio*: liderança pela inovação e pelas operações, economia de custos, focada na qualidade e na economia, liderança de vendas, qualidade ampla e liderança de vendas, focada na liderança pela qualidade. Em que as meta-dimensões referidas anteriormente (marketing, vendas, reputação de qualidade, inovação de produtos, operações e âmbito do mercado) proporcionam uma linguagem comum para descrever os vários tipos de estratégias competitivas.

Este estudo suportou-se nas meta-dimensões utilizadas por por Hunt (2000) para caracterizar as *Estratégias de Negócio* das lojas virtuais portuguesas.

II.3. Modelo de Negócio

Outro dos conceitos fundamentais na análise das empresas que operam em *Mercados Digitais* é o *Modelo de Negócio*.

Segundo Timmers (1998: 4) a literatura sobre comércio electrónico não é consistente na utilização do termo *Modelo de Negócio*. Muitas vezes os autores nem sequer dão uma definição deste termo ¹.

O autor propõe três elementos para caracterizar um *Modelo de Negócio*:

1. A arquitectura dos fluxos de produtos, serviços e informação que inclui a descrição dos vários intervenientes no negócio e os seus papéis,
2. A descrição dos potenciais benefícios para os diferentes intervenientes,
3. e a descrição das fontes de facturação.

O primeiro dos três elementos do *Modelo de Negócio* poderá ser representado utilizando a cadeia de valor de Porter. Dado que esta técnica permite de uma forma sistemática examinar todas as actividades executadas pela empresa e a forma como elas interagem (Porter, 1985/1992: 31). Considera-se neste estudo que as actividades, segundo a definição de Porter, correspondem aos processos que permitem tratar ou transformar produtos ou serviços ou informação, e que os fluxos referidos por Timmers (1988: 4) são o encadeamento dos diversos processos.

Kalakota e Robinson (1999: 1) também referem a cadeia de valor para representar o *Modelo de Negócio*. Identificam um conjunto de fases para agregar e desagregar a cadeia de valor de forma a criar novos modelos de *e-business*.

A importância do *Modelo de Negócio* é evidenciada por vários autores. Por exemplo, Kalakota e Robinson (1999: 5) referem que repensar e redesenhar o *Modelo de Negócio* deverá ser o primeiro passo para obter lucros e até mesmo sobreviver na era da informação, e que a competição não é somente entre produtos mas entre os tradicionais e os novos *Modelos de Negócio*.

Kalakota e Robinson (1999: 55) consideram ainda que:

"os *Modelos de Negócio* são as armas estratégicas da economia digital. Num ambiente em que múltiplas variáveis - tecnologia, requisitos do cliente, cadeias de valor - estão a mudar simultaneamente, as velhas armas da diferenciação, baixo custo, qualidade e melhoria incremental do processo são uma leve esperança de sustentar o crescimento. E concluem

¹ Podemos referir Kalakota e Robinson (1999) como exemplo de autores que não apresentam uma definição para modelo de negócio.

ao afirmar que a dimensão *Modelo de Negócio* não continua a ser uma parte operacional da estratégia corporativa, em vez de isso, o *Modelo de Negócio* passa a ser o mais importante".

Don Tapscott também partilha a mesma visão ao afirmar que a base da competição e da criação de riqueza na economia digital é a inovação nos *Modelos de Negócio*² (Kalakota e Robinson, 1999: xiii).

Porter (1985/1992: 145) também identificou que novas formas de executar as actividades dentro de uma organização, e novas formas de interacção das actividades, pode provocar grandes possibilidades de diferenciação da empresa face à concorrência, e afirma:

"oportunidades para atingir níveis altíssimos de diferenciação resultam em geral da reconfiguração da cadeia de valores. A elaboração de uma nova cadeia de valores é um processo criativo. Trabalhando para trás a partir da cadeia de valores do comprador, uma empresa deveria investigar formas como poderia ligá-la à cadeia do comprador de uma maneira diferente ou reestruturar as suas próprias actividades de valor para satisfazer de um modo melhor critérios de compra.."

Este estudo teve por base um único *Modelo de Negócio*, o das *Lojas Virtuais*. As teses de Dutta e Segev (1999: 467) foram a base de avaliação do estágio em que se encontram as *Lojas Virtuais* portuguesas.

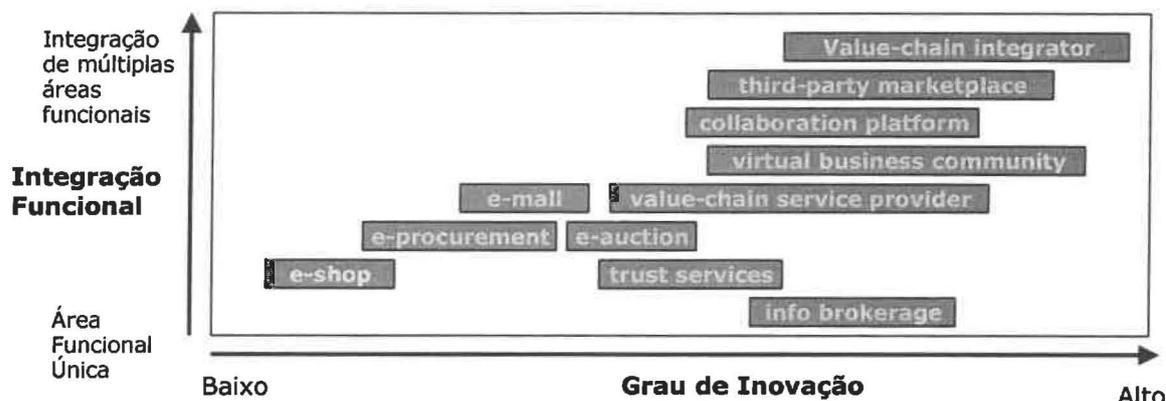
O *Modelo de Negócio Loja Virtual* foi tipificado e caracterizado por Timmers (1998: 5) no decorrer de um estudo que teve como objectivo desenvolver um quadro de referência para classificar *Modelos de Negócio* de comércio electrónico na *Internet*. O quadro de referência foi desenvolvido a partir de negócios existentes na *Internet* e de trabalhos experimentais desenvolvidos em programas europeus de investigação e desenvolvimento.

Loja Virtual

Timmers (1998: 4) construiu uma classificação para os *Modelos de Negócio*, tendo definido onze modelos (Figura 2).

² Segundo Timmers (2000) uma das consequências da natureza aberta da Internet é a dificuldade em esconder os detalhes de um modelo de negócio.

Figura 2. Tipologia dos modelos de negócio



Adaptado de Timmers (2000:42)

A identificação dos modelos foi feita a partir da observação de empresas que utilizam a *Internet* e do inventário de projectos europeus relacionados com o comércio electrónico. O autor usou a seguinte metodologia para encontrar as arquitecturas dos *Modelos de Negócio* :

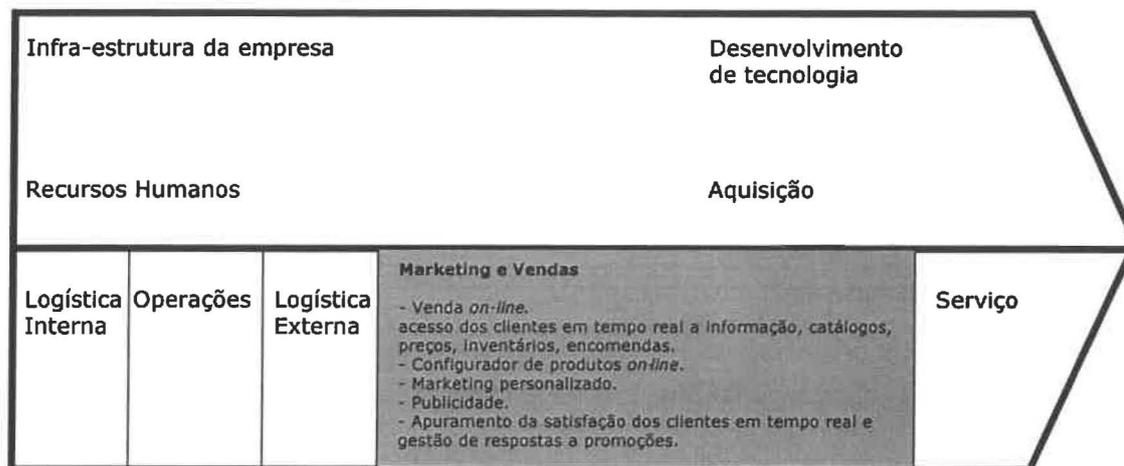
1. decomposição e reconstrução da cadeia de valor³, isto é, identificou os elementos da cadeia de valor e identificou formas possíveis de integrar a informação ao longo da cadeia de valor,
2. eventual possibilidade de permitirem a criação de mercados electrónicos. Estes podem ser totalmente abertos, isto é, com um número arbitrário de compradores e vendedores, ou semiabertos com um comprador e múltiplos vendedores (ex: como nas compras do estado) ou vice-versa.

As *Lojas Virtuais* são caracterizadas por terem um padrão de integração do tipo: uma relação de um interveniente para um interveniente; e por suportarem a função do *marketing* e das vendas (ver Figura 3).

Com base nesta metodologia, Timmers (1998: 5) apresenta o *Modelo de Negócio, Loja Virtual*, que consiste fundamentalmente na utilização da *Internet* como canal de *marketing*. Em primeiro lugar para promover as empresas e os seus produtos,

adicionalmente poderão ter funcionalidades que permitam efectuar encomendas e pagamentos de forma electrónica.

Figura 3. Área funcional da cadeia de valor que é afectada no modelo de negócio Lojas Virtuais



Adaptado de Porter (2001: 75)

O autor refere no seu estudo que muitas das vezes a *Loja Virtual* é usada em simultâneo com os canais tradicionais de *marketing*. A *Loja Virtual* segundo Timmers (1998: 5) trás ennumeros benefícios para os intervenientes neste *Modelo de Negócio*, conforme está representado no Quadro 1.

Quadro 1. Benefícios para os intervenientes ligados à Loja Virtual

Benefícios para a empresa	Benefícios para os clientes	Fontes de facturação
Aumento da procura, custos baixos para suportar uma presença global e a redução de custos na promoção das vendas.	Preços mais baixos comparados com os da oferta tradicional ⁴ , oferta alargada, melhor informação, facilidade e conveniência na selecção, compra e entrega, incluindo disponibilidade 24 h por dia.	Os aumentos dos resultados provêm da redução de custos, aumento das vendas e possivelmente da publicidade.
Quando as visitas a loja são reincidentes, o <i>marketing one to one</i> pode aumentar os benefícios para o comprador e para o vendedor.		

Adaptado de Timmers (1998: 5)

Este estudo irá avaliar se os benefícios identificados pelo autor estão a ser considerados pelas *Lojas Virtuais* portuguesas.

³ Kalakota e Robinson (1999), usam a mesma metodologia para criar os modelos de *e-business*.

⁴ de notar que, embora à partida os Mercados Digitais possam proporcionar uma melhor eficiência da empresa não é obrigatório que usem essa vantagem a favor dos clientes. Smith e Bailey e Brynjolfsson (1999: 3) referem no seu artigo que Bailey (1998a, 1998b) observou que nos três meses que se seguiram, à entrada de Barnes & Noble na *Internet* para comercializar livros, a Amazon baixou os seus preços em 10% para que estes ficassem iguais aos praticados pelo seu novo concorrente.

O autor classificou as *Lojas Virtuais* tendo em atenção duas dimensões. A primeira diz respeito ao *grau de inovação*: este varia desde a versão electrónica da forma tradicional de desenvolver o negócio, até formas mais inovadoras como por exemplo exteriorizar através da *Internet* funções que anteriormente eram desenvolvidas dentro da empresa. A segunda dimensão é a *extensão da integração de funções*, que vai desde os *Modelos de Negócio* que cobrem uma área funcional (ex: as *Lojas Virtuais* que só proporcionam as funções de *marketing* através da *Internet*), até aos modelos em que as áreas funcionais estão totalmente integradas (ex: integrador da cadeia de valor ⁵).

Usando a classificação atrás descrita, as *Lojas Virtuais* são classificadas como tendo um grau de inovação e um nível de integração funcional baixo. O autor conclui que as *Lojas Virtuais* são no essencial re-implementações electrónicas das formas tradicionais de desenvolver o negócio.

O *Modelo de Negócio, Loja Virtual*, também é referido por Kalakota e Robinson (1999: 321). Estes autores a partir de observações empíricas realizadas às principais empresas que estão presentes na *Internet*, construíram uma classificação para os modelos de *e-business* ⁶ utilizados por essas empresas ⁷. Alguns dos modelos de *e-business* usam *Modelos de Negócio* do tipo *Loja Virtual*.

Timmers (1998: 6) identifica outro *Modelo de Negócio*, as *Comunidades Virtuais*. Estas podem ser utilizadas em conjunto com outros *Modelos de Negócio*, e em particular com o das *Lojas Virtuais*. As *Comunidades Virtuais* podem aumentar a atractividade e aumentar a fidelização dos clientes, permitindo ainda receber informações dos seus clientes. Armstrong e Hagel (1997: 135) desenvolveram este tema ao focar as capacidades únicas proporcionadas pelos meios electrónicos para formar comunidades. Especificamente os autores evidenciam quatro necessidades que os comerciantes *on-line* deverão reconhecer de forma a serem bem sucedidos - transacção, interesse, fantasia e relacionamento.

Neste estudo iremos avaliar em que medida é que esta funcionalidade (comunidades virtuais) é utilizada com vista a aumentar a atractividade e a fidelização dos clientes.

⁵ as empresas que escolhem este *modelo de negócio* concentram-se em integrar os múltiplos elos da cadeia de valor, com o objectivo de explorar os fluxos de informação entre os elos à medida que acrescentam valor. As receitas são provenientes da consultoria prestada aos intervenientes e ou comissões por cada transacção.

⁶ este estudo assume que *e-business* é caracterizado pela forma como se inter-relacionam dois conceitos: modelo de negócio e a capacidade tecnológica.

⁷ os autores são da opinião que algumas grandes empresas poderão tentar adoptar vários modelos de *e-business* em simultâneo

II.4. Capacidade Tecnológica

O marketing funciona como área integradora das restantes áreas funcionais da empresa sendo responsável pelo relacionamento da empresa com o cliente (Brännback, 1997: 704; Angelides, 1997: 413). Como o *Modelo de Negócio* investigado neste estudo é o das *Lojas Virtuais* (como foi referido anteriormente, são caracterizadas por suportar através da *Internet* a função do marketing e das vendas) optámos por avaliar em que medida as tecnologias de informação e comunicação suportam a área do marketing neste *Modelo de Negócio*.

A perspectiva utilizada neste estudo, de abordar o marketing e as tecnologias de informação de forma conjunta foi suportada por diversos autores.

Brännback (1997: 703) afirma:

"da perspectiva da gestão é vital dar atenção aos recursos de tecnologias de informação e de marketing em simultâneo. Se as tecnologias de informação se tornarem um estrangulamento todos os esforços de marketing poderão ser em vão".

Jarvenpaa e Tiller (1999: 236) afirmam que:

"Hoje em dia modelos de sucesso de *e-business* vêem os dois vectores - mercado e tecnologia - intimamente relacionados requerendo a integração das competências e capacidades de cada um".

Este estudo baseou-se na abordagem de Dutta e Segev (1999: 467) que avaliam *Capacidade Tecnológica* das empresas ao quantificarem o grau de transformação das variáveis do marketing.

Dutta e Segev (1999: 467) escolheram o modelo clássico da estratégia de marketing dos 4 Ps, juntaram-lhe uma nova dimensão que é a relação com o cliente (considera que este aspecto não é capturado adequadamente com o modelo dos 4 P's) para avaliar em que medida as dimensões do marketing são transformadas com a interactividade em tempo real e com a conectividade global permitida pela *Internet*. Este estudo avaliou em que medida é que as *Lojas Virtuais* portuguesas desenvolveram a *interactividade* e a *conectividade* com os seus clientes.

Segundo Dutta e Segev (1999: 467) no contexto dos Mercados Digitais a *Capacidade Tecnológica* tem duas componentes - a *interactividade* e a *conectividade* - que estão a transformar os Modelos de Negócio da organização e definiram-nas da seguinte forma:

Interactividade - Através da natureza *on-line real-time* da *Internet*, as relações entre as organizações estão a tornar-se mais interactivas⁸ nos Mercados Digitais. Aumenta-se a riqueza das relações com os clientes e cria-se novos paradigmas na concepção do produto e no serviço ao cliente.

Conectividade - A natureza aberta da *Internet* está a fomentar a criação de um *Mercado Digital* global e partilhado. O aumento radical na conectividade permitida pela *Internet*, está a proporcionar novos mecanismos de comunicação e coordenação entre as organizações e os seus clientes, e entre grupos de clientes.

O modelo de *Mercado Digital* que é representado na figura seguinte pretende ilustrar as dimensões da *Capacidade Tecnológica* e a forma como estas interagem com as dimensões do marketing.

Figura 4. O modelo do Mercado Digital



Adaptado de Dutta e Segev (1999, 467)

Com base no trabalho deste autores, este estudo parte do pressuposto que quanto mais transformadas estiverem as dimensões do marketing (produto, preço, comunicação e distribuição) maior será a *Capacidade Tecnológica* da empresa.

II.5. Performance

A mediação da *Performance* é um assunto polémico. Por exemplo podemos avaliar a *Performance* de uma empresa através do valor das suas acções, mas já não podemos usar o mesmo critério para avaliar a *Performance* de uma unidade de negócio. A *Performance* pode ser avaliada numa perspectiva de longo e curto prazo, pode ser analisada numa perspectiva financeira, de crescimento, de valor entregue aos seus accionistas, etc (Buzzell e Gale, 1987: 25).

⁸ Don Tapscott no livro de Kalakota e Robinson (1999) refere que o mundo está a passar da era do paradigma da difusão

Segundo Buzzell e Gale (1987: 28) a performance das empresas pode ser medida através de diversos indicadores (ie: rácio entre o lucro e as vendas, rácio entre o lucro e o investimento, cash flow gerados, aumento do valor da empresa, valor das acções da empresa, etc.).

Os mesmos autores afirmam que para se medir a performance numa perspectiva de longo prazo é necessário considerar o valor económico total da empresa: a soma dos cash-flows mais o valor estimado da empresa ao final do período em análise, e que os rácios anteriormente referidos são mais adequados para avaliar a performance no curto prazo (Buzzell e Gale, 1987: 217).

Kotha, Rajgopal e Rindova (2001: 576) para avaliarem a performance de empresas que operam em mercados digitais consideram dois indicadores: o valor de mercado e o crescimento das vendas. Não utilizaram outros indicadores como os rácios anteriormente referidos porque 75% das empresas (50 das principais empresas cotadas no NASDAQ e na Bolsa de Valores de Nova York) que utilizaram no seu estudo apresentaram prejuizos.

Os indicadores propostos pelos autores atrás referidos têm em comum as vendas e os meios libertos por estas e o valor de mercado da empresa. Enquanto o primeira é objectivo e representa o desempenho comercial da empresa, já o segundo contém alguma subjectividade. O valor de uma empresa no mercado de capitais corresponde ao equilibrio em determinado momento entre a procura e a oferta das suas acções. A procura e a oferta nem sempre se gerem por critérios racionais. Porter (2001: 65) afirma que o valor das acções já não servem de guia para se avaliar o real valor económico de uma empresa. Estes constrangimentos fizeram com que se optasse por um indicador que traduzisse em simultâneo os resultados da empresa em termos de vendas e a subjectividade inerente ao valor da empresa.

Optou-se então pela avaliação qualitativa da *Performance*. Neste estudo, o conceito de *Performance* atingida por cada *Loja Virtual*, está associada à análise de desvios dos resultados, ou seja, à diferença entre os resultados observados e os resultados esperados pelos gestores das lojas. A questão que foi colocada foi a seguinte: Os resultados da Loja Virtual têm sido superiores ou inferiores aos previstos ? e as respostas possíveis foram as seguintes: muito inferiores, inferiores, iguais, superiores ou muito superiores.

para o paradigma da interacção.

III – Metodologia

III.1. Amostra

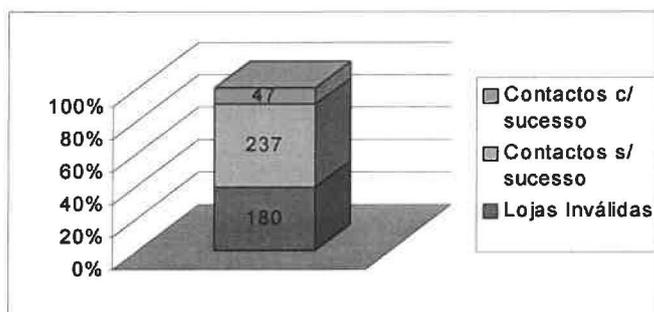
Este estudo debruçou-se sobre a população das *Lojas Virtuais* portuguesas.

As lojas consideradas na amostra estavam catalogadas no portal SAPO (www.sapo.pt) e ou faziam parte dos seguintes centros comerciais virtuais : www.globalshop.pt; www.shoppingdirect.pt; www.shoppingsapo.pt; www.ciberguia.pt; www.azoresshop.com, à data de 15 de Junho a 30 de Junho de 2000

Como os *sites* atrás referidos são dos mais conhecidos e visitados em Portugal, este estudo considerou que haviam razões suficientes para que as lojas aí catalogadas possam ser consideradas uma amostra representativa da população das *Lojas Virtuais* portuguesas. Este pressuposto é referido por Hainaut (1975/1990a: 24)

" quando se têm razões suficientes para pensar que um grupo é representativo duma população, pode tomar-se este grupo como amostra".

Figura 1. Distribuição dos contactos



Foram identificadas 464 *Lojas Virtuais*, destas 180 foram classificadas como inválidas. Esta triagem teve em atenção lojas que não estavam disponíveis, que estavam em actualização, que apresentavam erros de software, que não eram lojas, em que havia falhas de comunicação, que tinham sido

removidas de centros comerciais, ou eram lojas sem mail de contacto, etc. Foram ainda consideradas lojas inválidas as que em sequência do contacto foram recebidas respostas automáticas provenientes do servidor de correio electrónico do destinatário, a rejeitar o correio enviado por diversos motivos: caixa postal inválida, desactivada, cheia, servidor desconhecido; falha na comunicação. Das 284 lojas contactadas foram então recebidas 47 respostas. Só uma das respostas é que não foi considerada por não estar devidamente preenchida e em que não foi possível tratá-la à posterior porque as respostas estavam incompletas. Este estudo considerou então uma amostra de 46 elementos a que corresponde um índice de resposta ao inquérito de 17%.

III.2. Modelo, variáveis e hipóteses estudadas

O modelo de análise que foi utilizado neste estudo está representado na Figura 5. Neste modelo a *Estratégia de Negócio*, a *Capacidade Tecnológica* e o *Modelo de Negócio* são consideradas dimensões do conceito *Capacidade para Aceder a Mercados Digitais* (Monteiro 2001).

Figura 5. A Capacidade para Aceder a Mercados Digitais e a *Performance*



Este modelo serviu então para estudar a relação entre a a *Capacidade para Aceder a Mercados Digitais* e a *Performance* tendo então sido colocadas duas hipóteses.

h1a - A *Performance* é dependente da *Capacidade para Aceder a Mercados Digitais*.

h1b - A partir da *Capacidade para Aceder a Mercados Digitais* demonstrada é possível inferir a *Performance* da Loja Virtual.

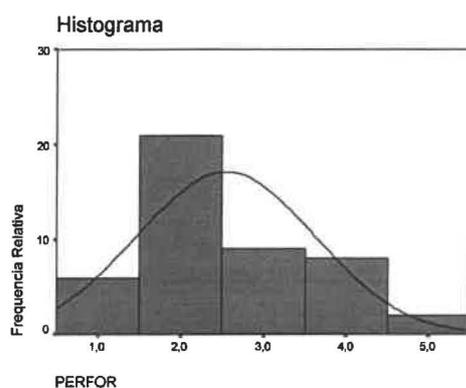
IV - Resultados Empíricos

IV.1. Performance

Tendo por base a amostra considerada o valor médio para a *Performance* é 2. Significa que os resultados observados são inferiores aos resultados esperados, e observa-se que há uma grande concentração em torno do valor médio.

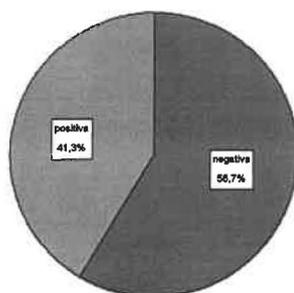
Dos dados apresentados na Figura 6 observa-se que em 58,7% das *Lojas Virtuais* portuguesas os resultados observados são muito inferiores ou inferiores aos valores esperados.

Figura 6. Distribuição de frequências da variável *Performance*



Afim de estudar a *Performance* este estudo considerou a divisão da variável *Performance* em duas. Uma representa se a *Performance* é negativa ou é positiva, a outra representa se a *Performance* é normal ou é superior.

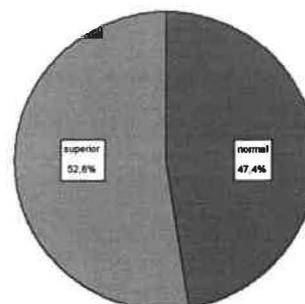
Figura 7. Distribuição de frequências da variável *Performance* positiva



Da Figura 7 observa-se que na amostra considerada de *Lojas Virtuais* portuguesas, a *Performance* negativa é a mais frequente, embora haja um número muito razoável de lojas que apresentam *Performance* positiva (41,3%).

Figura 8. Distribuição de frequências da variável *Performance* superior

Das 19 lojas que apresentavam uma *Performance* positiva 52,6% apresentam uma *Performance* superior. A *Performance* superior é mais frequente nas *Lojas Virtuais* que apresentam uma *Performance* positiva.

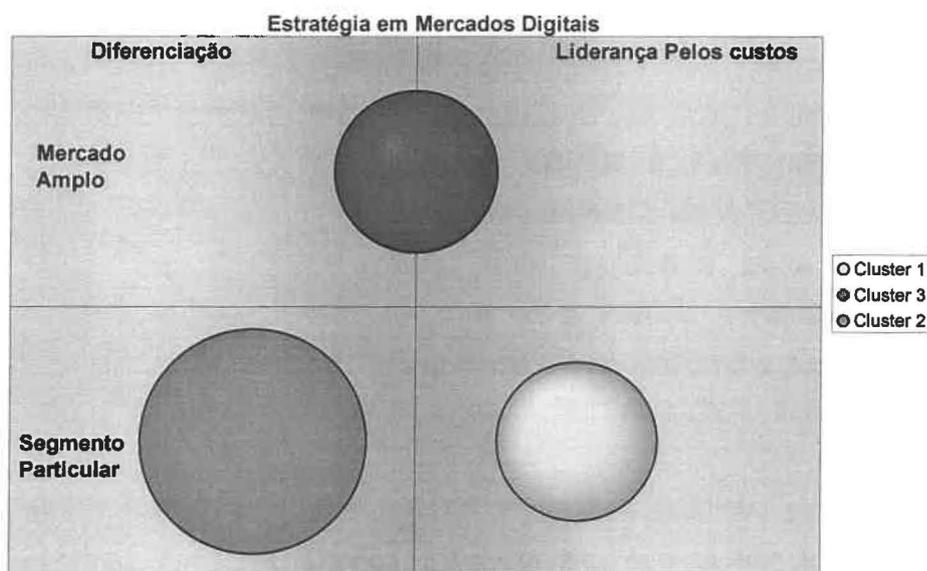


IV.2. Capacidade para Aceder a Mercados Digitais

A *Capacidade para Aceder a Mercados Digitais* foi obtida pela agregação dos indicadores da *Estratégia de Negócio* e da *Capacidade Tecnológica*. As lojas que tinham padrões semelhantes foram classificadas no mesmo conjunto. Para esta análise este estudo recorreu à análise de *clusters* (Monteiro, 2001: 69).

Obtiveram-se então 3 clusters distintos que estão representados na figura abaixo. Cada um dos clusters é caracterizado por um conjunto de indicadores que o diferencia dos restantes (ver quadro A - anexos).

Figura 9. Capacidade para aceder a mercados digitais das lojas virtuais portuguesas



Cluster 1 - Liderança pela economia nos custos

O cluster 1 não apresenta características de diferenciação e por isso não tem custos relacionados com elas. Por outro lado não apresenta uma Estratégia de Negócio orientada a optimização de processos para obter reduções de custos. Este estudo assume que neste cluster as empresas apresentam uma Estratégia de Negócio orientada ao custo. As empresas que foram classificadas neste *cluster* caracterizam-se ainda por terem um âmbito restrito tanto de clientes como de produtos. Neste *cluster* a *Capacidade Tecnológica* não é factor diferenciador em comparação com os outros *clusters*.

Cluster 2 - Liderança no marketing, qualidade, inovação e operações

O *cluster 2* apresenta uma *Estratégia de Negócio* em que a diferenciação é predominantemente. A *Capacidade Tecnológica* é caracterizada por suportar um índice superior de transformação do produto, da comunicação e das relações com o cliente. As empresas que foram classificadas neste *cluster* caracterizam-se por terem um âmbito restrito tanto de clientes como de produtos.

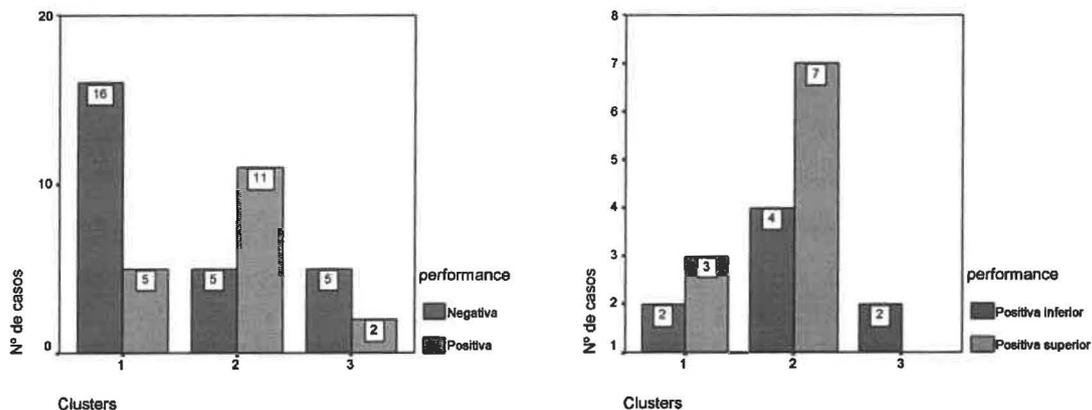
Cluster 3 - Liderança pelas operações, inovação e marketing

O *cluster 3* apresenta uma *Estratégia de Negócio* que pode-se caracterizar como sendo *stuck in the middle*. O enfoque nos custos é predominante embora também apresente características de diferenciação. As lojas que apresentam esta estratégia estão numa situação estratégica muito pobre (Porter, 1980: 41). A *Capacidade Tecnológica* não é evidenciada neste *cluster* embora seja caracterizada pela utilização de tecnologia sofisticada. As empresas que foram classificadas neste *cluster* caracterizam-se por terem um âmbito alargado tanto de clientes como de produtos.

As duas dimensões combinadas, *Estratégia de Negócio* caracterizada pela diferenciação (nas componentes marketing, qualidade e inovação) e uma *Capacidade Tecnológica* superior parecem estar relacionadas com a *Performance* positiva das *Lojas Virtuais* portuguesas analisadas.

Na figura abaixo apresenta-se a distribuição da *Performance* através dos três *clusters*. O *cluster 2* é o que apresenta um maior número de lojas com *Performance* positiva e simultaneamente com *Performance* superior.

Figura 10. Performance em cada um dos clusters



IV.3. Relação da Performance com a capacidade para aceder a mercados digitais

Ao testar a independência entre as duas variáveis (*clusters* e *Performance*) verifica-se que existe uma associação entre as duas variáveis estatisticamente significativa a 2%, embora o grau de associação não seja muito forte (Monteiro, 2001).

Para além das caracterizações acima referidas este estudo procurou estimar um modelo matemático que permitisse explicar a relação entre a *Performance* (negativa ou positiva e normal ou superior) e os modelos de estratégias competitivas encontrados através da análise de *clusters*.

Considerando a *Performance* nas vertentes positiva (desvios superiores ou iguais a zero face aos resultados esperados) ou negativa (desvios negativos face aos resultados esperados) os resultados obtidos foram os seguintes:

Quadro 2. Diferenças na Performance nos modelos de estratégias

Variável Independente:	Variável dependente:	Performance positiva	
		Coefficiente de regressão	Significância
C1 - Focado na economia e em gamas restritas de clientes e de produtos		-1,1631	0,0232
C2 - Liderança na comunicação e na comercialização de produtos especializados		0,7885	0,1438
C3 - Liderança na publicidade, nas operações, na inovação em gamas alargadas de clientes e produtos		-0,9163	0,2743
- 2 LL		51,303	
Qui-quadrado (alterações no -2LL)		9,694	0,0214
% de classificações correctas		72,73%	

As alterações a verosimilhança (-2 LL) são estatisticamente significativas a 5%, embora o valor se afaste bastante de zero (valor óptimo).

Considerando os coeficientes do Quadro 2 obtivemos o modelo de regressão logística binária, que permite a partir do *cluster* onde a *Loja Virtual* pertence predizer o valor que a variável *Performance* pode tomar.

$$\text{Prob}(\text{performance positiva}) = \frac{1}{1 + e^{-(-1,1631C_1 + 0,7885C_2 - 0,9163C_3)}}$$

Considerando a *Performance* nas vertentes normal (desvios iguais a zero, face aos resultados esperados) ou superior (desvios superiores a zero face aos resultados esperados) os resultados obtidos foram os seguintes:

Quadro 3. Diferenças na Performance nos modelos de estratégias

Variável Independente:	Variável dependente:	Performance superior	
		Coefficiente de regressão	Significância
C1 - Focado na economia e em gamas restritas de clientes e de produtos		0,4055	0,6569
C2 - Liderança na comunicação e na comercialização de produtos especializados		0,5596	0,3719
C3 - Liderança na publicidade, nas operações, na inovação em gamas alargadas de clientes e produtos		- 8,2025	0,8478
- 2 LL		21,152	
Qui-quadrado (alterações no -2LL)		3,801	0,2837
% de classificações correctas		66,7%	

As alterações a verosimilhança (-2 LL) não são estatisticamente significativas.

A partir dos dados da Quadro 3 não é então possível encontrar um modelo de regressão que permita a partir dos *clusters* prever se a *Performance* é normal ou superior.

Encontrou-se um modelo estatisticamente significativo para prever se a *Performance* de uma loja é positiva ou negativa. Ou seja se os desvios entre os resultados observados face os resultados esperados são menores ou maiores que zero.

No entanto não foi possível encontrar um modelo estatisticamente significativo para prever se a *Performance* de uma loja é normal ou superior. Ou seja se os desvios entre os resultados observados face aos esperados são iguais ou maiores a zero.

Em resumo é prever se uma *Loja Virtual* poderá ou não ter *Performance*, no entanto não é possível prever se irá ter muita ou pouca.

Tendo por base o acima exposto considera-se há razões para considerar que a hipótese **h1b** se verifica.

V - Conclusões do Estudo

Estratégia de Negócio

Verificou-se que as tipologias das *Estratégias de Negócio* propostas por Hunt (2000: 143), não se enquadram totalmente nas *Estratégias de Negócio* adoptadas pelas *Lojas Virtuais* portuguesas. Porque as lojas que foram classificadas no *cluster 3* têm uma estratégia de liderança pela inovação e pelas operações (segundo Hunt), mas têm mais uma dimensão que é o marketing (nas tipologias de estratégias propostas por Hunt (2000), esta dimensão não surge associada à este tipo de estratégia). Se considerarmos a abordagem de Kalakota e Robinson, as lojas do *cluster 3* apresentam indícios de procurarem a excelência operacional e excelência na inovação contínua.

As lojas que foram classificadas no *cluster 2* têm uma estratégia que é uma mistura de duas estratégias (Liderança pela inovação e pelas operações + Qualidade ampla e liderança de vendas) segundo a tipologia de Hunt.

Segundo a abordagem de Kalakota e Robinson estas lojas procuram a excelência em todas as áreas: operacional, inovação contínua e serviço. Este facto poderá contrariar as teses de Kalakota e Robinson (1999: 61) de que as empresas deverão optar excelência somente em uma das três áreas.

Quadro 4. Relação entre as estratégias de Negócio das Lojas Virtuais portuguesas e as tipologias de estratégias propostas por Hunt (2000), Kalakota e Robinson(1999)

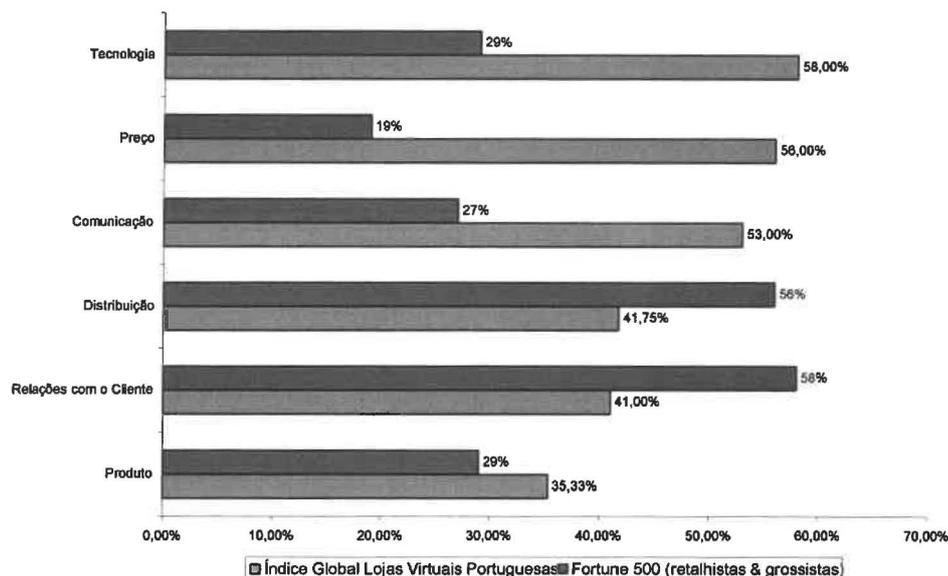
Estratégias Lojas Portuguesas	Liderança pela economia nos custos (cluster 1)	Liderança no marketing, qualidade, inovação e operações (cluster 2)	Liderança pelas operações, inovação e marketing (cluster 3)
Tipologias propostas por Kalakota, Robinson e Hunt			
Estratégias competitivas segundo Kalakota e Robinson (1999)		Excelência operacional + Excelência na inovação contínua + Excelência no serviço	Excelência operacional + Excelência na inovação contínua
Estratégias Competitivas segundo Hunt (2000)	Liderança pela economia nos custos (ausência de diferenciação)	Liderança pela inovação e pelas operações + qualidade ampla e liderança de vendas	Liderança pela inovação e pelas operações

Capacidade Tecnológica

Se compararmos os resultados obtidos para todas as *Lojas Virtuais* portuguesas analisadas, com os resultados obtidos por Dutta e Segev (1999: 473) que utilizaram o mesmo questionário, quando analisaram algumas das maiores empresas a nível mundial do sector do comércio grossista e a retalho (entre outras), que fazem parte da lista

Fortune 500 (maiores empresas a nível mundial baseados em dados de 1996), obtemos o seguinte gráfico.

Figura 11. Comparação entre a capacidade tecnológica das Lojas Virtuais portuguesas e os retalhistas e grossistas que fazem parte da Fortune 500



Verifica-se que as *Lojas Virtuais* portuguesas em comparação têm uma maior *Capacidade Tecnológica* nas seguintes componentes: sofisticação tecnológica, preço, comunicação e produto. Por outro lado, têm uma menor *Capacidade Tecnológica* nas vertentes distribuição e relações com o cliente.

Para aumentar a *Capacidade Tecnológica* nas componentes que têm uma menor capacidade, há que fundamentalmente aumentar a interactividade com os clientes, que neste momento é muito baixa. As funcionalidades e respectivas tecnologias que permitem suportar as necessidades de interactividade dos clientes são muito pouco utilizadas, cerca de 8%. O que nos leva a concluir que as *Lojas Virtuais* portuguesas não estão a acompanhar a mudança de paradigma referida por Don Tapscott no livro de Kalakota e Robinson (1999: xiii), que estamos a passar da era da difusão para a era da interacção.

De referir que poderá haver uma falha na percepção dos responsáveis das *Lojas Virtuais*, em relação a facilidade e velocidade com que se navega nas suas lojas. 100% dos inquiridos consideram que a 'navegação' nas suas lojas é fácil, e aproximadamente 80% referem que a velocidade e facilidade de acesso é desejável. Mas ao avaliarem-se as lojas fica-se com uma ideia diferente. A navegação e a velocidade nem sempre são fáceis e a facilidade de acesso por vezes não é muito amigável. Esta incorrecta

percepção leva a concluir que os responsáveis não têm o *feedback* adequado sobre a forma como as suas lojas surgem aos seus clientes. Esta insuficiência poderá ser colmatada de duas formas, ou fomentando que os clientes e visitantes da loja deixem a sua opinião antes de a abandonar ou solicitando avaliações periódicas a uma terceira entidade sobre a forma como a loja surge aos seus clientes e visitantes.

Verificou-se ainda que as lojas que fazem parte do *cluster* mais associado à *Performance* positiva (*cluster 2*) apresentam uma *Capacidade Tecnológica* superior em comparação com os outros *clusters*, cobrindo melhor as dimensões do *Mercado Digital*.

Modelo de Negócio

Loja Virtual

O questionário utilizado não tinha como objectivo avaliar se os benefícios para os intervenientes (clientes e retalhistas) ligados às Lojas Virtuais estão a ser atingidos. No entanto destaca-se um dos benefícios segundo Timmers (1998: 5) que pode ser indirectamente avaliado: quando são feitas visitas repetidas a uma loja o *marketing one to one* pode aumentar os benefícios tanto para o comprador como para o vendedor. Este benefício eventualmente só é atingido em menos de 50% das *Lojas Virtuais* que são objecto deste estudo. Chegou-se a esta conclusão ao avaliar dois indicadores:

- Somente 39% das lojas é que permitem que os utilizadores consigam configurar os *sites* de forma a que quando navegam só tenham acesso a informação que consideram relevante.

- Somente 46% das lojas é que fornecem serviços personalizados aos seus clientes.

Comunidades Virtuais

Somente 8,7% das *Lojas Virtuais* analisadas é que dispõem de funcionalidades que permitem a criação de comunidades *on-line* com interesses comuns. O que significa segundo Armstrong e Hagel (1997: 135) que como esta funcionalidade adicional não está a ser utilizada, as *Lojas Virtuais* portuguesas não estão a aproveitar as potencialidades da *Internet* para aumentar a atractividade e aumentar a fidelização dos seus clientes. Ou seja não estão a suportar as necessidades de relacionamento dos seus clientes.

Capacidade para Aceder a Mercados Digitais

O *cluster* que apresenta uma maior associação com a *Performance* apresenta elementos distintos face aos outros, tanto, na componente *Estratégia de Negócio* como na componente *Capacidade Tecnológica* (ver anexos - quadro A).

Com base nas lojas analisadas foi possível identificar algumas das condições necessárias para aceder a *Mercados Digitais* com sucesso. Nomeadamente que deverão procurar uma *Estratégia de Negócio* que dê ênfase no **marketing**, na **qualidade**, na **inovação** e nas **operações**. Deverão dispor de uma *Capacidade Tecnológica* que em cada uma das componentes apresente pelo menos 50% das funcionalidades necessárias para operar em *Mercados Digitais*.

Capacidade para Aceder a Mercados Digitais e sua relação com a Performance

Ao testar a independência entre as duas variáveis (*Capacidade para Aceder a Mercados Digitais* e a *Performance*), os resultados apontam para que sejam dependentes e que associação não seja fraca. **Verifica-se portanto a hipótese h1a - A Performance é dependente da Capacidade para Aceder a Mercados Digitais.**

Por outro lado, ao validar a solução encontrada dos 3 *clusters* através de um modelo de regressão logística verificou-se a hipótese h1b - **A partir da Capacidade para Aceder a Mercados Digitais é possível inferir a Performance das Lojas Virtuais.**

Com base no acima exposto este estudo considera que a hipótese principal que foi colocada se verifica: **A partir da Capacidade para Aceder a Mercados Digitais demonstrada é possível inferir a Performance da Loja Virtual**

Por outro lado confirma-se que existem padrões nas *Estratégias de Negócio* e na *Capacidade Tecnológica* utilizadas pelas *Lojas Virtuais* portuguesas e que há padrões que estão mais associados a uma maior *Performance*.

De seguida apresentamos sumariamente as observações e conclusões mais relevantes para cada um dos três *clusters* identificados.

Quadro 5. Principais conclusões do estudo

 <p>Cluster 1</p>	 <p>Cluster 2</p>	 <p>Cluster 3</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Liderança pelos custos, num segmento de mercado. - Insuficiente capacidade tecnológica. - Fraca probabilidade (28%) de ter uma performance positiva 	<ul style="list-style-type: none"> - Liderança pela diferenciação, num segmento de mercado particular. - Forte capacidade tecnológica. - Forte probabilidade (69%) de ter uma performance positiva. 	<ul style="list-style-type: none"> - Stuck in the middle em vários segmentos de mercado. - Fraca capacidade tecnológica mas utilização de tecnologia sofisticada. - Fraca probabilidade (6%) de ter uma performance positiva.

V.1. Futuros desenvolvimentos

Em futuros desenvolvimentos é fundamental aumentar o tamanho da amostra, por forma a obter um maior refinamento dos vários tipos de *Capacidade para Aceder a Mercados Digitais* utilizadas pelas *Lojas Virtuais* que estão mais associadas à *Performance*. Para se atingir este objectivo seria necessário e desejável que se internacionaliza-se o estudo.

O estudo das *Lojas Virtuais* e a comparação com outras formas de distribuição poderá ser aprofundado. As *Lojas Virtuais* provavelmente terão muito a aprender com as outras formas alternativas (e tradicionais) de fazer chegar produtos ou serviços aos consumidores.

A *Performance* e a melhor forma de a medir, num contexto de *Mercados Digitais* parece ser um assunto bastante pertinente. Mede-se da mesma forma que se mede a *Performance* das empresas que operam em mercados tradicionais? Será que há outras questões a considerar?

Verificou-se neste estudo que os instrumentos conhecidos para avaliar a *Estratégia de Negócio* de uma empresa podem ser aplicados a organizações que operam em *Mercados Digitais* e concretamente podem ser aplicados às *Lojas Virtuais*. Será que os mesmos instrumentos poderão ser aplicados a outros *Modelos de Negócio* mais sofisticados?

V.2. Considerações práticas

As considerações práticas que se apresentam, são considerações que poderão ser acolhidas junto da amostra analisada. Extrapolar estas considerações para a população

das *Lojas Virtuais* portuguesas, deverá ser feita com cuidado, visto que os resultados foram apurados a partir de uma amostra de 46 elementos e em que a mortalidade da amostra foi de 83%.

As considerações práticas sugeridas pelos elementos de análise são as seguintes:

- A *Estratégia de Negócio* e a *Capacidade Tecnológica* não poderão ser desenhadas e implementadas de forma isolada. Ambas as perspectivas são importantes, mas a *Estratégia de Negócio* parece ser mais relevante.
- As *Lojas Virtuais Portuguesas* deverão aumentar a sua *Capacidade Tecnológica* nas vertentes distribuição e relações com o cliente. Na vertente distribuição deverão permitir pagamentos electrónicos seguros e deverão envolver outros parceiros na distribuição dos seus produtos, quaisquer uma destas funcionalidades irá aumentar a confiança que é transmitida aos clientes. Na vertente relações com o cliente, deverão aumentar a interactividade com este. Por exemplo através do pedido de *feedback* sobre a forma como foram 'atendidos' na loja. Ainda nesta vertente deverão explorar as potencialidades oferecidas pela criação de comunidades como forma de por um lado ocultar o que pensam os seus clientes, por outro lado tal como nos mercados tradicionais, nos Mercados Digitais a melhor publicidade é a que é feita pelos seus próprios clientes.
- De uma forma geral as funcionalidades que suportam a interactividade com os clientes deverá ser melhorada, para suportar as necessidades e desejos dos clientes na era da interactividade. Estas funcionalidades deverão permitir desenvolver o *marketing one to one*. Exemplos dessas funcionalidades são: o grau de personalização no interface com o utilizador, a configuração de produtos para indivíduos ou grupos de clientes, permitir a participação dos clientes na especificação e concepção dos produtos, a participação de clientes na comunicação e promoções *on-line*, a ligação com outras empresas para organizar comunicações *on-line*, a customização dinâmica de preços, a disponibilidade para negociar preços *on-line*, a possibilidade de facturar aos clientes só os produtos ou serviços adquiridos, prestar serviços de apoio ao cliente de forma electrónica, prestar serviços personalizados.

Ao pensar numa Loja Virtual deverá começar-se por definir a *Estratégia de Negócio* e não pela *Capacidade Tecnológica*. A *Capacidade Tecnológica* deverá suportar os objectivos e estratégias que forem definidas na *Estratégia de Negócio*, e não o contrário.

Bibliografia

- Angelides, M. C. (1997), Implementing the Internet for Business: A Global marketing Opportunity, *International Journal of Information Management*, 17(6), 405-419.
- Armstrong, A. e Hagel, J. (1996), The real value of *on-line* communities. *Harvard Business Review*, Maio-Junho, pp.134-141.
- Brännback, M. (1997), Is the Internet Changing the Dominant Logic of Marketing?, *European Management Journal*, 15(6), pp. 698-707.
- Buzzell, R. D. e Gale, B.T., (1987), *The PIMS principals, linking strategy to performance*, New York: The Free Press.
- Crosswell, T., (2002), How e-commerce is a threat to traditional stores, <http://ecommerce.mit.edu/forum/>, *Ecommerce research forum*.
- Dutta, S. e Kwan, S. e Segev, A. (1998), Business transformation in electronic commerce: a study of sectoral and regional trends, *European Management Journal*, 16(5), pp. 540-551.
- Dutta, S. e Segev, A. (1999), Business transformation on the Internet, *European Management Journal*, 17(5), pp. 466-476.
- Hainaut, L. (1992a), *Conceitos e métodos da estatística. Volume I - uma variável a uma dimensão* (Lopes, A., trad), Fundação Calouste Gulbenkian (obra original publicada 1975).
- Hunt, C. C. (2000), What have we learned about generic competitive strategy ? A meta-analysis, *Strategic Management Journal*, 21(2), pp. 127-154.
- Jarvenpaa, S., L. e Tiller, E., H., (1999), Integrating market, technology, and policy opportunities in e-business strategy, *Journal of Strategic Information Systems*, 8, pp. 235-249.
- Ward, J. e Griffiths, P. (1996), *Strategic Planning for Information Systems*, West Sussex: John Wiley & Sons.
- Wheelen, T. L. e Hunger, J. D.(1998), *Strategic Management and business policy*, Addison Wesley.
- Monteiro, J. (2001), *Estratégias de Negócio e Capacidade Tecnológica em Mercados Digitais: o caso das lojas virtuais portuguesas*, Lisboa: Tese de Mestrado em Gestão, Instituto Superior de Economia e Gestão / Universidade Técnica de Lisboa.
- Pestana, M. H. e Gageiro, J. N., (2000), *Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS (2ª ed. rev.)*, Lisboa: Edições Sílabo.
- Powell, T., (2001), Competitive Advantage: Logical and Philosophical considerations, *Strategic Management Journal*, 22, pp. 875-888.
- Porter, M. E., (1980), *Competitive strategy - techniques for analyzing industries and competitors*, New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1992), *Vantagem Competitiva*, (Braga, E., M., P., trad.), Rio de Janeiro: Editora Campus, Lda. (obra original publicada em 1985)

Porter, Michael E., (2001), *Strategy and the Internet*, *Harvard Business Review*, Março, pp. 63-78.

Smith, M., D. e Bailey, J. e Brynjolfsson, E., (1999). *Understanding Digital Markets: Review and Assessment*, <http://ecommerce.mit.edu/forum/>, *Ecommerce research forum*.

SPSS, (1993), *SPSS for windows, base system user's guide release 6.0*, Chicago: SPSS Inc.

Timmers, P. (1998), *Business models for electronic markets*, University of St. Gallen: NetAcademy (www.netacademy.org).

Timmer, P. (1999), *Electronic Commerce: Strategies and models for business-to-business trading*, West Sussex: John Wiley & Sons, Ltd.

Kalakota, R. e Robinson, M. (1999), *E-Business: roadmap for success*, Massachusetts: Addison Wesley Longman, Inc.

Kotha, S. e Rajgopal, S. e Rindova, V. (2001), *Reputation building and performance: an empirical analysis of the top-50 pure internet firms*, *European Management Journal*, 19(6), pp. 571-586.

Anexos

Quadro A. Frequência relativa de cada um dos elementos da Capacidade para Aceder a Mercados Digitais em cada um dos clusters

Indicadores de Capacidade para Aceder a Mercados Digitais		Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3
<i>Estratégia de Negócio</i>				
<i>Ênfase em</i>				
e1	Publicidade	33%	13%	71% *
e2	Construção e manutenção da marca	33%	81% **	29%
e3	Influência exercida nos canais de distribuição	24%	50%	29%
e4	Inovação nas técnicas e métodos do marketing	10%	56%	57%
e5	Promoções de vendas	24%	63% *	29%
e6	Força de vendas (vendedores, tele-marketing)	29%	25%	43%
e7	Construção e manutenção da reputação da loja	29%	63%	43%
e8	Posicionamento em segmentos de mercado que compram produtos de preços elevados	19%	38%	57%
e9	Desenvolvimento de novos produtos/serviços	10%	50%	86% *
e10	Refinar produtos	10%	44% **	43%
e11	Capacidade para fabricar e vender produtos especializados	14%	44% **	29%
e12	Produtos com um nível de qualidade Premium	5%	50% *	43%
e13	Procedimentos para fazer o controle de qualidade dos produtos	14%	69% *	71%
e14	Qualidade do serviço	48%	88%	100%
e15	Procurement (escolha criteriosa de fornecedores e de produtos)	10%	75% **	71%
e16	Qualidade e competências dos recursos humanos	5%	44%	71% *
e17	Inovação e melhorias no processo de fabrico	14%	44%	43%
e18	Eficiência operacional	5%	38%	71% *
e19	Redução de custos unitários dos produtos	14%	25%	71% *
e20	Instalações modernas	62%	81%	86%
e21	Gama alargada de produtos	14%	38%	71% *
e22	Gama alargada de clientes	14%	19%	86% **
<i>Economias em</i>				
1a	Publicidade	52%	31%	29%
2a	Construção e manutenção da marca	33%	6%	29%
3a	Influência exercida nos canais de distribuição	38%	19%	29%
4a	Inovação nas técnicas e métodos do marketing	57% *	6%	14%
5a	Promoções de vendas	38%	19%	43%
6a	Força de vendas (vendedores, tele-marketing)	48% *	13%	0%
7a	Construção e manutenção da reputação da loja	29%	13%	43%
8a	Posicionamento em segmentos de mercado que compram produtos de preços baixos	10%	19%	43%
9a	Desenvolvimento de novos produtos/serviços	43% **	13%	14%
11a	Capacidade para fabricar e vender produtos especializados	38%	13%	14%
12a	Produtos com um nível de qualidade Premium	67% **	6%	14%
14a	Qualidade do serviço	52% **	13%	0%
e21a	Gama de produtos limitada	43% *	13%	0%
e22a	Gama de clientes limitada	57% *	13%	0%
<i>Sofisticação Tecnológica</i>				
c1	Considera que a navegação no vosso site é fácil?	100%	100%	100%
c2	Os utilizadores do vosso site conseguem configurá-lo de forma a que, quando navegam tenham só acesso a informação que consideram relevante?	29%	38%	71%
c3	A velocidade e a facilidade de acesso as componente do site são as desejáveis ?	81%	75%	86%
c4	Utilizam tecnologias avançadas no site? (ex: vídeo, áudio, vml, wap)	14%	6%	29%
<i>Transformação do Produto</i>				
c5	É possível saber em tempo real se os vossos produtos estão disponíveis para entrega imediata?	29%	69%	71%

Indicadores de Capacidade para Aceder a Mercados Digitais		Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3
c6	O vosso site permite construir os produtos a medida dos desejos e necessidades de um cliente /grupo de clientes ?	24%	44%	14%
c7	É dada a possibilidade aos clientes em participarem na especificação e concepção dos novos produtos ?	14%	56% *	14%
Transformação da Comunicação				
c8	A sua loja faz publicidade em outros sites?	52%	69%	29%
c9	São utilizadas promoções e saldos <i>on-line</i> ?	57%	94%	86%
c10	No caso de haver mais do que uma promoção em simultâneo para o mesmo produto ou conjunto de produtos, é dada a possibilidade ao cliente de fazer um <i>mix</i> das várias promoções?	33%	56%	43%
c11	Existem ligações com outras entidades para organizarem promoções <i>on-line</i> ?	24%	56% *	0%
Transformação do Preço				
c12	Disponibilizam informação sobre o preço dos produtos ?	100%	100%	100%
c13	É dada a possibilidade de customizar os preços de forma dinâmica? (ex: preços+transporte, se não tiver urgência tem um preço mais vantajoso)	33%	63%	29%
c14	Está disponível a negociação de preços <i>on-line</i> ? (ex: preços especiais para grandes quantidades, grandes clientes)	33%	31%	14%
c15	Existe a possibilidade de facturar aos clientes proporcionalmente aos produtos adquiridos ou consumidos ?	43%	56%	29%
Transformação da Distribuição				
c16	É possível fazer encomendas <i>on-line</i> ?	95%	100%	100%
c17	Está disponível a possibilidade de fazer pagamentos <i>on-line</i> de forma segura ?	24%	50%	0%
c18	Têm produtos que distribuam via Web?	19%	19%	0%
c19	Estão envolvidas parceiros de negócio na distribuição <i>on-line</i> ?	14%	38%	0%
Transformação das relações com o cliente				
c20	Existem serviços de suporte ao cliente <i>on-line</i> ? (ex: prestar esclarecimentos, dar sugestões, tirar dúvidas, etc)	90%	100%	57%
c21	Os clientes habituais têm acesso a serviços personalizados?	33%	69%	43%
c22	Existe a possibilidade de comunicar <i>on-line</i> com os clientes ?	52%	50%	43%
c23	O vosso site permite a criação de comunidades <i>on-line</i> com interesses comuns ?	10%	0%	29%
c24	É solicitado <i>feedback on-line</i> aos clientes ? (ex: quando o utilizador vai abandonar o vosso site, perguntam-lhe se ele conseguiu obter a informação que pretendia)	0%	31% *	0%

** significativo a 1%

* significativo a 5%