


COMÉRCIO ELETRÔNICO: UMA ABORDAGEM BASEADA EM RECURSOS

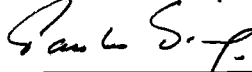
Maria Ilca de Souza Lima

TESE SUBMETIDA AO CORPO DOCENTE DA COORDENAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE DOUTOR EM CIÊNCIAS EM ENGENHARIA DE SISTEMAS E COMPUTAÇÃO.

Aprovada por:



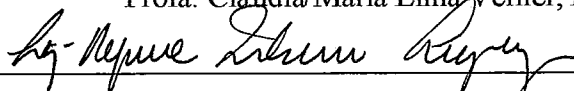
Prof. Lidia Micaela Segre, D.Sc.



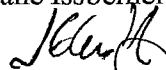
Prof. Paulo Bastos Tigre, Ph.D.



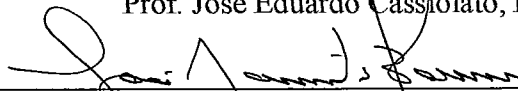
Prof. Cláudia/Maria Lima Verner, D.Sc.



Prof. Liz-Rejane Issberner Legey, D.Sc.



Prof. José Eduardo Cassiolato, Ph.D.



Prof. José Roberto de Souza Blaschek, D.Sc.

RIO DE JANEIRO, RJ – BRASIL

DEZEMBRO DE 2002

LIMA, MARIA ILCA DE SOUZA

Comércio Eletrônico: Uma Abordagem
Baseada em Recursos [Rio de Janeiro] 2002
VIII, 145 p. 29,7 cm (COPPE/UFRJ, D.Sc.,
Engenharia de Sistemas e Computação, 2002)

Tese – Universidade Federal do Rio de
Janeiro, COPPE

1. Comércio Eletrônico

I. COPPE/UFRJ II. Título (série)

AGRADECIMENTOS

Algumas pessoas passam por nossas vidas de tal forma que nunca deixaremos de lembrar do que seria de nós sem sua ajuda, seus incentivos, seu carinho.

À Lidia, todos os meus sinceros e eternos agradecimentos.

Ao Paulo, agradeço os incentivos que me ajudaram a concluir este trabalho.

To my husband Jeff, who does not speak portuguese, thanks for all the support during the not so easy duty of writing this dissertation.

Ao CNPq, pelo financiamento de parte deste estudo.

Resumo da Tese apresentada à COPPE/UFRJ como parte dos requisitos para a obtenção do grau de Doutor em Ciências (D.Sc.)

COMÉRCIO ELETRÔNICO: UMA ABORDAGEM BASEADA EM RECURSOS

Maria Ilca de Souza Lima

Dezembro / 2002

Orientadores : Lidia Micaela Segre

Paulo Bastos Tigre

Programa: Engenharia de Sistemas e Computação

O comércio eletrônico vem transformando tradicionais formas de realizar negócios, rompendo limites de mercado e estabelecendo novas relações comerciais. As vantagens e os recursos utilizados em sua obtenção são aspectos fundamentais na decisão de participar deste tipo de comércio. Esta pesquisa utiliza a perspectiva *Resource Based View of the Firm (RBV)* para esclarecer a relação entre os recursos e o desempenho de empresas no comércio eletrônico varejista. Três tipos de recursos complementares: recursos humanos, de negócios e tecnológicos são analisados em relação a medidas de desempenho. Estas medidas compreendem a orientação entre as estratégias de negócios e de tecnologias de informação e os benefícios do comércio eletrônico.

Estudos de Casos foram selecionados como metodologia de pesquisa. Três empresas que destacam-se no comércio eletrônico varejista no Canadá foram analisadas. Os resultados desta pesquisa mostram que recursos de negócios do comércio tradicional desempenham um papel importante na conformação de recursos de negócios de comércio eletrônico. Além disto, recursos de negócios que envolvem sólidas relações com fornecedores e clientes, o aperfeiçoamento de processos de negócios e um planejamento para o comércio eletrônico, bem como a integração entre as orientações estratégicas de tecnologias de informação e de negócios também contribuem para o sucesso neste tipo de comércio.

Abstract of Thesis presented to COPPE/UFRJ as a partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Science (D.Sc.)

ELECTRONIC COMMERCE : A RESOURCE BASED VIEW

Maria Ilca de Souza Lima

DECEMBER/2002

Advisors: Lidia Micaela Segre

Paulo Bastos Tigre

Electronic commerce contributes to change traditional business models, redefining market boundaries and establishing new commercial relations. Analysing the resources and the value they can provide is fundamental for the e-commerce decision making processes. This research applies the Resource Based View of the Firm (RBV) to analyse the relations between companies resources and electronic commerce performance. Three types of complementary resources: human, business and technology and their relationship to e-commerce performance are evaluated. Performance measures are e-commerce benefits and integration between business and technology strategies.

Case Studies were employed as a research methodology. Three companies that succeed in Canadian B2C ventures were studied. This research shows that traditional business resources play an important role in the construction of e-commerce complementary business resources. Solid relationships with suppliers and customers, improvement of business process and e-commerce planning also contribute to e-commerce performance. Finally the integration between business and information technologies strategies is a fundamental success factor.

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO	9
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	10
1.2 RELEVÂNCIA DO OBJETO DE ESTUDO	12
1.3 DELIMITAÇÕES DO ESTUDO	13
1.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	13
1.5 ESTRUTURA DA TESE	14
2. COMÉRCIO ELETRÔNICO E <i>RESOURCE BASED VIEW OF THE FIRM(RBV)</i> – REVISÃO DA LITERATURA	16
2.1 COMÉRCIO ELETRÔNICO	16
2.2 A PERSPECTIVA <i>RESOURCE BASED VIEW OF THE FIRM(RBV)</i> – CONTEXTO	19
2.3 A PERSPECTIVA <i>RESOURCE BASED VIEW OF THE FIRM (RBV)</i> – DETALHAMENTO	21
2.4 RBV – CONCEITOS	23
2.5 VALOR ESTRATÉGICO DE RECURSOS	26
2.6 CONCLUSÕES	29
3. ESTRUTURAÇÃO DA PESQUISA	31
3.1 RECURSOS COMPLEMENTARES	31
3.1.1 RECURSOS TECNOLÓGICOS DE COMÉRCIO ELETRÔNICO	33
3.1.2 RECURSOS HUMANOS COMPLEMENTARES	41
3.1.3 RECURSOS DE NEGÓCIOS COMPLEMENTARES	45
3.2 RELAÇÃO ENTRE ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIOS E DE TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO	49
3.3 BENEFÍCIOS DO COMÉRCIO ELETRÔNICO	50
3.4 HIPÓTESES DE PESQUISA	55
3.5 CONCLUSÕES	58
4. METODOLOGIA DE PESQUISA	59
4.1 METODOLOGIA DE ESTUDOS DE CASOS	59
4.2 SELEÇÃO DE CASOS	61
4.3 COLETA DE DADOS	63
4.4 ANÁLISE DE DADOS	65
4.5 CONCLUSÕES	67
5. APRESENTAÇÃO DOS ESTUDOS DE CASOS	68
5.1 ESTUDO DE CASO 1	68
5.2 ESTUDO DE CASO 2	68
5.3 ESTUDO DE CASO 3	81
6. CONCLUSÕES	93
6.1 CONCLUSÕES DOS ESTUDOS DE CASOS	103
6.1.1 DIFERENÇAS ENTRE OS ESTUDOS DE CASOS	103
6.1.2 SIMILARIDADES ENTRE OS ESTUDOS DE CASOS	113
6.2 ANÁLISE DAS HIPÓTESES	114
6.3 CONCLUSÕES GERAIS E CONTRIBUIÇÕES	120
BIBLIOGRAFIA	124
ANEXOS	136

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Categorias de empresas que atuam na economia física e via Internet (Barua, Whinston E Yin,2000, P.4)	18
Figura 2 – Modelo Tradicional de Gestão Estratégica (Adaptado de Aaker(1989), Grant(1991) e Spulber(1994)).	20
Figura 3 – Relação entre conceitos da RBV – Adaptada de Hond (1996)	25

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Recursos Tecnológicos de Comércio Eletrônico – Itens de Pesquisa	34
Tabela 2 - Recursos Humanos Complementares – Itens de Pesquisa	42
Tabela 3 - Recursos de Negócios Complementares-Itens de Pesquisa	45
Tabela 4 – Dimensões de Estratégias de Negócios e Tecnologias de Informação (T.I.) (Adaptado de Chan, 1992)	50
Tabela 5 – Tabela 5 – Benefícios do Comércio Eletrônico	53
Tabela 6 - Lista de Empresas	62
Tabela 7 – Relação de Entrevistados	64
Tabela 8 - Benefícios do Comércio Eletrônico – Empresa ABC	78
Tabela 9 – Orientação Estratégica de Negócios - Empresa ABC	79
Tabela 10 – Orientação Estratégica de Tecnologias de Informação - Empresa ABC	80
Tabela 11 – Benefícios do Comércio Eletrônico – Empresa JKL	89
Tabela 12 – Orientação Estratégica de Negócios - Empresa JKL	90
Tabela 13 – Orientação Estratégica de Tecnologias de Informação - Empresa JKL	92
Tabela 14 – Benefícios do Comércio Eletrônico – Empresa XYZ ONLINE	100
Tabela 15 – Orientação Estratégica de Negócios - Empresa XYZ ONLINE	101
Tabela 16 – Orientação Estratégica de Tecnologias de Informação - Empresa XYZ ONLINE	102

1. INTRODUÇÃO

A revolução das tecnologias de informação contribuiu para a formação de uma sociedade em rede, flexibilizando o trabalho, criando uma cultura virtual e globalizando atividades econômicas. A realidade atual segue a lógica de Castells (1997, p.21): *“A economia global irá se expandir no século 21, valendo-se do aumento de poder das telecomunicações e do processamento de informações. Ela penetrará todos os países, territórios e culturas, todos os fluxos de comunicações e redes financeiras, implacavelmente varrendo o planeta em busca de novas oportunidades de obtenção de lucro.”*

Como parte desta realidade, o comércio eletrônico representa uma das mais importantes utilizações de tecnologias de informação ao longo da última década. Conforma uma oportunidade de modificar, radicalmente, formas de realizar negócios. Sua expansão vem contribuindo para alterar tradicionais transações, romper limites de mercado e estabelecer novas relações comerciais. Estes impactos podem ser observados em empresas cujos modelos de negócios originaram-se a partir desta expansão como, por exemplo, Amazon, eBay e Yahoo! e em empresas tradicionais no mercado, que optaram por sua utilização, tais como bancos e comércio varejista, entre outras (Shane e Venkatraman, 2000).

A Amazon.com é um exemplo significativo da revolução comercial através do comércio eletrônico. Utilizando seu website para distribuir livros à nível mundial, compete com empresas que tradicionalmente atuam neste ramo de negócios e tem uma sólida posição no mercado. Tendo iniciado seus negócios em 1994, com sua sede localizada em uma garagem, comercializa cerca de mais de 3.1 milhões de diferentes títulos de livros, o que corresponde a cerca de 15 vezes mais do que qualquer outra livraria no mundo e não tem custos de construção de lojas e de manutenção de muitos funcionários (Mendelson e Meza, 2001).

Apesar do reconhecimento das transformações causadas por esta nova forma de realizar negócios, poucas organizações debatem a viabilidade de participação no comércio eletrônico. Ao contrário, preocupam-se em saber como e em que medidas devem fazê-lo. Algumas organizações relacionam as vantagens em participar do comércio eletrônico à utilização da Internet para aprimorar serviços aos clientes, outras à integração de estruturas físicas e digitais para prover serviços. A funcionalidade da Internet ou a escolha de certas tecnologias de informação, em geral representam os elementos norteadores desta decisão (Shane e Venkatraman, 2000).

A implementação do comércio eletrônico requer muito mais do que a simples presença na Internet. As organizações que posicionam o comércio eletrônico como componente organizacional, ao invés de considerá-lo como uma aplicação de informática, ou mesmo uma divisão isolada, tendem a obter maiores benefícios (Davy, 1998).

A decisão de como e em que medidas participar do comércio eletrônico suscita duas questões: a primeira, envolve os benefícios que podem ser esperados do comércio eletrônico e a segunda, compreende os recursos a serem empregados em sua obtenção. Esta pesquisa utiliza a *Resource Based View of the Firm (RBV)* (Barney, 1991; Hamel e Aimee, 1994; Foss, 1997; Montgomery, 1995; Peteraf, 1993; Rumelt, 1984; Wernerfelt, 1984), para responder a estas questões.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Apesar do potencial interesse na utilização do comércio eletrônico com objetivos de negócios, muito poucos *websites* são lucrativos (Blackmon, 2000). Algumas empresas decidiram remover seus *websites* da Internet, porque não conseguiram realizar benefícios a curto prazo (Sliwa, 2002). Outras empresas relacionam o potencial de vendas através da Internet ao potencial de vendas através de catálogos ou da televisão, ou seja a mais um canal de marketing direto (Dutta e Segev, 1999).

Há muitas razões através das quais o comércio eletrônico não atingiu um potencial. Em primeiro lugar, muitas empresas buscam firmar sua presença na Internet, mas não se preocupam com os objetivos desta presença (Wanninger, 1998; Steifield et al., 2002).

Muitas empresas demonstram interesse na Internet como meio para o comércio eletrônico, mas não empreendem nenhuma estratégia para aproveitar o potencial deste meio para a obtenção de benefícios (Nath et al., 1998, Steifield et al., 2002).

Em segundo lugar, de acordo com o Strategis Group (2001), a atividade mais comum na Internet compreende a navegação. Em seu estudo para a Computerworld, a International Data Corporation (2000) descobriu que, com propósito de negócios, as principais atividades na Internet compreendem a coleta de informações, a colaboração interpessoal, o suporte a vendas e pesquisas de competidores em mercados. A aquisição de produtos e de serviços situou-se em último lugar em ambas as pesquisas. Outro estudo, indicou que 65% dos usuários da Internet apenas buscam informações sobre produtos, preços e empresas (IPSOS, 2001).

Em terceiro lugar, as organizações constroem seus *websites* mas não se adaptam ao comércio eletrônico. Conforme Wigand (1997), é reconhecida a falta de correlação imediata entre as tecnologias de informação e seu valor estratégico. Quando há uma adaptação entre as tecnologias de informação, processos, objetivos e estratégias de negócios as empresas podem obter importantes benefícios no comércio eletrônico (Griffith e Palmer, 1999).

Finalmente, a falta de instrumentos de medida ainda é uma questão fundamental para pesquisas (Nath et al., 1998, Blackmon, 2000; Steifield et al., 2002). A Internet contribuiu para remover as barreiras geográficas mas ainda que as possibilidades de coleta de informações através deste meio sejam amplas, é difícil saber realmente quem são os visitantes de um *website* para monitorar seus padrões de consumo e isto causa impactos em decisões de investir no comércio eletrônico (Blackmon, 2000).

O comércio eletrônico ainda está em estágio de desenvolvimento. A Internet abre muitas oportunidades como, por exemplo, para que empresas de pequeno porte possam superar barreiras de entrada no mercado (Tigre e Dedrick, 2002). Outras barreiras, que envolvem a privacidade, segurança, questões sociais, questões técnicas e regulamentações, contribuem para que os consumidores hesitem em realizar compras *online* (Hoffman et al., 1999, Blackman, 2000, Steifield et al., 2002). Apesar disto, o comércio eletrônico vem crescendo rapidamente e seu potencial de expansão, de acordo

com o Forrester Research Institute (2001), atingirá a casa de 6.8 trilhões de dólares em volume de vendas no ano de 2004.

Estudos sobre o comércio eletrônico em geral concentram-se em seus benefícios (Gompers, 2001; Eisenmann & Rust, 2000; Kotha, 1998; Kotha & Euler, 2000; Moon, 2000), mas carecem de uma forma de avaliar sua relação com os recursos de uma empresa. Analisar que recursos colaboram para a realização de benefícios pode contribuir para que as organizações busquem um maior desenvolvimento destes recursos e, ao mesmo tempo, aprimorem suas práticas de comércio eletrônico, conforme os objetivos que desejam alcançar.

Segundo a *Resource Based View of the Firm* (RBV) recursos organizacionais como, por exemplo, recursos humanos e tecnológicos, entre outros, são responsáveis pelo desempenho de uma organização. Este pesquisa utiliza a RBV para responder à seguinte questão: Como se relacionam os recursos de uma empresa e o seu desempenho no comércio eletrônico?

1.2 RELEVÂNCIA DO OBJETO DE ESTUDO

Os resultados deste estudo descrevem a relação entre os recursos internos e o desempenho de empresas no comércio eletrônico. Muitas empresas ainda não se beneficiam de toda a potencialidade do comércio eletrônico (Gompers, 2000). Estudos sobre os benefícios do comércio eletrônico vem sendo realizados, porém não se observa a existência de uma avaliação dos recursos que contribuem para o desempenho de uma empresa no comércio eletrônico, com base nos benefícios esperados.

A avaliação dos recursos que contribuem para o desempenho no comércio eletrônico poderá ser aplicada à formulação de estratégias gerenciais. Por exemplo, poderá ajudar a identificar recursos que precisam ser desenvolvidos ou complementados. Ao reconhecer a vulnerabilidade de um recurso, a gerência poderá planejar seu desenvolvimento e, caso este desenvolvimento seja a longo prazo, poderá optar por um recurso secundário, que possa perfazer seu papel.

Para empresas que planejam iniciar empreendimentos no comércio eletrônico, este estudo poderá assistir na identificação e na conformação de uma base de recursos, de acordo com o desempenho estimado. A idéia geral é de que, ao avaliar seus recursos internos, uma empresa poderá ter um entendimento claro de sua situação e tomar as medidas precisas para que possa ter os recursos necessários à satisfação de seus empreendimentos em comércio eletrônico.

1.3 DELIMITAÇÕES DO ESTUDO

O comércio eletrônico envolve a utilização de tecnologias de informação com o objetivo de realização de negócios (Wigand, 1997). Entre outros meios, o comércio eletrônico pode ser realizado através do Intercâmbio Eletrônico de Dados ou EDI (Electronic Data Interchange). Os mais fascinantes desenvolvimentos comerciais ocorrem na Internet, também conhecida como World Wide Web (Hoffman et al., 1999).

O presente estudo desenvolve-se no comércio eletrônico varejista ou B2C (Business to Consumer). O comércio eletrônico entre empresas ou B2B (Business to Business) envolve outra classificação de negócios e está fora do escopo desta pesquisa. Este estudo compreende três estudos de casos realizados no Canadá. O detalhamento da seleção e composição das empresas estudadas encontra-se no Capítulo 4.0.

1.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

A Internet tornou-se o centro das atenções muito recentemente. Sua estrutura, bem como os aspectos socioeconômicos que envolve, encontram-se num processo de desenvolvimento constante. Por ser principalmente fundamentado na Internet, o comércio eletrônico está sujeito a esta volatilidade. Escrever uma tese sobre um objeto de estudo em constante transformações envolve grandes dificuldades, relacionadas à momentaneidade.

Por exemplo, na primeira fase do comércio eletrônico as empresas preocuparam-se em estabelecer sua presença na Internet. Nesta fase, determinadas tecnologias, tais como as de verificação de dados para realização de transações, ainda encontravam-se em

estágios iniciais de desenvolvimento, dificultando sua adoção. Ao mesmo tempo, encontravam-se em desenvolvimento modelos de negócios.

Na fase atual, verifica-se que a grande preocupação das empresas que empreendem o comércio eletrônico consiste na geração de lucros. Assiste-se à extinção de muitas empresas que não conseguem atingir este objetivo. Muito provavelmente, na medida em que houver uma maior acomodação neste mercado, surgirá uma terceira fase do comércio eletrônico, com um novo direcionador principal. Fatores econômicos e sociais em conjunto com novas tecnologias, como as que prometem a integração entre TV e Internet, contribuirão para conformação deste novo direcionador.

Para explorar limites além da fase atual, seriam necessárias ferramentas que permitissem o acompanhamento de todas as transformações relacionadas à Internet. Conforme Selz (1999) observa em seu trabalho, estudos que compreendem a Internet envolvem uma momentaneidade, que corresponde a uma fotografia. Na ausência de ferramentas tão amplas, que permitam ir além desta momentaneidade, acreditamos, da mesma forma que este autor, que as ferramentas de análise desenvolvidas no decorrer do último século continuam a oferecer muitos *insights*, que contribuem para melhor compreender este objeto de estudo.

1.5 ESTRUTURA DA TESE

Esta tese compreende seis capítulos. Este primeiro capítulo tem o objetivo de conformar uma introdução ao objeto de estudo. Esta introdução compreende sua caracterização, através das questões pesquisadas e sua relevância, bem como o escopo, limitações e a forma de estruturação do presente estudo.

O segundo capítulo compreende uma revisão da literatura sobre comércio eletrônico e sobre a perspectiva *Resource Based View of the Firm (RBV)*, conformando os fundamentos para o desenvolvimento desta pesquisa. Neste capítulo, detalha-se a evolução do comércio eletrônico, sua definição e formas. A seguir, apresenta-se a perspectiva *Resource Based View of the Firm (RBV)*, através de sua contextualização e principais conceitos.

No terceiro capítulo expõe-se a estrutura da pesquisa. Esta estrutura compreende um detalhamento de itens pesquisados e conceitos relacionados, gerando-se e intercalando-se as idéias que originam as hipóteses de pesquisa, definidas no final deste mesmo capítulo.

O quarto capítulo apresenta a metodologia de pesquisa. Mais especificamente, compreende uma definição da metodologia adotada: estudos de casos, bem como detalhes sobre a seleção de casos, sua caracterização e uma explanação sobre a coleta de dados.

No quinto capítulo, desenvolvem-se os estudos de caso, através de sua contextualização, descrição e conclusões. Finalmente, no sexto capítulo apresentam-se as conclusões dos estudos de casos, análises das hipóteses pesquisadas, conclusões gerais e contribuições para futuras pesquisas.

2. COMÉRCIO ELETRÔNICO E *RESOURCE BASED VIEW OF THE FIRM*(RBV) – REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo apresentam-se os fundamentos desta pesquisa, através de uma revisão da literatura sobre comércio eletrônico e da teoria *Resource Based View of the Firm* (RBV) (Barney, 1991; Hamel e Aïmée, 1994; Foss,1997; Montgomery, 1995; Peteraf, 1993; Rumelt, 1984; Wernerfelt, 1984).

2.1 COMÉRCIO ELETRÔNICO

O termo comércio eletrônico é relativamente novo, mas sua utilização data dos anos 60, com o intercâmbio eletrônico de dados ou EDI (*Electronic Data Interchange*), através de redes de comunicação privadas que interligavam determinados setores industriais europeus e norte-americanos (Pedersen, 1985). A Internet, então denominada Arpanet (*Advanced Research Projects Agency*), era utilizada com objetivos militares e o EDI, com objetivo de negócios. A abertura da Internet para fins comerciais, nos anos 90, contribuiu para difundir o comércio eletrônico e as tecnologias que possibilitam sua viabilização.

O EDI conforma um sistema rígido e disponível para poucas empresas. As mensagens transmitidas através deste sistema são primeiramente compreensíveis por computadores e dependem de um padrão pré-estabelecido e de um *software* especialmente desenvolvido para sua tradução. Somente após a tradução, tornam-se compreensíveis para o usuário final. Por favorecer a interoperabilidade e a troca de mensagens prontamente compreensíveis por usuários finais, a Internet supera o EDI em potencial (Bailey, 1998). Entretanto, a combinação do EDI com a WWW (*World Wide Web*), padrão para navegação e publicação de informações via Internet, torna o comércio eletrônico atrativo, em termos de custos, para aplicações entre empresas ou B2B (*business to business*) (Benson, 1996).

Sob uma definição bastante ampla, o termo comércio eletrônico refere-se a “qualquer forma de atividade econômica realizada via conexões eletrônicas” (Wigand, 1997 p.260). Deste modo, o comércio eletrônico compreende também a utilização da Internet como infraestrutura para o EDI (*Open EDI*) e a apresentação de empresas na Internet, com a possibilidade de inclusão, posteriormente, de mecanismos para transações. A presença na Internet vem sendo cada vez mais considerada, por diversas empresas, como uma questão de competitividade (Riggins e Rhee, 1998).

O comércio eletrônico é caracterizado sob diferentes formas, de modo que não há um consenso entre as diversas classificações. Para Whinston e Barua (2001), isto acontece porque classificar o comércio eletrônico de acordo com tipos de transações entre empresas ou entre empresas e consumidores é uma tarefa quase impossível, visto que empresas como, por exemplo a Dell Computers, comercializam seus produtos tanto para empresas quando para consumidores.

O modelo de Barua, Whinston e Yin (2000) apresenta uma classificação detalhada, na qual há uma distinção entre a economia baseada na Internet e a economia tradicional, denominada "economia física", que é realizada fora da Internet. Este modelo agrupa empresas sob 5 diferentes categorias, conforme a Figura 1.

- *Categoria 1* - realizam negócios com produtos digitais, provendo conteúdo, conhecimentos ou serviços, diretamente na Internet.

- *Categoria 2* - realizam negócios com produtos físicos, importando bens da economia física para serem vendidos através da Internet.

- *Categoria 3* - realizam negócios tradicionais e vendem alguns de seus produtos ou serviços diretamente na Internet.

- *Categoria 4* - desenvolvedores de conteúdo, provedores de serviços na Internet, serviços de Web e hospedagem de aplicações.

- *Categoria 5* - não realizam negócios através da Internet.

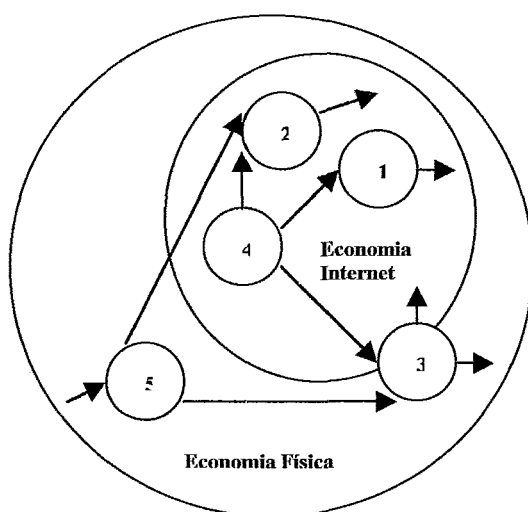


Figura 1 – Categorias de empresas que atuam na economia física e via Internet (Barua, Whinston e Yin, 2000, p.104)

Basicamente, o comércio eletrônico caracteriza-se sob três tipos fundamentais: varejista ou B2C (*business to consumer*), entre empresas ou B2B (*business to business*) ou intraorganizacional, isto é, dentro de uma mesma organização (Zwass, 1996). O comércio eletrônico B2B compreende a troca de informações, a colaboração e a realização de negócios entre empresas. O comércio eletrônico intraorganizacional envolve o compartilhamento de bancos de dados, a disseminação de informações e colaboração entre equipes de trabalho, extrapolando limites geográficos de uma mesma empresa (Zwass, 1996). O comércio eletrônico B2C envolve interações entre clientes e empresas e compreende, entre outras modalidades, compras, buscas de informações e utilização de bancos e corretoras *online* (Pollack, 1999).

Este estudo compreende o comércio eletrônico varejista ou B2C. Muitas empresas tem acesso aos recursos tecnológicos para implementação do comércio eletrônico. No mínimo, o comércio eletrônico requer um computador, uma linha telefônica e um provedor de serviços de Internet (Varney e MacCarthy, 1996). Devido aos baixos custos de entrada e à disponibilidade imediata de soluções, diferenças na gestão da aplicação de recursos são fundamentais para determinar o desempenho das organizações que implementam o comércio eletrônico. As barreiras de entrada para o comércio eletrônico

B2C podem ser baixas, mas as barreiras para um desempenho favorável são consideravelmente altas (Pollack, 1999).

2.2 A PERSPECTIVA *RESOURCE BASED VIEW OF THE FIRM* (RBV) - CONTEXTO

A perspectiva RBV (*Resource Based View of the Firm*) tem importante contribuições teóricas baseadas em várias disciplinas como, por exemplo, sociologia, psicologia e economia, mas suas raízes encontram-se na teorias de organização industrial e gestão estratégica (Foss, 1997). Para um melhor entendimento desta perspectiva, esta seção explora sua relação e desenvolvimento a partir destes dois últimos campos de estudo.

O enfoque central da gestão estratégica consiste em assegurar a continuidade de uma empresa num ambiente complexo e sujeito a mudanças, preferivelmente superando seus competidores: “Estratégia diz respeito a vencer” (Grant, 1991:1). A teoria da gestão estratégica tem como principal objetivo informar gerentes sobre como alcançar e manter vantagens competitivas. Conforme o tradicional modelo de gestão estratégica (Aaker, 1989; Grant, 1991 e Spulber, 1994 – Figura 2), que compreende cinco etapas, para implementar uma estratégia, os gerentes devem formular objetivos de longo prazo, seguindo cada uma destas etapas.

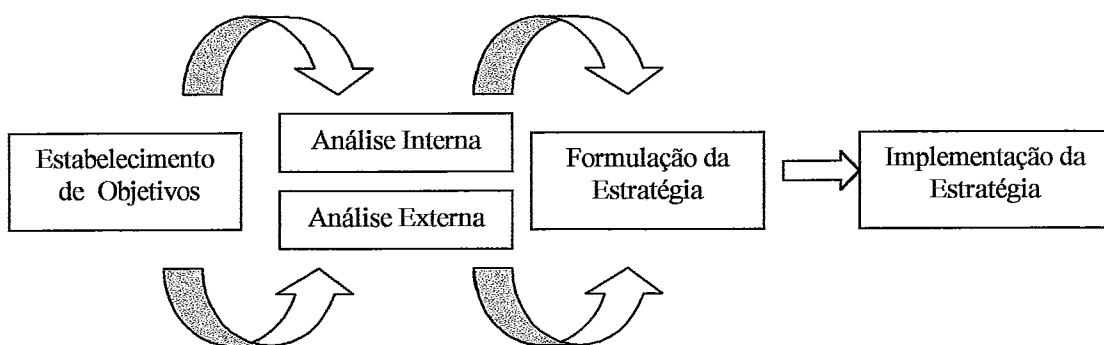


Figura 2 – Modelo Tradicional de Gestão Estratégica (Adaptado de Aaker (1989), Grant (1991) e Spulber (1994))

As limitações deste modelo são objeto de várias críticas. O processo de tomada de decisões à nível gerencial não é linear, como sugere o modelo. A capacidade dos seres humanos de processar informações é limitada (Simon, 1978), ou seja, há limites cognitivos para o processo de planejamento racional. Ao mesmo tempo, este processo envolve tratar com incertezas. A compreensão do ambiente competitivo e dos pontos fortes e fracos de uma empresa, não é necessariamente completa, porque nem todos os fatores relevantes são conhecidos e não podem ser preconcebidos, visto que dependem do comportamento e da habilidade de comunicação de indivíduos (Spender, 1993). Além disto, as etapas do processo de tomada de decisão podem ocorrer em ordem diferente, ou seja, os objetivos são formulados em função de oportunidades percebidas e a estratégia se desenvolve ao mesmo tempo em que é implementada (Mintzberg, 1988). Mintzberg (1988) classifica estas estratégias que são desenvolvidas e implementadas ao mesmo tempo, em resposta a eventos incertos, como “estratégias emergentes”. Apesar destas críticas ao tradicional modelo de gestão estratégica, há um consenso comum de que as decisões tomadas por gerentes causam impactos no desempenho e no comportamento de uma empresa e de que as etapas de análise interna e externa são partes fundamentais para o processo de tomada de decisões (Child, 1972).

Durante os anos 80, a gestão estratégica beneficiou-se de estudos em economia da organização industrial, mais especificamente, de análises do ambiente de competitividade e dos pontos fortes e fracos de empresas (Teece, 1984; Porter, 1991; Teece, Pisano e Shuen, 1997). As pesquisas concentraram-se em responder a uma questão central: por que algumas empresas apresentam melhor desempenho que outras? Nestas pesquisas predominou a análise do ambiente externo às empresas, devido ao destaque do trabalho de Porter (1980). No final dos anos 80, observa-se uma crescente consideração dos recursos e das competências distintas de empresas (Hitt e Ireland, 1985), em relação às estratégias de negócios. O tema central da gestão estratégica é o ambiente de competitividade, estudado sob visões internas ou externas às empresas, que se discutem a seguir.

Em seu modelo de “Cinco Forças”, Porter (1980), estabelece que o desempenho de uma empresa depende da estrutura do mercado e do setor em que esta atua. Esta estrutura é

formada por um conjunto de cinco forças que os concorrentes, os fornecedores, os compradores, a ameaça de produtos substitutos e a entrada de novos concorrentes exercem sobre a empresa. Conforme Porter (1980), para alcançar competitividade, uma empresa deve empreender ações para mudar e restringir a competição ou selecionar mercados ou setores com uma estrutura competitiva bem desenvolvida, ou seja, com potencial de lucros. Porter caracterizou a lucratividade de uma empresa em função da interação das cinco forças. Quanto mais fortes são estas forças, menos lucrativa é a empresa.

Baseados no fato de que se as cinco forças fossem os únicos determinantes de lucratividade, poderia se esperar que esta não variasse entre empresas de um mesmo setor, desenvolveram-se vários estudos Rumelt (1991). Os resultados destes estudos demonstraram diferenças de lucratividade entre empresas que operam num mesmo setor (Grant, 1991; Oster, 1990; Ravenscraft e Wagner, 1991; Schmalensee, 1985). Conforme Rumelt (1991) e, como estas diferenças não podem ser explicadas em função de aspectos de um setor, visto que as empresas pertencem a um mesmo setor, deveriam existir aspectos específicos a uma empresa que pudessem explicar estas diferenças. Neste contexto, vários autores (Rumelt, 1984, Wernerfelt, 1984, Barney, 1986) analisaram a posição dos recursos de uma empresa sob a ótica das forças competitivas. Estes estudos, baseados na visão de que uma empresa conta com recursos específicos para competir no mercado, propuseram novos conceitos, impulsionando novos desenvolvimentos na gestão estratégica. O próximo item trata destes desenvolvimentos.

2.3 A PERSPECTIVA *RESOURCE BASED VIEW OF THE FIRM* (RBV) - DETALHAMENTO

A perspectiva RBV (*Resource Based View of the Firm*) surgiu há cerca de duas décadas e compreende contribuições teóricas de vários autores (Barney, 1991; Hamel e Aimee, 1994; Foss, 1997; Montgomery, 1995; Peteraf, 1993; Rumelt, 1984; Wernerfelt, 1984). Conforme esta perspectiva, qualquer empreendimento de uma empresa com objetivo de criar valor diretamente, para seu benefício ou para o benefício de seus clientes, ou indiretamente, como suporte à criação de valor, é denominado atividade. Para que uma empresa possa desenvolver suas atividades, são necessários recursos. Alguns destes

recursos são raros, valiosos, difíceis de copiar e insubstituíveis. Uma empresa pode gerar lucros superiores através do controle destes recursos, se impedir seu acesso direto, cópia ou substituição, por seus competidores. Estes recursos podem conformar uma base de sustentação de vantagens competitivas (Collis e Montgomery, 1995).

Mais especificamente, conforme Foss (1997), os fundamentos da RBV concentram-se na justificação da criação, manutenção e renovação de vantagens competitivas em termos de recursos estratégicos de empresas. Uma empresa é uma organização que realiza atividades combinando recursos para desenvolver produtos ou serviços. Algumas empresas são mais eficientes do que outras. Conforme Grant (1991) isto ocorre porque a estratégia geral de uma empresa parte do princípio de que sua identidade e propósito são baseados em fundamentos estáveis, tais como seus recursos. Assim, as organizações que concentram seus esforços na criação e manutenção destes recursos, demonstram maior habilidade de ajuste a mudanças externas e, então, podem alcançar maior desempenho. Ao mesmo tempo, os recursos de uma empresa conformam uma base para obtenção de lucro (Grant, 1991).

Entre as contribuições teóricas realizadas por vários autores para a RBV, a mensagem central de gestão estratégica consiste em reduzir ineficiências operacionais através de meios mais eficientes de explorar recursos e capacidades (Wernerfelt, 1984) e estimular a inovação, a aquisição de competências, a aprendizagem e a acumulação de capacidades futuro (Teece, Pisano e Shuen, 1994). Conforme Foss (1997), pode-se distinguir duas vertentes, que diferenciam-se por envolver fatores estáticos ou dinâmicos nas formulações teóricas. No primeiro grupo, busca-se esclarecer e examinar as condições necessárias para que os recursos produzam lucros em equilíbrio (Barney, 1986; Peteraf, 1993). Estas contribuições partem do trabalho de Penrose (1959), no qual o desenvolvimento de empresas é visto como um processo na mudança endógena dos recursos da empresa e dos serviços que estes produzem. O segundo grupo, parte do trabalho de Schumpeter (1950) em que a dinâmica é associada à inovação e desenvolve-se no sentido de analisar a acumulação e desenvolvimento de recursos através do tempo (Nelson e Winter, 1982; Dosi, 1982). De acordo com Foss (1997), estes dois grupos de contribuições teóricas são complementares e tem como enfoque central, para obtenção de vantagens competitivas, os recursos de uma empresa.

2.4 RBV - CONCEITOS

Conforme Foss (1997), a RBV é uma perspectiva que conta com muitas contribuições e, por isto, observa-se a ausência de uma terminologia compartilhada. Este item tem o objetivo de esclarecer os principais conceitos da RBV que serão utilizados nesta pesquisa.

ATIVIDADES

Uma empresa empreende e coordena um grande número de diferentes atividades. Conforme Porter (1991), uma empresa é uma coleção de atividades econômicas discretas e interrelacionadas. Estas atividades incluem, entre outras, pesquisas de marketing, desenvolvimento de produtos, marketing de produtos e serviços e serviços pós-vendas. Atividades, no contexto da RBV, são empreendimentos de uma empresa para a criação de valor direto, em benefício próprio ou em benefício de seus clientes, ou ainda para a criação de valor indireto, conferindo suporte à criação de valor.

As atividades de uma empresa não são auto-sustentáveis, nem independentes. São relacionadas e, algumas vezes, até mesmo interdependentes. Por exemplo, modificações em projetos de produtos para a resolução de problemas técnicos, dependem de serviços pós-vendas. Outras vezes, as atividades são complementares.

A complementariedade de atividades é descrita de muitas formas. Para Richardson (1972), atividades são complementares quando representam diferentes estágios do processo de produção e requerem coordenação. A cadeia de valores de Porter (1985) descreve a complementariedade das atividades de uma empresa. “A cadeia de valores decompõe uma empresa em suas atividades estratégicas, relevantes para compreender o comportamento dos custos e as fontes de diferenciação existentes e em potencial” (Porter, 1985, p. 3). Compreende cinco funções primárias às quais se relacionam as atividades de uma empresa: logística interna, operações, logística externa, marketing e vendas e serviços e quatro funções de suporte: gestão de recursos humanos, desenvolvimento de tecnologias, infraestrutura e suprimento. Teece (1986) refere-se à complementariedade de atividades no contexto de uma inovação. Conforme este autor, para o sucesso comercial de uma inovação, que envolve como empreender esta

inovação no mercado, são necessárias atividades adicionais, ou seja, atividades complementares como, por exemplo, de abertura de mercados.

Uma empresa precisa de recursos para empreender suas atividades. Neste contexto, as atividades de uma empresa são classificadas como similares, quando envolvem os mesmos recursos ou não similares, quando envolvem recursos diferentes (Richardson, 1972). Por exemplo, atividades de produção de produtos diferentes podem envolver os mesmos recursos tecnológicos.

RECURSOS

Recursos são *inputs* nas operações de uma empresa (Wernerfelt, 1984). Uma empresa utiliza recursos (*inputs*) para produzir produtos ou serviços (*outputs*). Alguns exemplos de recursos são patentes, equipamentos, a competência e experiência de recursos humanos.

Diversos conceitos e formas de classificar recursos foram desenvolvidos no âmbito da RBV. Alguns autores apresentam definições bastante amplas (Barney, 1991; Clemons e Row, 1991). Barney (1991, p. 101) define recursos como “todos os bens, capacidades, processos organizacionais, atributos, informações, conhecimentos, etc. controlados por uma empresa e que habilitam esta empresa a aumentar sua eficácia e eficiência”. Clemons e Row (1991, p. 279) definem recursos como “qualquer capacidade produtiva de longa duração”.

Para Aaker (1989) os recursos de uma empresa são classificados em tangíveis e intangíveis. Recursos tangíveis compreendem fatores clássicos de produção, tais como terra e capital, e sua comercialização no mercado é relativamente fácil. Recursos intangíveis compreendem contratos, direitos de propriedade intelectual e bancos de dados, entre outros, e sua comercialização é relativamente difícil. Quando os recursos de uma empresa são raros, difíceis de imitar e insubstituíveis, podem contribuir para alcançar vantagens competitivas. Podem produzir lucros superiores para as empresas que os controlam (Peteraf, 1993).

Alguns autores subclassificam recursos de uma empresa em ativos e capacidades. Ativos compreendem recursos que uma empresa possui (Aaker, 1989) como, por exemplo, máquinas, capital, contratos e marcas, entre outros. Capacidades são recursos que não podem ser possuídos por uma empresa. Winter (1987); Dierickx and Cool (1989) e Teece et al. (1997) classificam como capacidades os recursos intangíveis que são dependentes do conhecimento ou associados ao processo de aprendizagem. Estes recursos, que compreendem a cultura organizacional, competências, *know-how*, reputação e capacidades de aprendizagem, entre outros, não são observáveis quando em uso e, em geral, apresentam uma conformação complexa, tal como sob a forma de sistemas (Winter, 1987). Além disto, sua transferência é difícil porque são dependentes de pessoas. Desta forma, ao comprar uma empresa ou contratar novos recursos humanos, outra empresa pode não adquirir as capacidades desejadas, simplesmente porque as pessoas “podem ir embora” (Hall 1992: 136).

A Figura 3, a seguir, ilustra a relação entre os conceitos apresentados.

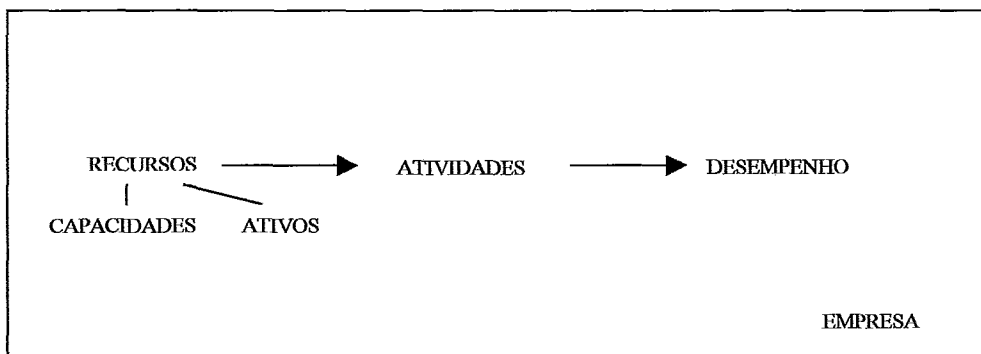


Figura 3 – Relação entre conceitos da RBV – Adaptada de Hond (1996)

COMPLEMENTARIDADE DE RECURSOS

Quando as atividades de uma empresa agregam valor umas as outras, são denominadas atividades complementares. Estas atividades requerem informações detalhadas sobre as características e as formas de combinação dos recursos necessários para sua realização (Milgrom e Roberts, 1992). Ao mesmo tempo, requerem maior coordenação dos recursos empregados em sua realização, para não comprometer a agregação de valor (Milgrom e Roberts, 1992). Por causa destas características, recursos genéricos não

podem ser utilizados quando se empreende atividades complementares, ou seja, uma empresa precisa utilizar recursos específicos para empreender atividades complementares. (Teece, 1986).

Conforme a RBV, recursos complementares são importantes de duas formas. Em primeiro lugar, porque quando são controlados diretamente, podem contribuir para a redução dos custos totais de uma empresa (Klein, Crawford, e Alchian, 1978). Em segundo lugar, porque são necessários no contexto de inovações.

Ao inovar, uma empresa cria novas oportunidades de exploração de seus recursos, através da criação de novos recursos ou de sua combinação sob novas formas (Schumpeter, 1950). Para explorar estes recursos de forma eficiente, fazem-se necessários recursos complementares (Langlois, 1989). Por exemplo, considere-se uma empresa que produz uma determinada inovação (recurso). Neste caso serão necessários, por exemplo, recursos de marketing específicos (recursos complementares) para lançar esta inovação no mercado. Esta empresa pode optar por não controlar diretamente estes recursos de marketing específicos (recursos complementares), mas terá que utilizá-los para explorar sua inovação de forma eficiente. Por outro lado, outras empresas que poderiam controlar estes recursos de marketing específicos (recursos complementares) podem decidir não investir nestes recursos, por exemplo, por falta de informações suficientes ou por razões culturais. Neste caso, pode ser custoso convencer outras empresas a investir nestes recursos complementares, então a própria empresa que empreende a inovação terá que investir nestes recursos e com isto estará, conforme (Klein, Crawford, e Alchian, 1978), reduzindo seus custos totais. A complementaridade de atividades pode ser interpretada em termos da especificidade de recursos. Quanto mais complementares as atividades, mais recursos especializados são necessários (Teece, 1986).

2.5 VALOR ESTRATÉGICO DE RECURSOS

Estudos baseados na RBV tem como premissa básica a heterogeneidade de recursos entre empresas (Barney, 1991). A heterogeneidade diz respeito as capacidades variáveis

de competição no mercado que são apresentadas por empresas (Peteraf, 1993). Em outras palavras, o valor dos recursos de uma empresa é uma condição importante para a conquista de uma posição competitiva vantajosa (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991 e Amit e Schoemaker, 1993). Esta posição é alcançada através da implementação de estratégias competitivas únicas, que são possibilitadas devido à presença de recursos valiosos (Barney, 1991). Recursos valiosos são reconhecidos segundo pelo menos uma das três características: imitação imperfeita, mobilidade imperfeita e substituição imperfeita (Barney, 1991).

A imitação imperfeita diz respeito à dificuldade de se copiar um determinado recurso. Quando os recursos de uma empresa são de difícil aquisição ou controle, um dos métodos mais utilizados para sua obtenção compreende a cópia. Por exemplo, recursos sociais complexos, que envolvem a interação de pessoas, não são facilmente copiáveis (Dierickx e Cool, 1989; Schoemaker e Amit, 1994). Neste caso, diz-se que sua imitação é imperfeita.

Dois aspectos: ausência de informações e tempo, contribuem para que determinados recursos não sejam facilmente copiáveis (Clausewitz, 1999). O termo “ambigüidade casual” refere-se à ausência de informações sobre que recursos copiar para a criação de vantagens competitivas (Lippman & Rumelt, 1982; Rumelt, 1984). “Quando a ligação entre os recursos de uma empresa e a sustentação de suas vantagens competitivas não são bem compreendidas, torna-se difícil para que empresas que estão tentando duplicar uma estratégia bem sucedida de outra empresa saibam que recursos devem copiar” (Barney, 1991, p. 109).

Por sua vez, o tempo conforma um fator que dificulta a imitação porque muitos recursos valiosos como, por exemplo, a própria cultura de uma empresa, evoluem a partir de longos períodos (Clausewitz, 1999). Os investimentos passados e o conjunto de rotinas de uma empresa, ou seja, sua história, restringem seu comportamento futuro (Teece, Pisano e Shuen, 1994). O conceito de dependências de trajetórias passadas é fundamental para a compreensão da dificuldade de copiar certos recursos. A dependência das trajetórias passadas estabelece que a história de decisões passadas delimita as escolhas futuras (Dierickx e Cool, 1989).

A existência de dependência de trajetórias passadas aumenta o comprometimento e a importância de decisões estratégicas (Ghemawat, 1991). Em muitas indústrias, uma vez que um certo caminho é escolhido, a magnitude do comprometimento restringe as escolhas de estratégias de investimento de uma empresa. Por exemplo, empresas aéreas que trabalham com uma frota de pequeno porte, tendem a manter-se fiéis a um fornecedor por uma série de razões econômicas que são derivadas de suas decisões passadas. Os custos de mudanças de trajetórias são significativos, e vem sendo classificados como quase irreversíveis na literatura (Teece et al., 1994).

A dependência de trajetórias passadas também tem um papel significativo na geração de vantagens de pioneirismo (Ghemawat, 1991; Porter, 1991). Há muitas evidências de que os pioneiros em uma indústria sempre têm melhor desempenho que seus competidores (Lieberman e Montgomery, 1988). Os pioneiros constroem uma série de opções estratégicas que restringem as escolhas para outros competidores. Sob esta ótica, implícita no trabalho de Porter (1980) e em outros estudos no campo da economia da organização industrial, os pioneiros mudam as escolhas estratégicas ou o campo de ação, criando barreiras de entrada para outros competidores.

A segunda característica através da qual recursos são considerados valiosos compreende a mobilidade imperfeita e ocorre quando os recursos não são facilmente negociáveis. Dierickx e Cool (1989) apontam em seu trabalho vários exemplos destes recursos, entre os quais aqueles cujos direitos de propriedade intelectual não são bem definidos ou cuja contabilização é complexa. Recursos específicos, que não tem utilidade fora da empresa à qual pertencem, também possuem mobilidade imperfeita (Williamson, 1985). Recursos co-especializados, ou seja, que só podem ser utilizados em conjunto com outros, conformam outro exemplo (Teece, 1986).

A terceira característica através da qual recursos são considerados valiosos compreende a substituição imperfeita e ocorre quando há dificuldades em substituir determinados recursos (Barney, 1991). Por exemplo, quando os recursos envolvem conhecimento tácito, diz-se que sua substituição é imperfeita. Isto ocorre porque o conhecimento tácito compreende um conjunto não codificado de regras para se fazer algo e este conjunto não pode ser facilmente explicado para pessoas que não possuem experiência em sua área de competência (Nelson e Winter, 1982; Teece, 1986; Winter, 1987).

O valor estratégico de recursos pode ser compreendido através das atividades que estes recursos realizam ou das atividades para as quais contribuem como suporte (Dierickx e Cool, 1989). Por exemplo, funcionários têm que operacionalizar seu *know-how*, conhecimento, competências e experiências. Isto é realizado através da conformação de rotinas, que compreendem uma resposta apropriada para indivíduos e organizações que tratam situações complexas e incertas sobre condições de racionalidade limitada (Fransman, 1994). Rotinas organizacionais são a base das atividades de uma empresa e permitem a coordenação eficiente de tarefas relativamente complexas. As rotinas estruturam o comportamento de uma empresa de várias formas: conformam a memória de uma empresa, conformam um mecanismo de disciplina, funcionam como padrões ou objetivos para avaliar o desempenho de funcionários e da empresa e provêm a heurística para solução de problemas e inovação (Nelson e Winter, 1982).

O valor estratégico de recursos pode também ser compreendido através de produtos e serviços que são resultantes das atividades que estes recursos realizam (Dierickx e Cool, 1989). A contribuição dos recursos para a sustentação de vantagens competitivas tem tanto valor quanto estes recursos tornem possível planejar e cumprir atividades que aumentam o desempenho de uma empresa, neutralizando ameaças ou permitindo a exploração de oportunidades emergentes (Vital e Benoit, 2001). Estes recursos ajudam a empresa a obter vantagens competitivas aumentando sua eficiência operacional ou automatizando certas atividades chaves ou conferindo suporte à congruência destas atividades (Dierickx e Cool, 1989).

2.6 CONCLUSÕES

Neste capítulo, apresentou-se uma revisão da literatura sobre os fundamentos desta pesquisa: o comércio eletrônico e a perspectiva RBV (*Resource Based View of the Firm*).

O comércio eletrônico transformou-se no mais recente paradigma de negócios, contribuindo para alterar tradicionais formas de transações, rompendo limites de mercado e estabelecendo novas relações comerciais. Embora seja realizado desde os

anos 60, a expansão da *World Wide Net*, durante os anos 90, gerou um aumento sem precedentes de sua utilização.

Esta nova forma de realizar negócios classifica-se, basicamente sob três tipos: intraorganizacional ou dentro de uma mesma empresa, entre empresas ou B2B (*business to business*) e varejista ou B2C (*business to consumer*). Este último tipo conforma o objeto principal desta pesquisa.

A perspectiva RBV (*Resource Based View of the Firm*) compreende contribuições teóricas de vários autores e concentra-se em justificar a geração, manutenção e renovação de vantagens competitivas em função dos recursos estratégicos de uma empresa. Sob esta perspectiva, uma empresa é vista como um conjunto de recursos que contribuem para a realização de atividades que respondem por seu desempenho. O valor dos recursos de uma empresa é fundamental para a conquista de uma posição competitiva vantajosa no mercado.

Conforme a RBV (*Resource Based View of the Firm*), os recursos de uma empresa não podem ser analisados de forma isolada, porque o valor de um recurso pode depender de outro recurso. Em outras palavras, uma empresa dispõe de uma coleção de recursos que trabalham em conjunto para garantir sua competitividade no mercado. Como parte desta coleção, recursos complementares são particularmente empregados na realização de atividades complementares. Estes recursos, que conformam as principais unidades de pesquisa deste estudo, bem como as medidas e hipóteses de pesquisa são definidos no próximo capítulo.

3. ESTRUTURAÇÃO DA PESQUISA

Este capítulo compreende quatro partes que formam a estrutura desta pesquisa. Na primeira parte, apresentam-se conceitos e descrevem-se recursos complementares, que conformam as principais unidades de pesquisa deste estudo. A segunda parte compreende conceitos sobre a relação entre as estratégias de negócios e de tecnologias de informação. Na terceira parte, desenvolve-se uma classificação de benefícios do comércio eletrônico. Os conceitos e a classificação desenvolvidos nestas duas partes serão utilizados na formulação dos instrumentos de pesquisa, como medidas de desempenho. Finalmente, na quarta parte, apresentam-se as hipóteses de pesquisa.

3.1 RECURSOS COMPLEMENTARES

De acordo com a RBV, as empresas são vistas como uma coleção de recursos e capacidades requeridas para competir no mercado (Conner, 1991; Grant, 1991 e Black e Boal, 1994). Recursos complementares, também denominados recursos específicos, conformam uma classe de recursos. Teece (1986) descreveu estes recursos como uma coleção de recursos que não é parte de uma inovação em particular, mas que está sujeita a impactos desta inovação. Dietrickx e Cool (1989, p. 1508) referem-se a recursos complementares como “estoques interconectados de recursos”.

Há restrições que limitam os tipos de recursos que podem gerar vantagens competitivas (Conner, 1991). Sendo assim, os recursos não podem ser avaliados de forma isolada (Collis e Montgomery, 1995). Um recurso individual pode não ter valor para uma empresa, mas um conjunto deles sim. O valor de um recurso pode depender do aparecimento de outro recurso, ou seja, um recurso produz mais retornos na presença de outros recursos (Black e Boal, 1994).

Recursos complementares (Clemons e Row, 1991, Teece, 1986) podem explicar porque algumas empresas podem utilizar as mesmas tecnologias de comércio eletrônico e ter desempenhos diferentes. Conforme estes autores, o conjunto de recursos complementares de uma empresa pode ser visto como um meio de explicar as diferenças de desempenho.

De acordo com Clemons e Row (1991), uma diferença de desempenho substancial, tal como uma vantagem competitiva sustentável, resulta da utilização de tecnologias de informação para complementar os recursos de uma empresa. Por exemplo, ao implantar um sistema de pagamento de contas *online*, um determinado banco poderá não necessariamente ganhar vantagem competitiva. Ao invés disso, o banco que detiver a maior fatia de mercado (recurso complementar) poderá ganhar esta vantagem. Isto deve-se ao aumento do efeito do sistema sobre o recurso fatia de mercado.

No comércio eletrônico, alguns benefícios de recursos complementares podem ser vistos, por exemplo, através da desintermediação, ou seja, da passagem de componentes da cadeia de valores para terceiros (Riggins e Rhee, 1998). Alguns fabricantes de produtos utilizam o comércio eletrônico para vender diretamente aos clientes, eliminando os intermediários. Esta desintermediação funciona melhor quando o fabricante de produtos possui uma marca popular (recurso) e detém uma significativa fatia de mercado (outro recurso) no mundo físico. A empresa que possui a marca popular e que detém a maior fatia de mercado obtém mais benefícios do comércio eletrônico que seus competidores. Vendendo diretamente aos clientes, a Dell Computers e a Gateway 2000 conformam alguns exemplos deste caso.

“Recursos coespecializados” (Teece 1986, p. 187) conformam um tipo particular de recursos complementares. Estes recursos são específicos e inovadores e podem habilitar uma empresa a se apropriar de grandes benefícios da inovação. Para se beneficiar de uma inovação, alguns inovadores devem adquirir recursos coespecializados.

A extensão de limites de mercado é uma forma de se adquirir estes recursos. Por exemplo, para obter benefícios completos de aplicações B2C, empresas que atuam no comércio varejista podem precisar expandir seus limites. Uma expansão importante consiste em realizar a atividade de distribuição. Tanto as empresas que atuam no

comércio varejista como as que atuam na distribuição de produtos estão descobrindo que podem precisar dos recursos de umas das outras. A expansão de limites de mercado, de acordo com Teece (1986) pode ocorrer através de uma aquisição, junção ou crescimento interno e seu propósito é de proteger os recursos da imitação.

Para uma melhor compreensão dos recursos complementares necessários a uma inovação, faz-se necessário analisar a hierarquia dos recursos de uma empresa (Collis e Montgomery, 1995; Teece, 1988). Por exemplo, poucas empresas podem considerar a competência de marketing direto aos consumidores como uma capacidade valiosa. Entretanto, podem dividir o marketing direto aos consumidores em unidades de recursos menores, tais como gestão eficaz de marcas e promoções de produtos e, então, subdividir estes recursos em seus componentes. Esta análise pode permitir uma melhor compreensão da singularidade e do valor dos recursos que as empresas possuem.

Este estudo não pretende envolver todos os recursos de uma empresa. Concentra-se em três tipos de recursos complementares: recursos tecnológicos de comércio eletrônico, recursos humanos e recursos de negócios e explora sua contribuição para prover competitividade para o comércio eletrônico. Conforme a revisão da literatura, estes recursos são considerados fundamentais para empreender o comércio eletrônico.

De acordo com a definição de complementaridade de recursos, no item 2.4 deste estudo, recursos tecnológicos de comércio eletrônico, recursos humanos e recursos de negócios são alocados para a realização de atividades complementares. Nesta pesquisa, estas atividades compreendem o comércio eletrônico. A seguir, introduzem-se os recursos complementares estudados.

3.1.1 RECURSOS TECNOLÓGICOS DE COMÉRCIO ELETRÔNICO

Recursos tecnológicos de comércio eletrônico são recursos complementares cujos itens de pesquisa selecionados destacam-se na literatura sobre tecnologias para o comércio eletrônico. A Tabela 1 tem como objetivo ilustrar estes itens. Uma definição detalhada é apresentada após a referida tabela.

**Tabela 1 - Recursos Tecnológicos de Comércio Eletrônico
Itens de Pesquisa**

INTERATIVIDADE
APLICATIVOS PARA A PUBLICAÇÃO DE DADOS
APLICATIVOS PARA COMUNIDADES
APLICATIVOS PARA CATÁLOGOS
APLICATIVOS PARA TRANSAÇÕES DE COMPRA/VENDA
DESEMPENHO
INTERFACE

INTERATIVIDADE

As tecnologias de informação para o comércio eletrônico provêem conectividade e interatividade (Dutta, Kawan e Segev, 1997). A conectividade representa a comunicação entre clientes e empresas, entre empresas e empresas, dentro de uma mesma empresa e entre clientes. Antes da utilização da Internet como meio de realizar negócios, não havia uma forma tão fácil para que uma empresa pudesse conectar seus clientes, fornecedores e parceiros (Varney e MacCarthy, 1996). A Internet não tem fronteiras, permitindo que as empresas acessem mercados globais que antes eram de difícil alcance. Mercados globais representam um grande potencial de crescimento. Empresas que sabem como trabalhar diferenças culturais, de linguagem, econômicas e sociais podem obter melhor desempenho neste mercado (Bloch, 1996).

A conectividade é um pré-requisito para interatividade. Depois que um consumidor é atraído e conectado ao *website* de uma empresa, a interatividade pode continuar a atrair este mesmo consumidor. Muitos *websites* que chamam a atenção por seu projeto visual mas não possuem interatividade perdem seus clientes a longo prazo (Dieckeman e Hilton, 1996).

A interatividade é uma interação bilateral, em tempo real, entre uma empresa e seus clientes, fornecedores e parceiros. Permite aos clientes estabelecer maiores comunicações com uma empresa e, ao mesmo tempo, faz com que estes clientes se

tornem recebedores ativos de informações (Dieckeman e Hilton, 1996). A interatividade também habilita a negociação e barganha entre compradores e vendedores (Indemaur, 1998). Desta forma, representa mais do que uma simples conexão a um *website*.

No mercado virtual, as relações entre clientes e empresas estão se tornando cada vez mais interativas. As empresas podem receber um *feedback* instantâneo de clientes sobre produtos e serviços. Por outro lado, os clientes podem obter respostas rápidas das empresas. As tecnologias de comércio eletrônico aumentam as comunicações entre uma empresa e seus clientes e entre clientes. Por exemplo, companhias aéreas podem enviar e-mails a seus clientes com detalhes especiais sobre vôos não lotados.

Tecnologias de marketing interativo exercem um papel fundamental no comércio eletrônico (Rowson, 1998). Estas tecnologias compreendem ferramentas de análise e de gestão do conhecimento. A integração de bancos de dados de marketing com a *web* contribui para aumentar o número de dados que pode ser utilizado em eventos de marketing personalizado. Por exemplo, empresas que comercializam roupas *online* podem coletar e armazenar dados tais como tamanho, preço, cor e marcas preferidas de seus clientes, de acordo com as estações do ano. Podem também coletar e armazenar a localização geográfica e os dados de compras realizadas por estes clientes.

Através da utilização de tecnologias de marketing interativo, empresas podem se valer de informações armazenadas para desenvolver catálogos personalizados ou customizados e fazer promoções que podem ser difíceis e até mesmo considerada impossíveis na mídia tradicional. Isto pode ser realizado com o estabelecimento de perfis de consumo, com ajuda da inteligência artificial. (Pollack, 1999).

A habilidade de ajustar a interface de um *website* em tempo real também é importante para empresas que atuam no mercado virtual. A natureza interativa da Internet habilita estas empresas a reagirem prontamente quando, por exemplo, promoções de determinados produtos não alcançam as respostas esperadas. Estas empresas podem também utilizar dados de históricos de compras de clientes com o objetivo de lançar uma promoção do dia, uma oferta ou mensagem de incentivo. Por exemplo, podem mostrar um item que é complementar a outro item recentemente comprado ou oferecer descontos, para itens em estoque, que estejam de acordo com o perfil geral de compras

de clientes. A Amazon e outras livrarias virtuais recomendam livros para um cliente com base em suas preferências individuais e nas preferências de outros clientes. Estas livrarias geralmente vendem mais e ganham lealdade de clientes (Hill e Jones, 1999).

Schafer; Konstan e Riedl (1999), definem a habilidade de ajustar a interface de um *website* em tempo real como “personalização do website” e descrevem os benefícios associados à sua utilização por empresas virtuais, tais como Amazon, CDNow, eBay, Lewis, E!Online e Reel. Os *websites* destas empresas beneficiam-se do estabelecimento de:

- relações entre ações e itens, que ocorrem entre as ações de usuários e características de produtos como, por exemplo, quando são recomendados livros de ficção científica com base em consultas anteriores a livros desta categoria;
- relações entre itens, que ocorrem entre produtos em que usuários demonstraram interesse e em produtos cujo potencial de vendas é relevante como, por exemplo, quando é recomendado um CD porque o cliente comprou, através de uma transação anterior, um CD-ROM para seu computador;
- relações entre usuários, que ocorrem entre grupos de usuários com gostos similares como, por exemplo, quando é recomendado um livro sobre uma determinada linguagem de programação porque clientes com gostos similares compraram este livro.

APLICATIVOS PARA PUBLICAÇÃO DE DADOS

Aplicativos de interface conformam recursos tecnológicos de comércio eletrônico e são classificados em: aplicativos para a publicação de dados, aplicativos para comunidades, aplicativos para catálogos e aplicativos para transações de compra/venda (Hurwitz, 1998). Aplicativos para a publicação de dados utilizam HTML, XML e Java, entre outras ferramentas de *software*, para a conversão de documentos em formatos para a Internet. Quando o conteúdo das informações que uma empresa disponibiliza *online* é bastante vasto e requer atualizações constantes, muitos benefícios podem ser alcançados com o uso destas ferramentas. O conteúdo de informações é uma dimensão importante

para avaliar a sofisticação tecnológica de *websites* (Duta, Kwan e Segev, 1997). Uma empresa virtual compreende muito mais do que um simples um *website*. Compreende aplicativos como, por exemplo, Java, SQL, Perl, JavaScript e VBScript e outras tecnologias tais como ActiveX e CGI, gráficos, conectividade para bancos de dados e muitas páginas HTML (King, 1998).

Quando os aplicativos acessam informações dos consumidores diretamente, contribuem para tornar os *websites* mais atrativos. Por exemplo, os bancos permitem que seus clientes chequem saldos de suas contas; as empresas de *software* permitem que seus clientes possam fazer o *download* de *softwares*. Aplicações tais como FAQs (*Frequently Asked Questions*) podem ser utilizadas para reduzir custos de comunicação com clientes. FAQs são um modo oportuno e eficiente de tratar requisitos de informações que normalmente requerem acesso a um representante de serviços aos clientes. Conforme (Hof, Green e Himmelstein, 1998; Bachem, 1999; Cooperstein et al., 1999; Hagen, Manning, e Souza, 1999; Schafer, Konstan e Riedl, 1999), os benefícios da utilização destes aplicativos compreendem: atrair novos visitantes para o *website*, transformar visitantes em clientes, aumentar as vendas, aumentar a eficiência de propagandas e aumentar a habilidade de reter clientes e aprimorar sua lealdade a uma marca.

APLICATIVOS PARA COMUNIDADES

Comunidades *online* vem se expandindo desde o lançamento da Internet. Cada vez mais as pessoas desejam participar de comunidades para estabelecer relações com outros membros, formando grupos com afinidades em comum (Carpenter, 1997). Aplicativos para comunidades facultam seu desenvolvimento. Estes aplicativos compreendem áreas para mensagens, aplicativos para troca de mensagens e *software* para áudio e videoconferência, que permitem debates e compartilhamento de documentos.

Aplicativos para comunidades podem corresponder às necessidades de muitos usuários. Uma área para mensagens *online*, por exemplo, pode ser utilizada para habilitar a interação entre clientes de uma empresa. Neste caso, é possível que um determinado usuário esteja lendo uma idéia de outro e possa contribuir para o desenvolvimento desta idéia. Se esta idéia é relacionada aos serviços de atendimento a clientes, tanto os

usuários quanto a empresa se beneficiarão desta interação. Assim, um determinado cliente pode ter um problema e outro pode ter a solução. A troca de informações sobre este problema, através de um aplicativo para comunidades, aumenta a possibilidade de reduzir custos de serviços aos clientes e de aumentar seus níveis de satisfação (Carpenter, 1997).

Da mesma forma, gerentes podem monitorar esta área de mensagens *online* para saber o que os clientes estão dizendo sobre seus produtos e serviços e também sobre seus competidores. Em geral, os consumidores sentem que suas necessidades são melhor respondidas quando interagem mais diretamente e pessoalmente com empresas. *Chats* e Listas são exemplos de aplicativos para comunidades que permitem a troca de informações entre clientes e empresas (Spataro, 1998). A conveniência de baixos custos da formação de comunidades de comércio eletrônico, permite uma maior aproximação entre empresas e clientes. Estas características podem aumentar a lealdade e o *feedback* de clientes e contribuir para aprimorar os serviços aos clientes (Watson et al., 2000).

APLICATIVOS PARA CATÁLOGOS

Aplicativos para catálogos são um componente fundamental para empresas *online* (Hurwitz, 1998, King, 1998). Estes aplicativos habilitam a seleção de produtos ou serviços. Compreendem *links* para compras, pesquisas de conteúdo, apresentação dinâmica de páginas baseada em critérios definidos por usuários e agentes que permitem sua personalização. A conformação de agrupamentos, hierarquias departamentais, seções e tipos é comumente utilizada por empresas *online*. A ajuda de mecanismos de inteligência artificial compreende outro elemento importante para guiar os usuários através dos *websites*. Áudios, vídeos, *hiperlinks* e agentes inteligentes beneficiam a conformação de catálogos *online*, revolucionando o tradicional marketing direto através de catálogos (Spataro, 1998).

APLICATIVOS PARA TRANSAÇÕES DE COMPRA/VENDA

Aplicativos para transações de compra/venda utilizam mecanismos de integração com bancos de dados e processos para responder às necessidades de negócios (Hurwitz, 1998). King (1998) classifica os elementos que compõem estes aplicativos em carrinhos

de compras, segurança de transações e processamento de pedidos. Carrinhos de compras virtuais permitem, do mesmo modo que no mundo real, que os produtos selecionados possam ser adicionados, mostrados ou removidos, conforme desejado pelo cliente. A segurança de transações compreende mecanismos de controle de acesso, identificação, autenticação e criptografia de dados, para caracterizar e proteger as transações (Schreck, 2000). O processamento de ordens envolve conferência de estoques, status de ordens, impostos e descontos, entre outros itens necessários para que um pedido possa ser processado (King, 1998).

DESEMPENHO

O desempenho dos recursos tecnológicos de comércio eletrônico pode ser medido através de três aspectos: desempenho de rede, escalabilidade e disponibilidade. O desempenho de rede compreende o desempenho da infraestrutura de suporte às transmissões de comunicações. É medido pelo tempo, em geral, de resposta do sistema, pelo *throughput*, que compreende a quantidade de dados compreensíveis efetivamente transmitidos e pela velocidade de processamento (Makmuri, 1998). Para a efetividade das transações do comércio eletrônico, é fundamental a monitoração regular do desempenho de rede, através da revisão, estimação e controle do tráfego de rede, gerado pelas consultas e transações rotineiras em *websites*. Quando o desempenho não é adequado, pode existir um gargalo que, por exemplo, pode corresponder a um servidor que não esteja processando os dados adequadamente, devido à configurações que então devem ser aprimoradas (Dutta, Kwan, e Segev, 1997)..

O desempenho pode ser aumentado gradualmente, quando planejado a partir do projeto da arquitetura para o comércio eletrônico. Neste caso, a arquitetura deve ser flexível, de forma a atender às necessidades iniciais de negócios e ser incrementada, na medida em que outras necessidades forem surgindo. A velocidade de carregamento de um *website* é uma dimensão importante para a avaliação de sua sofisticação tecnológica (Dutta, Kwan, e Segev, 1997).

A escalabilidade conforma outra medida de desempenho de *websites* (Makmuri, 1998). Escalabilidade é a capacidade de tratar grandes volumes de transações de usuários (Fink e Kobsa, 2000). O número de visitantes de um *website* pode aumentar muito após a

difusão de propagandas sobre o mesmo. Fatores sazonais também contribuem para aumentar este número. A arquitetura de comércio eletrônico deve prever uma capacidade de sustentação para o aumento repentino de volume de transações.

A disponibilidade também conforma outra característica fundamental para o desempenho de *websites* (Makmuri, 1998). Os *websites* devem estar disponíveis a nível global, 24 horas por dia e 7 dias por semana. Estabelecer rotinas de *backups* e *upgrades* de sistemas é importante para minimizar os impactos na disponibilidade.

INTERFACE

Os benefícios do comércio eletrônico dependem muito da interface com os usuários e de como os usuários interagem com esta (Lohse and Spiller, 1998). Menus, navegação e facilidade de comparação entre múltiplos produtos, numa mesma tela, causam impactos no sucesso de um *website* (Baty e Lee, 1995). O apelo visual e a interface fácil e intuitiva de um *website* são características importantes para atrair possíveis clientes (Dutta, Kwan e Segev, 1997). Lohse e Spiller (1998) descreveram seis elementos da interface com usuários que causam impactos no direcionamento do tráfego para um *website* e no comércio *online*. Estes elementos são:

- 1) Mercadorias - Não é possível, com poucas exceções tais como *software* e músicas, interagir com produtos que são comercializados *online*. Para compensar esta desvantagem, são adicionadas descrições detalhadas de produtos, envolvimento textos, multimídia e imagens.
- 2) Serviços - Os serviços compreendem a ajuda para seleção de mercadorias, conexões imediatas com representantes de vendas; respostas para FAQs (*Frequent Asked Questions*), descrições de políticas de crédito, privacidade, pagamento e distribuição de mercadorias, história da empresa, número telefônico e endereço. Os serviços são considerados uma das mais importantes características de empresas *online* (Hurwitz, 1998).
- 3) Promoções - Promoções compreendem incentivos para atrair e reter clientes, esquemas de compras de compradores frequentes, descontos baseados em perfis de

consumo, cupons digitais, dicas, loterias, leilões, *links*, comunidades virtuais e propagandas em portais e outros tipos de mídia (revistas, rádio, televisão etc.). A propaganda *online* geralmente utiliza recursos de animação, navegação, textos e outros efeitos especiais para atrair a atenção dos clientes. Mudanças de tamanho, forma e localização de avisos freqüentemente aprimoram a navegação (Pollack, 1999).

- 4) Conveniência - A conveniência depende do *layout* do *website* e de sua facilidade de uso. Funções de ajuda assistem na localização de produtos. Carrinhos de compra ajudam na compra de múltiplos itens. Pedidos formulados *online* economizam tempo.
- 5) *Checkout* - Este processo informa aos clientes quando seu pedido será enviado, quais são os métodos de transporte e custos. Pode também enviar *e-mails* para lembrar status de pedidos (*tracking* de pedidos).
- 6) Navegação - A navegação compreende funções para a busca de produtos, mapeamento do *website*, índices de produtos e *links* para facilitar a localização e o direcionamento para certos produtos. A facilidade de navegação conforma um dos elementos importantes de um *website* (Dutta, Kwan e Segev, 1997).

3.1.2 RECURSOS HUMANOS COMPLEMENTARES

Diversas pesquisas tem ressaltado a importância dos recursos humanos para a obtenção de vantagens competitivas, entre as quais, Andrews (1971), Barney (1991), Pfeffer (1994), Ross e Goodhue (1996), Powell e Dent-Micallef (1997), Chirchu e Kaufman (2000).

Em seu estudo, Pfeffer (1994) analisou o retorno de investimentos em estoques de cinco grandes empresas durante um período de dez anos. Ao comparar diversos recursos destas empresas com os recursos de seus concorrentes, concluiu que o alto percentual de retorno de investimentos em seus estoques deve-se aos seus recursos humanos. Conforme este autor, a cultura organizacional, as formas de gestão de recursos humanos

e os impactos destas formas de gestão no comportamento e na qualificação destes recursos representam um diferencial na obtenção de vantagens competitivas.

Andrews (1971) identificou três aspectos que contribuem para um melhor posicionamento de uma empresa no mercado, em relação aos seus concorrentes: o desenvolvimento de seus recursos humanos, a qualidade da coordenação destes recursos e o grau de aplicação de suas capacidades para a realização de atividades em comum.

Ross et al. (1996) relacionam a capacidade de uma empresa em utilizar tecnologias de informação de forma estratégica, para a obtenção de vantagens competitivas, com a disponibilidade de recursos humanos adequados e qualificados. Estes autores definiram e testaram três componentes para avaliar os recursos humanos: competências técnicas, compreensão de negócios e orientação para a resolução de problemas.

Em sua pesquisa sobre a obtenção de vantagens competitivas através de tecnologias de informação, Powell e Dent-Micallef (1997) identificaram e definiram itens de pesquisa que relacionam tecnologias de informação e recursos humanos complementares, para avaliar a contribuição destes últimos na obtenção de vantagens competitivas. Estes itens são: abertura organizacional, abertura de comunicações, comprometimento de executivos com as tecnologias de informação, consenso e flexibilidade. Conforme estes autores, o valor das tecnologias de informação depende da cultura e da estrutura organizacional. Este valor é maior em culturas organizacionais informais, que incentivam comunicações entre vários níveis hierárquicos, que se adaptam mais facilmente a mudanças e que contam com executivos que apoiam e incentivam o uso de tecnologias de informação (Powell e Dent-Micallef, 1997).

A partir dos estudos de Powell e Dent-Micallef (1997) e Ross e Goodhue (1996) e da revisão da literatura, desenvolveram-se as dimensões de pesquisa para os recursos humanos complementares deste estudo. A Tabela 2 identifica estes itens. A seguir, apresenta-se seu detalhamento.

**Tabela 2 - Recursos Humanos Complementares
Itens de Pesquisa**

COMPOSIÇÃO
EXPERIÊNCIA

COMPOSIÇÃO

Quando uma empresa decide adotar o comércio eletrônico, é necessário que disponibilize recursos humanos para este empreendimento. Muitas empresas desenvolvem unidades de negócios específicas para o comércio eletrônico. Conforme Wagner (1997), quando o gerente desta unidade é um gerente de negócios, garante-se que os negócios tenham prioridade sobre as tecnologias de informação. De acordo com Gantz (1997), unidades de marketing são mais apropriadas para liderar projetos de comércio eletrônico, porque se aproximam mais dos clientes e compreendem melhor a estratégia geral de negócios da empresa.

Para outros autores, o papel dos profissionais de tecnologias de informação no comércio eletrônico não pode ser desconsiderado, de forma que uma composição mais apropriada para sua gestão envolve uma conjugação das áreas de negócios e de tecnologias de informação (Cross, Earl e Samples, 1997; King, 1998, Shein, 1998). De acordo com King (1998), a responsabilidade da unidade de marketing, com o suporte da unidade de tecnologias de informação, evita erros comuns de negócios *online* completamente construídos e gerenciados por pessoal técnico.

O sucesso de aplicações de tecnologias de informação requer um alto grau de envolvimento, tanto de especialistas técnicos quanto de negócios (Cross, Earl e Samples, 1997). O comércio eletrônico compreende uma aplicação complexa de tecnologias de informação, por isto faz-se necessária a contribuição de mais de uma unidade de uma empresa. Por exemplo, para construir um *website* atrativo, a equipe de tecnologias de informação exerce um papel importante, porém um *website* que chama a atenção de usuários não é, por si só, uma condição suficiente para ter muitos visitantes. Uma equipe de marketing contribui para um *website* de muitas formas: o que vender, quanto possuir em estoque e que espécies de serviços prover a clientes são apenas algumas de suas contribuições, que não poderiam ser realizadas somente pela equipe de tecnologias de informação (Shein, 1998).

As decisões das unidades de negócios e de tecnologias de informação causam impactos nas relações entre estas duas unidades e na forma de aprimorar estas relações para

atingir uma visão compartilhada, cuja construção é fundamental para o alcance de vantagens competitivas (Feeny, Edwards e Simpson, 1992). Quando unidades de gerência de tecnologias de informação e de negócios compartilham riscos e responsabilidades da implementação do comércio eletrônico, há harmonia de objetivos (Feeny e Wilcocks, 1998).

As tecnologias de comércio eletrônico mudam rapidamente. Por exemplo, a interface atualmente disponível não contava com recursos gráficos dinâmicos, quando da introdução da Internet na área comercial. Diante do rápido avanço das tecnologias de informação, é importante que competências técnicas sejam atualizadas e constantemente aplicadas para reconhecer oportunidades e desafios no comércio eletrônico (Ross, Beath e Goodhue, 1996).

O comércio eletrônico compreende atividades de negócios realizadas através do uso de tecnologias de informação (Wigand, 1997). A integração entre as tecnologias de informação e os objetivos de negócios é fundamental para o alcance de resultados esperados (Venkatraman e Camillus, 1984). Neste contexto, é importante que pessoas da área de tecnologias de informação possuam competências de negócios e trabalhem em conjunto com as unidades de negócios para o sucesso do comércio eletrônico.

EXPERIÊNCIA

Recursos baseados no conhecimento envolvem um longo processo de criação (Dierickx e Cool, 1989). Estes recursos residem no *know-how*, competências e experiências de funcionários de uma empresa (Castanias e Helfat, 1991; Kogut e Zander, 1992; Iansiti e Clarck, 1994). Quando estes conhecimentos são tácitos, sua transferência compreende processos de externalização ou socialização que envolvem considerável tempo (Nonaka, 1994). Como o tempo contribui para que determinados recursos não sejam facilmente copiáveis e recursos não copiáveis podem prover valor estratégico (Barney, 1991), a experiência é uma dimensão importante para avaliar o valor de recursos humanos para o comércio eletrônico.

3.1.3 RECURSOS DE NEGÓCIOS COMPLEMENTARES

Os recursos de negócios complementares são recursos cujos itens e questões de pesquisa, que se apresentam na Tabela 3, a seguir, foram desenvolvidos a partir da pesquisa de Powell e Dent-Micallef (1997) e da literatura sobre o comércio eletrônico. Uma definição detalhada destes recursos é apresentada após a referida tabela.

Tabela 3 - Recursos de Negócios Complementares
Itens de Pesquisa

RELAÇÕES COM FORNECEDORES
RELAÇÕES COM CLIENTES
REESTRUTURAÇÃO DE PROCESSOS
PLANEJAMENTO DO COMÉRCIO ELETRÔNICO

RELAÇÕES COM FORNECEDORES

Relações de parceria desempenham um papel importante para o comércio eletrônico, porque adicionam valor a cada estágio da cadeia de valores e contribuem para criar valor para os clientes (Ledhar-Friedman Inc., 1998). “*Relações de parceria conformam um modo integrado, sem costuras, para que uma empresa possa oferecer produtos e serviços além de sua capacidade.*” (Hackbarth e Kettinger, p.4, 1999).

Construir e manter relações de confiança com fornecedores pode contribuir para redução de estoques e do tempo de distribuição para os clientes (Wall, 1996). Isto ocorre, por exemplo, quando há troca de informações *online* entre uma empresa e seus fornecedores para atender ao pedido de clientes. Além disto uma empresa pode se beneficiar de relações com fornecedores para alcançar vantagens competitivas (Ghosh, 1998). Por exemplo, quando esta relação torna-se mais estreita com fornecedores de produtos específicos tais como tecnologias de informação, as empresas podem se beneficiar de recomendações para a aquisição de novidades de mercado.

Empresas de distribuição e instituições financeiras também tem um papel importante no comércio eletrônico B2C. A maioria dos pedidos de produtos deve ser atendida em tempo hábil. Os clientes podem desejar saber o *status* de suas ordens, devolver produtos

ou mudar pedidos, especificar tempos e custos de entrega diferentes para produtos diferentes e trocar o endereço de entrega de produtos, em curto prazo. Tudo isto requer a cooperação de empresas de distribuição. Alianças estratégicas devem ser formadas com empresas de distribuição para garantir o fechamento de pedidos de clientes (Ledhar-Friedman Inc., 1998).

O principal método de pagamento em transações *online* é o cartão de crédito. Outros meios de pagamentos vem sendo discutidos, devido a questões de segurança relativas à utilização de cartões de créditos para compras na Internet. Conforme Montgomery (1997), enquanto não há um consenso, alianças estratégicas com instituições financeiras podem contribuir para favorecer o comércio eletrônico.

RELAÇÕES COM CLIENTES

Relações de longo prazo com clientes são consideradas elementos críticos para o sucesso do comércio eletrônico e são construídas, principalmente, através da comunicação personalizada (Nadhermy, 1998). Conhecer a base de clientes e customizar ofertas para atender necessidades específicas, direcionando o marketing para as diferenças culturais, de linguagem, econômicas e sociais (porque o comércio eletrônico não tem fronteiras geográficas), pode contribuir para que uma empresa possa alcançar vantagens competitivas (Hamel e Sampler, 1998).

As empresas devem concentrar-se não somente em adquirir como também em manter clientes, porque o custo de aquisição de um novo cliente é muitas vezes maior que o custo de aprimorar um relacionamento existente com um cliente satisfeito (Gascoyne e Ozcubukcu, 1997).

Antigas formas de realizar negócios, relacionadas aos sistemas de grande porte, não se concentram na aquisição de novos clientes ou no aprimoramento de relações com clientes, mas em registrar detalhes de vendas, tais como se os produtos poderiam ser imediatamente entregues, se a cobrança foi enviada e se os pagamentos foram processados. Isto não aprimorou substancialmente as relações com clientes (Flint, 1998). Conforme este autor, a obtenção do maior número possível de dados de clientes, que podem ser coletados sem invasão de privacidade, favorece o comércio eletrônico.

REESTRUTURAÇÃO DE PROCESSOS

De acordo com Keen (1993), ajustes através da fusão de processos de negócios, recursos humanos e tecnologias de informação conformam um grande desafio para as empresas. Quando muitas empresas tem acesso as mesmas tecnologias de informação as diferenças de gestão determinam vantagens ou desvantagens competitivas (Caminiti, 1990).

Para que as empresas possam obter benefícios de novas tecnologias de informação devem realizar mudanças organizacionais e em seus processos de negócios (Caron et al., 1984; Benjamin e Levinson, 1993; Keen, 1993). O comércio eletrônico transforma os processos de compra e venda, de modo que não é possível operar negócios *online* da mesma forma que no mundo real. A transposição da cadeia de valores do mundo real para o mundo virtual é fundamental para o sucesso no comércio eletrônico. Esta transposição envolve repensar os processos de negócios (Rayport e Sviokla, 1995).

Benjamin e Levinson (1993) recomendaram três princípios para a realização de mudanças organizacionais e em processos de negócios: desenvolver um plano sistemático para a mudança, que deve envolver o suporte a uma nova cultura organizacional; gerenciar o equilíbrio e a adaptação mútua da organização, tecnologias e processos de negócios e promover a mudança, gerenciando os processos de comprometimento organizacional com a própria mudança, através de aconselhamento ou treinamento.

As tecnologias de informação mudam rapidamente, de forma que tecnologias que hoje são atuais podem se tornar obsoletas em poucos meses. O comércio eletrônico está sujeito a estas mudanças. Como a diferença na gestão destas tecnologias conforma um diferencial de desempenho (Keen, 1993), empresas que empreendem o comércio eletrônico devem considerar o aprimoramento constante de seus processos de negócios, para realizar sua integração com novas tecnologias de informação.

PLANEJAMENTO DE COMÉRCIO ELETRÔNICO

O comércio eletrônico não é um projeto isolado, deve integrar-se com as operações correntes de uma empresa (Groenfeldt, 1997). Muitas pesquisas apontam o planejamento estratégico formal e de longo prazo como um aspecto fundamental para se obter sucesso na utilização de tecnologias de informação (Baets, 1992; Bowman, Davis e Wetherbe, 1983; Das, Zahra e Warkentin, 1991; Henderson e Venkatraman, 1993; Henderson; Rockart e Sifonis, 1987; King, 1998).

O desenvolvimento de aplicações de tecnologias de informação deve ser baseado nos objetivos do planejamento estratégico de uma empresa (Williams, 1997). O comércio eletrônico envolve tecnologias de informação não somente como um suporte para as operações de uma empresa, mas também como um meio de realizar seus objetivos de negócios. Planejamentos de longo prazo permitem melhor identificar prioridades de projetos e combinar estratégias para alcançar maior desempenho (Neumann, 1994).

O planejamento de tecnologias de informação específico a uma empresa conforma uma fonte de sustentação de vantagens competitivas (Powell e Dent-Micallef, 1997). O planejamento de tecnologias de informação que se ajusta com a cultura organizacional é uma fonte potencial de vantagens competitivas (Neumann, 1994).

Há um consenso entre diversos pesquisadores e gestores de tecnologias de informação de que as empresas devem integrar suas tecnologias de informação com seus esforços de planejamento estratégico (Porter e Miller, 1985; Rackoff, Wiseman e Ulrich, 1985). O desenvolvimento de um plano estratégico formal e de longo prazo para o comércio eletrônico pode contribuir em potencial para um melhor desempenho neste empreendimento.

3.2 RELAÇÃO ENTRE ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIOS E DE TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO

A importância das tecnologias de informação e de comunicação na implementação de estratégias de negócios conforma um objeto de muitos estudos, entre os quais: Rockart e Morton (1984), Bakos e Treacy (1986), Benjamin et al. (1984) e Jarvenpaa e Ives (1996).

Jarvenpaa e Ives (1996) avaliaram a relação entre a orientação estratégica de tecnologias de informação e a orientação estratégica de negócios. Uma determinada estratégia relaciona-se ao conteúdo (o que deve ser realizado) ou ao processo (como deve ser realizado). Uma forma de medir a relação entre orientação estratégica de tecnologias de informação e a orientação estratégica de negócios compreende estudar o ajuste entre estas estratégias, ou seja, como as tecnologias de informação atuam como suporte ao conteúdo (o que deve ser realizado) das estratégias de negócios de uma organização (Venkatraman e Camillus, 1984).

As pesquisas de Venkatraman (1989a,1989b) e Chan (1992) contribuíram para a construção de medidas para avaliar o ajuste entre estratégias de negócios e estratégias de tecnologias de informação. Em seu estudo, Chan (1992) definiu dimensões para esta avaliação. A tabela 4 apresenta estas dimensões e seu detalhamento.

O comprometimento, a nível gerencial, com a integração entre estratégias de tecnologias de informação e estratégias de negócios, contribui para o desempenho de uma empresa (Henderson e Venkatraman, 1993; Neo, 1988; Benjamin et al., 1984). Se as tecnologias de informação atuam como suporte às estratégias de negócios, devem exercer um papel importante no desempenho do comércio eletrônico.

**Tabela 4 – Dimensões de Estratégias de Negócios e Tecnologias de Informação (T.I.)
(Adaptado de Chan, 1992)**

DIMENSÕES	DEFINIÇÕES
Orientações Estratégias (de Negócios e Tecnologias de Informação)	
1. Agressiva	Baseada em tendências a dominar o mercado.
2. Analítica	Baseada em análises quantitativas e detalhadas.
3. Defensiva Interna	Baseada em redução de custos e aumento de eficiência.
4. Defensiva Externa	Baseada na formação de alianças.
5. Futurista	Baseada em orientações de longo prazo.
6. Proativa	Baseada na introdução de produtos e/ou serviços inovadores no mercado.
7. Arrojada	Baseada em projetos que envolvem riscos.
8. Inovativa	Baseada na criatividade e experimentação.
AJUSTE ESTRATÉGICO	Coerência entre Estratégias de Negócios e de T. I.

Nesta pesquisa, utiliza-se a classificação de Chan (1992) para avaliar a relação entre a orientação estratégica de negócios e a orientação estratégica de tecnologias de informação de empresas que empreenderam o comércio eletrônico. A partir desta classificação e da revisão da literatura apresentada anteriormente, formularam-se as questões de pesquisa que encontram-se nos anexos B.1 e B.2.

3.3 BENEFÍCIOS DO COMÉRCIO ELETRÔNICO

Na medida em que mais empresas empreendem o comércio eletrônico, maior é o número de recursos envolvidos em suas atividades (Watson et al. 2000). Benefícios do comércio eletrônico tais como aumento de lucratividade, de *market share* e de serviços aos clientes, podem servir como medidas de desempenho (Watson et al. 2000). Estes benefícios podem também envolver indicadores de desempenho não financeiros (Low e Sisfeld, 1998).

Estudos que envolvem previsões de desempenho não financeiro de investimentos em tecnologias de informação tem apresentado melhores resultados (Quinn e Baily, 1994). Isto ocorre porque o desempenho financeiro é parte de objetivos muito amplos e também porque quantificar os benefícios do comércio eletrônico não pode ser simplificado em medidas financeiras tais como, por exemplo, o retorno de

investimentos, porque as tecnologias de informação proporcionam muitos benefícios que são intangíveis (Segars e Grover, 1998).

Como o comércio eletrônico ainda é relativamente novo, muitas empresas não têm objetivos claros para avaliação de seu desempenho (Watson et al., 2000). Esta pesquisa utiliza benefícios não financeiros do comércio eletrônico como medidas para avaliar seu desempenho. A escolha de outros benefícios do comércio eletrônico como medidas de desempenho, e não o financeiro, fundamenta-se nas seguintes razões, baseadas na literatura: medidas similares as que serão aplicadas neste estudo, foram amplamente utilizadas e testadas em pesquisas organizacionais (Lawrence e Lorsch, 1967; Dess, 1987; Powell, 1992, Powell e Dent-Micallef, 1997); conforme Low e Siesfield (1998), medidas baseadas no desempenho financeiro consideram o passado, enquanto que medidas não financeiras consideram o futuro e, finalmente, medidas de desempenho não financeiro não sofrem impactos de variações de convenções contábeis utilizadas por empresas e, em alguns casos, a informação financeira não está disponível ao público por questões políticas (Powell e Dent-Micallef, 1997).

Harden, Heyman e Schaefer (1997) descrevem seis aspectos do comércio eletrônico que contribuem para elucidar seus benefícios:

- em primeiro lugar, o comércio eletrônico aumentou o conhecimento de clientes sobre produtos. A Internet, em conjunto com a televisão, rádio, imprensa e outros tipos de mídia podem representar uma forma eficaz, em termos de custos, para sensibilizar clientes a respeito de um produto, fazendo com que tomem conhecimento de uma marca. Isto pode acontecer mesmo quando os usuários não acessam *banners* de propagandas e representa uma grande diferença em relação à mídia tradicional, tal como televisão, revistas e jornais (Pollack, 1999). O forte reconhecimento de uma marca é um meio importante para cativar novos clientes (Nadherny, 1998);

- em segundo lugar, o comércio eletrônico contribuiu para reduzir custos de marketing direto (Nancy, 1998). Comparado ao tradicional marketing impresso, pode prover muitas vantagens como a redução de despesas com papéis e distribuição, entre outras. Outras vantagens envolvem o controle de estoque em tempo real e a redução de custos

de mão-de-obra para digitação de dados. Através da Internet é possível testar conceitos de marketing direto em menor tempo.

- em terceiro, o comércio eletrônico aumentou a venda de produtos, tanto *online* como *off line*. A Internet conforma um suporte às vendas *online*, que, por sua vez, representam uma medida de desempenho bastante utilizada por empresas. Capacidades de customização disponíveis através de novas tecnologias, habilitam empresas a concentrar esforços de marketing em segmentos com alto potencial de lucro.

- em quarto lugar, o comércio eletrônico facilitou o suporte aos clientes, através de tecnologias que permitem maior interação com estes.

- em quinto lugar, o comércio eletrônico tem habilitado as empresas a coletar maiores informações sobre o mercado. É possível coletar mais informações através de um *website* do que através de tradicionais pesquisas de marketing. Por exemplo, pode-se reconhecer padrões no comportamento de usuários, controlar a demografia de clientes e personalizar o conteúdo de informações de um *website* de forma instantânea.

- finalmente, em sexto lugar, através do comércio eletrônico podem-se fazer propagandas. Desta forma, um determinado *website* pode atrair usuários e vender propaganda *online* para outras empresas. Esta é a maior fonte de lucros para provedores de conteúdo tais como Yahoo! e Excite. Comparado com a tradicional mídia impressa, o *website* é melhor em relação a rapidez e ao espaço ilimitado (Spataro, 1998).

Seguindo a orientação de Harden, Heyman e Schaefer (1997), realizou-se uma pesquisa em vários artigos acadêmicos para melhor esclarecer os benefícios do comércio eletrônico. O resultado desta pesquisa compreende um conjunto de benefícios que serão utilizados para avaliar o desempenho no comércio eletrônico neste estudo. Este conjunto encontra-se na Tabela 5, a seguir.

Tabela 5 – Benefícios do Comércio Eletrônico

Aumentou a habilidade de customizar vendas	Gascoyne e Oscobukcu, 1997; Steinfield Adelaar e Lai, 2002
Facilitou a cobrança	Hansen e Hill, 1998
Facilitou a auditoria eletrônica	Lee e Clark, 1997
Facilitou a troca de informações com parceiros de negócios (clientes, fornecedores, etc.)	Ghosh, 1998; Gascoyne e Gascoyne e Oscobukcu, 1997; Hansen e Hill, 1998
Facilitou o processamento de pedidos	Hansen e Hill, 1998
Facilitou a monitoração da distribuição de produtos	Hansen e Hill, 1998
Contribuiu para manter clientes	Verity, 1996
Aumentou a habilidade de resposta aos competidores	Hills, 1998
Aumentou o controle de dados	Hansen e Hill, 1998
Aprimorou serviços aos clientes	Hansen e Hill, 1998; Harden, Heyman e Schaefer, 1997; Hills, 1998; Yang e Papazoglou, 2000.
Aprimorou a eficiência operacional	Hills, 1998; Steinfield, Adelaar e Lai, 2002
Aprimorou a eficácia operacional	Hills, 1998; Steinfield, Adelaar e Lai, 2002
Tornou nossos produtos/serviços mais conhecidos	Harden, Heyman e Schaefer, 1997; Yang e Papazoglou, 2000.
Aumentou as vendas	Gascoyne e Oscobukcu, 1997; Wall, 1996; Harden, Heyman e Schaefer, 1997; Hamel e Sampler, 1998;
Permitiu uma melhor interação com clientes	Hansen e Hill, 1998; Hamel e Sampler, 1998; Yang e Papazoglou, 2000.
Permitiu melhor compreender as necessidades de clientes	Gascoyne e Oscobukcu, 1997
Permitiu diferenciar nossos produtos/serviços dos produtos/serviços de nossos competidores	Hamel e Sampler, 1998; Hoffman, Novak e Peralta, 1999; Gascoyne e Oscobukcu, 1997
Proveu acesso a novos mercados	Wall, 1996; Flint, 1998; Adam e Yesha, 1996; Ghosh, 1998
Proveu melhores informações para a tomada de decisões a nível gerencial	Hansen e Hill, 1998; Harden, Heyman e Schaefer, 1997; Flint, 1998; Hills, 1998
Estreitou as relações com clientes	Flint, 1998
Proveu, aos clientes, melhores informações sobre produtos/serviços	Gascoyne e Oscobukcu, 1997; Hills, 1998; Hansen e Hill, 1998
Proveu oportunidades em nichos de mercado	Gascoyne e Oscobukcu, 1997
Reduziu custos administrativos	Gascoyne e Oscobukcu, 1997; Hills, 1998; Hansen e Hill, 1998
Reduziu custos de suporte a clientes	Hansen e Hill, 1998; Gascoyne e Oscobukcu, 1997; Wall, 1996
Reduziu custos de distribuição	Hoffman, Novak e Peralta, 1996; Steinfield, Adelaar e Lai, 2002
Reduziu custos de processamento de informações	Hoffman, Novak e Peralta, 1996; Hansen e Hill, 1998; Lee e Clark, 1997; Hills, 1998
Reduziu custos com estoques	Hansen e Hill, 1998; Hamel e Sampler, 1998; ; Steinfield et al., 2002
Reduziu custos de marketing	Hoffman et al., 1996; Harden, Heyman e Schaefer, 1997; Steinfield et al., 2002
Racionalizou a reposição de estoques	Wall, 1996
Racionalizou processos de compra	Adam e Yesha, 1996; Wall, 1996; Ghosh, 1998

Em sua pesquisa sobre investimentos em tecnologias de informação, Brown (1994) classifica os benefícios alcançados em duas categorias básicas: benefícios fixos e benefícios flexíveis. Os benefícios fixos são relacionados à redução de custos ou à geração de lucros. São realizados como resultado direto da introdução de tecnologias de informação. Podem ser facilmente mensurados e não contribuem significativamente para a conquista de uma posição competitiva vantajosa.

Os benefícios flexíveis em geral não são facilmente mensuráveis (Brown, 1994). Podem contribuir para melhorar a tomada de decisões a nível gerencial como, por exemplo, a implementação de sistemas de informação que permitem coletar dados importantes para estas decisões. Podem ser realizados através de investimentos adicionais como, por exemplo, a implementação de uma rede local, da qual uma empresa só se beneficiará se investir em *software*. Estes investimentos adicionais podem também compreender outros recursos como, por exemplo, mudanças em processos de negócios realizadas em função da introdução de tecnologias de informação. Finalmente, benefícios flexíveis podem ser estratégicos. Neste caso, referem-se a impactos positivos realizados a longo prazo e geralmente são o resultado de uma interação entre um número de fatores como, por exemplo, o resultado de uma nova estratégia de negócios ou um melhor posicionamento no mercado.

Conforme Brown (1994), empresas que realizam muitos benefícios flexíveis, através de tecnologias de informação, são mais sujeitas à conquista de posições vantajosas no mercado. A realização destes benefícios demonstra que estas empresas justificam melhor seus investimentos nestas tecnologias, conjugando-os com outros recursos. Isto contribui para que seu desempenho seja maior do que o de empresas que realizam mais benefícios fixos (Brown, 1994).

O comércio eletrônico compreende o uso de tecnologias de informação com o objetivo de realização de negócios (Wigand, 1997). Nesta pesquisa adota-se a classificação de Brown (1994) para os benefícios de comércio eletrônico. Esta classificação, em conjunto com os benefícios do comércio eletrônico descritos anteriormente, tem o objetivo de conformar uma medida para a relação entre os recursos complementares de uma empresa e seu desempenho no comércio eletrônico.

3.4 HIPÓTESES DE PESQUISA

Recursos de negócios podem representar uma fonte para sustentação de vantagens competitivas (Clemons, 1991). No comércio eletrônico, estes recursos desempenham um papel fundamental porque, mesmo quando é possível realizar sua duplicação, seus benefícios podem não ser tão facilmente alcançados. Por exemplo, qualquer empreendedor pode visitar um determinado *website* de uma empresa, observar e copiar seu *layout*, os produtos comercializados, o processamento de pedidos, os serviços disponibilizados aos clientes e as formas de distribuição de produtos. Este empreendedor, entretanto, dificilmente poderá copiar os recursos de negócios de forma a alcançar o mesmo desempenho desta empresa.

Em seu artigo, Rayport e Sviokla (1995), abordam a transposição, do mundo real para o mundo virtual, da cadeia de valores, que representa o conjunto de atividades empreendidas por uma empresa. Conforme estes autores, esta transposição é importante para o sucesso no comércio eletrônico. De acordo com a RBV, as atividades de uma empresa envolvem um conjunto de recursos, entre os quais os recursos de negócios. Recursos desenvolvidos ao longo do tempo são difíceis de copiar e provêm valor estratégico (Barney, 1991). Neste contexto, pode-se esperar que recursos de negócios do comércio tradicional estejam relacionados à recursos de negócios complementares estratégicos, no comércio eletrônico.

H1 – Recursos de negócios do comércio tradicional são importantes para a conformação, no comércio eletrônico, de recursos de negócios complementares estratégicos.

De acordo com a RBV, qualquer recurso universalmente disponível não permite alcançar vantagens competitivas (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984; Amit e Schoemaker, 1993). As tecnologias de comércio eletrônico, da mesma forma que as tecnologias de informação, encontram-se disponíveis para todas as empresas. As ferramentas para construir o comércio eletrônico tornaram-se *commodities* (Segev, Pora e Roldan, 1997). Neste contexto, os benefícios do comércio eletrônico não são realizados somente através de tecnologias para o comércio eletrônico. Estas tecnologias devem estar acompanhadas por outros recursos como, por exemplo, recursos humanos e de negócios. Juntos, estes

recursos contribuem para a competitividade, aumentando a eficiência operacional e a flexibilidade de uma empresa, informatizando atividades chaves ou conferindo suporte à congruência e complementaridade entre estas atividades (Mata, Fuerst e Barney, 1995; Bharadwaj A., Bharadwaj S. e Konnsynski, 1999).

As empresas devem concentrar-se em suas capacidades de negócios, para as quais é necessário possuir tecnologias de informação que confirmam valor agregado (Feeny e Willcocks, 1998). Quando as tecnologias de informação e de comunicação atuam, com sucesso, como suporte as estratégias de negócios, desempenham um papel importante no sucesso de projetos (Chan, 1992).

De acordo com a classificação de Brown (1994), benefícios fixos são diretamente relacionados às tecnologias de informação enquanto que, benefícios flexíveis são habilitados por tecnologias de informação em conjunto com outros recursos. Desta forma, espera-se que, quando se verifique a integração entre estratégias de negócios e estratégias de tecnologias de informação, sejam realizados mais benefícios flexíveis em empreendimentos de comércio eletrônico. Por outro lado, quando esta integração não for verificada, espera-se que sejam realizados mais benefícios fixos.

H2 – A integração entre as estratégias de negócios de comércio eletrônico e de tecnologias de comércio eletrônico relaciona-se positivamente com a realização de benefícios flexíveis.

H3 – A falta de integração entre as estratégias de negócios de comércio eletrônico e de tecnologias de comércio eletrônico relaciona-se positivamente com a realização de benefícios fixos.

Para que qualquer tecnologia seja bem sucedida, as pessoas exercem um importante papel. Em seu estudo baseado na RBV, Hansen e Wernerfelt (1998) concluíram que os recursos humanos são os mais importantes preditores de desempenho de uma empresa. Vários estudos na área de tecnologias de informação, entre os quais Neo (1988); Ginsberg e Venkatraman (1992); Broderick e Boudreau (1991); Pfeffer (1995) e Davenport (1994) concluíram que existem fortes relações entre recursos humanos e o

desempenho de empresas, através da utilização de tecnologias de informação. Da mesma forma, espera-se que os recursos humanos complementares de comércio eletrônico contribuam para o desempenho de uma empresa no comércio eletrônico.

H4 – A presença de recursos humanos complementares de comércio eletrônico experientes e com competências mistas, i.e. em negócios e tecnologias de informação, relaciona-se positivamente com o desempenho no comércio eletrônico.

O comércio eletrônico modifica a forma como os negócios são realizados. Quando o ambiente de negócios é modificado, processos de negócios internos e recursos concomitantes devem ser ajustados para que uma empresa possa competir no mercado (Hamel e Sampler, 1998). As tecnologias de comércio eletrônico podem ser copiadas, mas os recursos de negócios, da mesma forma que os recursos humanos, são de difícil imitação (Hansen e Hill, 1998).

Recursos de negócios podem representar um fonte potencial para que uma empresa sustente vantagens competitivas (Clemons, 1991). Quando um concorrente quer copiar qualquer aplicação de tecnologias de informação, deve também mudar os recursos de negócios e isto pode envolver custos que podem inviabilizar a cópia (Clemons e Row, 1991).

Nesta pesquisa, desenvolveram-se, conforme a revisão da literatura, dimensões para a avaliação dos recursos complementares de comércio eletrônico. Dada a importância dos recursos de negócios para a sustentação de vantagens competitivas de uma empresa, espera-se que um conjunto de recursos de negócios complementares que considere estas dimensões, possa contribuir para o desempenho no comércio eletrônico.

H5 – Um conjunto de recursos de negócios complementares de comércio eletrônico que compreende a conformação de sólidas relações com fornecedores e clientes, o aperfeiçoamento de processos de negócios e um planejamento para o comércio eletrônico, relaciona-se positivamente com o desempenho no comércio eletrônico.

3.5 CONCLUSÕES

Neste capítulo, apresentou-se a estrutura desta pesquisa, para analisar a relação entre os recursos complementares de uma empresa e o seu desempenho no comércio eletrônico. Esta estrutura compreende três unidades de pesquisa: recursos complementares de negócios, humanos e tecnológicos. Para analisar cada um destes recursos, foram definidos itens de pesquisa, a partir de uma revisão da literatura sobre comércio eletrônico.

Os recursos tecnológicos de comércio eletrônico compreendem sete itens de pesquisa: interatividade, desempenho, interface e aplicativos para a publicação de dados, comunidades, catálogos e transações. Os recursos humanos compreendem, como itens de pesquisa, a composição e experiência. Os recursos de negócios envolvem relações com fornecedores, relações com clientes, reestruturação de processos e planejamento do comércio eletrônico.

Após o desenvolvimento das três unidades de pesquisa, apresentaram-se itens utilizados como medidas de desempenho, na formulação dos instrumentos de pesquisa. Estes itens compreendem a orientação entre as estratégias de negócios e de tecnologias de informação e benefícios do comércio eletrônico.

No final deste capítulo, apresentou-se a última parte da estrutura deste estudo. Esta parte compreende as hipóteses de pesquisa, que foram desenvolvidas a partir da revisão da literatura e dos itens de pesquisa mencionados anteriormente.

4. METODOLOGIA DE PESQUISA

Neste capítulo apresenta-se a metodologia de pesquisa.

4.1 METODOLOGIA DE ESTUDOS DE CASOS

A primeira e mais importante condição para diferenciação entre as várias metodologias de pesquisa consiste em identificar o tipo de questão de pesquisa que está sendo formulado (Strauss e Corbin, 1990; Yin, 1994). A principal questão desta pesquisa é: Como se relacionam os recursos de uma empresa e o seu desempenho no comércio eletrônico? Conforme Yin (1994), estudos de casos são mais apropriados quando a principal questão de pesquisa envolve “como”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o enfoque central é contemporâneo, ou seja, oposto ao fenômeno histórico. A principal questão desta pesquisa envolve “como” e o comércio eletrônico é um fenômeno contemporâneo e, por ser baseado na Internet, cujas transformações são contínuas, o pesquisador não pode esperar ter algum tipo de controle.

Há três motivos adicionais, que explicam a razão pela qual optou-se pela metodologia de estudos de casos para esta pesquisa:

Em primeiro lugar, conforme Yin (1994), a metodologia de estudos de casos tem três benefícios distintos: trata situações distintas nas quais muitas variáveis podem estar envolvidas; baseia-se em múltiplas fontes de evidência das quais os dados convergem de forma balanceada, integrada, sintetizada e conclusiva; beneficia-se do desenvolvimento “a priori” de uma estrutura teórica para guiar a coleta e a análise de dados.

Em segundo lugar, muitos estudos sobre o comércio eletrônico baseiam-se em metodologias quantitativas. Pesquisas quantitativas que envolvem uma grande

quantidade de dados não capturam conceitos e valores intangíveis (Stake, 1995), tais como o valor estratégico de recursos, envolvido nesta pesquisa.

Em terceiro lugar, estudos de casos permitem uma investigação detalhada de fatores que são muito importantes para uma empresa. Como cada empresa é distinta, um fator relevante para uma empresa pode não ser relevante para outra. Durante a entrevista, os entrevistados podem ser questionados profundamente sobre fatos, *insights*, filosofias e eventos específicos que são significativos para uma empresa. Pesquisas quantitativas não envolvem esta riqueza de detalhes e sua compreensão, porque há poucas oportunidades de esclarecer questões ou elaborar perguntas (Parkhe, 1996).

Uma das maiores limitações de estudos de casos compreende o fato de que não permitem uma generalização científica (Yin, 1994). A resposta de Yin (1994) para esta questão é que os estudos de casos são generalizáveis para hipóteses teóricas e não para populações. O papel da teoria em estudos de casos é classificado como “generalização analítica” e isto é diferente da “generalização estatística” (Yin, 1994, p.30). Na generalização estatística o conjunto selecionado generaliza uma população. Na generalização analítica, em que se apoiam os estudos de casos, o pesquisador esforça-se para generalizar um conjunto particular de resultados para as hipóteses teóricas.

Conforme Eisenhardt (1989) e Yin (1994), múltiplos estudos de casos empregam a técnica comparativa para desenvolver teoria a partir de uma construção indutiva, ao invés da dedução e testes de uma teoria predeterminada. Uma vantagem desta abordagem compreende a possibilidade de gerar novas teorias (Eisenhardt, 1989). Múltiplos estudos de casos requerem mais esforços e mais tempo, porém a evidência destes casos é considerada mais convincente e a pesquisa em geral torna-se mais robusta (Herriott e Firestone, 1983). Em geral, múltiplos estudos de casos devem ser cuidadosamente selecionados, de forma que ou produzam resultados similares ou produzam resultados contrastantes, mas por razões previsíveis (Yin, 1994).

Em múltiplos estudos de casos, as interrelações entre variáveis de um estudo de caso são comparadas a outros casos, através da lógica de replicação. Por exemplo, Sutton (1983) utilizou a replicação em oito estudos de casos para gerar uma teoria sobre o fechamento de empresas.

De acordo com Yin (1994), múltiplos estudos de casos devem seguir a lógica de replicação e não de amostragem. Dois ou mais casos devem ser incluídos em um mesmo estudo porque o pesquisador prevê a ocorrência de resultados similares, ou seja, a replicação. Quando estas replicações ocorrem em mais casos, os resultados gerais são mais confiáveis. O desenvolvimento de resultados consistentes em múltiplos estudos de casos pode então ser considerado bastante fundamentado.

Quando se realizam múltiplos estudos de casos, uma das principais questões refere-se ao número de casos necessários ou suficiente. Entretanto, porque uma lógica de amostragem não deve ser utilizada, critérios relacionados ao tamanho da amostra são irrelevantes (Yin, 1994).

4.2 SELEÇÃO DE CASOS

O critério mais utilizado na seleção de casos compreende a amostragem teórica e significa que os casos são escolhidos por razões teóricas e não por razões estatísticas (Glaser e Strauss, 1967). Os casos podem ser escolhidos para replicar casos anteriores, para expandir teorias emergentes ou para corresponder a categorias teóricas e prover exemplos de tipos diametralmente opostos (Eisenhardt, 1989).

Os casos também podem ser escolhidos através de seleção randômica mas este tipo de seleção não é preferível, nem mesmo necessário (Eisenhardt, 1989). Dado o número limitado de casos que geralmente podem ser estudados, faz sentido selecionar casos que envolvem situações extremas e tipos diametralmente opostos, nos quais o que interessa ao pesquisador é “transparentemente observável” (Pettigrew, 1988, p.94).

O acesso também conforma um critério importante na seleção dos casos. Isto permite uma relação menos estruturada e mais prolongada entre os casos selecionados e o pesquisador (Wanninger, 1999). Este critério é fundamental para que se possa contar com a participação de todos os entrevistados necessários para a realização da pesquisa.

Na amostragem desta pesquisa, selecionou-se casos mais favoráveis para replicar ou estender a teoria emergente. Um total de três empresas foram escolhidas. Estas

empresas atuam no comércio eletrônico no Canadá, onde foi desenvolvida esta pesquisa, em continuidade aos estudos iniciados no Brasil. Conforme Azzone (2001) e Ypsilanti (1998), o comércio eletrônico é um movimento mundial e as empresas que o empreendem apresentam-se para seus clientes sob uma mesma forma, que compreende uma interface eletrônica diante da qual não há limites de tempo e espaço. Dado este caráter homogêneo e mundial, *insights* de sua implementação podem ser utilizados independentemente de barreiras geográficas e culturais (Azzone, 2001).

A identidade das empresas estudadas não foi revelada por questões de privacidade, que fazem parte de suas políticas e por questões de direitos autorais, em relação aos dados disponibilizados. A Tabela 6 compreende a relação das empresas estudadas. Os estudos de casos foram realizados entre novembro de 2001 março de 2002.

Tabela 6 – Relação de Empresas Estudadas

	ABC	JKL	XYZ ONLINE
Fundação	2000	1922	1995
Início do comércio eletrônico	2000	1999	1999
No. de empregados	95	39000	243
Produtos	Orgânicos (frutas, legumes e vegetais)	Diversos (automovivos, esportes, eletrodoméstidos e utensílios para o lar)	Livros, Vídeos e DVDs

Três principais critérios foram utilizados na seleção destas empresas: atuação representativa no comércio eletrônico varejista ou B2C (*Business to Consumer*); comercialização de produtos físicos, ou seja, que não são distribuídos através da Internet, e facilidade de acesso, ou seja, disponibilidade em participar do estudo.

As empresas selecionadas destacam-se no comércio eletrônico no Canadá. Conforme uma pesquisa da Nielsen/NetRating (2001), a JKL encontra-se entre as cinco maiores empresas em volume de vendas no comércio eletrônico. A XYZ é a primeira empresa em volume de vendas de livros *online* Nielsen/NetRating (2001). A ABC é pioneira na venda de produtos orgânicos *online* Nielsen/NetRating (2001).

A JKL, além de comercializar produtos em suas lojas também vende através de catálogos, desde sua fundação. Empresas de vendas por catálogos são consideradas precursoras do comércio eletrônico porque tem demonstrado que muitos produtos e serviços específicos tradicionalmente comercializados através do comércio varejista podem ser vendidos sem o contato físico direto entre cendedores e consumidores (Wanniger, 1998).

Estender uma pesquisa para empresas de diferentes portes, que atuam em diferentes mercados e que possuem menor ou maior experiência em um mercado, contribui para reforçar generalizações analíticas (Eisenhardt, 1999). A JKL é uma empresa de grande porte e tem atividades no mundo real. A ABC iniciou seus negócios diretamente no comércio eletrônico. A XYZ ONLINE é uma empresa de porte médio.

4.3 COLETA DE DADOS

O princípio de coleta de dados compreende a utilização de múltiplas fontes de evidência. Qualquer descoberta ou conclusão em um estudo de caso é mais acurada e convincente se baseada em diferentes fontes de informação, seguidas de uma forma de corroboração (Yin, 1994). As evidências deste estudo provêm de três fontes: entrevistas com questionários abertos e fechados, observação direta e revisão de documentos. As entrevistas e a observação direta conformam os principais meios de investigação. A revisão de documentos foi utilizada apenas para apoiar e complementar os meios anteriores. Conforme Wanninger (1998) a convergência de resultados entre múltiplas fontes de investigação aumenta a confiança na validade dos resultados.

Entrevistas com questionários abertos e fechados, que constam do APÊNDICE, foram realizadas em três empresas. As questões das entrevistas são baseadas nas hipóteses e foram estruturadas de forma a revelar as atividades de comércio, recursos e benefícios alcançados. Em cada empresa, foram entrevistadas cinco pessoas, que ocupam cargos gerenciais e técnicos, para permitir a verificação da existência de inconsistências, o cruzamento de informações e para aumentar a confiabilidade dos resultados. A maioria dos entrevistados encontram-se envolvidos com o comércio eletrônico mais ou menos desde o início das atividades de suas empresas nesta modalidade de negócios. Os entrevistados que ocupam cargos de gerência tem extensa familiaridade com a história

do comércio eletrônico em suas empresas, com a cultura e o direcionamento estratégico, como também tem experiência com a integração entre tecnologias de informação e negócios. A Tabela 7 contém as informações sobre os entrevistados, incluindo seus cargos e experiência com o comércio eletrônico.

Tabela 7 – Relação de Entrevistados

Empresa	Entrevistado	Cargo	Experiência em Comércio Eletrônico
ABC	1	Gerente Financeiro	2 anos
	2	Diretor	2 anos e meio
	3	Gerente de Marketing	2 anos
	4	Analista de Sistemas	1 ano e meio
	5	Administrador de Website	2 anos
JKL	1	Diretor de Negócios na Internet	3 anos
	2	Gerente de Negócios na Internet	2 anos
	3	Gerente de Tecnologias de Informação	5 anos
	4	Analista de Sistemas	3 anos
	5	Analista de Sistemas	2 anos e meio
XYZ ONLINE	1	Gerente de Tecnologias de Informação	5 anos e meio
	2	Gerente Financeiro	3 anos
	3	Gerente de Marketing	4 anos
	4	Analista de Sistemas	2 anos e meio
	5	Analista de Sistemas	3 anos

As primeiras entrevistas tiveram a duração entre uma hora a uma hora e meia. Estas entrevistas foram realizadas nas empresas. Outras entrevistas foram realizadas por telefone ou por e-mail. Ainda que as entrevistas no local contribuam para reduzir a distância do objeto de estudo e prover *insights*, são sujeitas a problemas tais como vieses, esquecimentos e articulações pobres ou não acuradas (Yin, 1994). Uma solução para este problema consiste na obtenção de dados secundários. Visitas aos locais são a segunda fonte de coleta de dados e proporcionam uma maior compreensão do objeto de estudo. Neste estudo, estas visitas corresponderam a diversos acessos aos *websites* das empresas escolhidas. Os entrevistados também mostraram os *websites* das empresas explicando sua história e filosofia de desenvolvimento. Estas observações foram anotadas para capturar reações e *insights*.

Uma revisão de documentos contribuiu para assegurar a confiabilidade e validade dos dados. Estes documentos compreenderam catálogos de produtos, relatórios anuais, e boletins das empresas. Notícias divulgadas pela imprensa e outros relatórios disponibilizados pelas empresas também foram utilizados para validar os dados.

4.4 ANÁLISE DE DADOS

Após a descrição dos estudos de casos, baseados nas informações coletadas, que constam do próximo capítulo, uma análise dos casos foi organizada de acordo com a estrutura teórica e com as hipóteses descritas no capítulo 3.

ANÁLISES DE ESTUDOS DE CASOS

Análises no contexto de um estudo de caso envolvem o detalhamento, por escrito, do estudo de caso. Este detalhamento compreende uma simples descrição, porém é fundamental para a organização dos *insights* (Gersick, 1988; Pettigrew, 1988). Transcrições de entrevistas são os processos desta etapa, que deve ser revista várias vezes. Miles e Huberman (1994) também destacaram técnicas específicas para a análise de dados qualitativos. As idéias destes autores envolvem uma variedade de dispositivos, tais como tabelas e gráficos, para gerenciar e apresentar os dados qualitativos. Entretanto, a idéia geral compreende a familiarização com cada um dos estudos de casos como uma entidade própria. Este processo permite que os aspectos específicos de cada estudo de caso possam surgir antes que o pesquisador tente gerar padrões entre os estudos de casos (Eisenhardt, 1989). Além disto, contribui para que o pesquisador conheça profundamente cada um dos estudos de casos, o que acelera a comparação entre casos.

Nesta pesquisa, os resultados coletados nas entrevistas foram transcritos para um software aplicativo específico para análises qualitativas (QSR N6). Este aplicativo permite coletar, indexar, codificar, realizar análises de conteúdo e descobrir padrões em informações qualitativas, que são armazenadas sob a forma de textos. O Apêndice C contém exemplos da utilização deste aplicativo nesta pesquisa. Esta utilização contribuiu para agilizar o processo de busca de palavras chaves e identificar padrões nas formas como os entrevistados descreveram seus papéis, objetivos do projeto, recursos e resultados.

PADRÕES ENTRE ESTUDOS DE CASOS

Eisenhardt (1989) discutiu várias abordagens para pesquisa de padrões entre estudos de casos. Entre estas abordagens destacam-se, em primeiro lugar, a utilização um conjunto de categorias ou dimensões para a busca de similaridades entre grupos e diferenças intergrupos. Em segundo lugar, destaca-se a seleção de pares de casos para listar semelhanças e diferenças.

Esta pesquisa envolve três estudos de casos, dos quais avaliou-se as similaridades e diferenças a partir de um conjunto de categorias ou dimensões, que compreendem os recursos complementares de comércio eletrônico (tecnológicos, humanos e de negócios) as orientações entre as estratégias de tecnologias de informação e de negócios e os benefícios do comércio eletrônico.

VALIDAÇÃO

Depois de transcritos, os estudos de casos foram enviados para que os entrevistados pudessem conferir sua precisão. Pequenas modificações foram realizadas, de acordo com as observações recebidas.

Pessoas que tem um grande conhecimento sobre as operações de uma empresa são considerados informantes chaves (Eisenhardt, 1989). Esta pesquisa contou com estes informantes para fornecer e validar informações. Neste estudo, a maioria dos informantes chaves ocupa cargos de gerência ou superiores em suas empresas. Isto é muito importante, considerando-se as dificuldades em marcar entrevistas com estas pessoas devido aos seus compromissos.

Conforme recomendado por Eisenhardt (1989), para a metodologia de múltiplos estudos de casos, a coleta e a análise de dados não são atividades inteiramente isoladas. Isto permitiu obter vantagens da coleta flexível de dados, que é uma característica da metodologia de múltiplos estudos de casos. Questões para coletar detalhes específicos em entrevistas subsequentes são modificadas com base em informações coletadas em entrevistas iniciais. Esta abordagem permitiu investigar e esclarecer aspectos que surgiram em função de outras questões.

4.5 CONCLUSÕES

Neste capítulo apresentou-se a metodologia de pesquisa e seu detalhamento. Para este trabalho selecionaram-se estudos de casos como metodologia de pesquisa. De acordo com Yin (1994), quando a principal questão de pesquisa envolve “como”, conforme neste estudo (Como se relacionam os recursos de uma empresa e o seu desempenho no comércio eletrônico?), esta é a metodologia mais apropriada.

Os estudos de casos desta pesquisa foram selecionados a partir de três critérios: atuação representativa no comércio eletrônico varejista ou B2C (*Business to Consumer*); comercialização de produtos físicos e disponibilidade em participar do estudo. Para reforçar generalizações analíticas, conforme Eisenhardt (1999), selecionou-se empresas distintas em relação ao porte e ao início de atuação no comércio eletrônico.

As três empresas escolhidas destacam-se no comércio eletrônico. A ABC é uma *startup* de pequeno porte, que comercializa produtos orgânicos. A JKL é uma empresa grande porte, que atua há longo tempo no comércio tradicional e comercializa, através da Internet, produtos automotivos, esportes, eletrodomésticos e utensílios para o lar. A XYZ ONLINE é uma empresa de médio porte, que também atua no comércio tradicional e comercializa livros, vídeos e DVDs através da Internet.

A coleta de dados para esta pesquisa compreendeu entrevistas com questionários abertos e fechados, observação direta e revisão de documentos. Foram entrevistados um total de cinco participantes em cada empresa, que atuam em níveis gerenciais e não gerenciais. Após realização dos estudos de casos, desenvolveram-se suas descrições e análises, organizadas de acordo com a estrutura teórica desenvolvida.

5. ESTUDOS DE CASOS

Neste capítulo apresentam-se os estudos de casos.

5.1 ESTUDO DE CASO 1

A EMPRESA ABC

CONTEXTO

A empresa ABC, uma *startup* em comércio eletrônico, comercializa e entrega em residências ou locais comerciais, legumes, frutas e vegetais orgânicos. Os serviços de entrega destes produtos são disponibilizados em Toronto, onde a ABC é sediada e em Vancouver, onde possui uma filial, aberta oito meses após o início de suas atividades. Motivada pela conveniência e potencial do comércio eletrônico e pelo crescente interesse em produtos orgânicos, a ABC lançou seu *website* em outubro de 2000.

A ABC iniciou suas atividades diretamente no comércio eletrônico, ou seja, foi fundada com esta finalidade. Possui um proprietário único, que conta com a ajuda de membros de sua família para sua administração, entre os 40 funcionários que a empresa possui em Vancouver e 55 em Toronto.

O fundador da ABC comentou sobre suas diretrizes ao abrir a empresa: *“Nossa empresa tem como alvo um público específico, formado por vegetarianos ou pessoas que apreciam produtos orgânicos. Estas pessoas preferem a comodidade de realizar suas compras através da Internet, porque não possuem muito tempo disponível. Como se trata de produtos muito específicos, sua reposição não ocorre com a mesma frequência que a de outros produtos. Por isto, às vezes, estes produtos não estão disponíveis em supermercados mais próximos ao local de trabalho ou residência destas pessoas. Então, nosso objetivo é facilitar a vida destas pessoas, permitindo que elas economizem entre três e quatro horas semanais que gastariam na compra destes produtos e fornecendo produtos de qualidade e baixo custo.”*

Comentou, também, sobre a diversificação de seus produtos: *“Quando planejamos abrir a ABC, não pensamos em oferecer outros produtos além de cestas com produtos*

orgânicos, mas começamos a receber solicitações de clientes que gostariam de ter suas refeições prontas. Então, seis meses após o lançamento de nosso website, passamos a oferecer refeições congeladas, chá e café, como um complemento para estas refeições.”

A ABC adquire seus produtos de fornecedores locais. Em função da sazonalidade, também costuma recorrer a centros de distribuição. Como as entregas são pré-programadas e há um planejamento para o estoque, a ABC envia pedidos semanais a seus fornecedores. Os vegetais, frutas e legumes chegam todas as manhãs em seu depósito, onde são empacotados e distribuídos aos seus clientes. A empresa mantém um estoque mínimo para estes produtos, que corresponde a 10% do total de cestas entregues por semana. Mantém também um estoque para as refeições congeladas, que são recebidas semanalmente, para chá e café orgânicos, que são recebidos quinzenalmente. Os serviços de distribuição são terceirizados. A ABC resolveu optar pela terceirização destes serviços para reduzir custos e concentrar-se em sua atividade principal.

PRODUTOS

A ABC oferece dois diferentes tamanhos de cestas: regular e família, contendo, respectivamente, 15 e 20 itens entre legumes, frutas e vegetais orgânicos. Este conteúdo, disponibilizado em seu *website*, varia semanalmente e de acordo com a sazonalidade. A ABC oferece duas opções para a entrega de seus produtos: semanal ou quinzenal. Ao cadastrar-se, um cliente opta, além do tamanho da cesta que quer receber e da periodicidade, por itens preferidos e itens que não deseja receber. Além disto, mediante uma comunicação 48 horas antes da data da entrega, pode trocar itens, segundo uma lista de itens de troca, também disponibilizada no *website* da ABC.

As entregas são realizadas de segunda a sábado, entre às 14:00 e 21:00 horas, sempre num mesmo dia da semana, que é determinado pela ABC e pode ser consultado em seu website, mediante a informação do código de endereçamento postal do local de entrega. Além das cestas com produtos orgânicos, a ABC também comercializa pacotes de refeições congeladas, preparadas com produtos orgânicos. É possível escolher um total de 12, 18, 24 ou 36 refeições, que são entregues somente para clientes de suas cestas, mediante um custo extra. Em adição a estes produtos, a ABC oferece três diferentes

tipos de café e dois tipos de chás orgânicos, comercializados da mesma forma que as refeições congeladas.

RECURSOS DE NEGÓCIOS COMPLEMENTARES

Desde que iniciaram suas vendas *online*, os supermercados e pequenos intermediários na área de alimentos e bebidas, experimentaram vários modelos de negócios para a obtenção de lucros (Deighton e Bakshi, 1999). A Peapod.com ficou reconhecida por seu pioneirismo, ao fornecer serviços de distribuição e tecnologias para a entrada de pedidos. Este modelo passou a ser considerado caro e consumidor de muito tempo, porque os tradicionais supermercados não são estruturados para a organização de pedidos de forma eficiente (Rayport e Louie, 1997; Deighton e Bakshi, 1999).

Os novos modelos de negócios envolvem o rompimento de alianças e parcerias com cadeias de supermercados e a transferência de serviços para uma sede própria (Kmrinen, 2000 ; Leng, 2001). Este é o caso da ABC. De acordo com um dos entrevistados, este modelo de negócios é uma solução efetiva em termos de custos. Para a ABC, há alguns aspectos fundamentais, que devem ser pensados para que uma empresa possa manter a competitividade *online* neste ramo de negócios: métodos de entrada de pedidos, níveis de produtos em estoque, opções de entrega, preços, frequência de ordens e capacidade de manter clientes, para conformar uma base de clientes.

Conforme um dos entrevistados, a ABC “*considerou cuidadosamente estas quatro variáveis*”. A ABC oferece pacotes de produtos para simplificar os pedidos de clientes. Ao mesmo tempo, como os clientes optam pela continuidade da entrega, não é necessário que estejam sempre enviando ordens de pedido. Como as ordens são constantes, até que o cliente solicite seu cancelamento, foi possível conformar uma base fixa de clientes. Esta base fixa permite que a empresa trabalhe com níveis mínimos de estoque. Ao mesmo tempo, a frequência quase constante de ordens também possibilitou um melhor controle da distribuição.

RELAÇÕES COM FORNECEDORES

As relações da ABC com seus fornecedores foram consideradas, conforme os entrevistados, em desenvolvimento. Um dos entrevistados ilustrou estas relações com um exemplo: *“No Natal de 2000, que foi o primeiro para a empresa, experimentamos um aumento de demanda para nossas cestas. Temos um planejamento de estoque para atender a demanda por estes produtos. Nós não contávamos com este aumento de demanda e não havia tempo disponível para entrar em contato com novos fornecedores. Como a maioria das ordens de pedidos que recebemos é freqüente, nós enviamos pedidos semanais a nossos fornecedores. Os nossos fornecedores já estão acostumados a nos prover com uma quantidade de produtos mais ou menos fixa e não havia como simplesmente aumentar estes pedidos, de forma a atender a este aumento de demanda súbito. Fizemos, então, um contato via telefone com cada um de nossos fornecedores. Cada um deles mencionou a quantidade de produtos que poderia nos fornecer e, além disto, alguns ofereceram soluções alternativas, ou seja, produtos que possivelmente poderiam servir como substitutos. Estes produtos nos foram entregues em conjunto com os pedidos da semana e sem a formalidade de um pedido por escrito. Atualmente já possuímos um planejamento para estas situações mas, neste caso, só conseguimos atender à demanda com a ajuda de nossos fornecedores, que avaliaram atenciosamente nossa solicitação. Nós atribuímos esta atenção as relações abertas e de confiança que mantemos com nossos fornecedores.”*

Outro entrevistado, descreveu a importância de solidificar as relações com fornecedores de produtos neste tipo de negócios. *“Neste tipo de negócios, é fundamental estabelecer uma parceria com produtores locais que possam suprir produtos extremamente frescos. A ABC conta com cerca de 20 fornecedores de legumes, frutas e vegetais orgânicos para cada um de seus dois centros de distribuição. Não é possível comercializar estes produtos online sem contar com esta parceria, além de, dependendo da estação, contar com a aquisição de produtos de centros de distribuição que possuem equipamentos necessários sua manutenção nas melhores condições possíveis. Esta parceria permite realizar uma distribuição just-in-time.”*

Duas empresas realizam a distribuição dos produtos da ABC. Devido à reclamações de clientes em relação à entrega de produtos, a ABC rompeu o contrato com um de seus

antigos distribuidores. Conforme um dos entrevistados, isto ocorreu porque: *“Quando nossos clientes preenchem seu cadastro, especificam o local onde desejam a entrega de suas cestas: porta principal, dos fundos ou lateral. Uma das empresas que realizava as entregas não estava respeitando as especificações, porque alguns de seus funcionários julgaram que os locais eram inseguros. Apesar de nossas reclamações, este problema não foi resolvido, então tivemos que contratar outra empresa. Se não podemos manter relações de confiança em 100% com as empresas que entregam que entregam nossos produtos, estaremos prejudicando a imagem de nossa própria empresa.”*

A ABC oferece, a seus clientes, as seguintes formas de pagamento: cartão de crédito, à vista, cheque ou débito automático. Conforme um dos entrevistados, a empresa construiu relações sólidas com diversas instituições financeiras, para facilitar estes tipos de pagamentos: *“Independentemente do tipo de negócio que é realizado em seu website, uma empresa precisa estabelecer relações com instituições financeiras, por exemplo, para processar pagamentos com cartões de créditos.”*

Um dos entrevistados ilustrou as relações entre a ABC e instituições financeiras com um exemplo: *“Uma das formas de pagamento que disponibilizamos para nossos clientes compreende o débito direto. Esta forma de pagamento é complicada quando o cliente não está presente, porque não há como realizar o débito eletrônico sem a autorização do cliente, que é realizada através da passagem do cartão e da digitação da senha. Quando nossos clientes optam por esta opção de pagamento, nós enviamos um formulário especial, que deve ser preenchido para autorização do débito direto, que pode ser para uma única compra, semanal ou quinzenal, conforme pedido. Esta forma de pagamento é relativamente nova para as empresas que atuam no comércio eletrônico. Nós a implementamos após oito meses de funcionamento, antes só tínhamos as opções de cartão de crédito e pagamento em cheque ou à vista, sendo estes últimos no ato das entregas. Como somos uma empresa nova no mercado, tivemos que construir uma relação de confiança com instituições financeiras, para a implementação desta modalidade de pagamento.”*

RELAÇÕES COM CLIENTES

Para a ABC, a personalização de comunicações não é importante para manter relações de longo prazo com clientes. Esta empresa disponibiliza um formulário padrão, que segue junto com as cestas de produtos, para que seus clientes possam enviar reclamações e sugestões. Além disto, mantém uma linha telefônica com a mesma finalidade. Segundo um dos entrevistados: *“Relações de longo prazo com nossos clientes são devidas à qualidade e aos preços de nossos produtos. Estes aspectos são responsáveis pela manutenção de nossa base de clientes.”*

Outro entrevistado, citou a confiança como elemento importante para a manutenção de relações de longo prazo com clientes. Conforme este entrevistado, esta confiança é mantida através do cuidado com que os produtos são embalados e através de sua distribuição: *“Os encarregados da embalagem de nossos produtos verificam cuidadosamente seu estado e conferem os produtos embalados com as opções de nossos clientes. Isto porque embora nossas cestas sejam customizadas, permitimos que os clientes possam fazer algumas trocas e não receber produtos que não são de seu agrado.”*

Em relação à distribuição, este entrevistado mencionou que, apesar de terceirizada, a ABC adotou uma medida especial para garantir sua qualidade. Esta medida compreende um treinamento fornecido aos encarregados da distribuição de seus produtos. Este treinamento envolve relações com clientes, mais especificamente, formas de tratamento e de solução para pequenos problemas com produtos.

A ABC não customiza produtos de acordo com as necessidades de clientes. Sua diretriz de negócios, de acordo com um dos entrevistados foi, desde o começo, voltada para a oferta de pacotes de produtos. A customização é mínima e ocorre de duas formas: através da lista de produtos para troca, que é reduzida e formulada pela própria empresa, e através da primeira opção. Esta primeira opção ocorre quando o cliente se cadastra para receber suas cestas e menciona produtos que não gostaria de receber nunca, bem como produtos preferidos.

A ABC coleta somente os dados de clientes que são necessários para a preparação e entrega de pedidos. Estes dados compreendem: informações pessoais, tais como nome,

endereço, etc.; informações sobre o pedido, tais como tamanho da cesta e variedade de produtos e informações para o pagamento, tais como forma de pagamento, entre outros dados adicionais para sua efetuação.

REESTRUTURAÇÃO DE PROCESSOS

As atividades da ABC foram iniciadas diretamente no comércio eletrônico, de modo que, conforme os entrevistados, esta empresa não implementou nenhuma reestruturação de processos. Um dos entrevistados destacou a simplificação de processos de controle de estoque e de distribuição, através da pré-programação de suas entregas de produtos: *“Como nós marcamos as entregas de nossas cestas de produtos, trabalhamos com um estoque mínimo. Isto é muito importante, porque permitiu racionalizar nossos processos de compra e de distribuição e, além disto, garante a qualidade de nossos produtos, que são sempre muito frescos.”*

A ABC considera o aprimoramento de processos de negócios como parte fundamental de seu planejamento de negócios. Como exemplo, a empresa mencionou estar repensando os processos de envio de pedidos a seus fornecedores, de forma a padronizá-los. Atualmente alguns pedidos são feitos por fax e outros via *e-mail*.

PLANEJAMENTO DO COMÉRCIO ELETRÔNICO

Para a ABC, planejar o comércio eletrônico é fundamental para manter seu desempenho no mercado. A ABC possui um plano estratégico formal e de longo prazo para o comércio eletrônico. Este plano, conforme um dos entrevistados *“prevê um melhor aproveitamento das tecnologias de informação para promover nossos produtos e conquistar novas fatias de mercado, concentrando-se num público que é diferente do que atendemos atualmente, compreendendo pessoas que realizam dietas alimentícias, por razões estéticas ou de saúde”*.

A ABC disponibiliza, em seu *website*, notícias sobre produtos orgânicos e outros trechos de artigos relacionados a formas de alimentação saudáveis, poemas e receitas com produtos orgânicos, atualizados semanalmente e sob a forma de arquivos. Abaixo de cada uma destas informações há um link para uma página que permite enviar estas

informações via *e-mail*. Para isto, o usuário ou cliente da ABC deve informar seu *e-mail* e o *e-mail* do destinatário e pode também incluir uma pequena mensagem. Além de usar este recurso como forma de atrair novos clientes, a ABC utiliza-o como uma das medidas de eficácia de seu projeto de comércio eletrônico. Desta forma, é possível saber se seus clientes retornam ao seu *website*. Conforme um dos entrevistados, *“alguns de nossos clientes visitam nosso website com certa frequência e recomendam nosso endereço a outras pessoas, porque estão satisfeitos com nossos produtos”*.

Outra medida da eficácia do comércio eletrônico compreende uma carta que os clientes recebem em conjunto com suas cestas, onde podem fazer reclamações e sugestões. De acordo com um dos entrevistados, o número de respostas é maior que o esperado: *“Muitos clientes elogiam nossos serviços e alguns até mesmo nos enviam receitas, porque sabem que nós as disponibilizamos em nosso website. Não esperávamos receber tantas respostas.”*

RECURSOS HUMANOS COMPLEMENTARES

A ABC não conta com uma equipe própria de comércio eletrônico, nem de tecnologias de informação. O desenvolvimento de seu *website* foi terceirizado. Os profissionais de tecnologias de informação são subordinados ao gerente financeiro. Um administrador de *website*, um programador e dois analistas de sistemas realizam atividades de manutenção do *website* e do bancos de dados, entre outras atividades técnicas relacionadas ao comércio eletrônico. Estas atividades são centralizadas na matriz da empresa. Cada um destes profissionais possui, em média, cerca de dois anos e meio de experiência em comércio eletrônico.

A ABC possui duas equipes de marketing e vendas, sediadas em sua matriz e em sua filial, que cuidam da gestão de pedidos. Estas equipes são, cada uma, formada por um gerente de marketing e vendas e quatro assistentes administrativos. Os gerentes de marketing e vendas possuem, respectivamente, dois anos e dois anos e meio de experiência em comércio eletrônico.

A ABC não pretende investir na contratação de outros profissionais para o comércio eletrônico e prefere terceirizar os serviços de tecnologias de informação. O envolvimento de seus recursos humanos de informática e de negócios em relação à resolução de problemas de negócios é pequeno. A ABC conta com a consultoria da empresa que desenvolveu seu *website* em relação a questões que envolvem negócios e as tecnologias de informação. Conforme um dos entrevistados: *“Nosso planejamento de comércio eletrônico é realizado por nosso diretor, nossos gerentes de marketing e vendas e nosso diretor financeiro. Quando queremos implementar um novo tipo de negócio como, por exemplo, comercializar um novo produto (e isto ocorreu recentemente, quando decidimos passar a comercializar refeições congeladas) fazemos um plano de negócios. Este plano compreende análises detalhadas do mercado e de custo-benefício, entre outros relatórios. Então nós utilizamos os serviços de consultoria para implementar as soluções de acordo com nossas estratégias de negócios, ou seja, submetemos nosso plano de negócios a esta consultoria, que nos oferece as soluções tecnológicas viáveis.”*

RECURSOS TECNOLÓGICOS DE COMÉRCIO ELETRÔNICO

O *website* da ABC não possui recursos de interatividade, aplicativos para comunidades ou aplicativos para catálogos. Seu aplicativo para a realização de transações de compras é bastante simples e não possui mecanismos para a segurança de dados.

Aplicativos para a publicação de dados, bem como a interface do website não são complexos. O conteúdo de informações disponibilizadas pela ABC é pequeno e suas atualizações tem periodicidade semanal. Fotos de produtos não são disponibilizadas, como também não são disponibilizadas descrições detalhadas. Uma lista com a quantidade e o nome dos produtos divulga os conteúdos semanais das cestas. Da mesma forma, são divulgados os conteúdos das refeições congeladas.

Conforme a ABC, seu *website* não está preparado para receber muitos pedidos de usuários ao mesmo tempo, mas a arquitetura de comércio eletrônico foi desenvolvida de forma que pode ser expandida para atender a este caso. *Backups* são automaticamente programados para serem realizados diariamente, às 4:00 da manhã. As atualizações são semanais e ocorrem às segundas-feiras, no início do expediente. Como o volume de dados é pequeno, estas atualizações são realizadas em cerca de meia hora.

Em relação ao papel das tecnologias de informação no projeto de comércio eletrônico, conforme um dos entrevistados: *“as tecnologias de informação são apenas um meio para a realização de nossos negócios. Este meio hoje pode ser a Internet e amanhã pode ser outro. Nós optamos por ele devido a sua potencialidade de ajuda para introdução de nossos produtos no mercado e sua conveniência para atingir um público específico, diferenciando-nos de nossos competidores”*.

Conforme outro entrevistado, as tecnologias de informação corresponderam às expectativas da ABC: *“Nós não pretendemos implementar nada que seja muito complicado. Nosso objetivo, deste o princípio, consistiu em construir um website simples e funcional. Neste sentido, as tecnologias de informação corresponderam às nossas expectativas.”*

BENEFÍCIOS DO COMÉRCIO ELETRÔNICO

A Tabela 8, a seguir, identifica as respostas dos entrevistados da ABC em relação aos benefícios de comércio eletrônico realizados por esta empresa. O questionário encontra-se no ANEXO B.3.

**Tabela 8 – Benefícios do Comércio Eletrônico
Empresa ABC**

BE01 - Aprimorou a eficiência operacional
BE02 - Aprimorou a eficácia operacional
BE03 - Aumentou as vendas
BE04 - Reduziu custos administrativos
BE06 - Reduziu custos de distribuição
BE07 - Reduziu custos de processamento de informações
BE08 - Reduziu custos com estoques
BE09 - Reduziu custos de marketing
BE10 - Aumentou a habilidade de resposta aos competidores
BE18 - Facilitou o processamento de pedidos
BE22 – Racionalizou a reposição de estoques
BE23 – Racionalizou processos de compra
BE27 - Permitiu diferenciar nossos produtos/serviços dos produtos/serviços de nossos competidores
BE30 - Proveu oportunidades em nichos de mercado

Conforme um dos entrevistados, o modelo de negócios da ABC foi fundamental que esta empresa pudesse alcançar os benefícios da Tabela 8. Para este entrevistado, este

modelo contribuiu para racionalizar processos e custos: “Negócios realizados através da Internet não envolvem os mesmos custos que no mundo real, sobretudo em relação à mão-de-obra. Por exemplo, não necessitamos caixas. Mas o grande desafio está em reduzir custos ainda mais. Isto nós conseguimos através da manutenção de um estoque pronto para a distribuição e da logística da distribuição de nossos produtos. Conseguimos adicionar cerca de 8% de margem de lucro. Se estivéssemos atuando fora da Internet, esta margem seria de 2% .”

Outro entrevistado citou o planejamento contínuo que a ABC desenvolve para seus negócios, como fundamental para a obtenção destes benefícios. Este entrevistado mencionou a forma através da qual os produtos são oferecidos e sua periodicidade de entrega como aspectos importantes deste planejamento. Estes aspectos, de acordo com este entrevistado, permitiram que a ABC se posicionasse mais fortemente no mercado, em relação a seus competidores. Isto porque, os maiores competidores da ABC são grandes supermercados que oferecem produtos orgânicos, mas a padronização das cestas de produtos e sua forma de entrega, permitiram atingir grupo diferente de pessoas, que não tem muito tempo disponível para fazer compras.

RELAÇÃO ENTRE A ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS E A ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA DE TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO

A Tabela 9, a seguir, identifica as respostas dos entrevistados da ABC em relação à orientação estratégica de negócios desta empresa. O questionário encontra-se no ANEXO B.1.

**Tabela 9 – Orientação Estratégica de Negócios
Empresa ABC**

Questão	Entrevistado			D	M
	1	2	3		
ON01	2	3	2	2.333	2
ON02	3	4	2	3.000	3
ON03	4	4	3	3.667	4
ON04	2	2	2	2.000	2
ON05	4	4	4	4.000	4
ON06	2	2	2	2.000	2
ON07	2	3	2	2.333	2
ON08	2	2	1	1.667	2

(Notas: D = Desvio Padrão – M = média)

Conforme os resultados desta tabela, verifica-se que a coordenação entre funções é um aspecto importante na orientação das estratégias de negócios da ABC. Por exemplo, esta empresa coordena as funções de compra e distribuição, enviando pedidos semanais a seus fornecedores. Estes pedidos são recebidos, empacotados e distribuídos a seus clientes diariamente.

Outro aspecto importante compreende a redução de custos. Isto é observado, por exemplo, através da racionalização da distribuição de seus produtos, cuja entrega é realizada em datas pré-determinadas e da limitação dos produtos comercializados, que são organizados em cestas fechadas, com poucas opções de troca.

A coordenação entre funções contribui para a redução de custos. Através da coordenação das funções de compra e distribuição, a ABC consegue racionalizar seu estoque de produtos, que é mantido em nível mínimo.

A partir da Tabela 9, observa-se que o planejamento de longo prazo também é considerado um aspecto importante na orientação das estratégias de negócios. A ABC desenvolve planos de negócios para novos empreendimentos, como pode ser verificado no exemplo citado por um dos entrevistados, a comercialização de um novo produto (refeições congeladas).

A Tabela 10, a seguir, identifica as respostas dos entrevistados da ABC em relação à orientação estratégica de tecnologias de informação desta empresa. O questionário encontra-se no ANEXO B.2.

Tabela 10 – Orientação Estratégica de Tecnologias de Informação - Empresa ABC

Questão	Entrevistado			D	M
	1	2	3		
OT01	3	3	2	2.667	3
OT02	2	2	1	1.667	2
OT03	2	2	1	1.667	2
OT04	1	1	1	1.000	1
OT05	2	1	2	1.667	2
OT06	4	4	3	3.666	4
OT07	3	2	1	2.000	2
OT08	2	3	1	2.000	2

(Notas: D = Desvio Padrão – M = média)

Conforme esta tabela, verifica-se que a utilização de tecnologias de informação como suporte à introdução de novos produtos no mercado compreende um aspecto importante da orientação estratégica da empresa ABC em relação às tecnologias de informação. A ABC também considera a utilização das tecnologias de informação na identificação de novas oportunidades de negócios.

5.2 ESTUDO DE CASO 2

A EMPRESA JKL

CONTEXTO

Fundada em 1922, a JKL é uma empresa que iniciou seus negócios através de vendas, por catálogos, de acessórios para automóveis. Atualmente a JKL possui 430 lojas distribuídas por todo país, além de 202 postos de gasolina independentes e uma empresa de serviços financeiros. A JKL emprega 39.000 funcionários. Em suas lojas são comercializados diversos produtos que, além de acessórios e produtos para a linha automotiva, incluem equipamentos para camping e outros sports e uma variedade de acessórios para o lar. Seu catálogo de produtos continua sendo distribuído, anualmente, para cerca de nove milhões de residências.

A JKL lançou seu *website* em 1999, como parte de sua estratégia geral de marketing. Conforme um dos entrevistados, o principal objetivo da JKL em relação a seu projeto de comércio eletrônico consistia, inicialmente, em expandir seu mercado, como forma de atingir outros consumidores. Estes consumidores, segundo o mesmo entrevistado, compreendem pessoas que têm acesso à Internet e residem em locais relativamente distantes de suas lojas.

As vendas da JKL através do comércio eletrônico representam, atualmente, 5% de seu total de vendas. Conforme um dos entrevistados, os objetivos do comércio eletrônico não mudaram muito, na medida em que este se desenvolveu: *“Desde o começo, nosso objetivo consistia em nos posicionar como líderes em comércio eletrônico em nosso ramo de negócios.”* Conforme dados da Nielsen/NetRating (2001), a JKL encontra-se entre as cinco maiores empresas em volume de vendas em comércio eletrônico no Canadá.

PRÓDUTOS

A JKL comercializa cerca de 5500 produtos online. Estes produtos estão classificados em: esportes e recreação, jardinagem, automotivos, decoração, produtos para o lar, produtos para cuidados pessoais.

RECURSOS DE NEGÓCIOS COMPLEMENTARES

RELAÇÕES COM FORNECEDORES

A JKL já atuava no mercado antes de iniciar seus negócios com o comércio eletrônico, e não destacou mudanças em suas relações com fornecedores em função do comércio eletrônico. Conforme um dos entrevistados: *“Nós sempre mantivemos relações abertas e de confiança com nossos fornecedores. Nossos fornecedores estão interligados conosco através de nossa extranet. Nós fornecemos um aplicativo que permite que eles acessem uma área segura de nosso website. Nesta área eles podem receber ordens de compra e instruções para entrega, enviar confirmações de entrega e conferir nossas projeções de compra, para um período de seis meses. Todas as transações com nossos fornecedores são realizadas através de nossa extranet.”* De acordo com este entrevistado, isto favoreceu o comércio eletrônico: *“Esta interligação com nossos fornecedores nos permite manter um estoque mínimo para o comércio eletrônico. Quando recebemos um pedido de um produto que não temos em estoque, automaticamente enviamos uma ordem de pedido para o fornecedor do respectivo produto. Funciona como um sistema just-in-time.”*

A JKL não identificou mudanças em suas relações com empresas que distribuem seus produtos. De acordo com o mesmo entrevistado: *“Vendas por catálogos e através da Internet tem muitas similaridades, de forma que certos recursos são compartilhados. Por exemplo, empresas que possuem lojas e passaram a atuar no comércio eletrônico tiveram que estabelecer relações com empresas de distribuição de produtos. Nós já vendíamos através de catálogos, então as empresas que fazem a entrega de nossos produtos são as mesmas. Nós mantemos o mesmo tipo de relação de confiança com estas empresas.”*

Relações com instituições financeiras também foram consideradas pela JKL como abertas e de confiança: *“Nós financiamos nossos produtos para nossos clientes. Temos nossa própria empresa de serviços financeiros, que gerencia produtos e serviços financeiros para clientes dos postos de gasolina e das lojas. Além disto, temos parcerias com outras instituições financeiras. Estas relações de parceria foram estabelecidas ao longo de muitos anos e não se modificaram em função do comércio*

eletrônico. Nossa própria financeira, por exemplo, nos confere vantagens competitivas. Financiamos diretamente 50% das compras de nossos clientes de comércio eletrônico.”

RELAÇÕES COM CLIENTES

Um aspecto importante no comércio eletrônico, para a JKL, é a capacidade de manter clientes. Um dos entrevistados citou uma previsão da Jupiter Communications (2002), de que as empresas de comércio eletrônico se concentrarão mais em suas capacidade de manter clientes do que em sua capacidade de adquirir novos clientes. Outro entrevistado concordou que a capacidade de manter clientes pode contribuir para aumentar os lucros: *“Há algum tempo atrás, a grande questão envolvia como gerar tráfego para os websites. Hoje em dia, esta questão é como fazer com que os clientes retornem aos websites. Manter clientes online é um dos grandes desafios de nossa empresa.”*

Conforme um dos entrevistados, a JKL desenvolveu vantagens competitivas no comércio eletrônico: *“Em primeiro lugar, nós financiamos. Isto é visto como uma grande razão para que as pessoas comprem produtos de nossa empresa. Em segundo lugar, nossa empresa valoriza as relações com clientes. Nossas comunicações com clientes são personalizadas e nós oferecemos produtos que os clientes desejam. Nossos clientes tem uma grande liberdade para transmitir suas opiniões. Nós recebemos muitos e-mails com sugestões sobre produtos que deveriam ser vendidos através da Internet, porque não comercializamos a mesma variedade de produtos que existe em nossas lojas (para evitar que clientes de nossas lojas optem por comprar em nosso website). Em terceiro, recentemente fizemos uma pesquisa com o objetivo de saber se nossos clientes do comércio eletrônico também compram em nossas lojas ou vice-versa. Para isto, cruzamos dados de transações com dados de cartões de crédito ou de débito. O resultado foi muito interessante, nós descobrimos que cerca de 50% de nossos clientes do comércio eletrônico são pessoas que não compram em nossas lojas porque vivem em cidades onde não temos lojas. Outros 40% moram em lugares próximos às lojas mas não são clientes destas. Realizamos então outra pesquisa, para saber se estes clientes compravam através de nossos catálogos. Para nossa surpresa, descobrimos que apenas 20% deles anteriormente compravam através deste meio. O comércio*

eletrônico abriu um novo mercado para nós. Este mercado ainda é pequeno, representa apenas 5% do total de vendas de nossas lojas, mas é uma realidade.”

Este entrevistado também comentou sobre uma grande tendência do comércio eletrônico: *“Pessoas com rendimentos mais baixos estão aderindo ao comércio eletrônico. Isto ocorreu devido à redução dos preços dos computadores. Nós percebemos isto porque acompanhamos a venda de computadores durante dois anos, como medida para tomar a decisão de aderir ao comércio eletrônico.”*

A personalização é utilizada para manter relações com clientes. Preferências e costumes de clientes são sempre lembrados. Conforme um dos entrevistados: *“Por exemplo, quando um cliente tem um determinado esporte como hobby e já comprou algum equipamento relacionado a este esporte em nossa loja virtual, no mês de aniversário deste cliente, enviamos um e-mail oferecendo um desconto para outros equipamentos relacionados a este esporte. Além disto, clientes cadastrados em nosso website realizam suas compras mais rápido, porque armazenamos seus dados e disponibilizamos um histórico de suas transações online.”*

A JKL concentra seus esforços em aprimorar as relações com clientes como forma de fazer com que estes retornem ao seu website. De acordo com um dos entrevistados: *“Entendemos que a lealdade de clientes é mais importante do que sua primeira visita. Por isto, utilizamos um aplicativo que envia informações customizadas semanais, para usuários que se cadastram em nosso website. Nossos clientes online são os primeiros a saber sobre promoções e ofertas.”*

Em relação à coleta de dados de clientes, um dos entrevistados respondeu: *“Nossa empresa é muito cautelosa em relação à privacidade. Coletamos informações sobre nossos clientes mas não compartilhamos com terceiros, nós as utilizamos para nossa empresa. Se temos seu e-mail não enviaremos, por exemplo, e-mails com promoções para você, a não ser que você indique que deseja recebê-los. E mesmo que esta seja sua escolha, você tem direito de optar por parar de receber nossos e-mails”. Conforme este entrevistado, a política de privacidade da JKL é: “Mantemos estrita confidência em relação às informações de nossos clientes.”*

REESTRUTURAÇÃO DE PROCESSOS

A JKL conformou um estoque de produtos somente para o comércio eletrônico. Este estoque conta com cerca de 5500 itens. Os produtos são enviados para seus clientes por via regular (entre 3 e 5 dias) ou expressa (entre 1 e 2 dias), através dos correios ou de uma empresa privada de correios. Conforme um dos entrevistados: *“A conformação de um estoque próprio para o comércio eletrônico facilita nosso controle. Desta forma, não necessitamos reestruturar processos de gestão de estoque.”*

A JKL reestruturou processos de marketing e vendas para o comércio eletrônico. Conforme um dos entrevistados: *“...por exemplo, lançamos o “dinheiro online”: São cupons de descontos que podem ser trocados por mercadorias. Para cada 50 dólares em compras online, um cliente cadastrado recebe 5 dólares. Em nossas lojas, este percentual varia entre 2% e 5%, dependendo do total de compras. Também lançamos códigos de promoções, que são uma palavra ou um conjunto de letras que, quando digitado no formulário de compras online, dão descontos sobre o valor total das compras. Nós enviamos e-mails a clientes cadastrados, contendo estes códigos de promoções. Nós também lançamos produtos que vendemos somente online, isto é, não são encontrados em nossas lojas. No comércio eletrônico temos que ser mais agressivos para vender do que em nossas lojas. Isto porque em nossas lojas contamos com a ajuda de nossos vendedores para, por exemplo, oferecer um produto que pode substituir aquele que o cliente deseja comprar. Nossos processos de marketing e vendas para o comércio eletrônico foram estruturados para conquistar novos clientes e manter clientes.”*

Outro entrevistado comentou: *“Em nossas lojas os clientes tem o auxílio de nossos vendedores para comprar produtos. No comércio eletrônico isto não é possível, então nós oferecemos informações bastante detalhadas sobre nossos produtos, inclusive sobre sua garantia. Nossa página de atendimento aos clientes conta com um guia para medidas de roupas e calçados. Se as informações não são suficientes, disponibilizamos um número de telefone, para tirar dúvidas sobre produtos. Nós reestruturamos processos de venda de forma a solucionar, online, os problemas que nossos vendedores resolvem em nossas lojas, ou seja, pensamos em um vendedor virtual.”*

Aprimorar processos de negócios é uma parte importante do planejamento de negócios da JKL para o comércio eletrônico. Como exemplo, um dos entrevistados citou a decisão de manter os dados de clientes para agilizar seu processo de compra: *“Quando lançamos nosso website, cada vez que um usuário desejava comprar algo, tinha que digitar todos seus dados. Nós decidimos aprimorar este processo, por isso mantemos os dados, para os clientes que desejam, isto é, devem ser cadastrados. Isto permitiu agilizar as transações online.”*

PLANEJAMENTO DO COMÉRCIO ELETRÔNICO

A JKL possui um plano estratégico formal e de longo prazo para o comércio eletrônico. Conforme um dos entrevistados: *“O comércio eletrônico não tem fronteiras. Nossa empresa pretende investir no mercado internacional e, para isto, contratamos uma consultoria que começou a realizar estudos de mercados, para determinados produtos que pretendemos comercializar para outros países.”*

A JKL mede a eficácia de seu projeto de comércio eletrônico através do número de visitas de clientes cadastrados à sua página, do número de transações realizadas e do número de usuários cadastrados somente para receber seus e-mails com promoções. Estes dados são comparados com dados de suas lojas, por localidade, visto que para acessar suas páginas com detalhes de produtos, é necessário digitar o código de endereçamento postal. Além disto a JKL envia mensalmente, via e-mail, um questionário para avaliação da satisfação de clientes.

RECURSOS HUMANOS COMPLEMENTARES

A JKL terceirizou os serviços de desenvolvimento, hospedagem e administração de seu website. Conforme um dos entrevistados, isto contribuiu para reduzir custos: *“Nossa equipe de tecnologias de informação tem muitas atribuições. Não poderíamos contar com ela para o desenvolvimento do comércio eletrônico. Por outro lado, contratar mais pessoas com esta finalidade tornaria o processo mais caro e mais lento. Há empresas no mercado muito bem preparadas para isto, então optamos pela terceirização destes serviços.”*

Outro entrevistado também comentou sobre a terceirização dos serviços de desenvolvimento, hospedagem e administração do *website* da JKL: *“A externalização dos serviços de hospedagem e administração de nosso website tem sido satisfatória como uma abordagem inicial, pois eliminou a necessidade de investimentos em novas tecnologias e recursos humanos e não aumentou a demanda de nossa equipe. Conforme o papel que o comércio eletrônico representar em nossas futuras estratégias de marketing, se este papel for mais ativo, então poderemos decidir pela internalização destes serviços, para exercer um maior controle sobre o conteúdo e as operações de nosso website. Por enquanto, nossa empresa não pretende contratar novas pessoas ou treinar pessoas em tecnologias para o comércio eletrônico.”*

A JKL conta com uma equipe de negócios específica para o comércio eletrônico. Esta equipe é coordenada pelo Diretor de Negócios na Internet e compreende oito profissionais da área de negócios, com uma média de três anos de experiência em comércio eletrônico.

A equipe de tecnologias de informação da JKL participa do planejamento do comércio eletrônico. De acordo com um dos entrevistados, o gerente de tecnologias de informação é o gerente de negócios na Internet da JKL, desenvolveram o projeto de comércio eletrônico em conjunto com uma empresa de consultoria: *“O gerente da equipe de tecnologias de informação trabalha conosco há cerca de três anos. Ele participa do planejamento estratégico de tecnologias de informação para nossas lojas e também para o comércio eletrônico, pois possui cinco anos de experiência nesta área. Quando temos que tomar uma decisão de negócios relativa ao comércio eletrônico, convocamos reuniões para sua avaliação. As equipes de tecnologias de informação e de negócios na Internet trabalham em conjunto no planejamento do comércio eletrônico.”*

Conforme este mesmo entrevistado, as equipes de negócios na Internet e de tecnologias de informação tem papéis distintos: *“Nossa equipe de tecnologias de informação implementa os requisitos de negócios através das tecnologias de informação, mas não possui as mesmas competências de nossa equipe de negócios na Internet para a resolução de problemas de negócios.”*

RECURSOS TECNOLÓGICOS DE COMÉRCIO ELETRÔNICO

A JKL utiliza um grande número de recursos de interatividade para clientes cadastrados. Quando estes clientes acessam seu *website*, recebem informações sobre seu histórico de compras e sobre a quantidade de dinheiro online que possuem. Podem também utilizar um aplicativo que permite que visualizem até 20 produtos por página, porém este aplicativo não está disponível para *download* e deve ser solicitado via telefone ou *e-mail*. Além disto podem verificar o status de seus pedidos online.

Para usuários não cadastrados, a interatividade ocorre, por exemplo, quando selecionam um determinado produto. Uma lista com produtos relacionados ou similares é mostrada ao lado dos detalhes do produto selecionado.

O *website* da JKL compreende páginas com informações de produtos que incluem fotografias coloridas, descrições completas de várias características e benefícios de produtos, informações sobre a garantia e preços. Produtos em promoção tem os preços destacados em vermelho e amarelo.

A JKL utiliza um aplicativo para catálogos, que permite a organização das informações que disponibiliza sob forma de agrupamentos em pastas, a conformação de muitos *links* de pesquisa.

O aplicativo de transações de compra/venda da JKL permite que os artigos selecionados sejam adicionados, mostrados ou removidos de um carrinho de compras virtual. Este aplicativo envolve mecanismos de segurança de transações.

O *website* da JKL, está preparado para receber muitos usuários ao mesmo tempo e está disponível 24 horas por dia, durante os sete dias da semana. *Backups* e atualizações não inviabilizam esta disponibilidade porque a empresa possui tecnologias específicas, que não causam grandes impactos na funcionalidade de seu *website*.

Conforme um dos entrevistados: “O desenvolvimento do projeto de comércio eletrônico partiu da premissa de fazer com que os clientes que compram online sintam-se tão à vontade quanto em nossas lojas.” Este entrevistado mencionou que as tecnologias de

informação foram pensadas para atender a esta premissa e corresponderam às expectativas da JKL.

BENEFÍCIOS DO COMÉRCIO ELETRÔNICO

A Tabela 11, a seguir, identifica as respostas dos entrevistados da JKL em relação aos benefícios de comércio eletrônico realizados por esta empresa. O questionário encontra-se no ANEXO B.3.

**Tabela 11 – Benefícios de Comércio Eletrônico
Empresa JKL**

BE04 - Reduziu custos administrativos
BE05 - Reduziu custos de suporte a clientes
BE08 - Reduziu custos com estoques
BE09 - Reduziu custos de marketing
BE10 - Aumentou a habilidade de resposta aos competidores
BE11 - Permitiu uma melhor interação com clientes
BE12 - Permitiu melhor compreender as necessidades de clientes
BE13 - Proveu melhores informações para a tomada de decisões a nível gerencial
BE14 - Proveu, aos clientes, melhores informações sobre produtos/serviços
BE17 - Facilitou a troca de informações com parceiros de negócios (clientes, fornecedores, etc.)
BE18 - Facilitou o processamento de pedidos
BE22 - Racionalizou a reposição de estoques
BE23 - Racionalizou processos de compra
BE24 - Aumentou a habilidade de customizar vendas
BE25 - Contribuiu para manter clientes
BE26 - Tornou nossos produtos/serviços mais conhecidos
BE27 - Permitiu diferenciar nossos produtos/serviços dos produtos/serviços de nossos competidores
BE28 - Proveu acesso a novos mercados
BE29 - Estreitou as relações com clientes
BE30 - Proveu oportunidades em nichos de mercado

Conforme a tabela 11, a JKL alcançou muitos benefícios de redução de custos e racionalização de processos através do comércio eletrônico. De acordo com um dos entrevistados estes tipos de benefícios foram alcançados principalmente através da forma como a JKL utiliza suas tecnologias de informação. Este entrevistado citou como exemplos desta utilização a interligação eletrônica entre a JKL e seus fornecedores e as comunicações personalizadas com clientes, através do envio de e-mails com ofertas baseadas em suas preferências.

Um dos entrevistados destacou como mais importantes os benefícios que envolvem a abertura de mercado. Este entrevistado mencionou a experiência da JKL como principal fator para a obtenção destes benefícios. Para este entrevistado, vendas através de catálogos e através da Internet são fortemente interrelacionadas: “... as páginas da Internet conformam um catálogo virtual, a JKL transferiu sua experiência neste tipo de comércio para a Internet.”

Um terceiro entrevistado destacou o papel do comércio eletrônico em tornar os produtos comercializados pela JKL ainda mais conhecidos no mercado. De acordo com este entrevistado: “Como a JKL já possuía a experiência de vendas através de catálogos, o comércio eletrônico não somente permitiu que estas competências fossem aprimoradas, reforçando a imagem da empresa como forte utilizadora de tecnologias de informação como também ampliou o conhecimento de nossos produtos no mercado criado pela Internet.”

Outro entrevistado destacou a interatividade com clientes, alcançada através do comércio eletrônico. Conforme este entrevistado: “O comércio eletrônico permitiu que nossa diretriz de “falar e vender” fosse transformada em “ouvir e aprender”. Isto porque consideramos cuidadosamente as opiniões de nossos clientes, que recebemos através de e-mails e também monitoramos suas preferências, de forma a ofertar produtos que correspondam a estas preferências.

RELAÇÃO ENTRE A ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS E A ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA DE TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO

A Tabela 12, a seguir, identifica as respostas dos entrevistados da JKL em relação à orientação estratégica de negócios desta empresa. O questionário encontra-se no ANEXO B.1.

**Tabela 12 – Orientação Estratégica de Negócios
Empresa JKL**

Questão	Entrevistado			D	M
	1	2	3		
ON01	5	5	4	4.667	5
ON02	3	3	3	3.000	3
ON03	4	3	3	3.333	3
ON04	4	4	4	4.000	4
ON05	2	2	4	2.667	3
ON06	2	3	4	3.000	3
ON07	2	3	3	2.667	3
ON08	2	2	3	2.333	2

(Notas: D = Desvio Padrão – M = média)

Conforme a Tabela 12, verifica-se que a busca de novas oportunidades de negócios como suporte à intenção de domínio de mercado é considerada muito importante. Isto pode ser observado através da intenção da empresa em investir mais no mercado internacional para o comércio eletrônico, conforme mencionado no item Planejamento do Comércio Eletrônico, neste capítulo.

De acordo com a Tabela 12, a formação de alianças com clientes e fornecedores é outro aspecto importante na orientação estratégica de negócios da JKL. Isto pode ser observado em suas relações com fornecedores, com os quais estabeleceu uma ligação direta através de sua extranet. Alianças estendem-se também a instituições financeiras, conforme mencionado por um dos entrevistados no item Relações com Fornecedores, neste capítulo.

Em relação aos seus clientes, a JKL considera a busca de maior aproximação através de incentivos às comunicações como uma forma de aliança. Conforme um dos entrevistados: *“Um dos aspectos mais significativos do comércio eletrônico compreende o fato de que os clientes (e não os vendedores) controlam os produtos e podem prover comentários instantâneos. Uma forma de se estabelecer alianças com clientes compreende fazer com que eles sintam-se importantes e mostrar que aquilo que eles pensam e dizem realmente tem valor para a empresa.”*

Outro entrevistado esclareceu que incentivar *feedbacks* compreende uma forma de estabelecer alianças, na medida em que a JKL responde aos *feedbacks*, considerando-os cuidadosamente como uma possível oportunidade e implementando-os quando convenientes: *“...quando um cliente entra em contato com nossa empresa, consideramos este contato como uma oportunidade e o primeiro passo consiste em analisar esta oportunidade e então determinar sua possível operacionalização. Por exemplo, o link “Idéias Inovadoras” partiu da sugestão de um cliente. Este cliente enviou um e-mail para a criação de uma página para produtos recém-lançados no mercado.”*

A Tabela 13, a seguir, identifica as respostas dos entrevistados da JKL em relação à orientação estratégica de tecnologias de informação desta empresa. O questionário encontra-se no ANEXO B.2.

Tabela 13 – Orientação Estratégica de Tecnologias de Informação - Empresa JKL

Questão	Entrevistado			D	M
	1	2	3		
OT01	4	5	4	4.333	4
OT02	3	2	2	2.333	2
OT03	2	3	2	2.333	2
OT04	4	4	4	4.000	4
OT05	2	2	2	2.000	2
OT06	3	2	2	2.333	2
OT07	2	3	2	2.333	2
OT08	2	3	5	3.333	3

(Notas: D = Desvio Padrão = M = média)

De acordo com a Tabela 13, a utilização de tecnologias de informação para identificar novas oportunidades de negócios e como um meio para estabelecer ligações e formar alianças com clientes e fornecedores é considerada importante. Isto pode ser observado através da forma como a esta empresa utiliza as tecnologias de informação em suas relações com clientes e fornecedores, conforme mencionado anteriormente.

Em geral, observou-se um consenso entre os entrevistados de que as orientações estratégicas de negócios e de tecnologias de informação da JKL são muito bem definidas. Os entrevistados também consideraram que as tecnologias de informação são utilizadas como suporte às estratégias de negócios. De acordo com um dos entrevistados: *“Algumas empresas tomam como partida características gerais de determinadas tecnologias de informação e então desenvolvem estratégias de negócios baseando-se nestas tecnologias. A JKL, ao contrário, antes de iniciar seus negócios no comércio eletrônico já possuía uma ideia de oferecer seus produtos através de um meio eletrônico. Como já possuíamos uma experiência fora das lojas, ou seja através de catálogos, planejávamos em atuar em outro meio e chagamos mesmo a pensar na TV. Com o desenvolvimento da Internet, tivemos apenas que transpor estas ideias para este meio, ou seja, utilizá-lo como suporte para implementar esta ideia.”*

5.3 ESTUDO DE CASO 3

A EMPRESA XYZ ONLINE

CONTEXTO

A XYZ é uma empresa que atua no comércio varejista de livros e música e possui uma grande cadeia de lojas. A XYZ foi fundada em 1995, a partir da união de duas grandes cadeias de livrarias e foi a primeira a introduzir no mercado o conceito de grandes livrarias.

No início de 1998, esta empresa decidiu iniciar seus negócios no comércio eletrônico. Seu desafio compreendia criar um *website* que permitisse competir com outras livrarias *online*, beneficiando-se do forte estabelecimento de sua marca no mercado, para prover uma experiência de compras *online* similar à oferecida em suas lojas.

Em 1999 a XYZ criou a XYZ ONLINE, conforme um dos entrevistados, com o objetivo de alavancar o modelo de negócios de sua empresa *holding*, liderar o comércio eletrônico varejista em seu segmento e assegurar seu sucesso como um novo empreendimento. A XYZ ONLINE tem um total de 250 funcionários e é considerada a primeira em volumes de vendas de livros *online* no Canadá. O comércio eletrônico representa um total de 4,5% das vendas de suas lojas (Nielsen/NetRating, 2001).

Em 2001, a XYZ foi adquirida por um grande conglomerado que atua nos setores financeiro, automotivo, de comunicações e de informática. Este grupo integrou a XYZ e outra grande cadeia de livrarias e mantém a XYZ ONLINE, que é objeto deste estudo.

PRODUTOS E SERVIÇOS

A XYZ ONLINE comercializa livros, vídeos e DVDs, compreendendo um total de aproximadamente um milhão de títulos.

RECURSOS DE NEGÓCIOS COMPLEMENTARES

RELAÇÕES COM FORNECEDORES

A XYZ ONLINE recebe seus produtos dos mesmos fornecedores de suas lojas. Conforme os entrevistados, não houve nenhuma mudança nas relações com estes fornecedores, em função do comércio eletrônico. De acordo com um dos entrevistados: *“Nossa holding atua no mercado há algum tempo, mas as empresas que a conformaram atuavam no mercado há muito tempo, então nos beneficiamos disto. Nós não tivemos que buscar novos fornecedores ou modificar nossas relações com os fornecedores de nossa holding em função do comércio eletrônico. Nós consideramos que nossas relações com nossos fornecedores são abertas e de confiança.”*

Para a distribuição dos produtos que comercializa através do comércio eletrônico, a XYZ ONLINE utiliza os serviços de correios locais ou de uma empresa de serviços de correios privada. Uma das grandes vantagens competitivas da XYZ ONLINE, conforme um dos entrevistados, é sua habilidade em distribuir livros por todo o país. De acordo com um estudo da Forrester Research Inc. (2001), 54% dos canadenses que utilizam a Internet não compram *online* porque muitas empresas não entregam produtos no Canadá. Isto ocorre devido à intensa regulamentação sobre a taxaço de produtos. Conforme um dos entrevistados, a XYZ ONLINE beneficiou-se do fato de ser uma empresa canadense e de que sua empresa holding atua há muitos anos no mercado: *“...nossa holding atua neste mercado há muitos anos. Nós nos beneficiamos do seu conhecimento e da experiência sobre diferentes sistemas de taxaço. Isto facilitou a distribuição de nossos produtos a nível nacional, desde o lançamento de nosso website.”*

A XYZ ONLINE também possui relações abertas e de confiança com instituições financeiras. Conforme um dos entrevistados: *“Nossa empresa se beneficia de relações com instituições financeiras construídas ao longo de muitos anos através de nossa holding. Nós aceitamos pagamentos apenas através de cartões de créditos, mas como já utilizamos os serviços destas instituições em nossas lojas, o processo para o comércio eletrônico foi mais simplificado, ou seja, não tivemos que enfrentar uma certa burocracia comum que uma nova empresa teria.”*

RELAÇÕES COM CLIENTES

A XYZ ONLINE personaliza as comunicações com seus clientes, como forma de manter sua lealdade. Clientes cadastrados visualizam um histórico de suas compras dos últimos dois meses e, além disto, recebem sugestões de novos títulos de produtos, que são identificados com base em seu histórico de compras. A XYZ ONLINE também incentiva seus clientes a enviar comentários sobre seus produtos. Estes comentários são incluídos numa lista de revisão, abaixo de cada título.

A XYZ ONLINE coleta o máximo possível de dados de seus clientes, não interferindo em sua privacidade. Conforme um dos entrevistados: *“Temos uma política que respeita a privacidade de nossos clientes. Por exemplo, muitas empresas de comércio eletrônico guardam o número de cartões de créditos de seus clientes, justificando isto como forma de agilizar o processo de compras, quando o cliente retorna ao seu website. Esta é uma informação muito confidencial e muitas pessoas não se sentem à vontade para disponibilizá-la, mesmo com toda a segurança de um website. Nós acreditamos, inclusive, que esta pode ser uma barreira para o comércio eletrônico, então avisamos aos nossos clientes que eles podem optar por cadastrar estes dados ou por fornecê-los somente quando estiverem realizando uma compra”*.

REESTRUTURAÇÃO DE PROCESSOS

Conforme um dos entrevistados, a XYZ ONLINE baseou-se nos processos de negócios de sua holding para implementar o comércio eletrônico: *“Nossa empresa se baseou no modelo de nossa holding ou seja, procurou transpor os processos de nossa holding para o comércio eletrônico. Muitos deles não foram necessariamente modificados. Por exemplo, em relação ao marketing, nós temos incentivos para fazer com que nossos clientes voltem a comprar em nossas lojas. Estes incentivos são certificados de descontos que emitimos para clientes que possuem nosso cartão. Nosso cartão não é um cartão de crédito, ele apenas identifica nossos clientes e suas compras. Em nosso website, é possível aplicar para receber este cartão. Mas os controles de compras independem dele, porque como para comprar online é preciso se registrar, esta é a forma que utilizamos para identificar nossos clientes e compras. Entretanto*

mantivemos esta opção de aplicar para nosso cartão online para reforçar nossa marca e incentivar clientes online a visitar nossas lojas também.”

Outro entrevistado comentou sobre os processos de vendas: *”Quando contratamos a empresa que prestou consultoria para nosso projeto de comércio eletrônico, estabelecemos como uma das prioridades de nosso projeto a facilidade de realizar compras online. Em muitos websites, por exemplo, é preciso navegar entre muitas páginas para concretizar uma transação. Além disto, informações sobre produtos são poucas e dispersas. Nós pensamos em todos estes detalhes de forma a criar processos voltados para o comércio eletrônico e atrair novos clientes, pessoas que gostam de fazer suas compras online.”*

A XYZ ONLINE trabalha com um estoque mínimo. De acordo com um dos entrevistados, esta é uma diretriz do projeto de comércio eletrônico: *”Geralmente temos em estoque os produtos em lançamento, que são os que apresentamos na primeira página de nosso website. Quando recebemos um pedido de um produto que não está disponível em nosso estoque, consultamos nossas lojas e, quase sempre recebemos este produto de uma delas. Quando isto não ocorre, requisitamos o produto diretamente ao fornecedor. Nossos pedidos são prontamente atendidos por nossos fornecedores porque nossa holding tem uma relação de muitos anos com estes fornecedores.”*

Aprimorar processos de negócios é parte fundamental do planejamento de negócios da XYZ ONLINE: *”Nós lançamos muitos produtos no mercado. E o sucesso destes produtos depende do aprimoramento de nossos processos de negócios. Por exemplo, permitimos que usuários cadastrados em nosso website criem uma lista com títulos de produtos que desejam adquirir. A princípio esta lista era disponibilizada somente para o próprio usuário, como uma forma de lembrá-lo, em futuras compras ou para identificar produtos que não disponibilizávamos online. Então decidimos que deveríamos permitir que outras pessoas consultassem estas listas, como uma forma de atrair mais clientes para nosso website. Assim nós implementamos esta facilidade e qualquer usuário que saiba o nome de identificação de outro pode consultar sua lista.”*

A XYZ ONLINE possui um plano formal e de longo prazo para seus negócios em comércio eletrônico. Conforme um dos entrevistados: *“Nós estamos desenvolvendo um novo website, com novos serviços. Estes serviços foram planejados de forma a permitir, a longo prazo, expandir nossa base de clientes, à nível internacional e aumentar nossos lucros.”*

A XYZ ONLINE utiliza três formas para medir a eficácia de seu projeto de comércio eletrônico. A primeira compreende o número de visitas realizado ao seu *website*. Outras medidas compreendem a aceitação dos produtos que disponibiliza para venda em seu website, através dos comentários enviados por usuários e através do volume de vendas destes produtos.

RECURSOS HUMANOS COMPLEMENTARES

A XYZ ONLINE não possui uma equipe formal de comércio eletrônico. Sua gerências de tecnologias de informação, marketing e financeira atuam em conjunto para integrar tecnologias de informação e objetivos de negócios. Um dos entrevistados falou sobre a importância desta integração: *“Para conformar um modelo de negócios que obtém sucesso no comércio eletrônico é preciso apropriar-se, da melhor forma possível, das oportunidades oferecidas pelos recursos tecnológicos. Desde que decidimos firmar nossa presença no comércio eletrônico avaliamos estas oportunidades e utilizamos as tecnologias como suporte às nossas estratégias. Nossas gerências de marketing, financeira e de tecnologias de informação trabalham em conjunto para isto.”*

A XYZ ONLINE terceirizou o desenvolvimento de seu *website*, mas mantém sua operacionalização internamente. Esta operacionalização é realizada pela equipe de tecnologias de informação, que conta com sete profissionais. O gerente desta equipe participou do planejamento do projeto de comércio eletrônico. Conforme um dos entrevistados, “...além de seu envolvimento com os objetivos de negócios da empresa, ele realizou todo o trabalho técnico em conjunto com uma consultoria contratada para desenvolver o projeto de comércio eletrônico.” Atualmente, o gerente de tecnologias de informação da XYZ ONLINE possui cinco anos e meio de experiência em comércio eletrônico.

Outros componentes da equipe de tecnologias de informação da XYZ ONLINE são: um administrador de *website*, um administrador de bancos de dados, um analista de sistemas e três programadores, que mantêm e administram o conteúdo do *website* da XYZ ONLINE e as transações *online*. Estes profissionais possuem, em média, três anos de experiência em comércio eletrônico. Não existe um planejamento para adquirir e complementar competências em tecnologias de informação. Conforme um dos entrevistados: “Nossa equipe é suficiente para manter nosso atual nível de negócios.”

RECURSOS TECNOLÓGICOS DE COMÉRCIO ELETRÔNICO

Conforme um dos entrevistados, ao iniciar seu projeto de comércio eletrônico, a XYZ ONLINE identificou três principais requisitos para a construção de seu *website*: confiabilidade, facilidade de uso e funcionalidade. Entre estes requisitos, a facilidade de uso, que diz respeito à de seleção de produtos e ao preenchimento de pedidos, foi considerada fundamental para fazer com que seus clientes retornassem ao seu *website* e para melhor direcionar o volume de vendas. Isto porque, de acordo com este entrevistado, reter clientes e direcionar o volume de vendas são aspectos muito importantes neste tipo de negócios, que compreende uma margem de lucro muito reduzida.

A XYZ ONLINE identificou a interatividade como uma forma de atrair novos clientes. Clientes cadastrados no site da XYZ podem preencher uma “lista de desejos” com produtos que gostariam de adquirir futuramente. Cada vez que um cliente cadastrado entra em seu *website*, tem acesso a esta lista. Quando este cliente compra algum destes

produtos, este é automaticamente removido da lista. Usuários que desejam presentear uma pessoa podem consultar a “lista de desejos”, bastando digitar seu nome. Quando o presente é comprado *online*, também é automaticamente removido da lista.

Cada vez que acessam o website da XYZ ONLINE, clientes cadastrados são informados de suas compras realizadas nos dois últimos meses e recebem sugestões de novos lançamentos de produtos, com base em perfil histórico de compras.

O website da XYZ ONLINE publica fotos e descrições de lançamentos de acordo com quatro categorias: livros, filmes, DVDs e infantil. *Links* para informações mais detalhadas, tais como revisões de livros, prazos de entrega e preços são disponibilizados na própria fotografia do produto. Este conteúdo é atualizado semanalmente mas de acordo com promoções como, por exemplo, datas especiais pode ocorrer até três vezes em uma mesma semana.

A XYZ ONLINE não conta com um aplicativo para catálogos sofisticado, de forma que títulos que não constam das páginas que compreendem as quatro categorias: livros, DVDs, infantil e vídeos, além de sua página principal, são acessados somente através de busca.

O aplicativo de transações da XYZ ONLINE envolve mecanismos de segurança de transações e conta com um carrinho de compras virtual, para o qual os artigos selecionados são adicionados, mostrados ou removidos.

O website da XYZ ONLINE, está preparado para receber muitos usuários ao mesmo tempo e está disponível 24 horas por dia, durante os sete dias da semana. *Backups* e atualizações não inviabilizam esta disponibilidade porque a empresa possui tecnologias específicas, que não causam grandes impactos na funcionalidade de seu website.

Conforme um dos entrevistados, as tecnologias de informação exercem um importante papel no comércio eletrônico da XYZ ONLINE: *“As tecnologias de informação atuam como suporte às nossas estratégias de negócios. Quando adotamos uma nova estratégia de negócios para nosso website, nós avaliamos as tecnologias disponíveis e as facilidades que podem prover. Quando uma destas tecnologias apresenta facilidades*

que correspondem ao que buscamos, nós selecionamos esta tecnologia para implementação.”

BENEFÍCIOS DO COMÉRCIO ELETRÔNICO

A Tabela 14, a seguir, identifica as respostas dos entrevistados da XYZ ONLINE em relação aos benefícios planejados que foram realizados por esta empresa. O questionário encontra-se no ANEXO B.3.

**Tabela 14 – Benefícios do Comércio Eletrônico
Empresa XYZ ONLINE**

BE07 - Reduziu custos de processamento de informações
BE08 - Reduziu custos com estoques
BE11 - Permitiu uma melhor interação com clientes
BE12 - Permitiu melhor compreender as necessidades de clientes
BE13 - Proveu melhores informações para a tomada de decisões a nível gerencial
BE14 - Proveu, aos clientes, melhores informações sobre produtos/serviços
BE15 - Facilitou a cobrança
BE16 - Facilitou a auditoria eletrônica
BE18 - Facilitou o processamento de pedidos
BE20 - Aumentou o controle de dados
BE22 - Racionalizou a reposição de estoques
BE23 - Racionalizou processos de compra
BE24 - Aumentou a habilidade de customizar vendas
BE25 - Contribuiu para manter clientes
BE26 - Tornou nossos produtos/serviços mais conhecidos
BE27 - Permitiu diferenciar nossos produtos/serviços dos produtos/serviços de nossos competidores
BE28 - Proveu acesso a novos mercados
BE29 - Estreitou as relações com clientes
BE30 - Proveu oportunidades em nichos de mercado

Conforme a Tabela 14, observa-se que os benefícios alcançados pela XYZ ONLINE no comércio eletrônico compreenderam, em geral: maior interação com clientes e facilitação e racionalização de processos.

De acordo com um dos entrevistados: *“Muitas empresas ainda não investiram suficientemente na comunicação com seus clientes online. Investir em recursos que permitem maior interação com clientes contribui para melhor direcionar os produtos comercializados pela XYZ ONLINE, de acordo com suas preferências.”*

Outro entrevistado mencionou como exemplo da racionalização de processos a forma como a XYZ ONLINE gerencia seu estoque. Conforme este entrevistado: *“Contar com as lojas como fornecedoras dos produtos que comercializamos online reduziu o tempo*

de espera para seu recebimento e, além disto, facilitou a formulação de pedidos. As lojas fornecem cerca de 90% dos produtos comercializados. Os pedidos de fornecimento são automaticamente gerados através de um único sistema, interligado ao sistema de controle de estoques das lojas.”

RELAÇÃO ENTRE A ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS E A ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA DE TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO

A Tabela 15, a seguir, identifica as respostas dos entrevistados da XYZ ONLINE em relação à orientação estratégica de negócios desta empresa. O questionário encontra-se no ANEXO B.1.

**Tabela 15 – Orientação Estratégica de Negócios
Empresa XYZ ONLINE**

Questão	Entrevistado			D	M
	1	2	3		
ON01	2	3	2	2.333	2
ON02	2	2	3	2.333	2
ON03	5	4	4	4.333	4
ON04	2	3	2	2.333	2
ON05	2	2	2	2	2
ON06	2	3	3	3.667	3
ON07	3	2	2	2.333	2
ON08	2	2	3	2.333	2

(Notas: D = Desvio Padrão – M = média)

Conforme a Tabela 15, observa-se a redução de custos e eficácia são aspectos importantes na orientação estratégica de negócios da XYZ ONLINE. Um dos entrevistados citou como exemplo a coordenação entre as funções de marketing e vendas no projeto de comércio eletrônico: *“A XYZ ONLINE monitora os comentários enviados através de seus clientes e compara com o volume de vendas por exemplo, para um determinado autor. Quando este autor tem uma grande aceitação, enviamos anúncios de seu novo lançamento direcionados a um grupo específico de clientes que comprou alguma de suas obras e/ou recomendou este autor através de nosso website.”*

A realização de pesquisas de longo prazo, com o objetivo de aumentar a competitividade no mercado compreende outro importante item na orientação estratégica de negócios da XYZ ONLINE. Um dos entrevistados mencionou que a XYZ ONLINE vem realizando pesquisas de mercado há algum tempo, com o objetivo de expandir sua base de clientes.

A Tabela 16, a seguir, identifica as respostas dos entrevistados da XYZ ONLINE em relação à orientação estratégica de tecnologias de informação desta empresa. O questionário encontra-se no ANEXO B.2.

Tabela 16 – Orientação Estratégica de Tecnologias de Informação - Empresa XYZ ONLINE

Questão	Entrevistado			D	M
	1	2	3		
OT01	3	4	3	3.333	3
OT02	4	4	3	3.667	4
OT03	4	3	4	3.667	4
OT04	2	2	2	2	2
OT05	3	2	1	2	2
OT06	4	3	4	3.667	4
OT07	2	2	2	2	2
OT08	3	2	3	2.667	3

(Notas: D = Desvio Padrão – M = média)

Conforme a Tabela 16, observa-se que a utilização de tecnologias de informação para medir o desempenho em relação aos objetivos é um aspecto importante na orientação estratégica de tecnologias de informação da XYZ ONLINE. Um dos entrevistados citou um exemplo desta utilização: *“Temos alguns objetivos em relação volume de vendas realizados através de nosso website. Estamos constantemente comparando este número com nossas projeções. Contamos com um aplicativo de suporte à decisões customizado, que, entre outras funções, estima volumes de vendas futuros a partir de vários dados coletados como, por exemplo, preferências e compras de clientes e compara, mensalmente, com o volume de vendas real.”*

A utilização de tecnologias de informação para introduzir novos produtos/serviços como suporte à sua liderança no mercado, compreende o segundo aspecto importante na orientação estratégica de tecnologias de informação da XYZ ONLINE. Outro entrevistado mencionou que a XYZ ONLINE foi a primeira a comercializar livros, vídeos e DVD's online no mercado canadense e que pretende investir em novos produtos, que não podem ser mencionados, porque são parte de seu plano estratégico de expansão.

6. CONCLUSÕES

De acordo com a RBV, uma empresa empreende um número de diferentes atividades, para as quais necessita recursos específicos. Quando uma empresa inova, gera oportunidades de exploração de seus recursos, através da criação de novos recursos ou de sua combinação sob novas formas. Para explorar estes recursos de forma eficiente, fazem-se necessários recursos complementares. Este estudo concentrou-se nos recursos complementares tecnológicos, humanos e de negócios e em sua contribuição para o desempenho de empresas que empreenderam o comércio eletrônico. Neste capítulo apresentam-se as análises dos estudos de casos, as conclusões desta pesquisa e suas contribuições.

6.1 CONCLUSÕES DOS ESTUDOS DE CASOS

As conclusões que se apresentam neste item seguem as recomendações de Eisenhardt (1999). Exploram diferenças e similaridades de estudos de casos como forma de contribuir para reforçar generalizações analíticas.

6.1.1 DIFERENÇAS ENTRE OS ESTUDOS DE CASOS

As diferenças entre os estudos de casos são analisadas sob as dimensões de porte e presença no mercado tradicional (empresas de maior porte, estabelecidas no comércio tradicional e uma pequena *startup*, que iniciou seus negócios no comércio eletrônico). As conclusões apresentadas a seguir consideram estas diferenças.

RECURSOS TECNOLÓGICOS DE COMÉRCIO ELETRÔNICO

A JKL e a XYZ ONLINE utilizam recursos de interatividade para atrair novos clientes e aumentar a frequência de visitas de clientes a seus *websites*. Contam com aplicativos para a publicação que disponibilizam muitas informações sobre seus produtos e também utilizam aplicativos para a realização de transações que facilitam a elaboração de pedidos e implementam segurança de dados. Os *websites* da JKL e da XYZ ONLINE estão preparados para receber muitas consultas ao mesmo tempo.

No *website* da ABC não há recursos para interatividade. Esta empresa disponibiliza um pequeno conteúdo de informações sobre seus produtos. Seu aplicativo para transações de comércio eletrônico é bastante simples e não conta com a segurança de dados. Além disto, seu *website* não está preparado para receber um grande volume de consultas.

A literatura sobre comércio eletrônico destaca o papel das tecnologias de informação como recursos para aprimorar e manter relações com clientes, componentes chave para um bom desempenho nesta modalidade de comércio (Kalakota e Whinston, 1997; Carpenter, 1997; Applegate, 1995; Eisenmann e Rust, 2000). A JKL e a XYZ ONLINE mobilizam seus recursos tecnológicos neste sentido. Por outro lado, os recursos tecnológicos de comércio eletrônico da ABC seguem sua orientação, que compreende não disponibilizar recursos tecnológicos sofisticados.

O modelo de negócios desenvolvido pela ABC, que compreende produtos ofertados sob a forma de um conjunto e a racionalização do processo de formulação de pedidos justifica a utilização de recursos tecnológicos mais simples. Ao contrário da JKL e da XYZ ONLINE, esta empresa não necessita disponibilizar muitas informações sobre seus produtos, bem como não necessita aplicativos mais sofisticados para transações e suporte para muitas consultas, porque seus clientes podem fazer pedidos em uma única vez.

Aplicativos para catálogos habilitam a seleção de produtos ou serviços e são um componente fundamental para empresas *online* (Hurwitz, 1998, King, 1998). Entre as empresas estudadas, somente a JKL utiliza este tipo de aplicativo. Isto pode ser explicado pelo fato de que esta empresa comercializa uma variedade maior de

produtos. Neste caso, o uso de catálogos facilita a navegação, permitindo visualizar brevemente itens de maior interesse e mudar para outros itens mais rapidamente.

RECURSOS HUMANOS COMPLEMENTARES

Em relação à composição da equipe de comércio eletrônico, a ABC não conta com uma equipe formal e dedicada. Suas atividades de comércio eletrônico são segmentadas entre as áreas de negócios e de tecnologias de informação. As atividades de negócios são realizadas por suas equipes de marketing e vendas. As atividades de tecnologias de informação são realizadas por alguns profissionais desta área, que é subordinada à gerência financeira. Quanto à experiência dos recursos humanos, verifica-se que esta é pequena, compreendendo uma média de dois anos.

A JKL possui uma equipe dedicada ao comércio eletrônico, mas esta equipe é composta somente por profissionais de negócios. Sua equipe de tecnologias de informação participa do planejamento do comércio eletrônico, mas os serviços de hospedagem e administração de seu website são terceirizados. Seu gerente de tecnologias de informação coordena a terceirização destes serviços.

Os recursos humanos complementares de comércio eletrônico da JKL possuem, em média, três anos de experiência em comércio eletrônico. Apenas um de seus recursos humanos, seu gerente de tecnologias de informação, possui mais experiência em comércio eletrônico, compreendendo um total de cinco anos.

A XYZ ONLINE não possui uma equipe formal dedicada ao comércio eletrônico. Três de suas gerências: marketing, financeira e de tecnologias de informação, atuam em conjunto no planejamento do comércio eletrônico. A gerência de tecnologias de informação cuida da operacionalização de seu *website*.

A experiência, em comércio eletrônico, dos recursos humanos complementares de comércio eletrônico da XYZ ONLINE é relativamente maior quando comparada às duas outras empresas. Em geral, compreende, em média três anos, mas esta empresa conta com dois gerentes, de marketing e de tecnologias de informação com, respectivamente, quatro e cinco anos e meio de experiência nesta área.

Em resumo, observa-se que nas empresas de maior porte, ou seja JKL e XYZ ONLINE, a experiência dos recursos humanos em comércio eletrônico é maior. Estas empresas contam com recursos humanos que retêm maiores conhecimentos sobre seus próprios empreendimentos em comércio eletrônico, porque muitos acompanharam seu desenvolvimento desde o início. Conforme a RBV, o tempo contribui para que determinados recursos não sejam facilmente copiáveis e estes recursos podem prover valor estratégico (Barney, 1995). Como para recursos humanos a mobilidade não é imperfeita, este valor não é completo (Barney, 1995), porém não deixa de representar um diferencial em relação a ABC. Isto porque a ABC não conta com recursos humanos tão experientes e, embora tenha a opção de adquirir estes recursos no mercado, seus conhecimentos sobre o próprio empreendimento desta empresa no comércio eletrônico teriam que ser desenvolvidos.

Outra diferença entre as empresas analisadas compreende a integração entre recursos humanos de diferentes áreas para o desenvolvimento do comércio eletrônico. Nas empresas JKL e XYZ ONLINE, verifica-se o trabalho em conjunto de equipes de negócios e de tecnologias de informação neste sentido. Na ABC, não há envolvimento dos recursos humanos da área de tecnologias de informação com os negócios.

Conforme o estudo de caso, as decisões relativas ao comércio eletrônico na empresa ABC são centralizadas a nível gerencial. Esta empresa também não conta com uma equipe formal de comércio eletrônico, nem de tecnologias de informação. Por ser uma empresa de menor porte e que iniciou recentemente seus negócios no comércio eletrônico, a ABC busca reduzir custos. Ao mesmo tempo, sua administração é realizada por membros da família. Estes aspectos, em conjunto, podem contribuir para explicar a falta de uma equipe multidisciplinar para o desenvolvimento do comércio eletrônico.

RECURSOS DE NEGÓCIOS COMPLEMENTARES

A JKL e XYZ ONLINE, empresas de maior porte e estabelecidas no mercado tradicional, contam com importantes recursos de negócios complementares em seus empreendimentos no comércio eletrônico. Estes recursos são apropriados de seus

empreendimentos no comércio eletrônico tradicional, foram desenvolvidos ao longo do tempo e são de difícil imitação.

Isto pode ser observado através da relação que estas empresas estabeleceram com seus fornecedores. A JKL possui uma financeira. Esta instituição faz parte da história de empresa e atualmente financia 50% das compras realizadas *online*. Além disto, a JKL conta com sua *extranet* para enviar pedidos aos fornecedores dos produtos que vende através do comércio eletrônico.

A XYZ ONLINE repõe seus estoques através das lojas que pertencem à sua *holding* ou através dos fornecedores destas lojas. Em relação à distribuição de seus produtos, embora não tenha sido retratado nenhum aspecto importante quanto às suas relações com distribuidores, identificou-se que a XYZ ONLINE distribui mais facilmente seus produtos no mercado interno. Isto acontece porque os recursos que mobiliza para distribuir seus produtos através do país dependem de conhecimentos de diferentes legislações sobre a tarifação de produtos. Estes conhecimentos foram desenvolvidos, ao longo do tempo, através de sua cadeia de lojas.

De acordo com a RBV, as relações com fornecedores das empresas JKL e XYZ ONLINE podem ser consideradas recursos estratégicos, porque sua imitação é imperfeita, por serem dependentes de trajetórias passadas.

A análise dos recursos de negócios da ABC, em comparação com a JKL e a XYZ ONLINE revela diferenças. A ABC conseguiu estabelecer uma relação sólida com instituições financeiras, considerada, segundo um dos entrevistados, fundamental para implementar e manter as diversas formas de pagamento disponibilizadas a seus clientes. Conforme a RBV, esta relação não pode ser considerada um recurso estratégico porque não se enquadra em nenhuma das condições que caracterizam estes recursos: imitação imperfeita, mobilidade imperfeita ou substituição imperfeita.

Em continuação à análise dos recursos de negócios complementares, observa-se que as empresas JKL e XYZ ONLINE consideram que um dos grandes desafios do comércio eletrônico é manter os clientes *online*, ou seja, fazer com que eles retornem a visitar e comprar em seus *websites*. Por isto, incentivam a comunicação e a personalização de

suas relações com seus clientes, empregando recursos tecnológicos de comércio eletrônico para melhor identificar as necessidades de seus clientes, oferecer produtos customizados a estas necessidades e, desta forma, manter sua lealdade ao comércio eletrônico.

Para a ABC, a forma de manter clientes *online* compreende o preço e a qualidade de seus produtos. Conforme observado, ao contrário da XYZ ONLINE e da JKL, esta empresa não utiliza a personalização em suas relações com clientes, como também não emprega muitos recursos tecnológicos de comércio eletrônico para incentivar estas relações.

A JKL e a XYZ ONLINE tem o objetivo de atrair novos clientes, além dos que possuem no mercado tradicional. A ABC, por iniciar seus negócios diretamente no comércio eletrônico, não enfrenta o mesmo desafio. Isto pode explicar, em parte, as diferenças nos incentivos às comunicações com clientes. Incentivos contribuem não somente para manter como também para atrair novos clientes (Watson et al., 2000).

BENEFÍCIOS DO COMÉRCIO ELETRÔNICO

De acordo com a análise dos benefícios do comércio eletrônico, a empresa ABC alcançou 14 entre os 30 benefícios listados (Tabela 8). Estes benefícios são, em sua maioria, relacionados à redução de custos e podem ser associados à geração de lucros (aumento de vendas, aumento da eficiência operacional). Conforme a classificação de Brown (1994) tais benefícios são classificados como fixos.

A análise dos benefícios do comércio eletrônico para a empresa JKL, conforme a Tabela 11, mostra que foram alcançados 21 entre os 30 benefícios listados. Entre estes benefícios, alguns podem ser caracterizados como benefícios de longo prazo (aumentou a habilidade de customizar vendas, estreitou relações com clientes, proveu acesso a novos mercados, contribuiu para manter clientes), outros apoiam a tomada de decisões a nível gerencial (proveu melhores informações para a tomada de decisões a nível gerencial, permitiu melhor compreender as necessidades de clientes) e, um terceiro grupo, compreende benefícios que são alcançados através do comércio eletrônico mas envolvem investimentos em outros recursos como, por exemplo, “facilitou a cobrança”.

Para a obtenção deste benefício faz-se necessário investir em relações com instituições financeiras. De modo geral, observa-se que os benefícios alcançados pela JKL enquadram-se, em sua maioria, na categoria de benefícios flexíveis de Brown (1994).

Em relação à XYZ ONLINE, observa-se, de acordo com a Tabela 14, que esta empresa alcançou 19 entre os 30 benefícios listados. Entre os 19 benefícios alcançados, apenas quatro referem-se à redução de custos (reduziu custos de processamento de informações, reduziu custos com estoques, racionalizou a reposição de estoques e racionalizou processos de compra). Outros benefícios compreendem realização a longo prazo (aumentou a habilidade de customizar vendas, contribuiu para manter clientes, tornou nossos produtos/serviços mais conhecidos, estreitou as relações com clientes, proveu oportunidades em nichos de mercado), outros, ainda, relacionam-se à tomada de decisões (proveu melhores informações para a tomada de decisões a nível gerencial, permitiu melhor compreender as necessidades de clientes) e um último grupo depende de investimentos em outros recursos como, por exemplo: facilitou o processamento de pedidos. Para que os pedidos sejam processados é necessário investir também, por exemplo, em meios de distribuição. Conforme a classificação de Brown (1994), observa-se que a maioria dos benefícios alcançados pela XYZ ONLINE enquadra-se na categoria de benefícios flexíveis.

As empresas JKL e XYZ ONLINE alcançaram muitos benefícios flexíveis e poucos benefícios fixos. A empresa ABC, ao contrário, obteve muitos benefícios fixos e poucos benefícios flexíveis.

Por ser uma empresa de pequeno porte, iniciando seus negócios no comércio eletrônico, enfrenta desafios de reduzir custos e concentrar-se em sua atividade principal, como forma de ganhar espaço no mercado. Os resultados desta análise de benefícios confirmam esta orientação.

Por outro lado, a JKL e a XYZ ONLINE, já estabelecidas no comércio tradicional, buscam marcar sua presença no comércio eletrônico como um mercado adicional, garantindo, ao mesmo tempo, seu destaque neste mercado. Por isto, direcionam seus empreendimentos no comércio eletrônico para este objetivo, utilizando da melhor forma todos os recursos disponíveis. Conforme Brown (1994), quando uma empresa utiliza

recursos (ou investimentos) adicionais, ou seja, somados a outros, tende a realizar maiores benefícios de ordem flexível.

RELAÇÃO ENTRE AS ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS DE NEGÓCIOS E DE TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO

ABC

Conforme a classificação de Chan (1992) e os resultados da Tabela 9, a ABC orienta suas estratégias de negócios de forma defensiva interna e futurista. Conforme Chan (1992), a orientação defensiva interna enfatiza a redução de custos e a eficiência e a orientação futurista compreende uma orientação de longo prazo. A orientação defensiva interna pode ser observada através do próprio modelo de negócios da ABC, que envolve restrição da variedade de produtos, a padronização de pedidos aos seus fornecedores e a racionalização da distribuição de produtos. A orientação futurista observa-se, por exemplo, através do planejamento de longo prazo que a ABC desenvolveu para seu projeto de comércio eletrônico, que prevê a conquista de novas fatias de mercado.

Analisando-se os resultados da Tabela 10, de acordo com a classificação de Chan (1992), observa-se que a orientação das estratégias de tecnologias de informação da empresa ABC é proativa e agressiva. Conforme Chan (1994), observa-se uma tendência de dominação de mercado em empresas cuja orientação estratégica é agressiva. Em empresas cuja orientação estratégica é proativa, observa-se o pioneirismo na introdução de novos produtos e serviços no mercado.

Embora a ABC beneficie-se das vantagens de pioneirismo em seu mercado, conforme as estatísticas (Nielsen/Netratings,2001), a forma através da qual utiliza as tecnologias de informação, não reforça suas orientações estratégicas para estes recursos. Em outras palavras, a análise dos recursos tecnológicos de comércio eletrônico mostra que a ABC não explora completamente estes recursos para dominar e introduzir novos produtos e serviços no mercado. Por exemplo, seu aplicativo para transações não conta com mecanismos para a segurança de dados. Isto poderia incrementar a comercialização de novos produtos, ao facilitar as compras diretamente *online*. A ABC poderia também

utilizar melhor os recursos tecnológicos como forma de aumentar sua interação com clientes, reforçando seu domínio de mercado.

Finalmente, observa-se que a orientação das estratégias de negócios (defensiva interna e futurista) é distinta da orientação das estratégias de tecnologias de informação (proativa e agressiva). Conforme Chan (1992), isto significa que não há uma integração entre ambas as orientações estratégicas. As tecnologias de informação da ABC não são utilizadas como suporte ao conteúdo de suas estratégias de negócios.

Isto pode ser explicado através da importância conferida por esta empresa às tecnologias de informação. Conforme um dos entrevistados: *“as tecnologias de informação são apenas um meio para a realização de nossos negócios. Este meio hoje pode ser a Internet e amanhã pode ser outro.”* e *“Nosso objetivo, deste o princípio, consistiu em construir um website simples e funcional.”*

JKL

A análise da Tabela 12, de acordo com a classificação de Chan (1992), tem como resultado, para a empresa JKL, uma orientação estratégica de negócios agressiva e defensiva externa. Através de uma postura agressiva, a JKL busca o domínio de mercado. Esta tendência pode ser observada na seguinte declaração de um dos entrevistados: *“Desde o começo, nosso objetivo consistia em nos posicionar como líderes em comércio eletrônico em nosso ramo de negócios.”* Ao mesmo tempo, a JKL busca formar alianças de mercado, como resultado de sua postura defensiva externa. Isto pode ser observado nas alianças que esta empresa formou com seus fornecedores, aos quais está interligada através de sua extranet.

A análise da Tabela 13, de acordo com a mesma classificação, mostra que a JKL orienta suas estratégias de tecnologias de informação da mesma forma que suas estratégias de negócios, ou seja, agressiva e defensiva externa. Conforme Chan (1992), isto significa que há uma integração ou ajuste entre as orientações estratégicas de negócios e de tecnologias de informação.

Em outras palavras, a JKL utiliza suas tecnologias de informação como suporte as suas estratégias de negócios. Isto pode ser observado, por exemplo, através de sua extranet, que realiza a interligação com seus fornecedores. Isto também pode ser observado no seguinte comentário, de um dos entrevistados: *“Nós reestruturamos processos de venda de forma a solucionar, online, os problemas que nossos vendedores resolvem em nossas lojas, ou seja, pensamos em um vendedor virtual.”* Ao mesmo tempo, a análise de seus recursos tecnológicos revelou que estes são explorados de forma a obter o maior proveito possível de suas características.

XYZ ONLINE

De acordo com a classificação de Chan (1992) e os resultados da Tabela 15, as estratégias de negócios da XYZ ONLINE são orientadas de forma defensiva interna e proativa. Conforme Chan (1992), a orientação defensiva interna enfatiza a redução de custos e a eficiência e a orientação proativa compreende o pioneirismo na introdução de novos produtos ou serviços no mercado. Uma das entrevistas confirma a orientação proativa da XYZ ONLINE: *“Nós lançamos muitos produtos no mercado.”* A orientação defensiva interna pode ser observada, por exemplo, através do estoque mantido pela XYZ ONLINE, mantido em níveis mínimos.

Os resultados da Tabela 16 mostram que XYZ ONLINE também orienta suas estratégias de tecnologias de informação de forma defensiva interna e proativa. Desta forma, verifica-se uma integração destas estratégias com as estratégias de negócios. Esta integração pode ser observada, por exemplo, através do suporte conformado pelas tecnologias de informação para os novos produtos que a XYZ ONLINE lança no mercado. Estes produtos são disponibilizados na primeira página de seu website e sugeridos a clientes, de forma customizada, ou seja, com base em seu perfil de compras.

A XYZ ONLINE também utiliza as tecnologias de informação para prover informações sobre sua posição no mercado, através de avaliações quantitativas, que é uma característica da orientação defensiva interna. Isto pode ser observado através das formas com que esta empresa mede a eficácia de seu empreendimento em comércio eletrônico, que compreendem o número de visitas realizado ao seu website e comentários enviados por seus clientes.

6.1.2 SIMILARIDADES ENTRE OS ESTUDOS DE CASOS

A seguir, são analisadas as similaridades entre os estudos de casos.

RECURSOS TECNOLÓGICOS DE COMÉRCIO ELETRÔNICO

Comunidades virtuais conformam espaços para que indivíduos com interesses em comum possam compartilhar experiências. Contribuem para manter grupos de indivíduos continuamente visitando um *website*, reforçando uma marca no mercado e permitindo maior aproximação entre empresas e clientes (Spataro, 1998). Conforme Carpenter (1997), uma comunidade virtual pode gerar vantagens competitivas, porque um forte senso de comunidade conforma um recurso de difícil imitação.

Aplicativos para comunidades representam um papel importante no comércio eletrônico, facilitando a troca de comunicações, aspecto fundamental para o desenvolvimento e manutenção de comunidades *online*. Conforme os estudos de casos, nenhuma das empresas analisadas utiliza aplicativos para comunidades.

RECURSOS HUMANOS COMPLEMENTARES

Conforme Cross et al. (1997) e Feeny e Wilcocks (1998), uma equipe formal e multidisciplinar dedicada ao comércio eletrônico contribui o seu sucesso. De acordo com os estudos de casos, nenhuma das empresas estudadas conta com este tipo de equipe. Isto porque a JKL, apesar de possuir com uma equipe voltada para o desenvolvimento do comércio eletrônico, conta apenas com profissionais da área de negócios nesta equipe.

Outra similaridade entre as três empresas estudadas compreende a terceirização de serviços de informática, reduzindo a presença de recursos humanos desta área nas próprias empresas. Esta similaridade vem reforçar a tendência de terceirização da área de informática, que não conforma um objeto deste estudo, porém é interessante observar sua extensão ao comércio eletrônico.

RECURSOS DE NEGÓCIOS COMPLEMENTARES

Em relação aos recursos de negócios complementares observa-se duas similaridades entre as três empresas estudadas. A primeira refere-se à reestruturação de processos. A JKL e a XYZ ONLINE adaptaram seus processos de vendas e marketing para tirar melhor proveito do comércio eletrônico. Estas empresas também consideram o aprimoramento de processos de negócios como parte fundamental do planejamento de negócios do comércio eletrônico. A ABC não reestruturou processos porque iniciou seus negócios diretamente no comércio eletrônico, mas também considera seu aprimoramento como um aspecto muito importante no planejamento de negócios de comércio eletrônico.

A segunda similaridade compreende o planejamento do comércio eletrônico. As três empresas estudadas utilizam meios para medir a eficácia de seus negócios *online* e possuem planos estratégicos formais e de longo prazo para o comércio eletrônico.

BENEFÍCIOS DO COMÉRCIO ELETRÔNICO

A análise dos benefícios do comércio eletrônico, conforme a classificação de Brown (1994), não revelou nenhuma similaridade entre as três empresas.

RELAÇÃO ENTRE AS ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS DE NEGÓCIOS E DE TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO

A análise da relação entre as orientações estratégicas de negócios e de tecnologias de informação, conforme a classificação de Chan (1992), não revelou similaridades entre as três empresas.

6.2 ANÁLISES DAS HIPÓTESES

A seguir, apresenta-se uma análise das hipóteses desta pesquisa, que foram desenvolvidas no capítulo 3, item 3.4.

Hipótese H1: “Recursos de negócios do comércio tradicional são importantes para a conformação, no comércio eletrônico, de recursos de negócios complementares estratégicos”.

A análise dos estudos de casos mostra que as empresas JKL e XYZ ONLINE utilizam, no comércio eletrônico, recursos de negócios complementares que foram apropriados de seus empreendimentos no comércio tradicional. Estes recursos compreendem as relações destas empresas com seus fornecedores e envolvem as atividades de compra e distribuição de produtos.

Conforme Barney (1991), recursos fortemente dependentes de trajetórias passadas contribuem para a criação de valor. Isto porque baseiam-se em relações ou conhecimentos desenvolvidos durante um período de tempo relativamente longo, o que dificulta sua cópia. As relações que a JKL e a XYZ ONLINE mantêm com seus fornecedores no comércio eletrônico foram desenvolvidas ao longo de seu tempo de atuação no comércio tradicional, portanto são recursos de difícil imitação.

De acordo com Foss (1997), recursos cuja imitação é imperfeita são considerados estratégicos. Empresas que possuem recursos estratégicos podem obter vantagens competitivas, ao realizar sua extensão dentro de um mesmo grupo de empresas. (Peteraf,1993). Isto é o que acontece com a JKL e XYZ ONLINE, que utilizam, no comércio eletrônico, recursos já estabelecidos em seu comércio tradicional.

A JKL utiliza sua instituição financeira, que financia cerca de 50% das compras realizadas *online*. Ao mesmo tempo, beneficia-se da infraestrutura através da qual se comunica com seus fornecedores, que permite manter seu estoque de comércio eletrônico em nível mínimo. A XYZ ONLINE tem a reposição de seu estoque de comércio eletrônico realizada pelos fornecedores de sua rede de lojas ou através de suas próprias lojas. Conta também com recursos baseados em conhecimento, que facilitam a distribuição de seus produtos.

Conforme Dierickx e Cool (1989), compreende-se o valor estratégico de recursos através de atividades para as quais estes recursos contribuem como suporte ou através de produtos e serviços resultantes de atividades realizadas por estes recursos. Em ambos

os casos estudados, ou seja, nas empresas JKL e XYZ ONLINE, o valor estratégico dos recursos apropriados de suas atividades no comércio tradicional envolve atividades para as quais estes recursos contribuem como suporte. Estas atividades compreendem a compra e a distribuição de produtos comercializados através do comércio eletrônico.

Recursos valiosos contribuem para a conquista de uma posição vantajosa porque facultam a implementação de estratégias competitivas únicas (Barney, 1991). Ao utilizarem recursos de negócios do comércio tradicional no comércio eletrônico, a JKL e a XYZ ONLINE facilitam a compra e distribuição de seus produtos, mantendo estoques em níveis mínimos, adquirindo novos produtos em curto prazo e realizando sua distribuição de forma mais eficiente.

Desta forma, observa-se que, entre as empresas estudadas que já atuavam no comércio tradicional, recursos de negócios deste tipo de comércio desempenham um papel importante, habilitando a construção de recursos complementares de negócios de comércio eletrônico, que beneficiam estas empresas neste novo empreendimento.

Hipótese H2: “A integração entre as orientações estratégicas de negócios de comércio eletrônico e de tecnologias de comércio eletrônico relaciona-se positivamente com a realização de benefícios flexíveis”.

A análise da integração entre as orientações estratégicas de negócios de comércio eletrônico e de tecnologias de comércio eletrônico segue a classificação de Chan (1992). De acordo com esta classificação, para que se verifique uma integração entre ambas as estratégias, em uma determinada empresa, é necessário que estas estratégias sigam as mesmas orientações.

A análise dos benefícios do comércio eletrônico segue a classificação de Brown (1994). De acordo com esta classificação, quando uma determinada empresa investe em tecnologias de informação, pode alcançar benefícios que se enquadram em duas categorias básicas: benefícios fixos ou benefícios flexíveis. Benefícios fixos relacionam-se à redução de custos ou à geração de lucros. Benefícios flexíveis não são facilmente

quantificáveis e, em geral, são estratégicos e contribuem para aprimorar decisões gerenciais.

Conforme os resultados dos estudos de casos para as empresas JKL e XYZ ONLINE, verifica-se que nestas empresas há uma integração entre as orientações estratégicas de negócios e de tecnologias de informação. A JKL orienta suas estratégias de negócios e de tecnologias de informação de forma agressiva, buscando o pioneirismo na introdução de novos produtos no mercado e de forma defensiva externa, formando alianças em seu mercado. A XYZ ONLINE orienta suas estratégias de forma defensiva interna, buscando a redução de custos e de forma proativa, visando o domínio de mercado.

Os resultados dos estudos de casos para estas empresas mostram também que ambas alcançam, em seus empreendimentos de comércio eletrônico, mais benefícios que se enquadram na categoria de flexíveis, conforme a classificação de Brown (1994). As empresas alcançam benefícios flexíveis quando conjugam seus investimentos em tecnologias de informação mais eficientemente com outros recursos (Brown, 1994). Isto pode ser observado, nos casos JKL e XYZ ONLINE, através da utilização das tecnologias de informação para aprimorar suas relações com clientes e para estreitar suas relações com fornecedores.

Desta forma verifica-se que, nos casos estudados, a integração entre as orientações estratégicas de negócios de comércio eletrônico e de tecnologias de comércio eletrônico relaciona-se, de forma positiva, com a realização de benefícios flexíveis.

Hipótese H3: “A falta de integração entre as orientações estratégicas de negócios de comércio eletrônico e de tecnologias de comércio eletrônico relaciona-se positivamente com a realização de benefícios fixos.”

Conforme o estudo de caso da empresa ABC, verifica-se que esta empresa orienta suas estratégias de negócios de forma defensiva interna, visando à redução de lucros e de forma futurista, seguindo planejamentos de longo prazo. Verifica-se também que esta empresa orienta suas estratégias de tecnologias de informação de forma proativa, visando à dominação de mercado e de forma agressiva, visando ao pioneirismo na introdução de novos produtos no mercado. Estes resultados, segundo a classificação de

Chan (1992), retratam uma falta de integração entre as orientações estratégicas de negócios e de tecnologias de informação. Esta falta de integração é observada através da própria postura da ABC em relação às tecnologias de informação, não utilizando plenamente a potencialidade destes recursos.

Seguindo a classificação de Brown (1994), os resultados deste mesmo estudo de caso, mostram que a ABC alcança, através do comércio eletrônico, mais benefícios que se enquadram na categoria fixa. Benefícios fixos, conforme Brown (1994), relacionam-se à redução de custos ou à geração de lucros, são facilmente quantificáveis e são alcançados como resultado direto da introdução de tecnologias de informação.

Em seus empreendimentos no comércio eletrônico, a ABC utiliza as tecnologias de informação de forma mais simples possível, introduzindo-aos diretamente como suporte aos seus negócios, mas sem conjugá-las com outros recursos, como, por exemplo recursos de negócios. Assim, verifica-se que a falta de integração entre as orientações estratégicas de negócios e de tecnologias de informação relaciona-se positivamente à realização de benefícios fixos.

Hipótese H4: “A presença de recursos humanos complementares de comércio eletrônico experientes e com competências mistas, i.e. em negócios e tecnologias de informação, relaciona-se positivamente ao desempenho no comércio eletrônico.

Conforme a composição dos recursos humanos das empresas estudadas, verifica-se que a JKL é única empresa que conta com uma equipe formal de comércio eletrônico. Esta equipe é composta apenas por profissionais da área de negócios. As empresas estudadas não pretendem investir na contratação de profissionais de informática para o comércio eletrônico. Além disto, terceirizam serviços de informática, o que contribui para a redução da presença de recursos humanos desta área.

De acordo com os estudos de casos, observa-se também que o envolvimento de recursos humanos de informática nas decisões do comércio eletrônico, quando existe, é pequeno. No caso da empresa JKL, por exemplo, recursos humanos de informática participam, em conjunto com recursos humanos de negócios, do planejamento do comércio eletrônico. A própria empresa reconhece, entretanto, que seus papéis são distintos, ou

seja, o papel dos profissionais de informática compreende a implementação e não a participação na tomada de decisões. No caso XYZ ONLINE, embora as equipes de negócios e de tecnologias de informação atuem em conjunto na integração de objetivos de negócios com tecnologias para o comércio eletrônico, destaca-se a participação de apenas um profissional, o gerente de informática, no planejamento do comércio eletrônico.

Em relação à experiência dos recursos humanos de comércio eletrônico, verifica-se que esta não representa um fator de peso nas empresas estudadas. A JKL e a XYZ ONLINE contem com apenas um profissional com mais de cinco anos de experiência em comércio eletrônico.

Neste contexto, verifica-se que a presença de recursos humanos complementares de comércio eletrônico experientes e com competências mistas, i.e. em negócios e tecnologias de informação, não se relaciona-se positivamente ao desempenho no comércio eletrônico.

Hipótese H5: “Um conjunto de recursos de negócios complementares de comércio eletrônico que compreende a conformação de sólidas relações com fornecedores e clientes, o aperfeiçoamento de processos de negócios e um planejamento para o comércio eletrônico, relaciona-se positivamente com o desempenho no comércio eletrônico.”

De acordo com a análise dos estudos de casos, as três empresas estudadas formaram relações sólidas com seus fornecedores. Nos casos JKL e XYZ ONLINE, estas relações são apropriadas de seus empreendimentos no comércio tradicional e conformam recursos estratégicos. No caso ABC, por se tratar de uma empresa *startup* no comércio eletrônico, não se observou este mesmo comportamento. Esta empresa, entretanto, construiu durante um curto período sólidas relações com instituições financeiras, consideradas muito importantes para a manutenção de seus negócios.

Em relação ao aperfeiçoamento de processos de negócios, observa-se que a JKL e XYZ ONLINE consideram sua realização como elemento muito importante para seus empreendimentos no comércio eletrônico. Estas empresas reestruturaram seus processos

de vendas e de marketing para melhor adaptá-los a este tipo de comércio. A ABC, por ser uma empresa que iniciou seus negócios diretamente no comércio eletrônico não reestruturou processos, mas também considera muito importante seu aprimoramento.

A análise do item de recursos de negócios que compreende o planejamento do comércio eletrônico mostra que as três empresas estudadas possuem planos estratégicos formais e de longo prazo para o comércio eletrônico e utilizam meios para medir a eficácia de seus negócios *online*. Desta forma, observa-se que sólidas relações com fornecedores e clientes, o aperfeiçoamento de processos de negócios e um planejamento para o comércio eletrônico, conformam um conjunto de recursos que se relaciona positivamente com o desempenho no comércio eletrônico.”

6.3 CONCLUSÕES GERAIS E CONTRIBUIÇÕES

Conforme a *Resource Based View of the Firm* as empresas são heterogêneas em relação aos seus recursos. A análise dos recursos de uma empresa não tem por objetivo definir categorias de recursos. Permite desenvolver *insights* sobre determinados aspectos destes recursos que devem ser desenvolvidos ou reforçados para que esta empresa possa manter sua competitividade.

Empresas que empreendem o comércio eletrônico posicionam-se num ambiente em que mudanças ocorrem rapidamente. A própria natureza das tecnologias e suas formas de utilização contribuem para estas mudanças. No início do comércio eletrônico, por exemplo, as empresas direcionavam seus esforços para estabelecer sua presença na Internet. Na fase atual, com o advento de novos modelos de negócios e recursos tecnológicos, concentram-se em manter clientes.

Além de conformar um ambiente em que mudanças ocorrem rapidamente, a Internet compreende um meio em que as barreiras de entrada para novas empresas são muito poucas e a facilidade de imitação de recursos é alta. Isto contribui para dificultar a sustentabilidade de empresas no comércio eletrônico. O grande desafio envolve desenvolver e possuir recursos que contribuam para um desempenho superior.

Os resultados deste estudo, que analisou recursos complementares de comércio eletrônico em três empresas que se destacam neste tipo de comércio, retratam recursos que vem contribuindo para seu sucesso.

Estes resultados mostram que recursos de negócios de comércio tradicional contribuem para a formação de importantes recursos de negócios complementares de comércio eletrônico. Estes recursos, por serem desenvolvidos ao longo do tempo, compreendem a característica de imitação imperfeita e, portanto, são considerados estratégicos (Foss, 1997). Envolvem relações com fornecedores e compreendem as atividades de compra e distribuição de produtos.

Conforme os resultados desta pesquisa, recursos de negócios que envolvem sólidas relações com fornecedores e clientes, o aperfeiçoamento de processos de negócios e um planejamento para o comércio eletrônico também contribuem para o desempenho no comércio eletrônico.

Outro ponto importante compreende a integração entre orientações estratégicas de negócios e de tecnologias de informação. Nos casos estudados verificou-se que, quando esta integração existe, as empresas obtêm objetivos flexíveis. Estes objetivos, conforme a classificação de Brown (1994), são difíceis de mensurar e, em geral contribuem para a tomada de decisões a nível gerencial e são estratégicos, porque são alcançados em longo prazo.

Por outro lado, a falta de integração entre orientações estratégicas de negócios e de tecnologias de informação conduz à obtenção de objetivos fixos. De acordo com a classificação de Brown (1994), estes objetivos são facilmente mensuráveis e relacionam-se à obtenção de lucros ou à redução de custos.

Os resultados desta pesquisa mostram também que um conjunto de recursos humanos com competências mistas, ou seja de negócios e de tecnologias informação e com experiência em comércio eletrônico, não é muito importante para o desempenho no comércio eletrônico. Entre as empresas estudadas a experiência dos recursos humanos em comércio eletrônico é em geral baixa. Apenas uma das empresas possui uma equipe formal de comércio eletrônico. Observa-se uma tendência comum em terceirizar os

serviços de informática, que contribui para a redução de profissionais desta área em seu quadro funcional. Além disto estas empresas contam com maior envolvimento de profissionais da área de negócios em seu planejamento do comércio eletrônico.

Ao responder à questão: “Como se relacionam os recursos de uma empresa e o seu desempenho no comércio eletrônico?” esta pesquisa desenvolveu um instrumento de medida para os benefícios do comércio eletrônico. Futuras pesquisas poderão utilizar este instrumento de medida em seus estudos.

Na medida em que o comércio eletrônico se transforma e passa a ser realizado através de outros meios como, por exemplo, via celulares, futuros pesquisadores poderão aprimorar este instrumento de medida, acrescentando novos benefícios e aplicá-lo a um maior número de estudos de casos, para desenvolver novas teorias, como também à pesquisas quantitativas.

Ao estudar os recursos de uma empresa, os resultados desta pesquisa enfatizaram a importância dos recursos complementares de negócios e a relativa falta de importância conferida aos recursos humanos complementares nas empresas estudadas. Estes resultados também enfatizaram a importância dos recursos tecnológicos, em termos de sua relação com os recursos de negócios para prover desempenho no comércio eletrônico. Futuras pesquisas poderão aprimorar estes recursos e aplicá-los à pesquisas quantitativas, para prover generalizações estatísticas.

Em particular, os recursos humanos complementares poderão ser explorados sob outras dimensões além da composição e experiência, com a finalidade de analisar outros aspectos que possam apresentar uma relação com o desempenho de empresas no comércio eletrônico.

Os resultados desta pesquisa relacionaram recursos complementares de negócios ao desempenho no comércio eletrônico através de uma análise de algumas de suas dimensões. Outras dimensões poderão ser acrescentadas e analisadas separadamente, de forma a conferir uma visão mais detalhada da contribuição dos recursos de negócios para o comércio eletrônico. Da mesma forma, a contribuição dos recursos tecnológicos

para o desempenho do comércio eletrônico poderá envolver sua relação com outros recursos, além dos recursos de negócios.

Esta pesquisa examinou o comércio eletrônico varejista. Futuras pesquisas poderão segmentar este tipo de comércio segundo produtos. Poderão também analisar o comércio eletrônico entre empresas ou outros modelos de negócios mais específicos como, por exemplo, os que envolvem leilões de produtos através da Internet.

Esta pesquisa considerou os impactos de determinados recursos no desempenho de empresas. Futuras pesquisas poderão considerar os impactos de determinados recursos sobre outros recursos no contexto do comércio eletrônico. Por exemplo, que impactos dos recursos tecnológicos causam na cultura organizacional?

Nesta pesquisa aplicou-se a *Resource Based View of the Firm (RBV)*, para uma visão interna das empresas. Conforme Porter (1980, 1985) o desempenho de uma empresa é resultado de suas estratégias de negócios e das forças competitivas de mercado. Futuras pesquisas poderão estudar o comércio sob esta visão externa das empresas e conjugar seus resultados com os resultados desta pesquisa.

Finalmente, esta pesquisa poderá ajudar a empresas que empreendem ou planejam empreender o comércio eletrônico. Estas empresas poderão considerar os resultados desta pesquisa para melhor analisar os benefícios que desejam realizar através do comércio eletrônico e seus recursos internos. Os resultados destas análises contribuirão para a tomada de decisões, de forma a desenvolver ou adquirir os recursos necessários à realização dos benefícios esperados.

BIBLIOGRAFIA

- Aaker, D. A., "Managing Assets and Skills", *California Management Review*, (Winter), 91-106, 1989.
- Adam, N.R. e Yesha, Y.; *Lecture Notes in Computer Science, Electronic Commerce, Current Research Issues and Applications*; Springer, Heidelberg, Germany, 1996.
- Amit, R. and Schoemaker, P. J. H. , "Strategic Assets and Organizational Rent", *Strategic Management Journal* 14, 33-46, 1993.
- Andrews, K. R. , *The Concept of Corporate Strategy*, Homewood (IL): Dow-Jones-Irwin, 1971.
- Applegate, L; " Electronic Commerce: Trends and Opportunities", *Harvard Business School Note* 9-196-006, October 6, 1995
- Azzone, "Corporate Websites: The Drivers of their Different Configurations" In: Schmid, Beat F.; Swatman, Paula M.; Vogel, Doug; Buchet, Brigitte: *EM - Electronic Commerce in Austral-Asia*. EM - Electronic Markets, Vol. 11, No. 2, 05/2001.
- Bachem, C., "Profilgestütztes Online Marketing", In: S. Tjoa (ed.), *Personalization in E-Commerce*, Hamburg, Germany, Section 13, 1999.
- Baets, W.; "Aligning Information Systems with Business Strategy", *Journal of Strategic Information Systems* (1:4), pp.205-213, 1992.
- Báilley, J.; *Intermediation and Electronic Markets: Aggregation and Pricing in Internet Commerce*, Doctoral Dissertation of Philosophy in Technology, Management and Policy at the Massachusetts Institute of Technology, May 1998.
- Bakos, J. e Treacy, M.; "Information Technology and Corporate Strategy: A Research Perspective", *MIS Quartely* (10:2), pp.107-119, June, 1986.
- Bharadwaj, A. Bharadwaj, S. and Konnsynski, B.; "Information technology effects on firm performance as measured by Tobin's q" ; *Management Science*, June, 1999.
- Barney, J. B., "Strategic Factor Markets", *Management Science* 32 (10), 1231-1241, 1986.
- Barney, J. B., "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management* 17 (1), 99-120, 1991.
- Barua, A; Whinston, A. e Yin, F.; "Value and Productivity in the Internet Economy", *IEEE* (Vol. 33, No. 5), 102-105, May 2000.
- Baty, J.B. e Lee, R.M.; "Intershop: Enhancing the Vendor/Customer Dialectic in Electronic Shopping"; *Journal of Management Information Systems* (11:4), pp.9-31, Spring, 1995.
- Black, J.A. e Boal, K.B., "Strategic Resources: Traits, Configurations and Paths to Sustainable Competitive Advantage", *Strategic Management Journal* (15), pp.131-148, Summer, 1994.
- Benjamin, R.; Rockart, J.; Morton, M.S. e Wyman, J.; "Information Technology: A Strategic Opportunity"; *Sloan Management Review* (25:3), pp.3-10, Spring, 1984.
- Benson, P., "EDI and the Internet: Standards for the Next Generation of Automated Electronic Commerce", *DBMS* (9:5), May 1996, pp.29-33.
- Benjamin, R. e Levinson, E.; "A Framework for Managing IT-enabled Change", *Sloan Management Review* (34:4), pp.23-33, Summer, 1993.

- Blackmon, Douglas A.; "E-commerce (a special report): Revamping the model--- where the money is: Consumer e-commerce is sexy, but business-to-business may be a lot more profitable". *Wall Street Journal*, page R30, Apr 17, 2000.
- Bloch, E. in Price, M.; "Technology and Strategic Advantage", *California Management Review* 38:3 (Spring 1996):38-55, 1996.
- Bowman, B.J.; Davis, G.B. e Wetherbe, J.C.; "Three Stage Model of MIS Planning", *Information Management* (6:3), pp.11-25, 1983.
- Broderick , R. e Boudreau, J.; "Human Resource Management, Information Technology and the Competitive Edge", *The Executive* (7:2), pp.7-17, 1992.
- Brown, A. , "Appraising Intangible Benefits from Information Technology Investment". In the *Proceedings of the First European Conference on IT Investment Evaluation*, Henley, England, September, pp. 187-199, 1994.
- Caminiti, S.; "The New Champs of Retailing", *Fortune* (122:7), September, pp.85-100, 1990.
- Carlsson, B., "Industrial Dynamics" , *Revue d'Economie Industrielle* 61 3(3), 7-32, 1992.
- Caron, J. R.; Jarvenpaa, S.L. e Stoddard, D.B., "Business Reengineering at CIGNA Corporation: Experiences and Lessons from the First Five Years", *MIS Quaterly* (18:3), pp. 233-250, September, 1994.
- Carpenter, P.; "e:Brands: Building an Internet Business at Breakneck Speed"; *Harvard Business School Press*, 1997.
- Castanias, R. P. and Helfat, C. E.; "Managerial Resources and Rents", *Journal of Management* 17 (1), 155-171, 1991.
- Castells, Manuel, "Hauling in the future", *The Guardian*, 13 December, pp 21, 1997.
- Clausewitz, K., "A Review & Synthesis of the Theory of Strategy", <http://www.aom.pace.edu/bps/Papers/Thesis/2/2.htm>, 1999, acessado em 30/11/2001.
- Chan, Yolande E.; *Business Strategy, Information Systems Strategy, and Strategic Fit: Measurement and Performance Impacts*, University of Western Ontario Dissertation, August 1992.
- Chi, T. , "Trading in Strategic Resources", *Strategic Management Journal* 15, 271-290, 1994.
- Chi, T., "Trading in Strategic Resources", *Strategic Management Journal* 15, 271-290, 1994.
- Child, J., "Organizational Structure, Environment, and Performance: The Role of Strategic Choice", *Sociology* Vol.6, pp.1-22, 1972.
- Chirchu, A.M. e Kauffman, R.J.; "Reintermediation Strategies in Business to Business Electronic Commerce", *International Journal of Electronic Commerce*, pp.5-9, Fall, 2000.
- Clark, K. B. , "The Interaction of Design Hierarchies and Market Concepts in Technological Evolution", *Research Policy* 14, 235-251, 1985.
- Clemons, E.K.; "Corporate Strategies for Information Technology: A Resource-Based Approach," *Computer* (24:11), pp.23-32, November, 1991.
- Clemons, E. K., and Row, M. C. ; "Information Technology at Rosenbluth Travel: Competitive Advantage in a Rapidly Growing Global Service Company". *Journal of Management Information Systems*, 8, 2, 53-79, Fall 1991.
- Coase, R. H. , "The Nature of the Firm", *Economica*, 386-405, 1937.

- Collis, David J. and Cynthia A. Montgomery, 'Competing on Resources: Strategy in the 1990s', *Harvard Business Review* (July-August): 118-128, 1995.
- Conner, K. R., "A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought within Industrial Organization Economics", *Journal of Management* 17 (1), 121-154, 1991.
- Cooperstein, D., Delhagen, K., Aber, A. and Levin, K., *Making Net Shoppers Loyal*, Cambridge (MA): Forrester Research, 1999.
- Cross, J.; Earl, M. J. e Samples, J. L.; "Transformation of the IT Function at British Petroleum", *MIS Quarterly* (21:4), pp. 401-423, December, 1997.
- Das, S.R., Zahra, S.A. e Warkentin, M.E.; "Integrating the Content and Process of Strategic MIS Planning with Competitive Strategy", *Decision Sciences* (22:1), pp. 953-984, 1991.
- Davenport, T.; "Saving IT's Soul: Human-Centered Information Management"; *Harvard Business Review* (72:2), pp.119-131, 1994.
- Davy, J. A.; "Electronic Commerce: Is Going Online the Right Road for Your Company?", *Managing Office Technology* (43:5), pp.20-23 – Jun 1998.
- Deighton, John e Bakshi, Kayla, "Webvan: Groceries on the Internet", *Harvard Business School Press*, Case Study Series no. 9-500-052, 1999.
- Dess, G.; "Consensus on Strategy Formulation and Organizational Performance: Competitors in a Fragmented Industry"; *Strategic Management Journal* (8:3), pp. 259-277, 1987.
- Dieckman, M. e Hilton; D.; "Business on the Internet: Is This the Right Time?" *Managing Office Technology* (41:4), pp. 17-23, April, 1996.
- Dierickx, I. and Cool, K., "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage", *Management Science* 35 (12), 1504-1511, 1989.
- Doeringer, P. and Piore, M., *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, Lexington (MA): D.C. Heath, 1971.
- Dosi, G.; "Technological Paradigms and Technological Trajectories", *Research Policy* 11, 147-162, 1982.
- Doz, Y. ; "Les Dilemmes de la Gestion du Renouvellement des Compétences Clés", *Revue Française de Gestion* (97), 92-104, 1994.
- Dutta, S.; Kwan, S. e Segev, A.; *Transforming Business in the Marketplace: Strategic Marketing and Customer Relationship*, Working Paper, Hass School of Business, University of California, Berkeley, May, 1997.
- Dutta, S. e Segev, A.; *Transforming Business in the Marketspace*. In 32nd Int. Conf. On System Sciences, Wailea, Hawaii, January 1999.
- Eisenhardt, K.; "Building Theory from Case Study Research", *Academy of Management Review* 14:4 532:550, 1989.
- Eisenmann, T. and Rust, Jon; "Priceline WebHouse Club", *Harvard Business School Case* 9-800-287, Feb 22, 2000.
- Feeny, D.F.; Edwards, B.R. e Simpson, K.M.; "Understanding the CEO/CIO Relationship", *MIS Quarterly* (16:4), pp. 435-448, December, 1992.
- Feeny, D.F. e Willcocks, L. P.; "Core IS Capabilities for Exploiting Information Technology", *Sloan Management Review* (39:3), pp.9-21, Spring, 1998.

- Fink, J. e Kobsa, A.; *A Review and Analysis of Commercial User Modeling Servers for Personalization on the World Wide Web*, User Modelling and User-Adapted Interaction 10:209-249, Kluwer Academic Publishers, Netherlands, 2000.
- Flint, D.; *Electronic Commerce: the coming of Perfect Market – and How to Escape It; Web-Waving Intranets, Extranets and Strategic Alliances* (Edited by Lloyd, P. e Boyle, P.) Butterworth-Heinemann, pp.67-76, 1998.
- Fransman, M., “Information, Knowledge, Vision and Theories of the Firm”, *Industrial and Corporate Change* 3 (3), 713-757, 1994.
- Foss, Nicolai J., *Resources and Strategy: A Reader*, Oxford: Oxford University Press, 1997.
- Forrester Research Inc.; *eCommerce Resiliency In A Downturn*, Research Report, October, 2001.
- Gantz, J.; “E-commerce puts IS in the Fast Lane”, *Computerworld* (31:5), p.33, February, 1997.
- Gascoyne, R.J. e Ozcubukcu, K.; “Corporate Internet Planning Guide: Aligning Internet Strategy with Business Goals”, *International Thomson Publishing*, 1997.
- George M. Giaglis, Ray J. Paul; *Assessing The Impact Of Electronic Commerce On Business Performance: A Simulation Experiment*; Department of Information Systems and Computing, Brunel University, UK, 2000.
- Gersick, C.; “Time and Transition in Work Teams: Towards a New Model of Group Development”, *Academy of Management*, 31(1), 9-41.
- Ginsberg, A. e Venkatraman, N.; “Investing in New Information Technology: The Role of Competitive Posture and Issue Diagnosis”. *Strategic Management Journal* (13:Special Issue), pp.37-53; Summer, 1992.
- Ghemawat, P.; “Commitment”, *The Free Press*, 1991.
- Gompers, Paul A.; “Money of Invention: How Venture Capital Creates New Wealth”; *Harvard Business School Press*, 2001.
- Ghosh, S., “Making Business Sense of the Internet”, *Harvard Business Review* (76:2), pp.126-135, March/ April, 1998.
- Grant, R. M., *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*, Cambridge (MA): Blackwell Publishers, 1991.
- Griffith, D.V. e Palmer, J. W., “Leveraging the Web for Corporate Success”, *Business Horizons*, 42(1), 3-10, 1999.
- Groenfeldt, T.; “Who’s in the Driver’s Seat?”, *Journal of Business Strategy* (18:1), pp.36-41, Jan-Feb 1997.
- Hackbarth, G. e Kettinger, W.; “Reaching the Next Level in E-commerce”, *The Financial Times*, pp.4, March 15, 1999.
- Hagen, P., Manning, H. and Souza, R., *Smart Personalization*; Cambridge (MA): Forrester Research, 1999.
- Hall, R., “The Strategic Analysis of Intangible Resources”, *Strategic Management Journal* 13, 135-144, 1992.

- Hamel, G. e Aimée, H. (eds.), *Competence Based Competition*, New York (NY): John Wiley & Sons, 1994.
- Hamel, G. e Prahalad, C. K. , "Strategy as Stretch and Leverage", *Harvard Business Review*, 71 (2), 75-84, 1993.
- Hamel, G. e Sampler, J. ; "The E-Corporation", *Fortune*, p.80, December 7, 1998.
- Hansen, J. e Hill, N.; "Control and Audit of Electronic Data Interchange"; *MIS Quaterly*, pp.403-413; 1998.
- Hansen, G. e Wernerfelt, B.; "Determinants of Firm Performance: The Relative Performance of Economic and Organizational Factors", *Strategic Management Journal* (10:5), pp.399-411, May 1989.
- Harden, L.; Heyman, B. e Schaefer, K.; *Net Results: Web Marketing That Works*; Macmillan, 1997.
- Henderson, R. M. and Clark, K. B., "Architectural Innovation", *Administrative Science Quarterly* 35, 9-30, 1990.
- Henderson, J. E Venkatraman, N.; "Strategic Alignment:Leveraging Information Technology for Transforming Organizations", *IBM Systems Journal* (32:1), pp.4-16, 1993.
- Henderson, J.C.; Rockart, J.F. e Sifonis, J.G., "Integrating Management Support Systems into Strategic Information Systems Planning", *Journal of Management Information Systems* (4:1), pp.5-24, 1987.
- Herriott, R.E. e Firestone, W.A.; "Multisite Qualitative Policy Research: Optimizing Description and Generalizability"; *Educational Researcher*, 12; pp.14-19; 1983.
- Heyman, B. e Schaefer, K.; *Net Results:Web Marketing That Works*; Macmillan Computer Publishing, 1997.
- Hill, C. e Jones, G.; "Amazon.com" In *Strategic Management: An Integrated Approach*, Fourth Edition, Houghton-Mifflin 1997.
- Hills, M.; "The Definiton and Dynamics of Intranets"; *Web-Weaving: Intranets, Extranets and Strategic Alliances* (Edited by Lloyd, P. and Boyle, P.) Butterworth-Heinemann, pp.3-15, 1998.
- Hitt, M.A. and Ireland, R.D. (1985), "Corporate distinctive competence, strategy, industry and performance", *Strategic Management Journal* Vol.6, pp.273-293.
- Hof, R., Green, H. and Himmelstein, L.; "Now it's Your Web". *Business Week*, October 5: 68-74, 1998.
- Hoffinan, D. L.; Novak, T. P. e Peralta, M.; "Information Privacy in the Marketspace: Implications for the Commercial Uses of Anonymity on the Web", *The Information Society*, 15(2),129-140, 1999.
- Hond, F.; *In Search of a Useful Theory of Environmental Strategy*, PhD thesis, Amsterdam: Vrije Universiteit, 1996.
- Hurwitz, J., "E-Business Software: Moving Toward the Virtual Corporation", *DBMS* (11:7), pp.8-13, July, 1998.
- Iansiti, M. and Clark, K. B.; "Integration and Dynamic Cpability", *Industrial and Corporate Change* 2(3), 557-605, 1994.
- Indemaur, K.; "At Your Service? A State-of-the-industry Report on Electronic Agents for E-Commerce", *DBMS* (11:9), pp 31-38, September, 1998.

- Itami, H., "Mobilizing Invisible Assets", Cambridge (MA): *Harvard University Press*, 1987.
- International Data Corporation, *Rising Tide of Global eCommerce: Worldwide Internet Usage and Commerce Forecast and Analysis, 1999-2004*, Dec. 2000.
- IPSOS, *The Internet Around the World – Rising to the Challenge*, Survey Report, http://www.ipsos-reid.com/pdf/publicat/fow_art.pdf, Spring, 2001, acessado em 13/10/2001.
- Järvenpää, S. e Ives, B.; "Introducing Transformational Information Technologies: The Case of the World Wide Web Technologię", *International Journal of Electronic Commerce* 1:1, pp.95-126, Fall 1996.
- J. Yang and M. P. Papazoglou, "Interoperation Support for Electronic Commerce", *Communications of the ACM*, 43(6):39-47, June 2000.
- Jupiter Communications, www.jup.com, 2002, acessado em 30/03/2002.
- Kalakota, R. e Whinston, A.; *Electronic Commerce – A Manager's Guide*, Addison Wesley, 1997.
- Keen, P. G.W., "Information Technology and the Management Difference: A Fusion Map"; *IBM Systems Journal* (32:1), pp. 17-39, 1993.
- King, N., "The Store's the Thing: Comparison Shopping for Better Online Commerce", *DBMS*, September, pp. 61-66, 1998.
- Klein, B., Crawford, R.G. and Alchian, A., "Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process", *Journal of Law and Economics* Vol.21, No.2, pp.297-326, 1978.
- Kmrinen, Vesa, "Supply Chain for e-Commerce and Home Delivery in the Food Industry", Paper 035, *Helsinki University of Technology*, 2000.
- Kogut, B. and Zander, U., "Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology", *Organization Science* 1 (3), 383-397, 1992.
- Kotha, S.; Euler, U.; "A Note on Online Grocers", *University of Washington Business School Case Studies*, February, 2000.
- Kotha, S., "Competing on the Internet: How Amazon.com is Rewriting the Rules of Competition", *Advances in Strategic Management*, 15, pp 239-265, 1998.
- Krippendorff, Klaus; *Content Analysis : An Introduction to Its Methodology*, The SAGE Comm Text Series, jan, 1981.
- Langlois, R. N.; "Economic Change and the Boundaries of the Firm", in: Carlsson (ed.), *Industrial Dynamics*, pp. 85-107, 1989.
- Lawrence, P. e Lorsch, J.; *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Irwin, Homewood, IL, 1967.
- Ledhar-Friedman Inc., "Catching Shoppers with the Web", *Chain Store Age Executive with Shopping Center Age* (74:8), p.118, August, 1998.
- Lee, H.G. e Clark, T.H.; "Market Process Reengineering Through Electronic Market Systems: Opportunities and Challenges"; *Journal of Management Information Systems* (13:3), pp.113-136, Winter, 1997.
- Leng, Tan Kok, "An Analysis of the E-grocery Industry in Singapore", Paper A45, *Faculty of Business Administration, National University of Singapore*, 2001.
- Leonard-Barton, D., "Core Capabilities and Core Rigidities", *Strategic Management Journal* 13, 111-125, 1992.

- Lohse, G. L. e Spiller, P.; "Electronic Shopping", *Communications of the ACM* (41:7), July, 1998.
- Lieberman, Marvin B., and David B. Montgomery, "First-Mover Advantages", *Strategic Management Journal*, 41-58, 1988.
- Lippman, S. A. and Rumelt, R. P., "Uncertain Imitability", *The Bell Journal of Economics* 13 (2), 418-438, 1982.
- Low, J. e Siesfeld, T.; "Measures That Matter: Non-Financial Performances"; *Strategy & Leadership* (26:2), pp.24-30, March/April, 1998.
- Makmuri, S.; "Best Practices for Internet Commerce", *Intelligent Enterprise* (1:3), December, pp.28-40, 1998,
- March, J. G.; "Exploration and Exploitation in Organizational Learning", *Organization Science* 2 (1), 71-87, 1991,
- Mata, F. J.; Fuerst, W. L.; and Barney, J. B. ; "Information Technology and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based View Analysis", *MIS Quarterly* (19:4), pp.487-505, December, 1995,
- Mendelson, H. e Meza, P.; "Amazon.com: Marching Toward Profitability"; *Stanford Business School Case Number: EC-25: Version (A) 07/27/2001*.
- Metcalf, J. S. and De Liso, N., "Innovation, Capabilities and Knowledge: The Epistemic Connection", *mimeo*, Manchester: University of Manchester, 1995.
- Miles, M. B. e Huberman, M.A.; *Qualitative Data Analysis*, (2a, ed.) Thousand Oaks, CA, Sage Publications, 1994.
- Milgrom P. and Roberts, J., *Economics, Organization and Management*, Englewood Cliffs (NJ): Prentice Hall, 1992.
- Mintzberg, H. , "Opening up the Definition of Strategy", in idem: Quinn, Mintzberg, and James (eds.), pp.13-20, 1988.
- Montgomery, J.; "Secure Transactions over the Internet", *Communications News* (34:3), pp. 46-47, March 1, 1997.
- Moon, Michael; *Firebrands: Building Brand Loyalty in the Internet Age*, Osborne/McGraw-Hill, 2000.
- Montgomery, Cynthia A. , "Of Diamonds and Rust: A New Look at Resources", in idem., *Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm*, Boston: Kluwer, 1995.
- Nadherny, C.C.; "Technology and Direct Marketing Leadership"; *Direct Marketing* (61:7), pp.42-45, November, 1998.
- Nath, R.; Akmangalil, M., Hjelm, K., Stakaguchi, T. e Schultz, M., "Electronic Commerce and the Internet: Issues, Problems and Perspectives", *International Journal of Information Systems Management*, 18(2), 91-101, 1998.
- Nelson, R. R. and Winter, S. G., *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge (MA): Harvard University Press, 1982.
- Nelson, R. R., "Why do firms differ, and how does it matter?"; *Strategic Management Journal* 12, 61-74, 1991.
- Neo, B. S.; "Factors Facilitating the Use of Information Technology for Competitive Advantage: An Exploratory Study"; *Information and Management* (15:4), pp.191-201, November, 1988.

- Neumann, S.; *Strategic Information Systems: Competition Through Information Technologies*, Macmillan, NY, 1994.
- Nielsen/Netratings, www.nielsen-netratings.com, 2001, acessado em 07/12/2001.
- Nonaka, I.; "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation", *Organization Science* 5 (1), 14-37, 1994.
- Oster, S.E., *Modern Competitive Analysis*, Oxford University Press, 1990.
- Parkhe, A.; "International Joint Ventures"; In B.J. Punnet e O. Shenkar (Eds.); *Handbook for International Management Research* ; pp. 429-459; Cambridge; MA; Balckwell Publishers Inc.; 1996,
- Pavitt, K., "What do We Know About the Strategic Management of Technology?"; *California Management Review* (Spring), 17-26, 1990,
- Pfeffer, J.; "Producing Sustainable Competitive Advantage Through the Effective Management of People", *Academy of Management Executive* (9:1), pp.55-69, 1995.
- Penrose, E. T.; *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford; Basil Blackwell, 1959.
- Pedersen, M., "Explaining the Diffusion of EDI: Enter EDI - Exit the Technical Determination Thesis of Inter-Organizational IT Networks", *COST A4*, Edinburgh University, 1995.
- Peteraf, M. A., "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View", *Strategic Management Journal* 14, 179-191, 1993.
- Pettigrew, A. ; "Longitudinal Research on Change: Theory and Practice", in G.P. huber e A. Van de Ven (Eds.) *Longitudinal Field Research Methods*, pp.91-125; Thousand Oaks, CA, Sage Publications, 1988.
- Pollack, B.; "The State of Internet Marketing", *Direct Marketing* 61(9): 18, January, 1999.
- Porter, M. E., *Competitive Advantage*, New York (NY): Free Press, 1980.
- Porter, M.E. e Miller, V.; "How Information Gives You Competitive Advantage"; *Harvard Business Review* (65:4), pp. 149-160, 1985.
- Powell, T.C.; "Organizational Alignment as Competitive Advantage"; *Strategic Management Journal* (13:2); pp.119-134; February, 1992.
- Powell, T.C. e Dent-Micallef, A.; "Information Technology as Competitive Advantage: The Role of Human, Business and Technology Resources", *Strategic Management Journal* (18:5), pp. 375-405, May, 1997.
- Porter, M. E., "Towards a Dynamic Theory of Strategy", *Strategic Management Journal* 12, 95-117, 1991.
- Prahalad, C. K. and Hamel, G.; "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review* 68 (3), 79-91, 1990.
- Proceedings of the ACM Conference on Electronic Commerce (EC-99). Denver (CO): ACM. pp. 158^166. <http://www.cs.umn.edu/Research/GroupLens/ec-99.pdf>, acessado em 03/07/2001.
- Quinn, J. E. e Baily, M. N.; "Information Technology: Increasing Productivity in Services"; *Academy of Management Executive* (8:3), pp.28-51, 1994.

- Rackof, N.; Wiseman, C. e Ulrich, W.; "Information Systems for Competitive Advantage: Implementation of a Planning Process"; *MIS Quarterly* pp.285-294, December, 1985.
- Ravenscraft, D. e Wagner, C.; "The Role of the FTC's Business Data in Testing and Expanding the Theory of the Firm"; *Journal of Law and Economics*, 34:703-739, 1991.
- Rayport, J.F. and Sviokla, J.J.; "Exploiting the Virtual Value Chain", *Harvard Business Review* (Nov-Déc):75-85, 1995.
- Rayport, J. F. e Louie, D. L., "Streamline (A)", *Harvard Business School Press Case Study Series* no. 9-897-124, 1997.
- Reed, R. and DeFillippi, R.; "Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage", *Academy of Management Review* 15 (1), 88-102, 1990.
- Richardson, G. B., "The Organisation of Industry", *The Economic Journal* 82, 883-896, 1972.
- Riggins, F. and Rhee, S. (1998) "Toward a Unified View of Electronic Commerce" [WWW Document], URL: <http://ids.csom.umn.edu/Faculty/friggins/papers/unified.html>, acessado em 07/09/2001.
- Rockart, J. e Morton, M.; "Implications of Change in Information Technology for Corporate Strategy", *Interfaces* 14:1 (January/February):84-95, 1984.
- Ross, J.; Beath, C. e Goodhue, D., "Develop Long-Term Competitiveness through IT Assets", *Sloan Management Review* (38:1), pp. 31-45, 1996.
- Rowson, M.; "Bridging the Gap from Traditional Marketing to Electronic Commerce", *Direct Marketing* (60:9), pp.23-25, January, 1998.
- Rubin, P. H., "The Expansion of Firms", *Journal of Political Economy* 81 (2), 936-949, 1973.
- Rumelt, Richard P., "Towards a Strategic Theory of the Firm", in Richard B. Lamb (ed.), *Competitive Strategic Management*, New Jersey: Englewood Cliffs, 1984.
- Rumelt, R.P., "How much does industry matter?"; *Strategic Management Journal* Vol.12, pp.167-185, 1991.
- Schafer, J. B.; Konstan, J. e Riedl, J; "Recommender Systems in E-Commerce", *ACM Conf. Electronic Commerce (EC-99)*, Denver, CO, pp. 158-166, Nov, 1999.
- Schoemaker, Paul and Raphael Amit, 'Investment in Strategic Assets: Industry and Firm-Level Perspectives', *Advances in Strategic Management* 10: 3-33, 1994.
- Schmalensee, R. e Willig, R.D. (eds.), *Handbook of Industrial Organization*, Amsterdam: Elsevier Science Publishers, 1989.
- Schreck, J.; *Security Issues in User Modeling*, Doctoral Dissertation, Dept. of Mathematics and Computer Science, University of Essen, Germany. 2000.
- Schumpeter, J; *Business Cycles*, EUA, McGraw-Hill, 1950.
- Segars, A.H. e Grover, V.; "Strategic Information Systems Planning Success: An Investigation of the Construct and Its Measurement", *MIS Quarterly* (22:2) pp.139-163, 1998.
- Segev, A.; Pora, J. e Roldan, M.; "Internet-based EDI Strategy", *Decision Support Systems* (21:3), pp.157-170, Nov, 1997.
- Shane, S. e S. Venkatraman, 'The promise of entrepreneurship as a field of research', *Academy of Management Review*, 25, pp. 217-226, 2000.

- Shein, E.; "Team Spirit: IT is Getting Creative with Compensation to Foster Collaboration", *PC Week* (15:19), pp.69-71, May 11, 1998.
- Steinfeld, C.; Adelaar, T. e Lai, Y.; "Integrating Brick and Mortar Locations with E-Commerce: Understanding Synergy Opportunities"; *Proceedings of the Hawaii's International Conference on System Sciences*; January 7-10, Big Island, Hawaii; IEEE, 2002.
- Simon, H. , "Rationality as a Process and as a Product of Thought", *American Economic Review*, Vol.68, pp.1-16, 1978.
- Sliwa, C., "Traditional Retailers Debate Pulling Plug on E-commerce", *Computerworld*, February 13, 2002.
- Spataro, M.; "Net Relations: A Fusion of Direct Marketing and Public Relations", *Direct Marketing* (61:4), pp.16-19, August, 1998.
- Spender, J.C. (1993), "Some frontier activities around strategy theorizing"; *Journal of Management Studies* Vol.30, No.1, pp.11-30.
- Spulber, D.F. (1994), "Economic Analysis and Management Strategy: A Survey Continued", *Journal of Economics & Management Strategy* Vol.3, No.2.
- Stake, R.; *The Art of Case Study Research*, 1995; Sage Publications Inc., Thousand Oaks, California, 1995.
- Steinfeld, C.; Adelaar, T.; Lai, Y.; "Integrating Brick and Mortar Locations with E-Commerce: Understanding Synergy Opportunities", IEEE - *Proceedings of the Hawaii International Conference on System Sciences*, January 7-10, Big Island, Hawaii, 2002.
- Strauss, A. e Corbin, J.; *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*; Thousand Oaks, CA; Sage Publications, 1990.
- Strategis Group, "Wireless Internet & Enhanced Services: U.S. Consumer Survey", April, 2001.
- Sutton, R.I.; "Managing Organizational Death"; *Human Resources Management* 22(4), pp. 391-412; 1983.
- Teece, D. J., "Profiting from Technological Innovation: Implications for Integration", *Research Policy* 15, 285-305, 1986.
- Teece, D. J. "Profiting from Technological Innovation: Implications for Integration, Collaboration, Licensing and Public Policy". In Teece, D. J. (ed.), *The Competitive Challenge*, New York, NY: Harper & Row, 185-219, 1987.
- Teece, D. J., Rumelt, R., Dosi, G. and Winter, S., "Understanding Corporate Coherence", *Journal of Economic Behavior and Organization* 23 (1), 1-30, 1994.
- Teece, D. J., "Technological Change and the Nature of the Firm", in: Dosi, Freeman, Nelson, Silverberg and Soete (eds.), *Technical Change and Economic Theory*, London: Pinter Publishers, pp. 256-281, 1988.
- Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A., "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal* Vol.18, No.7, pp.509-533, 1997.
- Tigre, P.B e Decrick, J.; "Globalization and Electronic Commerce: Environment and Policy in Brazil"; Center for Research on Information Technology and Organizations, University of California, Irvine www.crito.uci.edu, acessado em 15/10/2002.

- Tushman, M. L. e Anderson, P.; "Technological Discontinuities and Organizational Environments", *Administrative Science Quarterly*, 31, 439-465, 1986.
- Utterback, J. M. and Abernathy, W. J. (1975), *A Dynamic Model of Process and Product Innovation*, *Omega* 3 (6), 639-656, 1975.
- Utterback, J. M., *Mastering the Dynamics of Innovation*, Boston (MA): Harvard Business School Press, 1994.
- Varney, S. e McCarthy, V., "E-Commerce: Wired for Profits", *Datamation* (42:16), pp.42-50, October, 1996.
- Venkatraman, N; "The Concept of Fit in Strategic Research: Toward Verbal and Statistical Correspondence", *Academy of Management Review* 14:3, pp. 423-444, 1989a.
- Venkatraman, N; "Strategic Orientation for Business Enterprises: The Construct, Dimensionality and Measurement", *Management Science* 35:8, pp. 942-962, August, 1989b.
- Venkatraman, N. e Camillus, J.; "Exploring the concept of 'Fit' in Strategic Management", *Academy of Management Review* 9:3, pp. 513-525, March, 1984.
- Verity, J. W.; "Invoice? What is an Invoice?"; *Business Week* (3479), pp.110-112, June 10, 1996.
- Vital R.; Benoit A.; "Resource Based View of the Information Systems Sourcing Mode", *Scientific Series*, CIRANO, 2001.
- Wagner, M.; "Web Spawns Techno-Marketers", *Computer World* (31:51) 9.29, March, 1997.
- Wall, t.J.; "The ABC of EDI", *Sales & Marketing Management*, pp.30-33, June, 1996.
- Wanninger, L.A., *The Role of Customer Relationships in Electronic Commerce*; National Science Foundation, 1998.
- Watson, R.T.; Berthon, P.; Pitt, L.F. e Zinkhan, G.M.; *Electronic Commerce – The Strategic Perspective*, The Dryden Press, 2000.
- Wernerfelt, B.; "A Resource-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal* 5, 171-180, 1984.
- Whinston, A. e Barua, A.; "Measuring the Internet Economy", <http://www.internetindicators.com>, january 2001, acessado em 15/06/2001.
- Wigand, Rolf T., "Electronic Commerce: Definition, Theory and Context", *The Information Society*, 13:1 16, 1997.
- Williams, L.T.; "Planning and Managing the Information System – A Manager's Guide"; *Industrial Management & Data Systems* (97:5-6), pp.187-191, May-June, 1997.
- Williamson, O. E., *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, New York (NY): The Free Press, 1985.
- Winter, S. G.; "Knowledge and Competence as Strategic Assets", in: Teece (ed.), *The Competitive Challenge*, Cambridge (MA): Ballinger, pp. 159-184, 1987.
- Yang, J. e Papazoglou, M. P.; "Interoperation Support for Electronic Commerce", *Communications of the ACM*, 43(6):39-47, June 2000.
- Yin, R.; *Case Study Research: Design and Methods*, 2nd edition, Sage Publications Inc., Thousand Oaks, California, 1994.

Zwass, V; "Electronic Commerce: Structures and Issues", *International Journal of Electronic Commerce*, 1(1):3-23, 1996.

ANEXO A - Questionário Aberto

Questionário A.1 - Gerência

Visão Geral do Projeto de Comércio Eletrônico

- Por favor, descreva, brevemente, o comércio eletrônico em sua empresa.
- O que motivou sua empresa a empreender o comércio eletrônico? Qual é o público alvo?
- Quais foram os objetivos iniciais de sua empresa em relação ao comércio eletrônico?
- Estes objetivos mudaram muito, na medida em que o projeto se desenvolveu, ou permaneceram fixos?

Recursos de Negócios Complementares

- Como são processadas as ordens de pedido aos fornecedores? Como podem ser classificadas as relações entre sua empresa e seus fornecedores? Houve algum tipo de mudança nas relações entre sua empresa e seus fornecedores para a integração ou adaptação com o comércio eletrônico? Como esta(s) mudança(s) se relaciona(m) com o comércio eletrônico?
- Como são distribuídos seus produtos? Como podem ser classificadas as relações entre sua empresa e os distribuidores de seus produtos? Houve algum tipo de mudança nas relações entre sua empresa e as empresas que distribuem seus produtos, para a integração ou adaptação com o comércio eletrônico? Como esta(s) mudança(s) se relaciona(m) com o comércio eletrônico?
- Sua empresa mantém algum tipo de relação com instituições financeiras para facilitar a venda de produtos? Como podem ser classificadas as relações entre sua empresa e as instituições financeiras? Houve algum tipo de mudança nas relações entre sua empresa e as instituições financeiras, para a integração ou adaptação com o comércio eletrônico? Como esta(s) mudança(s) se relaciona(m) com o comércio eletrônico?
- Quais os valores que sua empresa espera prover aos clientes através do comércio eletrônico?
- O quê motiva os clientes a retornem ao *website* de sua empresa? Sua empresa mantém comunicações personalizadas com clientes?
- Sua empresa identifica as necessidades de seus clientes? Customiza produtos de acordo com estas necessidades?
- Sua empresa coleta dados de clientes, além dos necessários para a realização de pedidos? Existe uma política de privacidade?
- Como sua empresa gerencia o estoque de produtos para o comércio eletrônico? Foram adotados novos processos?
- Sua empresa introduziu novos produtos/serviços no mercado? Houve mudanças em processos de marketing e vendas para integração com o comércio eletrônico?
- Sua empresa sempre busca criar ou modificar processos de negócios? Qual é a relação destas mudanças com o comércio eletrônico?
- Existem planos para maiores desenvolvimentos do comércio eletrônico em sua empresa?

- Como sua empresa mede a eficácia do comércio eletrônico?

Recursos Humanos Complementares

- Sua empresa possui uma equipe dedicada ao comércio eletrônico? Quantos componentes conformam esta equipe? Qual é a formação e experiência dos membros desta equipe?
- Os recursos humanos de tecnologias de informação da equipe de comércio eletrônico participam do estabelecimento de objetivos de negócios e da resolução de problemas de negócios?
- Sua empresa investe em treinamento? A equipe de comércio eletrônico se dedica a treinamentos?
- Existe um planejamento para adquirir ou complementar competências em novas tecnologias para o comércio eletrônico?

Recursos Tecnológicos Complementares

- Como foi desenvolvido o *website* de sua empresa? Poderia fornecer uma estimativa do total de recursos (humanos, *software*, *hardware*, etc.) envolvidos no projeto deste *website*?
- Seus clientes são experientes em navegar na Internet ou não? Como isto se relacionou ao projeto de seu *website*?
- Que características distinguem o *website* de sua empresa dos *websites* de seus competidores?
- A funcionalidade e os objetivos do *website* de sua empresa modificou-se ao longo do tempo, na medida em que se passou a avaliar sua potencialidade?
- Quais são os aspectos chaves do projeto de seu *website*? Como se relacionam com os objetivos de negócios?
- Qual é o papel das tecnologias de informação no projeto de comércio eletrônico, seus objetivos e realizações? As tecnologias de informação direcionaram o projeto ou corresponderam às expectativas de seu planejamento?

Questionário A.2 – Componentes da Equipe de Comércio Eletrônico

Recursos de Negócios Complementares

- Como são processadas as ordens de pedido aos fornecedores?
- Como são processados os pedidos de clientes?
- Sua empresa identifica as necessidades de seus clientes? Customiza produtos de acordo com estas necessidades?
- Sua empresa coleta dados de clientes, além dos necessários para a realização de pedidos? Existe uma política de privacidade?
- Como sua empresa gerencia o estoque de produtos para o comércio eletrônico?
- Sua empresa introduziu novos produtos/serviços no mercado? Houve mudanças em processos de marketing e vendas para integração com o comércio eletrônico?
- Existem planos para maiores desenvolvimentos do comércio eletrônico em sua empresa?
- Como sua empresa mede a eficácia do comércio eletrônico?

- Quais são os aspectos chaves do projeto de seu *website*? Como se relacionam com os objetivos de negócios?
- Qual é o papel das tecnologias de informação no projeto de comércio eletrônico, seus objetivos e realizações? As tecnologias de informação direcionaram o projeto ou corresponderam às expectativas de seu planejamento?

Recursos Humanos Complementares

- Por favor, descreva seu papel no projeto de comércio eletrônico. Sua contratação foi específica para o projeto de comércio eletrônico?
- Houve alguma contribuição especial de sua parte neste projeto, baseada em sua experiência?
- Houve alguma espécie de treinamento ou preparação para o desenvolvimento do projeto de comércio eletrônico? Qual?
- Na medida em que surgem novas tecnologias, a equipe testa novas opções?
- A empresa investe em treinamentos? A equipe participa destes treinamentos?
- Qual é sua participação em relação ao estabelecimento de novos objetivos de negócios e à resolução de problemas de negócios?

Recursos Tecnológicos Complementares

- Sob o ponto de vista tecnológico, avaliando a evolução do projeto de comércio eletrônico e seu estado atual, há aspectos que agradam, poderiam ser trabalhados de forma diferente ou ainda tem que ser desenvolvidos?
- Que características distinguem o *website* de sua empresa dos *websites* de seus competidores?
- As tecnologias de informação escolhidas para o projeto foram utilizadas ou substituídas por outras ao longo do desenvolvimento e implementação do projeto de comércio eletrônico?
- Quais foram alguns dos desafios, sob o ponto de vista tecnológico, do projeto de comércio eletrônico de sua empresa?

ANEXO B - Questionários Fechados

B.1 Orientação Estratégica de Negócios

(Questionário aplicado à gerência)

Desenvolver e implementar estratégias de negócios eficazes é um desafio constante para as organizações. A questão a seguir tem o objetivo de colaborar na compreensão da orientação estratégica de negócios de sua empresa. Por favor, marque com um X o número que indica sua avaliação da importância dos seguintes aspectos, em relação as estratégias de negócios de sua empresa.

(“1” - não importante, “5” - muito importante)

ON01 - Nossa empresa sempre busca novas oportunidades de negócios como suporte a sua intenção de domínio de mercado.	1	2	3	4	5
ON02 - Para tomar decisões de negócios, desenvolvemos análises detalhadas, relatórios quantitativos e avaliações.	1	2	3	4	5
ON03 - Otimizamos a coordenação entre funções como, por exemplo, finanças e marketing, sempre enfatizamos a redução de custos e a eficácia em nossos negócios.	1	2	3	4	5
ON04 - Exercemos um alto grau de poder de barganha em nosso mercado, formando alianças com clientes e fornecedores.	1	2	3	4	5
ON05 - Realizamos pesquisas de longo prazo para ganhar competitividade no futuro, considerando orientações a longo prazo fundamentais para nossos negócios.	1	2	3	4	5
ON06 - Geralmente somos os primeiros a introduzir novos produtos ou serviços no mercado.	1	2	3	4	5
ON07 - Nossas operações são mais arriscadas que as de nossos competidores e temos a tendência de assumir riscos em projetos.	1	2	3	4	5
ON08 - Implementamos novas tecnologias quando é necessário defender nossa posição no mercado e recompensamos a criatividade e experimentação.	1	2	3	4	5

B. 2 Orientação Estratégica de Tecnologias de Informação

(Questionário aplicado à gerência)

Desenvolver e implementar tecnologias de informação eficazes é um desafio constante para as organizações. A questão a seguir tem o objetivo de colaborar na compreensão da orientação estratégica de tecnologias de informação de sua empresa. Por favor, marque com um X o número que indica sua avaliação da importância dos seguintes aspectos, em relação as estratégias de negócios de sua empresa.

(“1” - não importante, “5” - muito importante)

OT01- As tecnologias de informação assistem na identificação de novas oportunidades de negócios.	1	2	3	4	5
OT02- As tecnologias de informação provêem informações sobre nossa posição no mercado, através de detalhes e avaliações quantitativas.	1	2	3	4	5
OT03- As tecnologias de informação ajudam a medir nosso desempenho em relação a nossos objetivos enfatizando a eficácia e redução de custos.	1	2	3	4	5
OT04- As tecnologias de informação estabelecem ligações e ajudam a formar alianças com clientes e fornecedores.	1	2	3	4	5
OT05- As tecnologias de informação assistem em planejamentos de longo prazo e conformam soluções de acordo com nossa orientação de negócios a longo prazo.	1	2	3	4	5
OT06- As tecnologias de informação nos ajudam a introduzir novos produtos/serviços no mercado e conformam um suporte a nossa liderança.	1	2	3	4	5
OT07- As tecnologias e informação nos ajudam a medir riscos em negócios.	1	2	3	4	5
OT08- As tecnologias de informação nos ajudam a implementar soluções inovadoras através da criatividade e experimentação.	1	2	3	4	5

B.3 Benefícios do Comércio Eletrônico

(Questionário aplicado à gerência)

A questão a seguir tem como objetivo contribuir para identificar os benefícios do comércio eletrônico para sua empresa. Por favor, marque com um X na coluna à direita, os benefícios de comércio eletrônico alcançados por sua empresa.

O comércio eletrônico ...

BE01 - Aprimorou a eficiência operacional	
BE02 - Aprimorou a eficácia operacional	
BE03 - Aumentou as vendas	
BE04 - Reduziu custos administrativos	
BE05 - Reduziu custos de suporte a clientes	
BE06 - Reduziu custos de distribuição	
BE07 - Reduziu custos de processamento de informações	
BE08 - Reduziu custos com estoques	
BE09 - Reduziu custos de marketing	
BE10 - Aumentou a habilidade de resposta aos competidores	
BE11 - Permitiu uma melhor interação com clientes	
BE12 - Permitiu melhor compreender as necessidades de clientes	
BE13 - Proveu melhores informações para a tomada de decisões a nível gerencial	
BE14 - Proveu, aos clientes, melhores informações sobre produtos/serviços	
BE15 - Facilitou a cobrança	
BE16 - Facilitou a auditoria eletrônica	
BE17 - Facilitou a troca de informações com parceiros de negócios (clientes, fornecedores, etc.)	
BE18 - Facilitou o processamento de pedidos	
BE19 - Facilitou a monitoração da distribuição de produtos	
BE20 - Aumentou o controle de dados	
BE21 - Aprimorou serviços aos clientes	
BE22 - Racionalizou a reposição de estoques	
BE23 - Racionalizou processos de compra	
BE24 - Aumentou a habilidade de customizar vendas	
BE25 - Contribuiu para manter clientes	
BE26 - Tornou nossos produtos/serviços mais conhecidos	
BE27 - Permitiu diferenciar nossos produtos/serviços dos produtos/serviços de nossos competidores	
BE28 - Proveu acesso a novos mercados	
BE29 - Estreitou as relações com clientes	
BE30 - Proveu oportunidades em nichos de mercado	

ANEXO C - QSR N6 - Organização e Análise de Dados Qualitativos

QSR N6 Demo version, revision 6.0.

Licensee: Demo User.

PROJECT: Project_ECOMM, User Maria Ilca de Souza Lima, 8:58 pm, Mar 4, 2002.

REPORT ON NODE (1) '/Gerência'

Restriction to document: NONE

(1) /Gerência

*** Description:

Questionário aberto aplicado à gerência.

*** Created: 7:24 pm, Mar 4, 2002.

*** Last modified: 7:32 pm, Mai 30, 2002.

*** The siblings of this node are:

(2) /Equipe de Comércio Eletrônico

*** The children of this node are:

(1 1) /Gerência/Visão Geral do Projeto de Comércio Eletrônico

(1 2) /Gerência/Recursos de Negócios Complementares

(1 3) /Gerência/Recursos Humanos Complementares

(1 4) /Gerência/Recursos Tecnológicos Complementares

*** This node codes 04 documents.

*** No Memo.

This node codes 04 documents.

QSR N6 Demo version, revision 6.0.

Licensee: Demo User.

PROJECT: Project_ECOMM, User Maria Ilca de Souza Lima, 8:55 pm, Mar 4, 2002.

REPORT ON NODE (1 2) '~/Recursos de Negócios Complementares'

Restriction to document: NONE

(1 2) /Gerência/Recursos de Negócios Complementares

*** No Description

+++++

+++ ON-LINE DOCUMENT: Q2

+++ Document Description:

* No Description

+++ Retrieval for this document: 83 units out of 83, = 100%

++ Text units 1-83:

Q2.1 - Como sao processadas as ordens de pedido aos fornecedores? Como 1
podem ser classificadas as relacoes entre sua empresa e seus 2
fornecedores? Houve algum tipo de mudanca nas relacoes entre sua empresa 3
e seus fornecedores para a integracao ou adaptacao com o comercio 4
eletronico? Como esta(s) mudanca(s) se relaciona(m) com o comercio 5
eletronico? 6
E1 - Adquirimos nossos produtos de fornecedores locais ou de centros de 7
distribuicao, conforme a sazonalidade. Em geral, enviamos pedidos 8
semanais a estes fornecedores, exceto quando a demanda e maior. Ainda 9
estamos desenvolvendo nossas relacoes com fornecedores. No Natal de 2000, 10
que foi o primeiro para a empresa, experimentamos um aumento de demanda 11
para nossas cestas. Temos um planejamento de estoque para atender a 12
demanda por estes produtos. Nos nao contavamos com este aumento de 13
demanda e nao havia tempo disponivel para entrar em contato com novos 14
fornecedores. Como a maioria das ordens de pedidos que recebemos e 15
freqüente, nos enviamos pedidos semanais a nossos fornecedores. Os nossos 16
fornecedores ja estao acostumados a nos prover com uma quantidade de 17
produtos mais ou menos fixa e nao havia como simplesmente aumentar estes 18
pedidos, de forma a atender a este aumento de demanda súbito. Fizemos, 19
entao, um contato via telefone com cada um de nossos fornecedores. Cada 20

um deles mencionou a quantidade de produtos que poderia nos fornecer e,	21
além disso, alguns ofereceram soluções alternativas, ou seja, produtos	22
que possivelmente poderiam servir como substitutos. Estes produtos nos	23
foram entregues em conjunto com os pedidos da semana e sem a formalidade	24
de um pedido por escrito. Atualmente já possuímos um planejamento para	25
estas situações mas, neste caso, só conseguimos atender a demanda com a	26
ajuda de nossos fornecedores, que avaliaram atenciosamente nossa	27
solicitação. Nós atribuímos esta atenção às relações abertas e de	28
confiança que mantemos com nossos fornecedores.	29
E2 - Neste tipo de negócios, é fundamental estabelecer uma parceria com	30
produtores locais que possam suprir produtos extremamente frescos. A ABC	31
conta com cerca de 20 fornecedores de legumes, frutas e vegetais	32
orgânicos para cada um de seus dois centros de distribuição. Não é	33
possível comercializar estes produtos online sem contar com esta	34
parceria, além de, dependendo da estação, contar com a aquisição de	35
produtos de centros de distribuição que possuem equipamentos necessários	36
sua manutenção nas melhores condições possíveis. Esta parceria permite	37
realizar uma distribuição just-in-time.	38
Q2.2 Como são distribuídos seus produtos? Como podem ser classificadas as	39
relações entre sua empresa e os distribuidores de seus produtos? Houve	40
algum tipo de mudança nas relações entre sua empresa e as empresas que	41
distribuem seus produtos, para a integração ou adaptação com o comércio	42
eletrônico? Como esta(s) mudança(s) se relaciona(m) com o comércio	43
eletrônico?	44
E1 - Contratamos os serviços de duas empresas para realizar a	45
distribuição de nossos produtos.	46
E2 - Quando nossos clientes preenchem seu cadastro, especificam o local	47
onde desejam a entrega de suas cestas: porta principal, dos fundos ou	48
lateral. Uma das empresas que realizava as entregas não estava	49
respeitando as especificações, porque alguns de seus funcionários	50
julgaram que os locais eram inseguros. Apesar de nossas reclamações, este	51
problema não foi resolvido, então tivemos que contratar outra empresa. Se	52
não podemos manter relações de confiança em 100% com as empresas que	53
entregam que entregam nossos produtos, estaremos prejudicando a imagem de	54
nossa própria empresa.	55
Q2.3 Sua empresa mantém algum tipo de relação com instituições	56
financeiras para facilitar a venda de produtos? Como podem ser	57
classificadas as relações entre sua empresa e as instituições	58
financeiras? Houve algum tipo de mudança nas relações entre sua empresa e	59
as instituições financeiras, para a integração ou adaptação com o	60

comercio eletronico? Como esta(s) mudanca(s) se relaciona(m) com o	61
comercio eletronico?	62
E1 - Independentemente do tipo de negocio que e realizado em seu website,	63
uma empresa precisa estabelecer relacoes com instituicoes financeiras,	64
por exemplo, para processar pagamentos com cartoes de creditos.	65
Construimos relacoes com varias instituicoes financeiras para viabilizar	66
quatro formas de pagamento que disponibilizamos aos nossos clientes:	67
cartao de credito, a vista, cheque ou debito automatico.	68
E2 - Uma das formas de pagamento que disponibilizamos para nossos	69
clientes compreende o debito direto. Esta forma de pagamento e complicada	70
quando o cliente nao esta presente, porque nao ha como realizar o debito	71
eletronico sem a autorizacao do cliente, que e realizada atraves da	72
passagem do cartao e da digitacao da senha. Quando nossos clientes optam	73
por esta opcao de pagamento, nos enviamos um formulario especial, que	74
deve ser preenchido para autorizacao do debito direto, que pode ser para	75
uma única compra, semanal ou quinzenal, conforme pedido. Esta forma de	76
pagamento e relativamente nova para as empresas que atuam no comercio	77
eletronico. Nos a implementamos apos oito meses de funcionamento, antes	78
so tinhamos as opcoes de cartao de credito e pagamento em cheque ou à	79
vista, sendo estes últimos no ato das entregas. Como somos uma empresa	80
nova no mercado, tivemos que construir uma relacao de confianca com	81
instituicoes financeiras, para a implementacao desta modalidade de	82
pagamento.	83

+++++

+

+++ Total number of text units retrieved = 83

+++ Retrievals in 1 out of 2 documents, = 50%.

+++ The documents with retrievals have a total of 83 text units,
so text units retrieved in these documents = 100%.

+++ All documents have a total of 84 text units,
so text units found in these documents = 99%.