



Universidade do Porto
Faculdade de Engenharia
FEUP

Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto – FEUP

**A UTILIZAÇÃO DOS *e-SERVICES* COMO FERRAMENTA PARA
OBTENÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA NAS
ORGANIZAÇÕES
Estudo de casos múltiplos**

Thais Batista Zaninelli

**Dissertação apresentada à Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto – Departamento
de Engenharia Electrotécnica e Computadores como requisito parcial para obtenção do grau de
mestre em Gestão de Informação**

**Dissertação realizada sob a supervisão da
Professora Doutora Lia Patrício**

Porto, 2007

Reitoria da Universidade do Porto
José Carlos D. Marques dos Santos

Director da Faculdade de Engenharia
Carlos Albino Veiga da Costa

Director do Departamento de Engenharia Electrotécnica e de Computadores
José Alfredo Ribeiro da Silva Matos

Director do Curso de Mestrado em Ciência da Informação
Manuel António Cerqueira da Costa Matos

Dedicatória

***Ao meu pai (in memoriam) por todo amor e dedicação,
tinha um coração tão bom que Deus o quis muito cedo para perto de si.
Este Mestrado é a primeira etapa da vida que completo sem ele.***

*“Hoje senti sua falta, como sempre sinto.
Senti saudades de mim, saudades de você,
saudades de nós, saudades da minha felicidade,
do seu sorriso, do seu viver.
Hoje mais do que nunca senti sua falta.
Falta dos teus olhos,
falta dos meus olhos nos seus.
Falta do seu olhar,
falta da alegria no meu olhar.
Hoje senti que preciso de você,
senti sua falta. Falta de te ouvir "amor meu",
falta de ser o amor seu.
Falta de ter com quem falar,
falta de ter você comigo!
Sinto saudades, saudades de você.
Saudades do seu carinho...
Saudades da sua certeza...
Saudades daquele menino...
Saudades de você, amor meu...
Senti falta de ouvir que sou o amor seu...
Hoje senti sua falta, como sempre sinto...
Saudade de você que hoje é o meu anjo”*

(autor desconhecido)

AGRADECIMENTOS

Todos aqueles que tenham passado por um processo de criação e desenvolvimento de um trabalho de investigação, sabem que não seria possível uma conclusão se não fosse a colaboração, auxílio, gentileza e estímulo de várias pessoas e organizações, algumas em especiais que eu não posso deixar de citar.

Em primeiro lugar e acima de tudo, meu amigo de todas as horas, meu confidente, meu tudo, aquele que sem Ele, nada na minha vida seria possível, aquele que coloca em meu caminho sempre pessoas certas nos momentos certos: Deus.

Quero agradecer a Terezinha Batista de Souza – minha mãe, que amo demais, pela dedicação, compreensão, amizade, incentivo, apoio, modelo de mulher batalhadora, vencedora e amiga de todas as horas.

Aos meus grandes e verdadeiros amigos que eu amo incondicionalmente e que caminharam comigo ao longo deste curso, as vezes mais perto outras vezes mais distantes, nas horas de tristeza e alegria e que sempre me apoiaram e me ajudaram, com palavras, trabalho, conselhos ou simples gestos de carinho, Ana Carolina, Helder Alberto e Daniel Zaninelli (meu irmão).

À Professora Dra. Lia Patrício, pelo incentivo, paciência, compreensão, disponibilidade, gentileza e valiosas dicas ao longo deste trabalho.

Aos professores do Departamento de Engenharia Electrotécnica e de Computadores, em especial ao Director do curso e Professor Dr. Manuel Matos, por toda ajuda mesmo antes de minha chegada em Portugal, sendo meu primeiro tutor da minha bolsa de estudos, pelo profissionalismo e ensinamentos mesmo que indirectamente e pela compreensão em determinadas situações.

Aos profissionais da FEUP Rosário Rebelo pela paciência, compreensão, conselhos e ajuda ao longo destes dois anos e Dra. Helena Sofia Rocha Lopes pelas orientações e apoio emocionais.

A todos os colegas de turma, que tornaram minha experiência aqui em Portugal mais agradável e pelas horas de trabalho e lazer juntos.

Às professoras Marta Lúcia Pomim Valentin e Maria Inês Tomaél como tutoras da bolsa de estudos no Brasil e a professora Julce Mary Cornelsen pelos conselhos, que me ajudaram muito a estruturar esta tese.

Aos colegas feitos aqui em Portugal e por toda disponibilidade e ajuda, principalmente no início de minha chegada, dentre eles Fabiola Bezerra.

À FEUP pela estrutura e suporte fornecido aos alunos apoiando e financiando impressões, cursos e congressos e a todos os funcionários principalmente os da secretaria de Pós e da Biblioteca.

Ao Programa Alβan – Programa de Bolsas de alto nível da União Europeia para a América Latina pelo apoio financeiro sem o qual não teria sido possível a realização deste curso.

Às empresas Banco BPI, Modelo Hipermercado Continente e Radio Popular e a todos os profissionais que me receberam e ajudaram no desenvolvimento desta investigação.

**A TODOS VOCÊS O MEU MUITO E SINCERO
OBRIGADO!!!**

***“Se você tem ou não e-Services não é mais a questão agora.
Os clientes esperam por eles.” (TSCHOHL, 2001, p.57).***

SUMÁRIO

Dado o actual contexto de mudanças e de competitividade, a relevância que as tecnologias de informação têm para que as empresas sobrevivam é indiscutível. Nesta realidade, das mutações do mercado, as tecnologias advindas da Internet mostram-se como sendo uma ferramenta valiosa para que as empresas ofereçam produtos e serviços aos clientes que potenciem o negócio, nas suas estratégias para o alcance de vantagens competitivas sustentáveis. De entre as várias tecnologias de informação, destacam-se os já conhecidos e-commerce e e-business que actualmente estão a dar origem a um novo paradigma denominado, “e-Service”. Os e-Services representam um desafio para muitas das suposições tradicionais sobre como usar o ambiente *on-line* para aumentar os lucros das empresas. A sua utilização visa, não só a redução de custos através da automação dos serviços e aumento da eficiência, como também a expansão de rendimentos por meio da melhoria de produtos e serviços e da construção de relacionamentos lucrativos com clientes, fornecedores e parceiros. A utilização dos e-Services na estratégia empresarial como ferramenta para obter vantagens competitivas perante a concorrência, é cada vez mais comum. Isso implica pelo facto deste serviço trazer comodidade e fiabilidade para os clientes e parceiros construindo um relacionamento forte com os mesmos. O Banco BPI, Modelo Continente Hipermercado e Radio Popular oferecem aos seus parceiros e clientes alguns destes serviços. Neste contexto, objectivou-se realizar um estudo para identificar quais são estes serviços e como estas empresas utilizam estrategicamente os e-Services como ferramenta para obter vantagens competitivas no mercado. A metodologia adoptada foi a abordagem qualitativa com a utilização do estudo de casos múltiplos e como instrumentos de recolha de dados usou-se entrevistas semi-estruturadas, análise do *site* das empresas, documentos fornecidos pelas mesmas, dentre outras fontes de informação. Os resultados apontam para uma aposta forte das empresas em tecnologias, mas não apenas em tecnologias de e-Service, mas também como tecnologias aplicadas em outros canais de distribuição – redes físicas. Apesar das tecnologias de e-Service oferecerem grande velocidade e conveniência, não elimina a necessidade das empresas continuarem a investir nas tecnologias tradicionais. Pelo que foi verificado nas empresas analisadas, infere-se que todas utilizam os e-Services como um complemento nas suas actividades para redução de custo, melhoria de relacionamento com clientes, inovação e customização de serviços, personalização de serviços para o tratamento de clientes, novos canais, marketing segmentado, de entre outras formas para o cliente usufruir dos produtos e serviços, ou seja, um canal a mais que o cliente tem para relacionar-se com as empresas.

Palavras-Chave: e-Service; Estratégia Empresarial; Vantagem Competitiva; Competência Central, Modelo Hipermercado Continente – Portugal; Banco BPI – Portugal; Radio Popular-Portugal.

ABSTRACT

It is indisputable the importance of the information technologies to the survival of companies, considering the present context of changes and competitiveness. Given the reality of the market variations, the technologies arriving from the Internet are a valuable tool for the companies to offer products and services to the costumers which will increase the business, with their strategies to the achievement of sustainable competitive advantages. Among the numerous information technologies, the already known e-commerce and e-business stand out and are, at the present time, giving rise to a new concept called "e-Service". E-Services represent a challenge to many of the traditional assumptions about how to use the *on-line* setting to increase companies' profit. Its use aims to, not only reduce costs through services automation and increase of the efficiency, but also the expansion of profits through the improvement of products and services and creating a profitable relationship with costumers, suppliers and partners. Using e-Services on the enterprise strategies as a tool to obtain competitive advantages before competition is becoming more common. This comes from the fact that this service is convenient and reliable to the customers and partners, creating this way a strong relationship with them. Banco BPI, Modelo Continente Hipermercado and Radio Popular are offering some of these services to their customers and partners. In this context, the purpose of this study is to identify which are these services and how the companies use strategically e-Services as a tool to obtain competitive advantages on the market. The methodology used was the qualitative approach with the study of several cases, and semi-structured interviews, companies' sites analysis, the documents they provided among other sources of information were the data used gathering tool. The results point out to a strong bet of the companies in technologies, not only on e-service technologies, but also on technologies applied in other distribution channels – physical networks. Even though e-Service technologies offer a great deal of speed and convenience, they don't eliminate the companies' need of a continuous investment on the traditional technologies. For what was seen on the studied companies, one can conclude that all of them use e-Services as a complement to their cost reduce activities, to the improvement of their relationship with their customers, to the innovation and customization of the services, to the personalization of the services in dealing with the clients, new channels and segmented marketing among others, so that the customer can enjoy the products and services, that is, the client has another channel through which he can bond with the companies.

Key-words: e-Service; Enterprise Strategy, Competitive Advantage; Core Competence; Modelo Continente Hipermercado – Portugal; Banco BPI; Radio Popular – Portugal.

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|-----|
| Figura 1 – Relação entre <i>e-Service</i> , <i>e-Business</i> e <i>e-Commerce</i> | 3 |
| Figura 2 – Forças que dirigem a concorrência na indústria – Porter..... | 33 |
| Figura 3 – Três Estratégias Genéricas por Porter | 36 |
| Figura 4 – Imagem da Cadeia de Valor desenvolvido por Porter..... | 42 |
| Figura 5 – Actividades da Cadeia de Valor adaptada às TIC's | 44 |
| Figura 6 – Página inicial do <i>site</i> do Banco BPI..... | 85 |
| Figura 7 – Cadeia de Valor adaptada às actividades do BPI | 104 |
| Figura 8 – Estrutura da Modelo Continente em 2007 | 112 |
| Figura 9 – Página Inicial do <i>site Modelo Continente</i> | 117 |
| Figura 10 – Página Inicial do <i>site Continente on-line</i> | 117 |
| Figura 11 – Cadeia de Valor adaptada às actividades da MCH..... | 135 |
| Figura 12 – Página Inicial do <i>site</i> da Rádio Popular..... | 144 |
| Figura 13 – Página Inicial do <i>site Loja on-line</i> Rádio Popular | 144 |
| Figura 14 – Cadeia de Valor adaptada as actividades da Radio Popular..... | 160 |
| Figura 15 – Estrutura de Participação..... | 189 |

ÍNDICE DE QUADROS

| | |
|---|-----|
| Quadro 1 – Comparação de <i>e-Service</i> e Serviços Tradicionais | 24 |
| Quadro 2 – Definições para palavra estratégia | 26 |
| Quadro 3 – Conceitos para o termo Estratégia aplicado no Mundo Empresarial..... | 26 |
| Quadro 4 – Componentes que definem a estratégia segundo seu posicionamento de acordo com Porter (1996) | 28 |
| Quadro 5 – Vantagem e Desvantagem das estratégias | 30 |
| Quadro 6 – Definições de Estratégia Empresarial | 31 |
| Quadro 7 – Influências que as novas TIC's podem ter sobre as 5 Forças defendidas por Porter ... | 34 |
| Quadro 8 – Modelos de Competências..... | 46 |
| Quadro 9 – Grelha de Análise | 54 |
| Quadro 10 – Diferentes Estratégias de Pesquisa | 60 |
| Quadro 11 – Abordagens de Investigação | 62 |
| Quadro 12 – Tipologia de Estudos de Caso | 66 |
| Quadro 13 – Tipos de Triangulação de Dados..... | 69 |
| Quadro 14 – Variáveis analisadas do <i>site</i> – BPI | 85 |
| Quadro 15 – Principais Indicadores sobre os <i>e-Services</i> do BPI no ano de 2006 | 107 |
| Quadro 16 – Variáveis analisadas dos <i>sites</i> – Modelo Continente e Continente <i>on-line</i> | 120 |
| Quadro 17 – Estratégias defendidas pela Empresa..... | 128 |
| Quadro 18 – Percentagem de Resultados das Reclamações Recebidas e Atendidas..... | 133 |
| Quadro 19 – Variáveis analisadas dos <i>sites</i> – Radio Popular e Loja <i>on-line</i> | 144 |

LISTA DE SIGLAS

| | |
|--------------|---|
| APED | Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição |
| BFB | Banco Fonseca & Burnay |
| BPI | Banco Português de Investimento |
| CRM | Customer Relationship Management |
| DSI | Departamento de Sistema de Informação |
| ERP | Enterprise Resource Planning |
| MCH | Modelo Continente Hipermercado |
| PDA | Personal Digital Assistant |
| RBV | <i>Resource Based View of the Firm</i> |
| RH | Recursos Humanos |
| SGPS | Sociedade Gestora de Participações Sociais |
| SI | Sistema de Informação |
| SPI | Sociedade Portuguesa de Investimento |
| TI | Tecnologias de Informação |
| TIC's | Tecnologias de Informação e Comunicação |
| VC | Vantagem Competitiva |

ÍNDICE

| | |
|--|-----------|
| Índice de Figuras..... | vii |
| Índice de Quadros..... | viii |
| CAPÍTULO I | |
| APRESENTAÇÃO..... | 1 |
| CAPÍTULO II | |
| ESTADO DA ARTE..... | 7 |
| 2.1 Tecnologia de Informação..... | 8 |
| 2.2 A Internet e a Organização..... | 10 |
| 2.3 Entendendo o <i>e-Service</i> – conceitos e definições..... | 12 |
| 2.3.1 <i>e-Service</i> e a informação..... | 15 |
| 2.3.2 <i>e-Service</i> nas organizações..... | 17 |
| 2.3.3 <i>e-Service</i> e o cliente..... | 19 |
| 2.3.4 Serviços tradicionais <i>versus</i> os <i>e-Services</i> | 23 |
| 2.4 Estratégia: Origem e Definição..... | 25 |
| 2.4.1 Estratégia empresarial..... | 28 |
| 2.4.2 Forças competitivas..... | 32 |
| 2.4.3 Estratégias genéricas..... | 35 |
| 2.5 Vantagem Competitiva..... | 38 |
| 2.5.1 Cadeia de Valor no desenvolvimento de vantagem competitiva..... | 41 |
| 2.6 Competência Central - <i>Core Competence</i> | 45 |
| 2.7 Utilização do <i>e-Service</i> no desenvolvimento de vantagem competitiva..... | 50 |
| 2.8 Conclusão e Grelha de Análise..... | 53 |
| CAPÍTULO III | |
| PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS..... | 58 |
| 3.1 Métodos de Pesquisa..... | 59 |
| 3.1.1 Pesquisa exploratória – abordagens..... | 61 |
| 3.2 O Estudo de Caso..... | 64 |
| 3.2.1 O que é o método Estudo de Caso..... | 64 |
| 3.2.2 Factores de Sucesso do Estudo de Caso..... | 67 |
| 3.2.3 Quando deve ser aplicado o Estudo de Caso..... | 69 |
| 3.2.4 Porque o Estudo de Caso se aplica nesta investigação..... | 71 |
| 3.3 Universo e Selecção da Amostra..... | 71 |
| 3.4 Procedimentos de Recolha de Informação e Fases..... | 73 |
| CAPÍTULO IV | |
| ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS..... | 77 |
| 4.1 Apresentação..... | 78 |
| 4.2 - 1º Caso - Banco Português de Investimento – BPI..... | 80 |
| 4.2.1 Enquadramento da empresa..... | 80 |
| 4.2.2 Principais <i>e-Services</i> do Banco BPI e suas vantagens..... | 82 |
| 4.2.3 Análise do <i>site</i> | 84 |
| 4.2.4 Departamento de Sistema de Informação do Banco BPI..... | 90 |

| | |
|---|------------|
| 4.2.5 Estratégia do Banco BPI em relação ao uso dos <i>e-Services</i> | 92 |
| 4.2.6 Valor, vantagem competitiva e competências centrais..... | 99 |
| 4.2.7 Perspectivas futuras em relação à tecnologia..... | 108 |
| 4.2.8 Conclusão e limitações do Caso BPI..... | 109 |
| 4.3 2º Caso – Sonae – Modelo Continente Hipermercado MCH..... | 111 |
| 4.3.1 Enquadramento da empresa..... | 111 |
| 4.3.2 Principais <i>e-Services</i> da MCH e suas vantagens | 113 |
| 4.3.3 Análise do <i>site</i> | 117 |
| 4.3.4 Departamento de Sistema de informação – MCH | 122 |
| 4.3.5 Estratégia da MCH em relação ao uso dos <i>e-Service</i> | 125 |
| 4.3.6 Valor, vantagem competitiva e competências centrais..... | 132 |
| 4.3.7 Perspectivas futuras | 139 |
| 4.3.8 Conclusão e limitações do Caso Continente..... | 139 |
| 4.4 3º Caso – Radio Popular | 141 |
| 4.4.1 Enquadramento da empresa..... | 141 |
| 4.4.2 Principais <i>e-Services</i> da Radio Popular e suas vantagens | 142 |
| 4.4.3 Análise do <i>site</i> | 144 |
| 4.4.4 Departamento de Sistema de Informação da Radio Popular | 149 |
| 4.4.5 Estratégia da empresa em relação ao uso dos <i>e-Services</i> | 149 |
| 4.4.6 Valor, vantagem competitiva e competências centrais..... | 155 |
| 4.4.7 Perspectivas futuras | 164 |
| 4.4.8 Conclusão e limitações do Caso..... | 165 |
| | |
| CAPÍTULO V | |
| CONSIDERAÇÕES FINAIS | 167 |
| | |
| REFERÊNCIAS..... | 172 |
| | |
| GLOSSÁRIO..... | 179 |
| | |
| ANEXOS..... | 183 |
| Anexo A – Formulário Original de Análise de Site | 184 |
| Anexo B – Guião das Entrevistas..... | 186 |
| Anexo C – Organograma Funcional do grupo BPI | 187 |
| Anexo D – Quadro de Indicadores sobre o uso de <i>e-Service</i> no ano de 2006 - BPI | 188 |
| Anexo E – Estrutura de Participação Sonae SGPS | 189 |

CAPÍTULO I
Apresentação

Actualmente a palavra “globalização” é sinónimo de mudança e evolução. Essas mudanças estão directamente ligadas à economia mundial, à sociedade, à política, mas principalmente, às Tecnologias de Informação – TI, as quais têm exigido das organizações uma nova postura perante a sociedade. Mudanças na estratégia e no sistema organizacional, surgem com o objectivo de atingir Vantagens Competitivas – VC e realce perante o mercado económico mundial.

No actual contexto competitivo não se pode deixar de lado o uso das novas tecnologias para um desempenho superior das organizações. Novos desafios organizacionais vêm surgindo, potencializados com as mudanças ambientais, políticas, económicas e tecnológicas, sendo que estas “potências” acabam por obrigar as organizações a se adaptar neste novo contexto, para se manterem “vivas” e competitivas no mercado.

Neste contexto, a tecnologia Internet é, indiscutivelmente importante, sendo que o maior erro no início do seu uso foi a crença de que ela mudaria tudo, tornando antigas normas de competição obsoletas, o que, apesar de ter sido uma reacção natural, foi igualmente precipitada e acabou por levar muitas empresas ao equívoco na tomada de decisões. A procura por uma abordagem competitiva não requer, exactamente, uma abordagem radicalmente nova no negócio; muitas das empresas bem sucedidas são aquelas que usam a Internet como complemento aos modos tradicionais de competitividade (PORTER, 2001).

Associando a Internet com a informação, a mesma quebra barreiras de espaço e tempo, tornando o fluxo de informação e das actividades dentro das organizações mais ágeis, oferecendo novas TI's, onde, se aplicadas estrategicamente, é um factor importante para a competitividade da empresa.

A palavra competitividade é muito utilizada no dia-a-dia das organizações e pode considerar-se como uma das principais fontes desta competitividade, a informação. A informação atempada e rigorosa é dos activos de maior valor para quem tem de decidir rapidamente e de forma eficiente numa economia crescentemente globalizada e em constante mutação.

Devido ao rápido desenvolvimento das tecnologias, juntamente com as necessidades que as empresas têm de elaborar estratégias, que as colocam num nível de competitividade elevado, surgem novas oportunidades para que essas empresas utilizem os serviços oferecidos por estas tecnologias, como ferramentas para desenvolver estratégias de competitividade. Exemplos disso é o *e-Business* e o *e-Commerce* que podem ser considerados como parte do grupo dos *e-Services*, ou seja, serviços que são efectuados por meios electrónicos, normalmente via Internet, salientando que uma organização não pode centrar as suas actividades apenas nos *e-Services*, como ferramenta de competitividade, pois, após a adopção das tecnologias o foco deverá centrar-se na sua gestão.

Dado o actual contexto, a importância da utilização das TI, para alcançar um desempenho significativo perante o mercado competitivo, é incontestável. Face a tantas mudanças, se as empresas não adoptarem novos posicionamentos diante do mercado e concorrentes, e conseqüentemente não procurarem novas formas para se diferenciarem, logicamente estarão excluídas do mercado.

Porter (1991) salienta que as empresas devem procurar criar vantagens competitivas por meio da inovação, aperfeiçoando a maneira de oferecer os seus produtos, serviços, processos internos e interacção entre os parceiros e clientes.

Actualmente, as técnicas digitais têm um impacto significativo na indústria e na economia mundial. Novas tecnologias são usadas na gestão das organizações, e os novos modelos de trabalho digital transformam os processos e as estratégias destas organizações.

Os denominados *e-Services*, *e-Business* e *e-Commerce*, cuja relação está demonstrada na Figura 1, surgiram devido ao desenvolvimento da Internet.

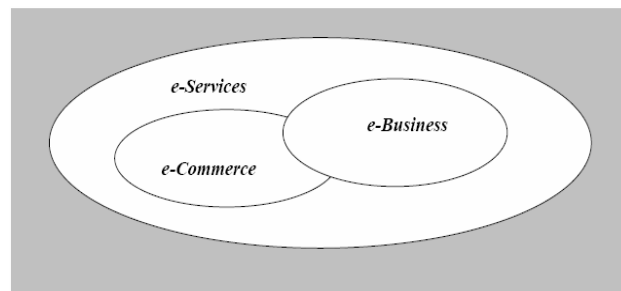


Figura 1 – Relação entre *e-Service*, *e-Business* e *e-Commerce*.
Fonte: Nóbrega Jr. (2000, p. 30).

Rust e Kannan (2002, p.4) afirmam que o *e-Service* pode ser definido como “o fornecimento de serviços através de redes electrónicas como a Internet”. Este novo paradigma conhecido como *e-Service*, desafia suposições tradicionais sobre como usar o ambiente *on-line* para desenvolver VC.

Os *e-Services* ou Serviços Electrónicos é um novo conceito que está em crescimento na Internet e diz respeito à entrada e transacções da indústria e do comércio electrónico na Internet. As novas tecnologias então a amadurecer o suficiente para possibilitarem a interacção entre compradores, fornecedores e clientes.

Portanto, neste cenário, em que a Internet e as tecnologias oferecidas por esta, se tornam ferramentas valiosíssimas, a sua aplicação estratégica torna-se um importante factor para a obtenção das VC, e conseqüentemente o sucesso e liderança da empresa.

Esta investigação parte do pressuposto que as organizações são, basicamente conjuntos de componentes que interagem entre si, e que têm à sua disposição inúmeros recursos tangíveis ou intangíveis para criarem vantagens competitivas. No entanto, para estas organizações enfrentarem os actuais desafios, é necessário uma estratégia de valor bem definida, focando-se em recursos intangíveis, como por exemplo, o conhecimento intelectual e relacionamento com os clientes e parceiros, que hoje em dia, são os maiores impulsionadores do sucesso de um negócio. Isso porque, recursos tangíveis, estão disponíveis no mercado para as empresas que possuam condições económicas de adquiri-los e tenham vontade de mudar. É neste aspecto que os *e-Services*, juntamente com os recursos intangíveis, podem apoiar o negócio de uma organização como ferramenta desenvolvida e aplicada estrategicamente para obtenção de VC.

As empresas actuam em diversas áreas do conhecimento, utilizando diferentes tecnologias, para a produção de bens e serviços dos mais diferentes tipos, que são vendidos e distribuídos de diferentes formas, com a finalidade de serem utilizados por clientes.

A Internet quebra barreiras de espaço e tempo, agilizando o fluxo de informação e das actividades dentro das organizações, oferecendo novas Tecnologias de Informação – TI, onde, aplicadas estrategicamente, desempenham um factor importante na competitividade da empresa (PORTER, 2001).

A utilização dos *e-Services* na estratégia empresarial como forma para obter VC perante a concorrência é cada vez mais comum. Isso implica no facto desse serviço oferecer comodidade e fiabilidade para os clientes e parceiros, construindo um relacionamento forte com os mesmos.

Assim, com base em tais elementos, o problema estudado nesta investigação foi verificar, de que forma a utilização dos *e-Services*, como ferramenta estratégica, podem ajudar as empresas, a alcançarem vantagens competitivas. Essa questão justifica-se pelo facto que *e-Services*, podem proporcionar às empresas uma forma nova de relacionamento com os clientes, oferecendo-lhes serviços e produtos diferenciados e personalizados, tornando-se o próprio cliente parte integrante da criação das soluções oferecidas pela empresa.

A partir do momento que a empresa coloca o cliente como participante directo do processo de desenvolvimento e adaptação de serviços e produtos, ela distingue-se da concorrência por uma maior capacidade de oferecer um grau elevado de customização, mantendo um canal permanentemente aberto de comunicação, que pode funcionar como base para a construção de um relacionamento com os clientes, o que pode conduzir à criação de um valor superior (GUILHOTO, 2002).

Assim, a partir do objectivo geral, de verificar se a utilização dos *e-Services*, como ferramenta estratégica, ajudando as empresas alcançarem vantagem competitiva, procurou-se:

a) Verificar se as empresas utilizam os *e-Services* na estratégia empresarial para a obtenção de VC perante a sua concorrência, e como as mesmas alinham esses serviços com os demais sectores da empresa, tal como nos Recursos Humanos - RH, Financeiro, e Comunicação;

b) Identificar quais são as vantagens e desvantagens que estes serviços trazem para as empresas;

c) Averiguar de que forma essas empresas aplicam estes serviços no desenvolvimento de competências centrais;

d) Investigar se os *e-Services* são instrumentos facilitadores para o desenvolvimento de VC.

Como tal, a pesquisa de natureza exploratória, fez uso da análise de *sites*, análise documental e entrevistas para a recolha dos dados adoptando, posteriormente, a abordagem qualitativa e o estudo de caso como método de pesquisa.

Como recorte de pesquisa, estudou-se a realidade de três empresas portuguesas, que actuam em sectores diferenciados, mas que utilizam *e-Services* nas suas estratégias de negócios como ferramenta para obtenção de VC. Para tanto, foi analisado e compreendido como estas empresas, utilizando as mesmas tecnologias mas aplicadas estrategicamente de forma diferenciada, obtêm VC e conseqüentemente sucesso no mercado. Estas três empresas foram: Banco BPI, Radio Popular e Modelo Continente Hipermercado – MCH.

Estas empresas foram escolhidas pela relevância que têm na economia portuguesa, pelo grande investimento que tem sido feito em *e-Services* por parte destas empresas, e pela transformação que os *e-Services* causam nas suas estratégias de negócios.

Para o desenvolvimento da pesquisa, a mesma foi dividida em quatro capítulos cujos conteúdos se destaca a seguir.

Após a apresentação, procedeu-se no Capítulo dois, uma revisão de literatura com o objectivo de discutir aspectos como: tecnologia de informação, a Internet e a organização, conceitos e definições de *e-Service*, *e-Service* nas organizações, *e-Service* e a informação, *e-Service* e o cliente, Serviços tradicionais e os *e-Services*, estratégia empresarial, vantagem competitiva e competência central (*Core Competence*).

Em seguida, no Capítulo três apresentamos os procedimentos metodológicos e por fim, e com uma dimensão mais aplicada, no Capítulo quatro procedemos aos estudos de casos das empresas já mencionadas, incluindo também a análise e discussão dos dados levantados, comparando de forma concreta as informações fornecidas pelas empresas durante o processo de estudo, onde, se

pretendeu compreender melhor como as empresas, mesmo de sectores diferenciados, utilizam as mesmas tecnologias nas suas estratégias, com um mesmo fim, que é construir estratégias de forma sustentável através do uso de *e-Services* com objectivo de criar valor e obter VC. Finalmente apresentamos as considerações finais desta investigação, bem como as sugestões para futuros estudos sobre este tema.

CAPÍTULO II

Estado da Arte

“Os Investigadores principiantes acreditam que o propósito da ‘Revisão de Literatura’ é determinar as respostas sobre o que se sabe a respeito de um tópico; não obstante, os pesquisadores experientes analisam pesquisas anteriores para desenvolver questões mais objectivas e perspicazes sobre o mesmo tópico”.
(YIN, 2004, p. 28).

O “Estado da Arte” ou a “Revisão de Literatura”, é um componente essencial de um trabalho de investigação, pois é neste item que o leitor se irá inteirar dos assuntos principais da pesquisa. Neste capítulo são apresentados definições, distinções, explicações, conceitos básicos, conhecimento científico, de entre outros aspectos com teorias e estudos empíricos realizados.

A questão inicial para o desenvolvimento desta investigação foi: “De que forma os *e-Services*, se, utilizados estrategicamente pelas empresas, podem ajudar as mesmas a obterem vantagens competitivas?” A partir dessa questão podemos apresentar o Estado da Arte relativo às seguintes áreas: *e-Service*, estratégia empresarial, vantagem competitiva e competências centrais, pois são os principais assuntos abordados e desenvolvidos nesta investigação.

O Estado da Arte foi o que ofereceu a sustentação de base para o desenvolvimento desta investigação, a partir de conceitos e explicações de autores conhecidos como “mestres” destes assuntos, como por exemplo: Porter e Mintzberg na área de estratégia e vantagem competitiva; Prahalad e Hamel, na área de competências centrais (*core competence*); Rust e Kannan, muito referenciados e respeitados quando o assunto são *e-Services*, de entre outros autores, referenciados ao longo do trabalho.

Esta revisão de literatura, inicia-se abordando o conceito de Tecnologia de Informação, seguindo do enquadramento teórico sobre a Internet nas organizações, posteriormente são abordados vários aspectos dos *e-Services*. O tema estratégia, devido à sua importância e representatividade nesta investigação, foi também contemplado e finalmente uma revisão sobre vantagem competitiva e competências centrais.

No final deste capítulo apresentamos uma grelha de análise contendo o resumo da teoria apresentada neste item “Estado da Arte” para melhor identificar os autores aos seus conceitos e aplicar directamente nos estudos de casos investigados.

2.1 Tecnologia de Informação – TI

Pode-se definir Tecnologia de Informação – TI como recursos tecnológicos e computacionais para geração e uso da informação. Este conceito enquadra-se na visão de gestão da Tecnologia da Informação e do Conhecimento (REZENDE; ABREU, 2003, p. 6).

Para Torres (1995, p.xv), o termo “Tecnologia de Informação” refere-se a “todo tipo de tecnologia que opere com informação, seja num sistema de informações, na automação de um processo industrial, na comunicação entre computadores de duas organizações, ou ainda no uso pessoal de recursos computacionais”.

Outro conceito para TI, segundo Cruz (1998 *apud* REZENDE; ABREU, 2003, p.76) é: “todo e qualquer dispositivo que tenha capacidade para tratar dados ou informações, tanto de forma sistémica como esporádica, quer esteja aplicada a um produto, quer esteja aplicada a um processo”.

Para complementar estes conceitos, os mesmos autores apresentam os componentes da TI: *Hardware* e os seus dispositivos periféricos; *Software* e os seus recursos; Sistemas de Telecomunicações e Gestão de Dados e Informação.

Ressalva que todos estes componentes necessitam de um elemento fundamental, isto é, o elemento “Ser Humano”, *Peopleware* ou *Humanware*¹. Este elemento não faz parte da TI em si, mas sem este a tecnologia não teria utilidade.

Borges, Parisi e Gil (2005, p.2) concordam com este último conceito citado sobre os componentes da TI, afirmando que estes componentes devem ser compreendidos como sendo muito mais amplos do que apenas considerá-los como processamento de dados, engenharia de *software*, informática ou o conjunto de *hardware* e *software*, devendo ser considerados os aspectos humanos e administrativos da organização.

Conforme o avanço das tecnologias, as oportunidades de melhoria dos serviços vão surgindo, sendo também aguardadas pelos clientes, e pelas organizações que utilizam estas para a melhoria dos seus serviços e processos, criando novos mercados e melhorando a sua competitividade (RUST; KANNAN, 2003, p.39).

As TI's que sucedem da Internet vêm ocasionando o aparecimento de organizações baseadas na informação e no conhecimento. Tais organizações aproveitam as tecnologias para compartilhar o conhecimento entre todos os que participam no processo de dinamizar o negócio, ou seja, o capital humano da empresa (REZENDE; ABREU, 2003, p.218).

Os mesmos autores ainda destacam o grande benefício que as empresas podem ter utilizando as TI advindas da Internet e a possibilidade de expandir mercados. A ligação da empresa *on-line* com o resto do mundo terá um efeito multiplicador de oportunidades, contactos e também de aquisição de informações sobre avanços tecnológicos, a um custo extremamente baixo, sendo que este factor pode ser crucial para a definição dos negócios da empresa.

Portanto, pode-se dizer que TI engloba, RH e não humanos, recursos tecnológicos e computacionais, para o uso e geração da informação, juntamente com uma gestão eficaz. A utilização das TI pelas organizações estão a mudar a maneira de como os negócios são realizados em todo mundo. Com o exposto pode-se inferir que hoje, dificilmente uma organização deixa de utilizar estas tecnologias e os seus gestores anseiam por dominá-las.

¹ Humanware ou Peopleware são pessoas que trabalham directamente, ou indirectamente, com a área de processamento de dados., ou mesmo com Sistema de Informação. (www.wikipedia.org).

2.2 A Internet e a Organização

A Internet foi “apresentada” à sociedade em meados dos anos 90, transformando definitivamente todas as formas de comunicação, sendo que o seu sucesso, foi atribuído à capacidade que a mesma tem de interligar várias redes, com a enorme vantagem de ser aberta ao público e ser de alcance mundial.

A Internet é indiscutivelmente uma tecnologia extremamente importante, não apenas para o desenvolvimento científico e tecnológico mas também para toda sociedade. No entanto, o maior erro no início de seu uso foi a convicção de que ela mudaria tudo, tornando antigas normas de concorrência obsoletas, o que, apesar de ter sido uma reacção natural, foi igualmente precipitado e acabou por levar muitas empresas a tomar decisões irreflectidas e equivocadas (PORTER, 2001).

Diversas empresas, independente da sua área de actuação, utilizam inúmeras tecnologias que têm se tornado indispensáveis a qualquer actividade de valor desenvolvida. Sendo assim, as transformações tecnológicas têm alterado profundamente o ambiente competitivo dos sectores industriais e de serviços. Nesse contexto, a Internet surge como uma fonte de valor inovador para o cliente/utilizador, permitindo interactividade, personalização, globalização, integração, aproximação e democratização da informação (GUILHOTO, 2002).

Fazer transacções via Internet mudou a face dos negócios em todo o mundo. A Internet não só tornou a venda de produtos e serviços mais rápida e conveniente para os consumidores e organizações, como também levou a competição nos negócios a ocupar um lugar que apenas há uma década atrás não era imaginável (TSCHOHL, 2001, p.3).

A Internet contribui, não somente com o desenvolvimento das comunicações, mas também com o desenvolvimento de uma nova “economia digital”, reflectindo-se no desenvolvimento dos mercados financeiros e no fluxo comercial, possibilitando novas formas de consumo para a sociedade (SERVIÇOS *on-line*, 2007, p.4).

A rapidez no processo de geração de conhecimento e a facilidade de acesso à informação que a Internet proporciona, têm exigido por parte dos países industrializados ou não, um grande esforço na capacidade de compreensão e gestão da informação que seja relevante para o seu desenvolvimento.

Rust e Kannan (2002), salientam que a Internet é uma rede que permite o intercâmbio de informações, mas que muitas empresas ainda utilizam a Internet apenas como um meio de publicidade e acabam por ignorar alguns aspectos cruciais do mundo *Web*, que podem e devem ser exploradas de forma estratégica e competitiva pelas empresas, como por exemplo, uma opção para as empresas se comunicarem com seus clientes, fornecedores, parceiros etc., em tempo real e com

custos em chamadas muito reduzidas para ambos. Rust e Lemon (2001), identificam alguns mitos sobre o uso da Internet, de entre as quais podemos destacar:

“A Internet é apenas mais um novo meio de publicidade”

Pensar na Internet como um simples meio de publicidade ignora três aspectos essenciais do mundo *Web*: Comunicação bidireccional e instantânea, Customização baseada na comunicação bidireccional (muito importante, já que aumentar lucro e reduzir custos, são aspectos visados por toda empresa comercial) e ajustes em tempo real das comunicações da empresa com clientes e ofertas direccionadas.

“Na Internet tudo se torna commodities”

Um mercado de *commodities* é um mercado sem diferenciação entre produtos. O potencial dos *e-Services* na *Web* irá diminuir a extensão dessa comoditização (até para itens de marcas). Até mesmo num livro, onde os preços são tabelados, pode haver uma diferença no seu custo final, em diferentes *sites*, de acordo com o potencial do *website* em diferenciar-se na utilização dos *e-Services* através da comunicação, individualização e confiança. São estas características que criam valor, e não o produto “livro” em si. Entretanto, essa forma de personalização das empresas pode se transformar numa nova forma de competitividade, pois, os *e-Services* customizados e personalizados podem diferenciar a oferta aos olhos dos clientes, permitindo elevar o preço, por duas razões: Primeiro - Os clientes cativos podem querer pagar mais para receber benefícios customizados e Segundo - As empresas precisam de aumentar os preços para cobrir os custos com a customização e personalização.

“A Internet é apenas um novo canal de vendas”

Na realidade a Internet é um novo canal para os clientes chegarem até a empresa e não apenas para comprar pelos *websites* disponíveis. A interactividade, e o *feedback* instantâneo, proporcionam às empresas oportunidades de desenvolvimento dos seus produtos.

Rust e Kannan (2002), apontam três mudanças centrais causadas pelo aparecimento da Internet, sendo assim referidas: Primeiro - Uma verdadeira interactividade com consumidor; Segundo - Oportunidades de ajustes em *real-time* e Terceiro - Oferta segmentada da empresa para o cliente.

A rápida proliferação e aceitação desta tecnologia, num curto espaço de tempo, causam uma enorme preocupação e cepticismo pela grande variedade de fontes. Embora a Internet seja crescentemente ubíqua e uma tecnologia poderosa na sociedade, está ainda na sua adolescência. Para que ela cresça e se desenvolva com qualidade, devemos entender que a Internet traz realmente benefícios mas também se mal utilizada e geridas traz desvantagens para o trabalho, sendo que é este

entendimento que nos vai habilitar para aproveitar da melhor forma as boas e infinitas características advindas dela (ISRAELSEN, 2005).

Contudo, a Internet surge como uma plataforma essencial de integração de sistemas e aplicações, visto que consiste num conjunto de *standards* aceites universalmente, o que permite a comunicação entre duas máquinas de uma forma simples automatizada. No entanto, A Internet por si só não oferece todos os mecanismos necessários para que esta integração seja possível, apenas fornece todo um conjunto de protocolos necessários à comunicação, neste contexto que as Tecnologias de Informação e Comunicação – TIC's realizam seu papel, oferecendo suporte para integração das aplicações da Internet.

As TIC's resultantes da Internet, proporcionaram às empresas a realização das suas transacções de forma rápida e na maioria das vezes segura, com custo relativamente menor e transpondo barreiras de espaço e tempo. Hoje em dia, já não é mais possível sobreviver no mercado sem esta forma de comunicação.

Estas TIC's são algumas das principais responsáveis pela chamada “revolução na informação” que está, de facto, a alterar os mais diversos tipos de relações nas sociedades modernas, como por exemplo nas relações comerciais entre empresas, funcionários, fornecedores, parceiros e clientes, através do *e-Commerce* e do *e-Business* que actualmente se integram no grupo dos denominados *e-Services*.

Portanto, as empresas que puderem responder aos novos desafios informacionais irão garantir num futuro próximo, posições mais relevantes nos mercados que cada vez mais são competitivos.

2.3 Entendendo o e-Service – conceitos e definições

Uma das mudanças mais profundas que estimulam o crescimento da economia de serviços tem sido o extraordinário avanço das TIC's, em particular daquelas que são utilizadas através da Internet. A partir de então, milhares de empresas, clientes, funcionários e sócios ligam-se uns aos outros e começam a conduzir os processos de negócios de forma *on-line*. (*e-Business*). Sendo assim, mais e mais clientes concentram-se e formam uma massa crítica, e o uso repetido destas tecnologias, aumentam intensamente a confiança do cliente na empresa e a Internet se tornou um meio viável de produção, receita e crescimento económico – *e-Commerce* (HOFFMAN; BATESON, 2003, p.69).

“O *e-Commerce* é a realização da cadeia de valor dos processos de um negócio num ambiente electrónico, por meio de aplicação intensa das TIC's, atendendo aos objectivos de negócios”. (SERVIÇOS *on-line*, 2007, p.5).

O *e-commerce* tradicional está a dar lugar a um novo paradigma conhecido por “*e-Service*”. Este paradigma emergente representa um ponto de vista coerente que desafia muitas das suposições tradicionais sobre como usar o ambiente *on-line* para aumentar os lucros. É menos baseado em redução de custos através da automação e aumento da eficiência, e mais em expandir rendimentos através da melhoria de serviços e da construção de relacionamentos lucrativos com clientes (RUST; KANNAN, 2003, p.36).

John Tschohl (2001) no seu livro “*e-Service: devore ou seja devorado*”, define o *e-Service* como sendo: “*preço, velocidade e tecnologia, construídos em torno dos serviços em favor unicamente dos clientes*”.

Os *e-Services* permitem que as empresas mantenham um relacionamento interactivo, fidelizado e diferenciado com seus clientes, representantes, fornecedores etc., tratando cada um de acordo com as suas características e necessidades.

A característica principal que diferencia o *e-Service* do *e-Commerce*, é que *e-Service* direcciona sua atenção exclusivamente para clientes, para que os mesmos se sintam valorizados e se fidelizem definitivamente à empresa que lhe oferece este tipo de serviço (SERVIÇOS *on-line*, 2007, p.15).

Mas o que é exactamente *e-Service*? Numa visão de Hewlett-Packard (*apud* HOFFMAN; BATESON, 2003, p.70), “*e-Service* é um serviço electrónico disponível na Internet que executa tarefas, soluciona problemas e realiza transacções focado na satisfação do cliente.

No entendimento de Tschohl (2001, p.37) “*e-Service* consiste em serviços disponibilizados na Internet, sem falhas”. Para o autor, significa que os clientes são identificados quando entram no *site*; que os produtos são entregues no prazo adequado; que existe uma política de devolução liberal; significa que os *e-mails* dos clientes são respondidos rapidamente – em horas, de preferência em minutos – que todos na organização – inclusive técnicos – estão treinados para interagir eficazmente com os clientes.

Muito se discute sobre o surgimento dos *e-Services* graças à tecnologia Internet. A principal ideia sobre os *e-Services* é que são serviços que só podem ser possíveis quando uma organização está “*on-line*”, mas a essência do *e-Service* não está no facto dos serviços estarem *on-line* ou *off-line*.

Rust e Kannan (2002, p.6) por exemplo, explicam que o *e-Service*, pode ser utilizado em ambientes que estão *off-line*, quando dizem que as expectativas dos clientes por controlo nas negociações, pela escolha do estabelecimento do serviço, e, pela eficiência e eficácia nessas transacções não são limitadas apenas pela Internet, mas, também, aos canais tradicionais. Desta forma, os clientes esperam o uso de inovações tecnológicas nos canais tradicionais para igualar o

controlo e eficiência que eles experimentaram no *NETbased*. Isso implica que o *e-Service* não é limitado somente ao ambiente da Internet, mas se aplica a todos os pontos onde haja contacto com os clientes que usam esta tecnologia. Portanto, salientam os autores, “nenhuma organização *on-line* ou *off-line* pode permitir-se ignorar o *e-Service*”.

“[...] *e-Service* vai além de conceitos de Tecnologias de Informação - TI, Serviços *Web* ou infra estrutura de serviços. Os *e-Services* abrangem o produto ‘serviço’, o ambiente, e a entrega do serviço de qualquer modelo de empresa”. (RUST; KANNAN, 2003, p.38).

Com o exposto, percebe-se que o termo *e-Service* é considerado recente, e pode abranger vários formatos. Os *e-Services* podem estar directamente relacionado com processo de prestação de serviços com base em tecnologias; pode ser utilizado como tecnologia de suporte ou apenas como *Web-Services* ao nível de Sistema de Informação – SI. Tschohl (2001) completa dizendo que, os *e-Services* podem ser usados por pessoas, empresas e mesmo por outros *e-Services* (*Web – Services*) e pode-se ter acesso através de ampla gama de dispositivos”.

Os *e-Services* quando utilizados para prestação de serviços, seu foco principal é o cliente e nos benefícios que estes serviços proporcionará para eles. Os *e-Services* permitem que as empresas mantenham um relacionamento interactivo, fiel e diferenciado com seus clientes, representantes, fornecedores etc., tratando cada um de acordo com as suas características e necessidades individuais (TSCHOHL, 2001).

Os *e-Services* utilizados como *Web-Services* tem o papel de fornecer suporte nas ligações entre SI, neste conceito os *Web-Service* conectam as aplicações de um SI, sendo considerado um componente de *software*, ou uma unidade lógica de aplicação que se comunica através de outras tecnologias (WEB Services..., 2007).

Com base no que foi apresentado até o momento sobre os *e-Services* e as formas que este pode ser aplicado nos processos das organizações, ressalva que nesta pesquisa a definição que se adoptou para os *e-Services*, esta relacionado com a utilização que as organizações fazem destes serviços, aplicados estrategicamente para satisfação e comodidade do cliente, visando obter VC. Na realidade é a integração destes vários formatos de *e-Services* que proporcionam as empresas valor para seus produtos e serviços. Com isso pode-se definir de acordo com (RUST; KANNAN, 2003) que “Os *e-Services* são serviços focados em expandir rendimentos através da melhoria dos processos internos, disponibilização de serviços e da construção de relacionamentos com o cliente”.

2.3.1 e-Service e a informação

Na literatura são inúmeros os autores que já definiram conceitos para informação, portanto, não é objectivo desta pesquisa compará-las e discuti-las. No entanto, relacionaremos alguns conceitos para facilitar a compreensão deste estudo, já que *e-Service* está directamente relacionado com a informação.

O significado etimológico da palavra Informação já fornece importantes pistas quanto à sua complexidade. Informação deriva do latim “informare” que significa dar forma, colocar em forma, criar, representar, construir algo. A partir daí, podemos perceber dois sentidos complementares para este conceito, ou seja, a informação pode ser compreendida como processo de atribuição de sentido e em termos de práticas informacionais, diríamos que esse processo dá-se através das ações de recepção/selecção das informações recebidas (ARAÚJO, 2001).

Informação é o conjunto estruturado de representações mentais e emocionais codificadas (signos e símbolos) e modeladas pela interacção social, passíveis de serem registadas num qualquer suporte material (papel, filme, banda magnética, disco compacto, etc.) e, portanto comunicadas de forma assíncrona e multi-direccionada.(SILVA; RIBEIRO, 2002 *apud* SILVA, 2006, p.25).

Podemos dizer então, que as informações são dados, que depois de interpretados e compreendidos formam a informação.

O termo 'dado' aparece muito na literatura da área de Ciência da Informação e de Informática. É definido como “um conjunto de registos qualitativos ou quantitativos conhecido, e que organizado, agrupado, classificado e padronizado adequadamente, transforma-se em informação”. Esta por sua vez, na opinião do autor, são "dados organizados de modo significativo, sendo subsídio útil à tomada de decisão". (MIRANDA, 1999).

Os dados, quando a eles são atribuídos valores, transformam-se em informações. A gestão de dados e informações compreende as actividades de guarda e recuperação de dados, níveis e controlo de acesso a informação (NORTON, 1996; STAIR, 1998; LAUDON; LAUDON, 1999 *apud* REZENDE, ABREU, 2003, p.90).

Nas actividades realizadas através de *e-Services* a informação é fundamental para todo o processo que o cerca. A informação tem um valor altamente significativo e se fiável, pode representar poder para quem a possui e gere, sendo que seu valor está agregado na sua fonte, utilidade e o tempo em que a mesma chega ao destino.

Conhecer um negócio implica ter informações sobre ele, mas ter informações não chega, é necessário que estas informações sejam estruturadas, objectivas, fidedignas e acessíveis em

tempo útil. Numa organização a informação de gestão existe porque há uma necessidade, cada vez maior, de representar e seguir o fluxo da mercadoria, processos, acontecimentos e todas as situações que são importantes para tomar a decisão mais acertada (TEIXEIRA; 2003), por melhor que seja a informação, a mesma precisa ser direccionada à pessoa certa e momento certo, caso o contrário, perde valor.

A revolução da informação afecta a concorrência em três aspectos vitais: Altera a estrutura competitiva, Cria vantagens competitivas e Origina novos negócios, sendo que, quando se altera a estrutura competitiva de um mercado, as regras de concorrência mudam, aumentando o poder negocial dos compradores, erguendo barreiras à entrada e influenciando a ameaça do aparecimento de produtos ou serviços substitutos. Porter (1985) diz que criar VC, significa que o valor e a revolução da informação proporcionam às empresas novos processos para ultrapassarem o desempenho dos seus concorrentes, sendo que isto pode ocorrer através de redução custos e aumento da diferenciação. O valor e a revolução da informação dão origem a negócios inteiramente novos, muitas vezes a partir das actuais operações na empresa, tornando-os tecnologicamente viáveis, criando, em consequência, a procura dos novos produtos e criando outros negócios dentro daqueles já existentes.

Outro conceito muito importante, que não podemos deixar de mencionar, pois está totalmente relacionado com a informação, e é o que ela gera: o 'conhecimento', pois é no que a informação se transforma depois de compreendida.

Davenport e Prusak (1998 *apud* VALENTIM, 2002) consideram o conhecimento como uma informação valiosa da mente humana, inclui reflexão, síntese, contexto, ressalva ainda que o conhecimento é de difícil estruturação, difícil captura em máquinas, frequentemente é tácito e de difícil transferência

Na literatura são definidos dois tipos de conhecimento: o Explícito e o Tácito. Para Choo (2003, p.37), "o conhecimento explícito é o conhecimento formal, que é fácil de transmitir entre indivíduos e grupos. É frequentemente codificado em fórmulas matemáticas, regras, especificações e assim por diante".

O mesmo autor afirma que o conhecimento tácito é pessoal, por isso, torna-se difícil a sua formalização e comunicação aos outros indivíduos, ou seja, ele não está sistematizado em nenhum tipo de suporte, e é de difícil acesso e partilhamento.

Em nosso entendimento, o conhecimento Explícito é aquele que podemos passar para outras pessoas, podemos explicar de forma clara e compreensível para o receptor. Também esse tipo de conhecimento é de fácil imitação. Já o conhecimento Tácito é mais difícil de expressar e de ser compreendido, cada ser humano forma o seu de acordo com a sua experiência de vida e pelo *know-how* adquirido. É o conhecimento que "sabemos" que temos, mas não sabemos verbalizar,

consequentemente não conseguimos transmitir. Esse é o tipo de conhecimento de maior valor para uma empresa.

No meio empresarial, o *Konw-how* é uma técnica, conhecimento ou capacidade desenvolvida por uma empresa. O *know-how* é mais facilmente atribuído a produtos tangíveis. Quando este conhecimento se torna mais disponível e utilizado, o seu valor diminui. Assim, deve ser considerado como um factor distintivo e uma *core competence* para uma empresa. (ONI Communications, 2007).

Contudo, os dados, as informações e os conhecimentos permitem que os gestores tomem as decisões, que são actos mentais. As decisões permitem que os gestores possam executar as acções, que são actos físicos. Todas essas actividades geram novos dados, informações e conhecimentos num ciclo retro alimentado, a fim de contribuir com a inteligência empresarial das organizações (REZENDE; ABREU, 2003, p.59).

2.3.2 e-Service nas organizações

Com o advento das novas TIC's, pequenas *start-ups*² começaram a competir com sucesso na companhia das grandes corporações, na venda dos seus produtos e serviços para um mercado global por meio da *World Wide Web*. O ex-presidente da *Intel Corporation*, Andy Grove, salienta que nenhuma organização ou empresa pode-se dar ao luxo de ignorar o *e-Service* (TSCHOHL, 2001, p.01).

O *e-Service*, quando integrado no sistema corporativo da empresa, facilita a aplicação das competências desta para a obtenção de uma VC, pois cria um relacionamento eficiente e personalizado – diferencial.

De entre as empresas que obtiveram grande sucesso na utilização dos *e-Services*, podemos citar, a *Southwest Airlines*, *Dell Computer* e *Earthlink*. O caso mais evidente, e por sinal, um bom exemplo para os leitores entenderem definitivamente o que se entende por *e-Service*, é o caso da empresa *Amazon.com*. Criada em 1995, a *Amazon.com*, é uma empresa retalhista *on-line*, que vende livros, vídeos, áudio, de entre outros produtos, tudo através dos *e-Services* *focado na satisfação do cliente*. Mas afinal, o que levou ao grande sucesso da Empresa?

John Tschohl (2001) cita a *Amazom.com* como um caso de sucesso na utilização de *e-Services*, pois os seus clientes podem fazer pedidos vinte e quatro horas por dia, sete dias por

² Start-up denominam-se as empresas em fase de constituição mas que, pela natureza da sua actividade, apresentam um perfil de risco mais acentuado. As empresas start-up com maior expressão actualmente são as de investimentos na Internet. (www.oni.pt)

semana. Além disso, podem, receber recomendações sobre livros e música, inscrever-se para serviços e notificação pessoal obtendo uma resposta imediata para as suas solicitações.

O segredo da Amazon.com é centrar a sua atenção nos clientes. Jeff Bezos, fundador e CEO da Amazon.com diz: “o *nosso objectivo é ser a maior empresa do planeta, mais centrada no cliente*”, ele ainda salienta que são quatro as razões que fazem com que os clientes escolham a Amazon.com: selecção de produtos abrangente; um *site* fácil de navegar; o estilo de recomendação do produto para clientes individuais, que é lendário; o uso de *e-mail* para marketing e serviços aos clientes é inigualável, como também o seu foco nos *e-Services* (TSCHOHL, 2001, p.40).

Apesar de os *e-Services* não estarem centralizados na redução de custos, mas sim em investimento no relacionamento com clientes, a adopção dos *e-Services* pelas empresas favorece não somente o aumento das receitas, mas consequentemente proporciona uma economia de custos em processos, chamadas, fax etc., enfim, serviços antes realizados manualmente.

Muitas pessoas pensam (erroneamente) que os *e-Services* são o acesso aos produtos e aos pedidos oferecidos no *site* de uma empresa e que são atendidos em tempo e prazo correctos. Apesar destes elementos serem importantes, eles não representam verdadeiramente a natureza do *e-Service* (RUST; LEMON, 2001, p.86).

Os mesmos autores ressaltam ainda que os *e-Services* são mais do que encomendas atendidas no prazo, mais do que a prontidão em responder a questões, *e-mail*, solicitações de acompanhamento do *status* do pedido. A verdadeira natureza do *e-Service* é fornecer aos consumidores uma experiência superior a respeito do fluxo interactivo de informações.

Pode-se entender que os *e-Services* têm vários formatos. De entre eles podemos citar: 1.interactividade com cliente em *real-time*, 2.*e-mails*, 3.rastreamento de hábitos dos clientes para uma oferta de serviços segmentados etc. Pode-se dizer também que os *e-Services* são acções, processos, métodos, procedimentos, realizados *on-line*, em torno e para o cliente, com objectivo de satisfazê-lo completamente.

Os empresários devem usar a capacidade do *e-diálogo* bidireccional para extrair informações do consumidor e então usá-las para personalizar a sua oferta de produtos e serviços (RUST; LEMON, 2001).

Os autores ainda dizem que o marketing em tempo real está presente, por exemplo, em interacções como vendas *on-line*. Tudo vai depender de como o cliente se expressa durante uma compra, para que uma oferta de produto possa mudar em tempo real, baseada nas escolhas e acções do cliente durante o processo.

A ideia principal é que a empresa trate os seus clientes quando estes se encontrem em contacto através de *e-Services*, da mesma forma atenciosa que o tratariam se estivessem num processo de atendimento pessoal.

Tschohl (2001), aponta alguns pontos principais para conquistar e manter os clientes através do uso de *e-Service*: 1. *Responder rapidamente a uma solicitação* (a empresa destaca-se das suas concorrentes, se estabelecer um padrão de tempo em minutos de resposta a *e-mail*, solicitações etc.); 2. *Confirmar as transacções* (fazer isso o mais rápido possível depois de receber um pedido) e 3. *Desenvolver habilidade de redacção* (adicionar um toque pessoal às respostas enviadas para os clientes – de uma maneira menos formal). Os clientes só irão perceber a cordialidade do seu atendimento, pelo que o colaborador da empresa escreve, como por exemplo: “Esperamos vê-lo em breve Sr. Silva”, a redacção é muito importante neste tipo de atendimento.

Ainda que os *e-Services* por si só não sejam garantia de competitividade, pois já são muitas as empresas que os utilizam, estes serviços são instrumentos empregados na estratégia das empresas e que definitivamente não podem ser desprezados por estas.

Com o que foi exposto, evidencia-se claramente que as empresas que adoptam estes serviços estão melhor preparadas para lidar com ambientes mais dinâmicos e complexos, conseguindo se adequar melhor ao mercado devido à sua postura estratégica, desenvolvendo o seu futuro por meio de estratégias bem definidas e alinhadas aos *e-Services* (TSCHOHL, 2001). É justamente nesse ponto que esta investigação se concentrou e tentou verificar se as empresas investigadas utilizam os *e-Services* estrategicamente como ferramenta para a obtenção de vantagem competitiva através das suas competências.

2.3.3 e-Service e o cliente

Este item é muito importante pelo facto da essência dos *e-Services* ter o cliente no seu foco. De acordo com o que foi exposto até o momento acredita-se que os *e-Services* são criados e implementados para oferecer um serviço mais cómodo e com mais qualidade para os clientes. As empresas utilizam estes serviços internamente entre os seus departamentos, utilizam-nos, entre os seus parceiros e fornecedores sempre com o foco na criação de valor para o cliente final, pois, se os processos internos da empresa ocorrerem de uma forma ágil e com qualidade, o principal favorecido será o cliente.

Como o consumo através do *cyber* espaço cresce a cada momento, é muito importante definir qual é o papel real dos *e-Services* e como estes serviços influenciam o comportamento dos clientes.

Kotler (1998) explica que factores culturais, sociais, pessoais e psicológicos são critérios determinantes no processo decisório do cliente que culminará na escolha de um produto, serviço, marca, fornecedor, etc. Tendo em vista que estes critérios de escolha são muito subjectivos e instáveis ao longo do tempo, é necessário que a empresa mantenha um relacionamento constante com os clientes, para poder viabilizar as acções que a empresa pretenda implementar em benefícios deles.

O primeiro contacto da empresa com o cliente pode acontecer bem antes da realização de uma venda, quando prováveis clientes utilizadores da Internet estão a procura de informações sobre algum produto ou serviço. Uma das vantagens da empresa em utilizar *e-Service*, é a oportunidade e capacidade de tornar acessível a informações sobre o produto ou serviços a milhares de clientes em potencial (GUILHOTO, 2002).

Neste contexto a satisfação do cliente é um dos pré-requisitos para a sobrevivência de uma empresa a longo prazo. Portanto, a partir do momento em que a empresa inclui o seu cliente como participante activo de todos os serviços e processos, o mesmo sente-se parte integrante da empresa. Esse facto leva a empresa a criar mais valor e consequentemente a desenvolver uma vantagem perante as suas concorrentes. Isso é extremamente importante, porque, o mercado actual exige um desenvolvimento flexível de relacionamentos entre empresas e os seus fornecedores, clientes, etc., alterando o modo como as empresas desenvolvem os seus negócios e dialogam com os seus parceiros (CARTWRIGHT, 2000 *apud* GUILHOTO, 2002).

Os ambientes electrónicos servem idealmente para juntar informações de clientes, detalhes das suas negociações na Internet ou o uso de *smart cards*³, ou informações preferenciais através de pesquisas e deduções, usando dados de outras fontes – e fornecer ofertas personalizadas e customizadas. A orientação ao *e-Service* exige a criação de sistemas e processos que minimizem o sentimento de desconforto com a tecnologia em geral e o grau de insegurança em relação às operações electrónicas (RUST; KANNAN, 2003, p.40).

Os consumidores estão cada vez mais exigentes, e muitos escolhem a empresa pelos serviços oferecidos pela mesma. Por isso, um *e-Service* tem de estar bem definido e bem aplicado, pois de contrário, ao invés de acrescentar valor a empresa, terá efeito inverso, interrompendo o seu crescimento económico.

Rust e Lemon (2001), salientam que uma das mudanças mais interessantes dos últimos 20 anos foi em que as economias desenvolvidas se tornaram economias de serviços, e salientam que nos próximos 100 anos a tendência, é transformar todas as mercadorias em serviços. Os

³ Smart Card – Cartão de crédito com um microprocessador e memória integrados para identificação de transacções financeiras. Quando inserido num leitor, ele transfere os dados para o computador central. Pode ser programado para se autodestruir, se for introduzida uma senha de acesso várias vezes. (www.tradeforum.pt)

autores destacam o facto de que muitas empresas ainda não compreenderam plenamente tais mudanças, mas que está sendo radicalmente repensada no que se refere aos métodos eficientes de negociação.

Rust e Kannan (2003, p.38) ressaltam que:

As empresas devem se aproveitar totalmente das oportunidades de serviços *NET-Based*, particularmente na transacção de produtos para serviços, afim de conseguir clientes fiéis de longa duração. A transformação de produtos físicos para puros componentes de *e-Service* tem implicações significativas para construção de relacionamentos com o cliente e para exploração de novas oportunidades de serviços e mercados, especialmente no território de produtos digitais e com base em *Network* e informação.

Os autores ressaltam que as transformações de produtos físicos para produtos de serviços, levarem as empresas a criarem serviços intermediários como por exemplo, serviços de entrega e empreendendo um novo papel para o marketing de serviços (RUST, KANNAN, 2003, p. 7).

Elementos como eficácia do *site*, confiança, qualidade na resposta, *timing* na resposta, satisfação e disponibilidade são elementos chave na definição de uma abordagem básica para servir clientes na *Web* e desenvolver um *e-Service* de qualidade (WESTON, 2000 *apud* RUST; LEMON, 2001).

Como a TIC's são cada vez mais acessível à sociedade, muitas mudanças vêm ocorrendo no comportamento dos consumidores/utilizadores destas tecnologias, sendo que é através de estratégias específicas que as empresas enfrentam esta mudança e se adaptam às novas exigências de consumo destes "novos" clientes.

É imperativo que as empresas adotem uma orientação para o *e-Service*, independente de venderem produtos ou serviços, porque o ambiente electrónico com base em *net-work* exige uma abordagem centrada no cliente para se tornar mais eficiente e eficaz no alcance das necessidades do mercado e para permanecer competitivo (RUST; KANNAN, 2003). Os autores ainda são da opinião que "Os *e-Services* auxiliam nas estratégias de negócios e na formação de *customer equity* e *VC*". (p.38).

No meio empresarial entende-se por *Customer Equity* o valor do relacionamento da empresa com seus clientes, sendo que este valor é expresso pelo conjunto de acções de consumo ao longo da vida do cliente com a empresa (RUST; LEMON, 2001).

O *Customer Equity* é uma função de valor que os clientes fornecem para a empresa ao longo a vida, assim, o foco da firma deve estar em entender como escolher os clientes concretos, fornecem valor durante negociações subsequentes, desenvolvendo transferência de custos e fortalecendo o relacionamento com os clientes (RUST; KANNAN, 2003, p.40).

O foco chave está em entender como investimentos em vários níveis da empresa afectam a avaliação dos clientes e por sua vez, no *Customer Equity*, uma vez que muitas medidas internas usadas no contexto do ambiente electrónico, estendendo-se de acesso eficaz, tempo de resposta e tempo de entrega, confiabilidade e gasto de tempo no sistema, são úteis, e, todas elas devem estar relacionadas aos níveis das medidas da avaliação do cliente (PARASURAMAN, 2000 *apud* RUST; KANNAN, 2003, p.41).

De acordo com os autores são três os elementos de *Customer Equity*:

Value equity (seu valor) - percepção do cliente em relação às ofertas da empresa;

Brand equity (direito e característica da marca) – percepção do consumidor em relação à marca e;

Relationship equity (relacionamento) – probabilidade do cliente continuar com a marca.

Os *e-Services* exercem fortes influências no *Value equity*, como por exemplo, a capacidade de influenciar a qualidade, através de elementos específicos de qualidade, como tempo na resposta de um cliente a um *e-mail*, *chat* em tempo real e customização de produtos. As evidências recentes sugerem que a aplicação de estratégias de *e-Service* pode produzir reduções de custo significativas na área de serviço ao cliente.

No *Brand equity*, o *e-Service* influencia as políticas de privacidade da empresa e na escolha de parceiros de publicidade. Estratégias de *e-Service* bem sucedidas têm o potencial para criar um “word-of-mouth” ou “efeito passa palavra” significativo para o *Website* da empresa, quando um cliente conta a outros clientes histórias de sucesso sobre a interacção com a empresa em tempo real, com respostas em tempo real e customização da situação específica.

Na *relationship equity*, as estratégias de *e-Service* ainda são mais críticas. As empresas podem utilizar os *e-Services* para desenvolver relacionamentos de aprendizagem com os clientes, fornecendo opções de comunicação customizada para clientes individuais ou segmentos de clientes, deste modo aumentando a probabilidade de continuarem a relacionar-se com a empresa (RUST; LEMON, 2001).

Como afirmado anteriormente, o *e-Service* está focado no cliente. No entanto as estratégias definidas sob a orientação do *e-Service* focam-se no aumento de valor acrescentado definido ao nível do cliente (RUST; KANNAN, 2003). Para os autores, o nível estratégico, uma orientação ao *e-Service* requer a mudança de ênfase dos produtos e negociações para serviços e relacionamentos, e o desenvolvimento de *customer equity*.

Compreender e utilizar correctamente o *e-Service* na estratégia da empresa será o seu futuro (sucesso ou insucesso). A inovação disponível para a empresa com o resultado da Internet é

a ligação que as empresas podem manter com os clientes através de uma comunicação bidireccional e instantânea, e várias oportunidades surgirão a partir desta inovação, tais como: situação específica e comunicação personalizada; ajustes em tempo real da oferta da empresa com base no feedback do cliente; colaboração no desenvolvimento de produtos; novas oportunidades de acesso pelo consumidor (novos canais de compras); oportunidades sem precedentes para desenvolver os bens chave da empresa – os seus clientes.

Segundo Rust e Kannan (2003), “Os clientes são verdadeiros avaliadores das VC’s da empresa e por isso do retorno de qualquer actividade desta [...]. Portanto, uma mensuração focada no cliente é uma componente chave para uma orientação ao *e-Service*”.

Os mesmos autores ainda dizem que o novo paradigma de *e-Service* se aproveita da natureza inerente ao ambiente *on-line* para retratar o fluxo de informação como um meio de aprender mais sobre os clientes e sobre a construção de relacionamentos de longo prazo com eles. O modelo de lucro é baseado mais na expansão de rendimentos no que na redução de custos, e estes rendimentos, são oriundos do aumento da experiência em relação ao serviço e não apenas do redireccionamento de pessoal através da automação de sistemas.

De acordo com Grönroos (1990 *apud* GUILHOTO, 2002), um cliente entra no ciclo de um relacionamento quando toma conhecimento dos serviços da empresa e vê a possibilidade que as suas expectativas sejam correspondidas, então ele adquire esses serviços, e verifica se a sua qualidade corresponde ao que ele esperava. Se depois da compra o cliente continuar satisfeito, continuará consumindo os serviços, repetindo o ciclo a cada recompra. Caso contrário, sairá do ciclo no final ou em qualquer momento em que se sentir desapontado.

Todos os contactos e interacções que o cliente tiver com a empresa o ajudá-lo-ão a formar uma opinião (favorável ou não) sobre ela. Por isso, é importante que todos os canais de serviços da empresa estejam estruturados para além de atender, superar as expectativas do cliente, mas também para construir um relacionamento e obter a sua fidelidade (GUILHOTO, 2002, p.121).

2.3.4 Serviços tradicionais *versus* e-Services

A economia global em torno de serviços está crescendo a cada minuto. Os serviços estão por todo lado, por exemplo, uma consulta médica, um cinema, um empréstimo bancário, uma conferencia [...] etc., nos dias de hoje, praticamente tudo que vamos fazer ou solicitar é um serviço. Entretanto e com o que já foi apresentado até momento, o crescimento desse sector não está apenas nos serviços tradicionais como saúde, finanças etc., mas também em serviços *on-line*.

Grönroos (1995, p.36 *apud* GUILHOTO, 2002) oferece o seguinte conceito para serviços:

O serviço é uma actividade ou uma série de actividades de natureza mais ou menos intangível – que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interacções entre clientes e empregados de serviço e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços – que é fornecida como solução ao(s) problema(s) do(s) cliente(s).

No geral, essa nova “era de serviços globais”, segundo Hoffman e Bateson (2003, p.3), caracteriza-se por: Indicadores de economia e força de trabalho dominadas pelo sector de serviços; Mais envolvimento do cliente em decisões estratégicas de negócios; Produtos cada vez mais focalizados no mercado e muito mais adaptados à necessidade do mercado em mutação; Desenvolvimento de tecnologias que ajudam clientes e funcionários na prestação de serviços; Funcionários com mais autonomia para desenvolver soluções personalizadas para solicitações especiais de clientes e resolver as queixas dos clientes de imediato; Surgimento de novas empresas de serviços e do *imperativo de serviço*⁴, no qual os aspectos intangíveis do produto estão-se tornando características fundamentais que os diferenciam no mercado.

Quando falamos de serviços empresariais, apesar das alegações corporativas de que “os funcionários são o bem mais importante da empresa”, quando se trata de ter eficiência em custos, “os funcionários são o activo de mais despesa da empresa”. O *downsizing corporativo*⁵ resultou num *boom* na área de consultoria e o dramático crescimento nos *business services* (TSCHOHL, 2001).

O Quadro 1 aponta as diferenças entre os serviços tradicionais dos *e-Services* e suas respectivas características realizando uma comparação clara das diferenças entre esses dois tipos de serviços.

| <u>Características</u> | <u>e-Services</u> | <u>Serviços Tradicionais</u> |
|---------------------------|-----------------------|------------------------------|
| Encontro do Serviço | Computador – Pessoa | Face a Face |
| Disponibilidade | Qualquer Hora | Hora de trabalho Padrão |
| Acesso | Mobilidade | Deslocação para o Local |
| Área de Mercado | Todo Mundo | Local |
| Ambiente | Interface Electrónica | Ambiente Físico |
| Diferenciação Competitiva | Conveniência | Personalização |
| Privacidade | Anonimato | Interacção Social |

Quadro 1 – Comparação entre *e-Service* e Serviços Tradicionais.

Fonte: Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005, p.185).

⁴ Reflete a visão de que os aspectos intangíveis dos produtos estão a tornar-se as características fundamentais que os diferem do mercado.

⁵ Redução do número de funcionários para que uma corporação se torne mais económica.

Toda organização necessita tanto de serviços tradicionais como dos *e-Services* para o seu funcionamento competitivo. Na realidade um complementa o outro.

Mas afinal qual a importância do serviço? O que determinará o sucesso face à concorrência? A inovação. Essa é a vantagem-chave, quando se compete em qualquer nível de negócio. O serviço inovador enfoca cinco áreas: empowerment; velocidade; preço; qualidade e serviço. Serviço é uma estratégia tão poderosa quanto o marketing é tão potente quanto a qualidade no esforço contínuo para realizar o lucro potencial de uma empresa (TSCHOHL, 2001, p.127).

A empresa deve procurar a palavra “qualidade” em todos os serviços que oferecer, seja este da forma tradicional ou através de *e-Service*, o segredo para o sucesso é a satisfação total do cliente através da qualidade dos serviços disponibilizados. Como diz Tschohl (2001, p.127), “Serviços de qualidade criam relações positivas, e relações positivas são recompensadas”.

Por fim, o sector de serviços é muito diversificado e inclui uma ampla gama de actividades distintas, que varia desde grandes empreendimentos que operam de forma global até pequenas empresas, sendo que nos dias dia hoje toda empresa, independente de seu porte, deve estar atenta e actualizada em oferecer serviços seja estes de forma *on-line* ou não, da melhor qualidade para a satisfação de todos seus clientes, independente da idade, classe social, cultura etc. A empresa deve ter a disposição uma ampla variedade de serviços com diferentes suportes para o cliente ter opção de optar pela forma é melhor lhe convém utilizar.

2.4 Estratégia: origem e definições

“Estratégia representa toda a lógica global de funcionamento de um dado negócio e deve definir as razões pelas quais a empresa tem vantagens competitivas. Nela se devem incluir as core competencies, como também serve para definir o que a empresa de facto faz.”
(ONI...2007).

Quando se pede para alguém definir estratégia, provavelmente a pessoa responderá que estratégia é um plano, ou algo equivalente, uma direcção, um guia ou curso de acção para o futuro, um caminho para ir daqui até ali [...]. Estratégia é uma das palavras que inevitavelmente definimos de uma forma, mais que frequentemente usamos de outra (MINTZBERG et al., 2006, p.16).

Estudando os principais autores do tema em questão, encontramos alguns conceitos e definições que, a seguir serão explicitados, com objectivo de esclarecer os parâmetros conceptuais desta expressão.

Ao analisar a palavra estratégia verifica-se que é uma palavra de origem grega, que vem do “*estratègós*”, onde a mesma é utilizada há mais de dois mil anos, e significa *qualidade e*

habilidade do general, ou seja, capacidade do comandante em organizar e levar a cabo as campanhas militares, sendo que, actualmente essa palavra é muito usada no meio dos negócios (SERRA; TORRES; TORRES, 2003).

Normalmente, nos dicionários a palavra estratégia, em primeira acepção está relacionada com situações políticas, jogos ou guerras. A seguir vejamos algumas definições para estratégia, retiradas do Dicionário Houaiss:

| ESTRATÉGIA |
|--|
| <i>Arte de coordenar forças militares, políticas, económicas e morais implicadas na condução de conflitos ou na preparação da defesa de uma nação ou comunidade de nações;</i> |
| <i>Parte da arte militar de tratar das operações e dos movimentos de um exército, até chegar nas condições vantajosas, à presença do inimigo;</i> |
| <i>Arte de aplicar com eficácia os recursos de que se dispõe ou de explorar as condições favoráveis de que porventura se desfrute, visando alcançar determinados objectivos.</i> |

Quadro 2 – Definições para Palavra Estratégia.

Fonte: Houaiss (2003, p.302).

Se compararmos estas definições para o termo estratégia, com as descritas por estudiosos na área empresarial, verifica-se que não deixam de manter princípios básicos do âmbito militar. O quadro a seguir apresenta conceitos para o termo estratégia aplicado no mundo empresarial.

| | |
|--|---|
| Alfred Chandler Jr. (<i>apud</i> SERRA; TORRE; TORRES, 2003). | <i>A estratégia pode ser definida como a determinação das metas e dos objectivos básicos a longo prazo de uma empresa, bem como a adopção de cursos de acção e a alocação dos recursos necessários à consecução dessas metas.</i> |
| James Briam Quinn (<i>apud</i> SERRA; TORRES; TORRES, 2003). | <i>É o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de acções de uma organização num todo coerente.</i> |
| Ansoff (1991, p.95). | <i>Um dos vários conjuntos de regras de decisões, sob condições de incerteza ou desconhecimento parcial das variáveis ambientais, para orientar o comportamento de uma empresa.</i> |
| Porter (1996, p.22). | <i>Caminho para obter vantagem competitiva e a combinação dos fins (metas) que a empresa busca e dos meios (políticas) pelas quais procura chegar lá.</i> |

Quadro 3 – Conceitos para o Termo Estratégia aplicado no Mundo Empresarial.

Mintizberg et al. (2006), apresentam cinco definições para estratégia no meio empresarial, sendo estes: Plano, Padrão, Posição, Perspectivas e Truque. Na primeira definição os autores atribuem estratégia à ideia de “Plano” – algum tipo de curso de acção conscientemente pretendido, uma directriz ou conjunto de directrizes para lidar com uma situação. Esta definição de estratégia tem duas características essenciais: 1. São criadas antes das acções às quais vão se aplicar e 2. São desenvolvidas conscientemente e propositadamente para uma determinada situação. Na segunda definição eles consideram a palavra estratégia, como “Padrão”, ou seja, consistência de comportamento ao longo do tempo, padrão de actuação. Os autores ainda ressaltam que ambas as definições são válidas, uma vez que as organizações, ao mesmo tempo que desenvolvem planos para

o futuro também extraem padrões do seu passado, o que pode ser equivalente à estratégia pretendida e à estratégia realizada. De acordo com esta definição estratégia é a consistência no comportamento pretendida ou não.

A terceira definição os autores associam a estratégia como, “*Posição*”, ou seja, o posicionamento de determinados produtos em determinados mercados. Especificadamente é uma forma de localizar uma organização naquilo que os teóricos organizacionais gostam de chamar de “ambiente”. Esta definição tem Michael Porter como seu defensor.

O autor diz que o posicionamento estratégico consiste em desempenhar actividades diferentes das exercidas pelos competidores ou fazer as mesmas actividades, mas de formas diferentes. Neste caso, a estratégia competitiva consiste em escolher deliberadamente um conjunto diferente das actividades para posicionar uma oferta única de valor. A essência da estratégia está nas actividades (PORTER, 1996).

Na quarta definição, Mintizberg et al. (2006), atribuem a estratégia como “*Perspectiva*”. Nesta forma de estratégia, o seu conteúdo não consiste apenas numa posição escolhida, mas também numa maneira fixa de olhar o mundo e o futuro. O que é de importância chave é que, essa estratégia é uma perspectiva e um conjunto de intenções compartilhados pelos membros de uma organização. Esta definição sugere acima de tudo que estratégia é um conceito, e isto tem uma implicação importante, ou seja, todas as estratégias são abstracções que existem apenas na cabeça das partes interessadas.

Por fim, os autores colocam ainda, a estratégia como um “*Truque*”, isto é, uma manobra específica da organização para enganar um concorrente dentro do mundo globalizado.

A partir das definições apresentadas podemos concluir que, estratégia é um conjunto de meios que organizações, grupos, pessoas etc. utilizam para alcançar seus objectivos. Numa organização, tal processo envolve decisões que definem os produtos e os serviços para determinados clientes e mercados e a posição da empresa em relação aos concorrentes (SERRA; TORRES; TORRES, 2003, p.4).

Analisando o que os autores descrevem sobre estratégia, pode-se verificar que os termos “objectivo”, “meta”, “acções” e “caminho” estão presentes nas definições e nos conceitos apresentados em praticamente todas as explicações citadas. Consequentemente pode-se afirmar com base nestes conceitos, que estes termos são os mais importantes e que compõem a essência central do que realmente significa estratégia, isto é, objectivos e metas que a empresa pretende atingir e caminhos e acções que seguiram ou vão seguir para concretiza-los.

Podemos dizer então, que uma estratégia é um conjunto de planos, políticas e acções elaboradas pela empresa, com base nas suas principais metas e objectivos, a fim de ampliar o

seu mercado e desenvolver competências, de modo a construir uma VC sustentável frente às suas concorrentes.

É a teoria que fornece a base para desenvolvermos uma ideia nova. Contudo, a partir das principais definições e características apresentadas sobre estratégia nesta investigação, o termo estratégia será entendido e adoptado da seguinte forma:

“Caminhos desenvolvidos e planeados propositadamente com base nos objectivos específicos de uma empresa, levando em consideração o ambiente interno e externo com maior ênfase nos seus produtos, serviços, concorrentes e clientes, tudo isso alinhado as competências e capacidades da empresa possui, juntamente com as tecnologias que a empresa tem para utilizar nos caminhos que a mesma irá percorrer, num período de tempo pré determinado”.

2.4.1 Estratégia empresarial

Ao abordarmos sobre “estratégia empresarial” não se pode deixar de falar de Porter, considerado o “pai” da estratégia empresarial. Porter é professor da Universidade de *Harvard*, e uma das maiores autoridades mundiais sobre estratégia e competitividade de empresas. Ele defende a ideia dizendo que, o que leva a empresa a alcançar uma vantagem competitiva é uma estratégia bem formulada e aplicada, pois certamente é isto que diferencia a empresa de suas concorrentes (1996).

Porter (1996) ainda pronuncia que existem três componentes que definem a estratégia segundo o posicionamento de uma organização: posicionamento, opções excludentes (*trade-off*) e sinergia. O Quadro 4 mostra estes componentes e suas respectivas definições:

| COMPONENTE | DEFINIÇÃO |
|---|--|
| Posicionamento | “A estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, que envolve um conjunto diferente de actividades”. |
| Opções excludentes (<i>trade-off</i>) | “A estratégia requer que sejam feitas opções para competir, ou seja, deve-se escolher o que não deve ser feito”. |
| Sinergia | “A estratégia implica em criar uma sinergia entre as actividades de uma organização”. |

Quadro 4 – Componentes que definem a estratégia segundo seu posicionamento de acordo com Porter (1996).

Fonte: Porter (1996).

Porter (2004) explica que posicionamento é, antes de mais nada, uma escolha. Você escolhe atender a um determinado perfil de cliente, ofertar uma determinada lista de atributos, desenvolver uma determinada cadeia de valores. Sendo que esta escolha envolve uma outra decisão fundamental: decidir o que você não vai oferecer, que produtos não vai vender, em quais mercados não vai actuar.

O autor ainda explica que o *trade-off* ou opções excludentes é uma posição de valor que atrai a atenção da concorrência que tentará copiá-la. Assim, para que uma determinada posição estratégica seja sustentável, é necessário que se faça uma opção excludente também chamada de *trade-off*, que é o resultado da incompatibilidade das actividades.

Trade-off significa, portanto, decidir entre alternativas conflitantes e proteger-se contra as organizações vacilantes em seu posicionamento ou que tentem reposicionar-se para competir com as que têm sucesso.

As escolhas de posicionamento e os *trade-offs* determinam só as actividades que devem ser rejeitadas pelas empresas e as que vão ser mantidas, mas também a forma como as actividades que permanecerão devem relacionar-se umas com as outras.

O componente sinergia dentro das diversas funções de uma organização é um dos mais antigos, porém, muito importante dentro da estratégia. De um modo geral as actividades dentro de uma organização afectam umas as outras. A sinergia entre as actividades contribui para que a execução destas estejam alinhadas e bem coordenadas, ou seja, é o somatório de esforços em prol do mesmo fim, só assim, haverá sinergia (PORTER, 1996).

Cada empresa que compete num segmento de mercado ou indústria, possui uma estratégia competitiva, seja ela implícita ou explícita. Essa estratégia tanto pode ter-se desenvolvido por meio de um processo de planeamento, como pode ter evoluído implicitamente a partir das actividades dos vários departamentos funcionais da empresa [...] sendo que nem sempre essa soma dos métodos departamentais equivale à melhor estratégia (PORTER, 2004, p. xxiii).

Toda a empresa que tem como objectivo alcançar a liderança no mercado em que compete, devem utilizar estratégias propositadamente desenvolvidas para acrescentar valor aos clientes e à própria empresa, e assim fazer com que esteja à frente da concorrência. Para isso a empresa utiliza recursos internos e externos para desenvolver estratégias que poderão levá-la ao sucesso.

Se uma organização tem um desempenho superior das demais do seu sector, é porque a sua estratégia competitiva é melhor aplicada do que a dos seus concorrentes, e isso só será conseguido, se em primeiro lugar ela conhecer a estrutura do sector em que está inserida bem como o seu desempenho em relação a este sector. Só após obter esse conhecimento poderá com segurança, definir acções que possibilitem atingir um retorno sobre o investimento superior ao alcançado pelos seus concorrentes (SERRA; TORRES; TORRES, 2003, p.6).

Mintzberg et al. (2006, p.18) definem três tipos de estratégias: as intenções plenamente realizadas, (que podem ser chamadas de estratégias deliberadas); as não realizadas (que

podem ser chamadas de estratégias irrealizadas) e a estratégia emergente, na qual um padrão realizado não era expressamente pretendido.

Os autores ainda salientam que qualquer discussão sobre estratégia, inevitavelmente termina com dois lados: bom e mau. Para cada vantagem associada ao desenvolvimento de estratégia há também uma desvantagem, como podemos conferir no Quadro 5:

| DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA | VANTAGEM | DESVANTAGEM |
|-----------------------------------|--|--|
| “A estratégia fixa a direcção” | O principal papel da estratégia é mapear o curso de uma organização para que ela navegue coesa através do seu ambiente. | A direcção estratégia também pode constituir um conjunto de antolho para ocultar perigos potenciais. “Seguir um curso predeterminado em águas desconhecidas é a maneira perfeita para colidir com um <i>iceberg</i> ”. |
| “A estratégia focaliza o esforço” | A estratégia promove a coordenação das actividades. Sem a estratégia para focalizar os esforços, as pessoas puxam em direcções diferentes e sobrevêm o caos. | O “pensamento grupal” surge quando o esforço é excessivamente focalizado. Pode não haver visão periférica para abrir outras possibilidades. |
| “Estratégia define a organização” | A estratégia propicia às pessoas uma forma taquigráfica para entender sua organização e distingui-la das outras. A estratégia fornece um significado e uma forma conveniente para se entender o que a organização faz. | Definir a organização com excesso de exactidão também pode significar defini-la com excesso de simplicidade, às vezes até o ponto de estereotipá-la, perdendo-se assim a rica complexidade do sistema. |

Quadro 5 – Vantagens e Desvantagens das Estratégias.

Fonte: Mintzberg et al. (2006).

Uma estratégia bem elaborada e definida é que ajuda a empresa a desenvolver um desempenho superior, para tanto, Freire (1997, p.17) afirma que “A estratégia de uma empresa assenta, pois na gestão criteriosa dos seus recursos distintivos para criar produtos e serviços que alcancem uma aceitação no mercado superior ao da sua concorrência”. Complementa dizendo que no meio empresarial, a estratégia é frequentemente conotada com a formulação de um plano que reúne de uma forma integrada os objectivos, políticas e acções da organização com vista à alcançar o sucesso [...] a criação de competências e de VC sustentável é a principal razão de ser de uma estratégia empresarial.

Na próxima folha, serão apresentadas no Quadro 6, algumas definições de “Estratégia empresarial” de autores citados por Freire (1997), em seu livro “*Estratégia: sucesso em Portugal*”:

| AUTORES | DEFINIÇÕES DE ESTRATÉGIA EMPRESARIAL |
|--------------------------|---|
| James Briam Quinn (1980) | <i>“Plano que integra os principais objectivos, políticas e sequências de acções num todo coerente”.</i> |
| William Glueck (1980) | <i>“Plano unificado, completo e integrado, concebido para garantir que os objectivos básicos da empresa são alcançados”.</i> |
| Kenneth Andreews (1982) | <i>“Padrão de objectivos e principais políticas para os alcançar, expressos de maneira a definir em que negócio a empresa está ou deverá estar e o tipo de empresa que é ou deverá ser”</i> |
| Henry Ohmae (1985) | <i>“Via para alcançar de uma forma tão eficiente quanto possível, uma vantagem sustentável sobre a concorrência”.</i> |
| Henry Mintzberg (1985) | <i>“Padrão num conjunto de decisões e acções”.</i> |

Quadro 6 – Definições de Estratégia Empresarial.

Fonte: Freire (1997).

Constata-se, nas definições apresentadas, que os autores possuem um consenso sobre o termo “Estratégia Empresarial”, uma vez que todos mencionam que estratégia está relacionada aos objectivos da empresa, que estratégias são “normas e padrões” que devem ser seguidos para atingir objectivos.

Depois do surgimento da Internet e das tecnologias advindas desta, muitos afirmam que a Internet torna a estratégia obsoleta. Na realidade, o contrário que é verdade. Uma vez que a Internet por si só e seus serviços tende a diminuir os lucros das empresas sem fornecer vantagens aos que utilizam destas, é agora mais importante do que nunca para as empresas de diferenciarem através das suas estratégias. Os verdadeiros vencedores neste mercado cada vez mais competitivo são aqueles que utilizam a Internet como um complemento e não como “canibal” das formas de concorrência tradicional (PORTER, 2001).

A concorrência é cada dia mais acirrada, e o que permite uma empresa se destacar das outras é o desenvolvimento e aplicação correcta de suas estratégias empresariais, juntamente com as novas TIC's. Hoje, TIC's advindas da Internet, como os *e-Services*, precisam fazer parte das estratégias das empresas, pois de contrário isso pode significar a exclusão da mesma a curto prazo.

As estratégias de actuação em mercados *on-line* e em mercados tradicionais seguem, basicamente, a mesma orientação, principalmente, com intuito de passar uma imagem coerente de actuação da empresa em todos os mercados e segmentos nos quais a empresa actua. Pode-se considerar portanto, que isso é um aspecto positivo, pois assim, a empresa passa a ver o ambiente *on-line*, não como uma ferramenta desligada das demais actividades, mas sim como um complemento que vai auxiliar algumas actividades da empresa, desempenhando funções com melhor qualidade.

De acordo com Porter (2001) as empresa devem ver as TIC's pelo que realmente elas são: tecnologias de possibilidades – um poderoso conjunto de ferramentas que podem ser usadas de forma sensata ou não, pelas empresas como parte integrante das estratégias. Para tanto as empresas tem de se fazer as seguintes perguntas: Quem irá receber os benefícios criados pelas TIC's da Internet? Os lucros irão para os clientes ou as empresas receberam uma parte? Qual será o impacto destas TIC's na estrutura industrial? Irá reduzir ou expandir fontes de lucros? E qual será o impacto destas TIC's na estratégia da empresa? E por fim, Irá estas TIC's proteger ou corroer a capacidade das empresas de alcançar vantagens competitivas sustentáveis sobre seus concorrentes?

Contudo, as contribuições de Porter (1986) no campo dos estudos sobre competitividade possibilitaram novos enfoques analíticos para orientar políticas públicas e, principalmente acções empresariais na formulação de estratégias competitivas, identificando as forças que configuram o ambiente de negócios. No próximo item será exposto como Porter desenvolveu o modelo das forças competitivas.

2.4.2 Forças competitivas

O modelo desenvolvido por Porter é amplamente conhecido na literatura económica como o modelo das “*Cinco forças de Porter*”. Segundo o autor estas forças, estruturadas em seu modelo, determinam as perspectivas de lucro e de desempenho da empresa no mercado. (Ver Figura 2, na folha seguinte).

A estrutura de uma indústria é regulada por estas forças competitivas, Porter (2004) diz que quando se identifica a existência destas cinco forças, o conjunto destas forças que determina o potencial de lucro final da empresa, que é medido em termos de retorno a longo prazo sobre o capital investido. Estas forças são assim apresentadas. Por um lado existe a ameaça de entrada de novos concorrentes e de produtos substitutos e por outro lado o poder de negociação de compradores e fornecedores, sendo que a junção e acção destas forças juntas irão determinar o grau de rivalidade existente em um determinado segmento de mercado. O objectivo desta estratégia competitiva nesta perspectiva é, seleccionar as empresa mais atractivas e dentro de cada segmento e encontrar um posicionamento no qual a empresa se possa defender das cinco forças competitivas, ou então tentar influencia-las em seu benefício.

A próxima figura apresenta a forma que estas forças são visualizadas por Porter (1996).

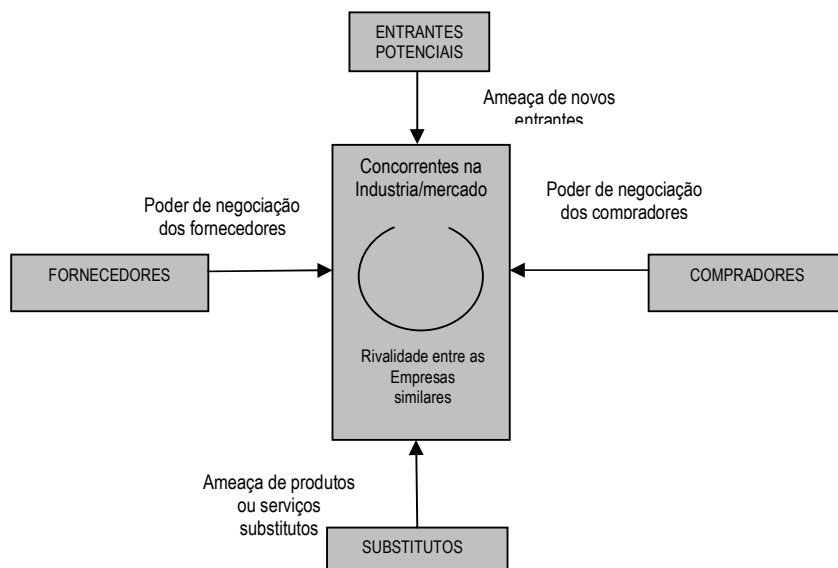


Figura 2 – Forças que dirigem a Concorrência na Indústria.
Fonte: Porter (1996).

Para tanto, como visualizadas na Figura 2, estas cinco forças apresentadas para analisar o potencial de rentabilidade que a empresa possui: Entrada de novos concorrentes – Os concorrentes existentes alteram a estrutura da indústria ao competirem por uma posição mais privilegiada no mercado, sendo que o grau de rivalidade entre concorrentes na indústria está directamente relacionado com a quantidade dos seus concorrentes. Ameaça de produtos substitutos – os produtos substitutos influenciam a indústria, oferecendo uma alternativa de preço e desempenho capaz de afectar o lucro das empresas participantes. Poder de negociação de fornecedores – os fornecedores podem influenciar numa indústria na medida em que detenham o poder de negociação suficiente através de uma elevação no nível de preço, afectando a rentabilidade da indústria em negociação Poder de negociação de compradores – os compradores competem com uma indústria forçando os preços para baixo, solicitando barganha por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros – tudo isso à custa da rentabilidade da indústria. Rivalidades entre concorrentes – os concorrentes existem e alteram a estrutura da indústria, ao competirem por uma posição mais privilegiada no mercado. Sendo que o grau de rivalidade entre concorrentes está directamente relacionado com a quantidade de concorrentes, com as barreiras de saída e com ausência de diferenciação.

Quer seja uma empresa nova ou já antiga, a sua atractivamente estrutural é determinada por estas cinco forças que, combinadas, determinam como o valor económico criado por um produto, serviço ou tecnologia. De um lado está a empresa e do outro estão os clientes, fornecedores, distribuidores, substitutos e potenciais novos participantes.

Embora haja quem defenda que o rápido avanço das TIC's torna a análise da indústria menos valiosa, Porter (2001) defende a ideia que verdade é o contrário, dizendo que, analisar as cinco forças oferece uma visão de como a rentabilidade irá evoluir no futuro. “Estas forças continuam a determinar a rentabilidade mesmo que os fornecedores, os canais, os substitutos ou os concorrentes mudem”. Estas novas TIC's utilizadas ou não através da Internet, podem influenciar (positivamente e negativamente)⁶ as cinco forças concorrenciais da seguinte forma, como apresenta o Quadro 7:

| Forças | Influência das novas TIC's |
|--|--|
| Ameaça de Produtos e Serviços Substitutos | (+) Ao tornar a indústria de um forma geral mais eficiente, a Internet consegue aumentar o tamanho do mercado, (-) A proliferação da abordagem à Internet cria novas ameaças de substitutos. |
| Poder de Negociação dos Fornecedores | (+ e -) Aquisição pelo uso das TIC's tem tendência a aumentar o poder de negociação sobre os fornecedores, embora também possa dar aos fornecedores acesso a mais clientes; (-) A Internet e as TIC's fornecem um canal para os fornecedores chegarem aos utilizadores finais, reduzindo a influência das empresas intervenientes; (-) A aquisição pela Internet e pelos mercados digitais tendem a dar a todas as empresas acesso igual aos fornecedores e transfere a aquisição para produtos estandardizados que reduzem a diferenciação; (-) Reduzidas as barreiras à entrada e proliferação de concorrentes no fim, transfere o poder para fornecedores. |
| Rivalidade entre concorrentes | (-) Reduz as diferenças entre concorrentes uma vez que é mais difícil manter as ofertas; (-) A concorrência muda o preço; (-) Aumenta o mercado geográfico, aumenta o número de concorrentes; (-) Diminui o custo variável em relação ao custo fixo, aumentando a pressão para o abatimento dos preços. |
| Poder de negociação dos Compradores | (+) Melhora o poder de negociação nos canais tradicionais; (-) Transfere o poder de negociação para o consumidor final; (-) Reduz custos de transferência. |
| Barreiras de Entrada | (-) Reduz barreiras à entrada como a necessidade de uma força de venda, acesso a canais e bens físicos – tudo que a tecnologia elimina ou torne mais fácil fazer, reduz as barreiras de entrada; (-) Enchente de novos participantes. |

Quadro 7 – Influência que as novas TIC's podem ter sobre as Cinco Forças concorrenciais defendidas por Porter.

Fonte: Porter (2001, p. 67).

Enfim, uma vez identificadas estas forças, que podem afectar a concorrência, a empresa está em posição para identificar os seus pontos fortes e fracos em relação ao mercado em que actua. Do ponto de vista estratégico, as condições cruciais são o posicionamento da empresa quanto às causas básicas de cada força competitiva. Sendo que uma estratégia competitiva assume uma acção ofensiva ou defensiva de modo a criar uma posição defensível contra as cinco forças competitivas (PORTER, 2004).

⁶ (+) Influência Positiva (-) Influência Negativa

Todos estes factores apresentados podem ter impacto na competição industrial, mas não são todos os factores envolventes que serão importantes em todas as indústrias; a importância de cada um deles será definida de acordo com as características da indústria avaliada.

Contudo, a análise do modelo das cinco forças auxiliam as empresas na definição de uma ou mais estratégias que lhe vão permitir posicionar-se no mercado que actua. Dentro deste âmbito a empresa pode também utilizar estratégias genéricas, também desenvolvidas por Porter, sendo melhor apresentadas a seguir.

2.4.3 Estratégias genéricas

As estratégias genéricas internamente consistentes que podem ser usadas isoladamente ou em conjunto com objectivo de criar a posição defensível, pretendida pelas empresas.

Para Porter (2004, p.36-7) as estratégias competitivas genéricas têm três origens: liderança de custo, diferenciação e foco, sendo que a obtenção de vantagem competitiva através da liderança de custo, consiste em atingir a liderança no custo total de uma indústria por meio de um conjunto de políticas funcionais orientadas para este objectivo básico. A liderança pelo custo exige da empresa uma construção agressiva de instalações, um controlo rígido dos custos e das despesas gerais, minimização de custos em Pesquisa e Desenvolvimento – P&D, bem como minimização de custos com publicidade.

A liderança pelo baixo custo coloca a empresa numa posição favorável em relação aos produtos substitutos dos concorrentes, protegendo a empresa contra as forças competitivas. Por sua vez, colocar em prática esta estratégia pode exigir um investimento forte de capital em equipamentos e um prejuízo inicial para consolidar a parcela no mercado.

O autor complementa afirmando que o baixo custo em relação aos concorrentes se torna o tema central de toda estratégia, embora a qualidade, a assistência e outras áreas não podem ser ignoradas.

A segunda estratégia genérica é: Diferenciação, consiste em diferenciar o produto ou o serviço de uma empresa criando algo que é **único** no âmbito de todo mercado em que ela compete. Existem alguns métodos de diferenciação e podem assumir muitas formas, como por exemplo: projecto ou imagem de marca, tecnologia, particularidades, serviço sob encomenda, rede de fornecedores, de entre outros métodos.

“A diferenciação proporciona uma protecção contra a rivalidade competitiva devido a fidelização dos consumidores em relação à marca, e à consequente menor sensibilidade ao preço”. (PORTER, 2004, p.39).

A terceira e última estratégia genérica é o foco, de acordo com o autor, significa, dar ênfase a um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos ou um mercado geográfico, com o enfoque de assumir diversas formas. Embora as estratégias de baixo custo e de diferenciação tenham o intuito de atingir os objectivos no âmbito de toda a indústria, toda a estratégia de enfoque visa atender muito bem o alvo determinado. Esta estratégia assenta na premissa de que a empresa é capaz de atender o seu alvo estratégico estreito mais efectivo ou mais eficiente do que os concorrentes que competem no mercado de forma mais ampla. A Figura 3, a seguir, sintetiza as diferenças entre essas três estratégias:

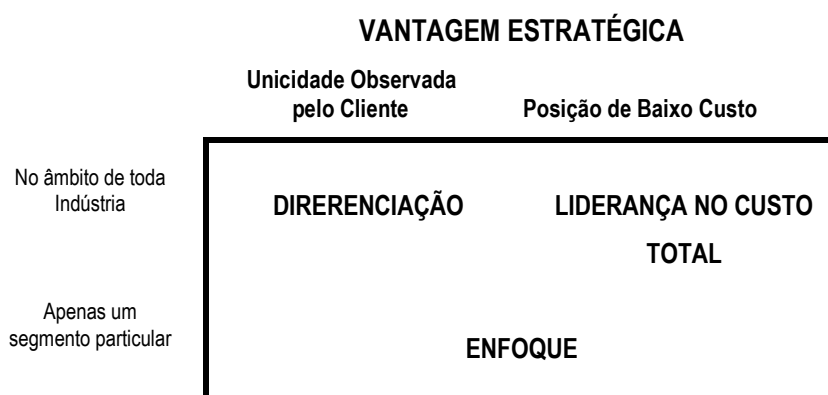


Figura 3 – Três Estratégias Genéricas.
Fonte: Porter (2004, p.41).

Para fundamentar estes conceitos o autor desenvolveu a ideia de “estratégias competitivas genéricas” consiste no posicionamento da empresa, e de acordo com o escopo competitivo do mercado, mais amplo ou mais restrito na busca da vantagem competitiva sustentável.

Porter (2004) correlaciona vantagens competitivas básicas: custo e diferenciação, de acordo com o propósito competitivo mais amplo ou mais restrito. O autor ressalva ainda que tais estratégias também têm a sua parcela de risco. O primeiro risco é quando a empresa pode falhar em alcançar ou sustentar a estratégia adoptada, o segundo risco é quando o valor da vantagem proporcionada pela estratégia, seja desgastado com a evolução do mercado.

Especificadamente, as três estratégias são estabelecidas para levantar diferentes tipos de defesa contra as forças competitivas, sendo que não causa surpresa o facto de envolverem riscos. Porter (2004, p.46) torna explícitos tais riscos de forma a melhorar a escolha da empresa entre as três alternativas das estratégias genéricas. Riscos da Liderança no Custo Total, Riscos da Diferenciação e Riscos da estratégia Enfoque, que a seguir serão melhor explicadas.

Riscos da Liderança no Custo Total – como já citado, a liderança pelo custo impõe severos encargos para empresa preservar a sua posição, o que significa o reinvestimento em

equipamentos, desfazer-se dos activos obsoletos e estar sempre atentos para o avanço tecnológico. Pode-se destacar alguns dos riscos que a empresa pode correr ao adoptar esta estratégia de competição. Estes riscos são: *Mudanças tecnológicas* que anulam o investimento ou o aprendizagem anteriores; *Aprendizado de baixos custos* por novas empresas que entrem no mercado ou por seguidores, por meio de imitação ou da sua capacidade de investir em instalações modernas e a *Incapacidade* de ver mudanças necessárias nos produtos ou no marketing, em virtude da sua atenção direccionada ao custo.

Riscos da Diferenciação – os principais riscos desta estratégia podem ser assim colocados: O diferencial de custos entre concorrentes de baixo custo e a empresa diferenciada torna-se muito grande para que a diferenciação consiga manter a lealdade da marca. Os compradores sacrificam algumas características, serviços ou imagem da empresa diferenciada, em troca de grandes economias de custos; a necessidade dos compradores em relação ao factor de diferenciação diminui e a imitação reduz a diferenciação percebida, uma ocorrência comum quando mercado amadurece.

Destaca-se que o primeiro risco da estratégia por diferenciação é considerada por Porter (2004), o mais importante, pois, uma empresa pode alcançar diferenciação, contudo a sua diferenciação em geral sustentará apenas algum diferencial de preço. Sendo assim, se uma empresa diferenciada fica muito para trás, em termos de custo devido à mudança tecnológica ou simplesmente por desatenção, a empresa com custo baixo pode ficar em posição de ganhar terreno.

O conjunto de Riscos da estratégia Enfoque é: O diferencial de custos entre concorrentes que actuam em todo o mercado e as empresas que adoptam enfoques particulares amplia-se de tal modo que elimina as vantagens de custos de atender um alvo específico ou anula a diferenciação alcançada pelo enfoque. As diferenças nos produtos ou serviços pretendidos entre alvo estratégico e o mercado como um todo reduzem-se e os concorrentes encontram submercados dentro no alvo estratégico e desfocalizam a empresa com estratégia de enfoque.

Por fim, a estratégia competitiva envolve o posicionamento de um negócio de modo a maximizar o valor das características que o distinguem dos concorrentes. Em consequência, um aspecto central da formulação da estratégia é a análise detalhada da concorrência (PORTER, 2004).

Outra postura teórica, em relação à estratégia é assumida por Prahalad e Hamel (1995), onde os autores defendem a ideia que as empresas devem ser mais agressivas na formulação e na acção das suas estratégias. Os autores afirmam que “não basta que uma empresa diminua a sua dimensão e aumente a eficiência e rapidez, por mais importantes que sejam essas tarefas, ela precisa de ser capaz de reavaliar e regenerar as estratégias centrais e reinventar o sector”. (PRAHALAD; HAMEL, 1995, p.17).

Não há uma definição única e universalmente aceite. Vários autores e dirigentes usam o termo “estratégia” de forma diferente; por exemplo; alguns incluem metas e objectivos como parte da estratégia, enquanto outros fazem distinções claras entre elas (MINTZBERG et al., 2006).

É muito importante lembrar que ninguém nunca viu ou tocou em uma estratégia; cada estratégia é uma invenção, uma criação da imaginação de alguém, seja concebida com intenção de regular o comportamento antes que ocorra a acção, seja inferida como padrão para descrever um comportamento que já ocorreu (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Enfim, a estratégia vai muito além do que a procura por melhores práticas, envolve a configuração de uma série de actividades necessárias para produzir e entregar um produto ou serviço, e que permita a empresa oferecer um valor único através destes produtos e serviços. Para tanto a cadeia de valor tem de estar altamente integrada (PORTER, 2001).

Com tudo que foi exposto até o momento através de conceitos sobre estratégia podemos concluir que: estratégia competitiva no âmbito empresarial são, conjuntos de actividades desenvolvidas por uma ou mais empresas, baseada em seus recursos e capacidades internas juntamente com a análise do ambiente externo com o objectivo de atingir e sustentar VC no segmento de mercado em que actua.

2.5 Vantagem Competitiva

“Uma empresa para ser competitiva, precisa realmente compreender como se articulam competência e estratégia empresarial”.
(FLEURY; FLEURY, 2003).

De forma semelhante aos procedimentos adoptados nos tópicos anteriores deste capítulo, neste item serão também apresentados conceitos de autores representativos na área de VC.

O conceito de VC foi tratado pela primeira vez por Ansoff no ano de 1995, de acordo com autor VC é a busca por oportunidades únicas que darão á empresa posição competitiva forte num determinado mercado. A partir de então foram várias as discussões sobre as formas que as empresas possam atingir a VC, que pode variar de sector para sector e de oferecimento de produtos ou de serviços de melhor qualidade.

O conceito de VC não tem uma definição precisa e aceite com unanimidade absoluta. A ideia de VC está relacionada com o objecto das acções das empresas, sendo que esta pode ser a razão de ser da função corporativa e a VC, ou a sua ausência, pode explicar o sucesso ou fracasso a nível nacional e mundial.

“Uma empresa pode ganhar VC executando actividades mais importantes estrategicamente, de forma mais barata ou melhor do que os seus concorrentes”. (PORTER, 1996, p.31).

Nos últimos anos, os debates sobre quais são os factores que realmente tornam uma empresa competitiva vêm aumentando e trazendo novas abordagens. A abordagem clássica é a “análise da indústria” ou do “posicionamento estratégico”. Esta abordagem dá prioridade à análise dos mercados, da competição e o entendimento da posição relativa de cada empresa o seu mercado global ou segmento produtivo, como elementos primordiais no processo de formulação da estratégia (PORTER, 1980, 1996). Porter, ressalva que estabelecer e manter um posicionamento estratégico distintivo, uma empresa precisa de seguir seis princípios fundamentais, apresentando a seguir.

Em Primeiro lugar, tem de começar com o objectivo certo: retorno superior a longo prazo sobre o investimento. Apenas se fixar uma estratégia na rentabilidade sustentável poderá ser criado valor económico real. O valor económico é criado quando os clientes estão dispostos a pagar um preço por um produto ou serviço que exceda o seu custo de produção. Quando os objectivos são definidos em termos de volume ou liderança da quota de mercado, com os lucros a aparecerem de seguida, as estratégias fracas também resultam. O mesmo é verdade quando as estratégias são estabelecidas para responder aos desejos dos investidores.

Em Segundo lugar, a estratégia de uma empresa deverá permitir-lhe entregar uma proposição de valor, ou conjunto de benefícios, diferente das que a concorrência oferece. Assim, a estratégia não é nem uma procura da melhor forma universal de concorrer que entrega um valor único num conjunto de usos nem num conjunto de clientes em particular.

Em Terceiro lugar, a estratégia tem de ser reflectida numa cadeia de valor distintiva. Para estabelecer uma VC sustentável, uma empresa tem de praticar actividades diferentes dos rivais ou praticar actividades semelhantes de formas diferentes. A empresa tem de descobrir uma forma de conduzir a manufactura, a logística, o serviço de entrega, o marketing, a gestão dos RH e por aí fora, de forma diferente dos rivais e feita à medida do seu valor de proposição único. Se a empresa se focar em adoptar as melhores práticas, acabará por praticar as mesmas actividades de forma semelhante aos concorrentes, tornando-lhes difícil ganhar vantagem.

Em Quarto lugar, as estratégias robustas envolvem compromissos. A empresa tem de abandonar ou esquecer algumas características de produtos, serviços ou actividades de forma a ser única em relação às outras. Estes compromissos, no produto e na cadeia de valor, são o que torna uma empresa realmente distinta. Quando as melhorias num produto ou na cadeia de valor não requerem compromissos, tornam-se muitas vezes em novas práticas que são imitadas porque os

concorrentes podem fazê-lo sem sacrificar a sua forma de concorrência existente. Tentar ser tudo para todos os clientes é quase a garantia de que a empresa não terá nenhuma vantagem.

Em Quinto lugar, a estratégia define como os elementos de uma empresa encaixam. A estratégia tem a ver com fazer escolhas interdependentes ao longo da cadeia de valor, todas as actividades da empresa têm de se reforçar mutuamente. O desenho de um produto de uma empresa deverá reforçar a sua aproximação ao processo de manufactura e ambos deverão influenciar a forma como conduzem os serviços de pós-venda. O encaixe não só aumenta a vantagem concorrencial como também torna uma estratégia difícil de imitar. Os rivais podem copiar uma actividade ou uma característica de um produto facilmente, mas terão muito mais dificuldade em duplicar todo um sistema concorrencial. Sem o encaixe, as pequenas melhorias na manufactura, marketing ou distribuição são rapidamente igualados.

Finalmente e em Sexto lugar, a estratégia envolve continuidade de direcção. Uma empresa tem de definir uma proposição de valor á qual se manterá fiel, mesmo que isso signifique ignorar algumas oportunidades. Sem continuidade de direcção, torna-se difícil para as empresas desenvolverem capacidades ou qualidades únicas ou criar reputações fortes entre os clientes. A constante “reinvenção” empresarial é, por isso, um sinal de fraco pensamento estratégico e um caminho para a mediocridade. A melhoria contínua é uma necessidade, mas tem de ser sempre guiada pela direcção estratégica.

As organizações necessitam competir num ambiente global e para que esse processo seja facilitado é essencial raciocinar adequadamente e desenvolver uma estratégia, bem formulada, em conjunto com as novas TIC's para a obtenção da VC.

Para tanto, torna-se cada vez mais necessário obter informações relevantes para transformá-las num instrumento coeso de trabalho. Podemos afirmar que a “competitividade de uma empresa é directamente proporcional à sua capacidade de obter informação, processá-la e disponibilizá-la de forma rápida e segura” (BORGES, 1995, p.187 *apud* CORNELSEN, 2006).

Entretanto, a informação somente cumpre o seu papel quando integrada à organização como recurso fundamental no planeamento, na definição de estratégias e na tomada de decisão (CORNELSEN, 2006).

Fleury e Fleury (2003), consideram que no processo da criação de estratégias é necessário haver o alinhamento das competências da empresa para o desenvolvimento de VC. Sendo que, à escolha de uma estratégia associa-se uma competência, na qual a empresa precisa ser “mais excelente que os seus competidores”.

A VC pode ser alcançada por oportunidades inéditas que uma empresa adopta ou gera para ela mesma, como factor de diferenciação no mercado que a coloca numa posição

competitiva, de forma que a concorrência não consiga acompanhá-la. A VC é conquistada, se a estratégia empresarial obtiver sucesso.

Um conceito importante e que influencia a obtenção de VC é o conceito de competência central, discutida no próximo item e defendido por Prahalad e Hamel (1995), quando definem “competência central” como sendo um conjunto de aptidões e tecnologias, e não de uma única aptidão ou tecnologia isolada. Essas palavras, significam que é necessário que haja uma interação das aptidões da empresa.

Porter (1985) ressalta que a VC é alcançada quando a empresa consegue oferecer um valor superior ao seu cliente, ou mediante preços mais baixos que os da concorrência, por benefícios equivalentes (liderança de custos), ou por meio de benefícios únicos como por exemplo, por um preço um pouco menor que a média da concorrência (diferenciação).

Contudo, uma estratégia eficaz é aquela que permite que a empresa possa diferenciar-se de forma favorável da concorrência. Para tanto, se uma empresa quiser ser competitiva no mercado deve ter competências e diferenciais para ter meios de alcançar a VC, para isto a empresa precisa perceber a necessidade de desempenho superior em relação à concorrência.

Para uma visão melhor de como uma VC pode ser criada, Porter (1985) apresenta a “Cadeia de Valor”, sendo este um modelo que, apesar de ter sido desenvolvido numa época em que as TIC's não eram tão predominante nas empresas, ainda é muito utilizado e neste momento são incluídas e as actividades são adaptadas as novas TIC's.

2.5.1 Cadeia de Valor no desenvolvimento de vantagem competitiva

A noção da cadeia de valor é usada como ferramenta de apoio ao desenvolvimento de VC. Uma empresa conquista a VC executando as actividades, estrategicamente mais importantes da cadeia de valor, de forma mais barata ou melhor do que a concorrência (PORTER, 1985), ou alinhando estas actividades com o modelo das cinco forças para a análise dos ambientes envolventes.

O conceito de cadeia de valor considera que uma empresa pode ser desligada das suas actividades de relevância estratégica de forma que seja possível compreender-se entre si o comportamento de custo, fontes e diferenciação. Assim a empresa obtém VC ao executar actividades da cadeia de valor estrategicamente com o menor custo possível, ou melhor, com custos que sejam menores do que dos seus concorrentes.

As actividades que envolvem a Cadeia de Valor são divididas em duas secções, sendo estas:

1ª Actividades de Suporte: consiste na Infra-Estrutura da empresa, Gestão de RH, Desenvolvimento Tecnológico e Compras, estas actividades são as que tornam ou não, possíveis as actividades primárias da empresa.

2ª Actividades Primárias: consiste em Logística de Entrada, Operações, Logística de saída, Marketing & Vendas, e Serviços, que são actividades que estão mais directamente relacionadas com a produção e distribuição dos produtos da firma. A Figura 4 apresenta o posicionamento de cada actividade dentro da “cadeia de valor”.



Figura 4 – Imagem da Cadeia de Valor desenvolvido por Porter.

Fonte: Porter (1985, p. 37).

A cadeia de valor é uma estrutura para identificar todas estas actividades analisar a forma como afectam tanto os custos da empresa como o valor entregue aos compradores. Uma vez que todas estas actividades envolvem a criação, processamento e a comunicação da informação, a tecnologia de informação tem uma influência permanente na cadeia de valor. Sendo que a capacidade especial das TIC's é a capacidade de ligar uma actividade as outras e tornar os dados criados em tempo real em actividades disponíveis, tanto internamente na empresa como com fornecedores, outros canais e clientes externos (PORTER, 2001).

Muitas das mais conhecidas TIC's da Internet na cadeia de valores são as mudanças das actividades físicas em *on-line* que, enquanto outras envolvem tornar as actividades físicas mais eficientes. Mas apesar destas mudanças e de todo o poder da Internet, esta não representa uma ruptura com o passado, em vez disso é o maior patamar da evolução actual das TIC's (PORTER, 2001).

Para realmente vermos como estas TIC's afectam a cadeia de valor, uma breve perspectiva histórica deve ser abordada. Os primeiros sistemas TIC's automatizaram os processos mais discretos como as entradas de dados na contabilidade. As próximas fases foram a automatização das actividades que envolvem a gestão de RH, operação de forças de venda e criação de projectos. E a mais recente foi estabelecida pela Internet que envolve a interacção das actividades da empresa com

clientes, fornecedores através do CRM e ERP de forma *on-line* através dos *e-Services*, no sentido de se ser usado para otimizar os negócios em *real-time* (PORTER, 2001).

Contudo, agregar valor a um produto implica executar uma ou mais actividades – primárias e/ou de suporte a um custo menor ou de uma forma melhor que a concorrência. Dada a complexidade cada vez maior das inter relações económicas num contexto de mercado hiper competitivo, é pouco provável que uma empresa detenha competência suficiente para dominar todas as actividades da cadeia de valor. Assim, as alianças estratégicas prestam-se muito bem com objectivo de compensar-se as lacunas de competência que a empresa apresenta ao longo da sua cadeia de valor, através de parcerias, *outsourcing* etc. de actividades com outras empresas que acrescentam maior valor ao seu produto.

O *outsourcing* de SI tornou-se uma das ferramentas de gestão mais utilizadas na construção e na manutenção de VC, sendo considerada por muitos observadores um dos pilares da gestão e da prática económica modernas (THOMSETT, 1998).

Rust e Kannan (2003) ressaltam outros factores que levam as empresas a realizarem tais parcerias ou realizar o *outsourcing* de serviços, é que, para além do rápido desenvolvimento da tecnologia, da sua complexidade e da rápida obsolescência, é muito difícil para as firmas manterem suas tecnologias e serviços sempre de ultima geração, incluindo os *e-Services*.

Ainda há quem argumente que as empresas não devem procurar posições competitivas, mas sim concentrar-se em variedade, flexibilidade, incorporação de novas ideias ou desenvolvimento de recursos importantes ou mesmo competências centrais retratados como independentes da posição competitiva (PORTER, 2004, p.xxi).

Porter salienta que, a ausência de manutenção e flexibilidade em termos estratégicos torna a obtenção da VC quase impossível. Saltar de estratégia em estratégia impossibilita a implementação apropriada de qualquer uma delas. A incorporação contínua de novas ideias é importante para a manutenção da eficácia operacional. Se uma empresa se concentra apenas nos recursos/competências ignorando a posição competitiva, corre o risco de olhar apenas para si. Recursos e competências são de grande valor para uma determinada posição ou forma de competição. Embora possa ser útil, a perspectiva dos recursos/competências não diminui a necessidade crucial de um determinado negócio entender a estrutura do sector e a posição competitiva.

Para que um negócio ganhe VC é necessário que ele alcance um desempenho superior. Para tanto, a organização deve estabelecer uma estratégia adequada que fundamente-se em dois factores: *objectivos coerentes e compreensão do negócio*. Para isso, é fundamental conhecer bem o mercado que a empresa está inserido, antes de tomar medidas que afectem o seu desempenho interno e a sua imagem perante a sociedade (SERRA; TORRES; TORRES, 2003).

O poder dos *e-Services* na cadeia de valor, tem de ser mantidos em perspectiva. Enquanto estas aplicações tem uma influência no custo e na qualidade das actividades, não são únicas e nem dominantes. Os factores convencionais como a escala as especializações de pessoas, produtos e processos bem como os investimentos físicos têm também papéis proeminentes. Os *e-Services* é transformacional em alguns aspectos mas muitas fontes tradicionais de VC mantêm-se intactas.

Com o referido, mesmo com a entradas de novas TIC's, verifica-se que actualmente a análise da indústria/mercado através das cinco forças e da cadeia de valor desenvolvidas por Porter, ainda é predominante, mas a tendência é que as organizações se adaptem às novas TIC's e às novas formas de processo, devido ao avanço das mesmas e da entrada da Internet no mundo dos negócios. Hoje, não existem apenas empresas de produtos, mas sim muitas empresa que vendem serviços, sendo que muitas das actividades da cadeira de valor, por exemplo, não se adaptam às novas realidades destas empresas, tendo então que ser adaptadas para poderem utilizar este modelo para a obtenção de VC.

A seguir, será apresentado, na Figura 5, as actividades da Cadeia de Valor adaptadas a entrada das TIC's no mercado competitivo.

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| <p>Infra-estrutura</p> <ul style="list-style-type: none"> • Com sistemas ERP, com base na Internet e financeiros distribuídos; • Relações de investidores <i>on-line</i> (por exemplo: disseminação de informação, chamadas de vídeo-conferência). | | | | |
| <p>Gestão de RH</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pessoal <i>self-service</i> e administração de benefícios; • Aprendizagem com base da Internet; • Partilha e disseminação da informação da empresa pela Internet; • Tempo electrónico e relatório de despesas. | | | | |
| <p>Desenvolvimento tecnológico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Criação de produtos em colaboração entre localizações diferentes e entre múltiplos participantes do sistema de valores; • Conhecimento das directorias acessíveis a partir de todo o lado na organização; • Acesso em <i>real-time</i> através de R&D às vendas <i>on-line</i> e ao serviço de informação. | | | | |
| <p>Compras</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planeamento da procura permitida pela Internet; promessa de disponibilidade e capacidade em tempo real e cumprimento; • Ligação em cadeia entre os sistemas de compra, inventário e previsão com os fornecedores; • "Pedido de pagamento" automatizado; • Aquisição directa e indirecta através de mercados, trocas, leilões e correspondência entre vendedor e comprador | | | | |
| <p>Logística de entrada</p> <ul style="list-style-type: none"> • Calendarização integrada, envio, gestão de armazéns, gestão e planeamento de pedidos em tempo real, e planeamento e calendarização avançados entre a empresa e os seus fornecedores. • Disseminação pela empresa de entradas em tempo real e de dados de inventário em progresso. | <p>Operações</p> <ul style="list-style-type: none"> • Troca integrada de informação, calendarização e tomadas de decisão sejam elas iniciadas pelo consumidor final, pelo vendedor ou por um parceiro de canal. • Informação de promessa de disponibilidade e capacidade em tempo real disponível para a força de vendas e para os canais | <p>Logística de saídas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Transacção de pedidos em tempo real quer sejam iniciados pelo consumidor final, por um vendedor ou por um parceiro de canal. • Acordos específicos de clientes e termos de contratos automatizados • Acesso de clientes e de canais ao desenvolvimento do produto e estatuto de entrega. • Colaboração integrada com os sistemas de previsão do cliente. • Gestão de canal integrada, incluindo troca de informação, pedidos de garantia e gestão de contratos (interpretação e controlo do processo). • Gestão da cadeia de fornecimentos baseada na Internet. | <p>Marketing e Vendas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Canais de venda <i>on-line</i> incluindo sites <i>Web</i> e mercados. • Acesso interior e exterior em tempo real à informação do cliente, catálogos de produtos, dinâmica de preços, disponibilidade de inventário, pedidos de preços <i>on-line</i> e entrada de pedidos. • Configurações de produtos <i>on-line</i>. • Marketing à medida do cliente através do perfil do cliente. • Publicidade • Acesso <i>on-line</i> à medida • Resposta do cliente em tempo real através de inquéritos, marketing opt-in/opt-out, seguimento de respostas. | <p>Serviço Pós-venda</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apoio <i>on-line</i> de representantes do serviço de clientes através da gestão de respostas por correio electrónico, integração de facturação, browse partilhado, salas de conversação, chamadas telefónicas, voice-over-IP e outros usos de vídeo <i>streaming</i>. • <i>Self-service</i> de cliente via <i>Web</i> processamento pedidos de serviço incluindo actualizações facturação e perfis de envio • Acesso em tempo real à revisão da conta do cliente, revisão esquemática, disponibilidade de peças e pedidos, actualização pedidos de trabalho e gestão do serviço peças. |

Figura 5-: Actividades da Cadeia de Valor adaptadas as Tecnologias da Internet
Fonte: Elaborado pela autora. Adaptado de Porter (2001, p. 75).

A obtenção da VC para autores como Prahalad e Hamel (1990) deve-se à aplicação e uso correcto das competências da empresa. Estes dois autores, pioneiros em utilizar o termo “*core competence*”, afirmam que uma organização se torna mais competitiva quando ela desenvolve um conjunto de aptidões e tecnologias que permitam oferecer um determinado benefício ao cliente. São competências específicas da empresa, que representam a soma de todas as suas aptidões, tanto ao nível das tecnologias, como organizacional e RH.

Portanto, uma “*core competence*” não é característica de uma pessoa, grupo ou sector da empresa, mas sim do conjunto como um todo. Isso resulta nas competências centrais, ou seja, aquelas que realmente permitem à empresa realizar inovações radicais, interferindo activamente nos mercados em que actua e sendo capaz de se expandir para conquistar VC e novos mercados.

2.6 Competência Central – *Core Competence*

“Competência central é um conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer um determinado benefício aos clientes”.
(PRAHALAD, HAMEL, 1995, p.229).

Nas últimas décadas, o tema **competência** bem como o seu desenvolvimento e gestão, entrou para a lista das discussões académicas e empresariais, associados a diferentes instâncias de compreensão: ao nível da pessoa (a competência do indivíduo), das organizações (as *core competences*) e ao nível dos países (sistemas educacionais e formação de competências).

No contexto desta investigação, o foco é o debate teórico a respeito da noção de competência, explicitando o conceito nos seus vários níveis de compreensão, relacionando-o à estratégia organizacional.

Competência é um termo do senso comum, usado para designar uma pessoa apta para realizar uma determinada tarefa. O seu oposto, não implica somente a negação desta capacidade, como também guarda um sentimento pejorativo, depreciativo.

O dicionário Webster (1981, p.63) define competência, na língua inglesa como: “qualidade ou estado de ser funcionalmente adequado ou ter suficiente conhecimento, julgamento, habilidades ou força para uma determinada tarefa”. Esta definição, embora genérica, aponta dois pontos principais ligados à competência: conhecimento e tarefa. O Novo dicionário da língua portuguesa na sua definição, enfatiza aspectos análogos: capacidade para resolver qualquer assunto, aptidão, idoneidade e introduz outro aspecto que é a capacidade legal para julgar pleito (FERREIRA, 1975).

O significado de competência, antes relacionado à habilidade humana, hoje está muito associado às complexas actividades de uma organização. Neste sentido, Varajão (2001, p.4) afirma que a “organização moderna e bem sucedida é aquela que se mostra capaz de retirar o máximo partido dos seus activos e das suas competências centrais, ou seja, é a organização concentrada no seu negócio central [...]”.

A palavra “competência” para os autores Prahalad e Hamel (1995) está associada à aptidão, capacidade, saber e conhecimento, particularidades esta, que na maioria das vezes, está associada directamente ao ser humano. No âmbito organizacional a palavra “competência” está associada à função de gestão, que inclui: planear, delegar, treinar, avaliar etc., porém, no sentido empresarial, o significado de competência refere-se, ao conjunto de capacidades e tecnologias que são utilizadas pela organização para obter um diferencial perante o mercado em que actua, utilizando-se desta competência para obtenção de VC.

Hoje as organizações estão numa corrida para construir competências que determinem a liderança global e, as empresas bem sucedidas não pensam mais como se fossem apenas grupos de negócios elaborando produtos (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Para Baker et al. (1997), há quatro modelos de competências. “Competência estratégica”, “Competência diferencial”, “Competência funcional” e “Competência individual”. O Quadro 8 mostra as definições de tais modelos de competência, segundo estes autores.

| | |
|--------------------------------|--|
| <i>Competência Estratégica</i> | Existe quando a organização possui um poder de adaptação entre a estratégica de negócio e o ambiente competitivo externo. |
| <i>Competência Diferencial</i> | Este tipo de competência existe quando uma organização possui tecnologias e actividades que fornecem um diferencial perante a concorrência, oferecendo à empresa vantagem competitiva, com um serviço ou produto que traga um diferencial que só ela oferece no mercado. |
| <i>Competência Funcional</i> | Quando a empresa possui o poder de adequar as suas prioridades competitivas aos obstáculos de uma função particular, como produção. |
| <i>Competência Individual</i> | Uma empresa possui este tipo de competência, quando a mesma possui um conjunto de habilidades e conhecimentos para uma tarefa específica. Nesse caso a competência é da pessoa que esta a executar tal tarefa. |

Quadro 8 – Modelos de Competências.

Fonte: Baker et al. (1997).

Na literatura de gestão estratégica, dois aspectos são percebidos como determinantes no desempenho organizacional. O primeiro deles é o posicionamento, que enfatiza os factores externos à empresa no delineamento da estratégia, enquanto o segundo, é a *Resource Based View of the Firm* (RBV), embasado nos factores internos e comportamentais como imperativos do sucesso (HANSEN; WERNERFELT, 1989, p.399). O posicionamento e a RBV são amplamente

discutidos na literatura da gestão estratégica, associados à formulação de estratégia, VC sustentável e desempenho superior.

A RBV procura ampliar e refinar o quadro de referência dos decisores. Considerando que toda empresa possui um portfólio de recursos físicos, financeiros, intangíveis (marca, imagem), organizacionais (cultura organizacional, sistemas administrativos) e RH. É a partir desse portfólio que a empresa pode criar vantagens competitivas. Para os defensores desta abordagem (PRAHALAD; HAMEL, 1990; KROGH; ROSS, 1995), a definição das estratégias competitivas deve partir de uma perfeita compreensão das possibilidades estratégicas passíveis de serem operacionalizadas e sustentadas por tais recursos. Isso caracteriza esta abordagem como primordialmente “de dentro para fora”. “A RBV reclama que as empresas com pessoas, estruturas e sistemas superiores são mais lucrativas, pois elas apropriam-se do valor gerado pelos recursos específicos da própria empresa [...]”.

O artigo de Prahalad e Hamel (1990) sobre as *competências das organizações* intitulado “*The core competence of the corporation*”, despertaram o interesse, não apenas de investigadores, mas também entre os profissionais das empresas, para as teorias sobre recursos da empresa (*Resource Based View of the Firm- RBV*).

Para estes autores uma competência é:

Um conjunto de capacidades e tecnologias, e não uma única capacidade ou tecnologia isolada. [...] A integração é a marca de autenticidade das competências centrais [...] portanto, é muito pouco provável que uma competência central se baseie inteiramente num indivíduo ou numa pequena equipa. (PRAHALAD; HAMEL, 1995, p. 233-234).

Os autores ainda ressaltam que para ser chave, as competências centrais devem responder a três critérios: oferecer reais benefícios aos consumidores, serem difíceis de imitar e potenciar acesso a diferentes mercados. A questão principal se refere à possibilidade da combinação das diferentes competências que uma empresa pode conseguir para desenhar, produzir e distribuir produtos e serviços aos clientes no mercado. Competência, portanto, é a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos, produtos e serviços. Ainda de acordo com Prahalad e Hamel (1990), competências centrais são recursos intangíveis que são difíceis de imitar pela concorrência, dão origem a produtos e serviços diferenciados, sendo que a competência central é um factor fundamental para dar flexibilidade à empresa de explorar diferentes mercados.

Prahalad e Hamel (1990) fazem ainda três afirmações importantes: *uma competência central fornece acesso potencial a uma variedade abrangente de mercados; uma competência deve contribuir significativamente nos benefícios percebidos pelos consumidores do*

produto final e finalmente, uma competência central deve ser difícil de ser imitada pela concorrência. E será mais difícil se ela conjugar tecnologias individuais e capacidades de produção. Uma empresa rival pode adquirir algumas das tecnologias que abrangem a competência, mas será mais difícil copiar mais ou menos o vasto padrão interno de coordenação e aprendizagem.

Entretanto, os autores afirmam que, tão importante quanto saber o que é uma competência central é saber o que não é competência central. Observa-se com certa frequência, uma certa confusão entre activos, infra-estrutura, VC, factores críticos de sucesso e competências central. Primeiramente, uma competência central não é um “activo” no sentido contabilístico, uma vez que não ela não aparece no Balanço. Uma fábrica, canal de distribuição, marca ou patente não pode ser uma competência central (são activos e não capacidades), entretanto, uma aptidão para gestão dessa fábrica, um canal, ou uma propriedade intelectual poderão vir a constituir uma competência central.

As competências, ao contrário dos activos físicos, não sofrem “desgaste”, apesar de uma competência central pode perder valor com o tempo. Geralmente, quanto mais a competência é usada, mais aperfeiçoada se torna e obtém muito mais valor.

Para Prahalad e Hamel (1995, p.240), “uma competência central é de forma mais básica, uma fonte de VC, pois é, competitivamente única e contribui para o valor percebido pelo cliente ou para o custo”. E complementam, dizendo que, apesar de todas as competências centrais serem fontes de VC, nem todas as VC resultam de competências centrais. Da mesma forma, “toda competência central provavelmente é um factor crítico de sucesso, mas nem todo factor crítico de sucesso será uma competência central”.

Assim uma competência central é exactamente o que está implícito na própria palavra: uma aptidão, uma capacidade. Um negócio pode possuir em relação aos concorrentes, inúmeras vantagens que não sejam baseadas em aptidões. Isso não torna essas VC menos valiosas ou críticas para o sucesso, mas realmente quer dizer que serão administradas de uma forma bastante diferenciada do que as competências de cada pessoa.

“Competência Central” não é a empresa possuir uma tecnologia ou uma capacidade isolada, a essência da “competência central” está no conjunto destas capacidades e tecnologias. A competência permite que uma empresa ofereça aos seus clientes benefícios, tais como, melhor preço, qualidade, melhor localização, rapidez na entrega de produtos etc., ou seja, a empresa tem de oferecer aos seus clientes algo que a diferencia, perante o mercado e concorrência. São medidas tomadas para que a empresa acrescente valor aos seus produtos e serviços, proporcionando assim benefícios a esses clientes (PRAHALAD; HAMEL, 1995).

Uma vez que competências básicas são construídas por meio de um processo contínuo de aperfeiçoamento e melhoria de qualidade, que pode estender-se por uma década ou mais,

uma empresa que não invista no desenvolvimento de competências centrais pode considerar muito difícil entrar num mercado emergente, a menos que, claro, se satisfaça em servir como um canal de distribuição (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Prahalad e Hamel (1995) apontam três pontos importantes a serem considerados:

1- “As competências centrais não são específicas de produtos”. Contribuem sim para a competitividade de uma gama de produtos ou serviços. Nesse sentido, as competências essenciais transcendem um serviço ou produto específico e, na verdade, podem transcender as unidades de negócios da organização.

2- Como a competência central ajuda na competitividade de uma série de produtos ou serviços, vencer ou não a batalha pela liderança de competência “pode ter um impacto profundo sobre o potencial de crescimento e diferenciação competitiva de uma empresa, um impacto muito maior do que o sucesso ou fracasso de um produto isolado”. Com relação a esse segundo ponto, citam como exemplo a Motorola, dizendo que: “[...] se perdesse a sua posição de liderança de competências nas comunicações sem fio, um amplo espectro de negócios sofreria as consequências dessa perda [...]”.

3- “O investimento, o risco e o tempo necessários para obter liderança de competências centrais frequentemente excedem os recursos de uma única unidade de negócios”, portanto, só é possível desenvolver algumas competências com o apoio directo da empresa.

Na realidade, a proposta de Prahalad e Hamel (1995) é que ao invés dos estratégias se concentrarem nas condições do sector, eles deveriam se concentrar nas competências centrais da empresa em que actuam, e utilizar as capacidades, os processos e as tecnologias para desenvolverem VC sustentáveis através da sua cadeia de valor, sendo que, se os gestores não conseguirem assumir a responsabilidade pelo desenvolvimento e estímulo das competências centrais, estarão a atrasar o futuro das organizações.

Corroborando com Prahalad e Hamel (1995) e Fleury e Fleury (2003, p. 134) asseveram:

[...] não é interessante para qualquer empresa, assumir que é ou deveria ser, igualmente competente em todas as funções. Para o desempenho competitivo da empresa, uma das competências vai ser mais relevante que as outras. A competitividade será maximizada quando houver alinhamento correcto entre competência central e estratégia competitiva. As demais competências devem sempre ser desenvolvidas tendo em vista reforçar a competência central [...].

Finalizando, Prahalad e Hamel (1995, p. 233) afirmam:

Só através do desenvolvimento e estímulo de competências centrais é que a alta gestão pode garantir a continuidade da empresa. [...] as equipas de alta gestão

competem não apenas para proteger a posição da empresa nos mercados existentes, mas para posicioná-la com sucesso nos novos mercados.

Autores como Johnson; Sholes e Whittington (2005) alertam para o facto de que as *core competence* podem ser robustas por conta da ambiguidade que elas causam – os concorrentes acham difícil entender as razões de sucesso de uma organização. Isso porque as competências de uma organização estão embutidas no modelo de trabalho da organização, e não estão explícitas.

O conhecimento tácito de um indivíduo – *Konw How* - é muito valioso, e muitas vezes é o que faz o diferencial no desenvolvimento de competências dentro de uma organização. Pode ajudar a empresa, no desenvolvimento das suas *core competence*, sendo que, mesmo que a concorrência venham na tentativa de imitar, não o será possível a 100%, no sentido que não é possível a interpretação fiel desse conhecimento, já que ele é acumulativo a partir das experiências particulares de cada ser humano.

Muitos daqueles que desenvolvem TIC's, em particular, Sistemas Inteligentes – estão envolvidos, centralmente na tentativa de codificar o conhecimento tácito das “organizações”, com o objectivo de torna-los explícitos. Por exemplo, as *helplines* utilizam-se das dúvidas dos clientes e das suas perspectivas futuras para construir conhecimento de como algo pode sair errado num produto ou serviço e também como pode ser resolvido. A capacidade de codificar o conhecimento tácito das organizações em conhecimento explícito, elimina barreiras para a imitação das *core competence* (JOHNSON; SHOLES; WHITTINGTON, 2005).

A competitividade será maximizada quando houver alinhamento correcto entre competência central e estratégia competitiva. As demais competências devem ser sempre desenvolvidas tendo em vista reforçar a competência central (FLEURY; FLEURY, 2003, p.134).

Enfim, após estas apresentações teóricas podemos concluir e adoptar nesta investigação que uma competência central é a habilidade que um indivíduo ou uma empresa possui de realizar algo de forma exemplar, completa e única e pode ser considerada uma capacidade específica de realizar uma tarefa de forma que poucos dominam.

2.7 Utilização dos e-Services no Desenvolvimento de Vantagens Competitivas

“A Tecnologia é uma alavanca cada vez mais importante a disposição das empresas para criar vantagem competitiva”.(PORTER, 2004).

As empresas procuram desenvolver as estratégias com o objectivo claro de aumentarem competências e obterem VC sobre os seus concorrentes. A maneira pela qual elas

procuram este objectivo assume as mais diversas formas. Primeiro porque as fontes de VC diferem muito de sector para sector – e, até mesmo, dentro de um mesmo sector; segundo, porque os competidores têm capacidade constante de renovação – visto que nenhuma empresa actua em mercados estáticos. Por isso, mesmo que a empresa tenha VC no momento em que se encontra, deve sempre procurar estratégias diversas de actuação para conseguir se manter em uma posição privilegiada (MATTAR; SANTOS, 1999).

Com o que foi exposto até o momento, conclui-se que a VC é atingida quando uma empresa consegue oferecer aos clientes um valor superior que seus concorrentes, através de preços mais baixos ou através de diferenciação de seus produtos ou serviços. Com o surgimento da Internet e suas TIC's, as empresas que adaptarem as suas actividades a estas tecnologias, assumem novas formas para desenvolver as suas estratégias.

Porter (2004) afirma que os gestores precisam de compreender como ponto de partida, que as TIC'S vão muito além do que computadores. Hoje ela deve ser concebida de maneira ampla, para abranger e gerir as informações que a empresa utiliza, assim como uma vasta gama de TIC's convergentes e vinculadas que as processam. Assim, este conceito envolve, *hardware*, *software*, TIC's, Internet e serviços.

Os *e-Services*, devido ao seu alcance global e à sua flexibilidade, a VC se torna um alvo muito mutável e as empresas nunca podem se acomodar. Os clientes têm mais poder e, sem dúvida, trocarão a empresa, por outras, se as suas necessidades não forem atendidas em tempo real. Além disso, na Internet tudo é mais transparente. Portanto, a empresa deve estar preparada, tanto para ser comparada abertamente com seus concorrentes, como para fazer uso de todas as informações disponíveis para usar em proveito dela (GUILHOTO, 2002).

Deste modo, a maioria dos gestores têm consciência que a revolução e a entrada das novas TIC's fazem parte da nova era de competição, e precisam de ser adoptadas pelas empresas que querem sobreviver no mercado. Estas TIC's não são mais apenas da responsabilidade de Departamento de Sistema de Informação ou de Processamento de Dados, e ao perceberem que seus concorrentes utilizam destas para desenvolverem suas VC, os gestores reconhecem a necessidade de as aplicar na gestão da empresa e anseiam cada vez mais por as dominar.

A VC pode ser também vista como um conjunto de características ou atributos inerentes a um produto ou serviço que lhe oferece uma certa superioridade sobre os concorrentes, sendo que estas características envolvem o processo de criação, implementação e distribuição de um produto ou de um serviço. De acordo com Porter (2001) a cadeia de valor é um mecanismo útil que pode ajudar a empresa a identificar os factores que envolvem estes processos.

Contudo, através de análise cuidadosa das actividades da empresa, os gestores terão condições de identificar as actividades de valor que provavelmente serão mais afectadas em termos de custo e diferenciação. É evidente que as actividades que representam uma grande proporção de custo ou que são de importância crítica para a diferenciação merecem maior atenção, sobretudo as que apresentam componentes que envolvem o processamento de informação. Também são críticas as actividades que apresentem ligações importantes com outros processos, seja internamente ou externamente à empresa (PORTER, 2001). Os gestores devem analisá-la cuidadosamente, na busca de alternativas para que sejam capaz de criar VC através de TIC's – *e-Services*.

Os *e-Services* cobrem o conjunto de serviços disponibilizados, seja para clientes ou para parceiros, de forma electrónica que permitem agilizar e gerir as relações, criando um ambiente colaborativo. Estes serviços agilizam e desburocratizam as relações entre os parceiros da cadeia de negócio. Sendo assim, os *e-Services* influenciam a VC das empresas de tal forma, que sem eles as empresas não podem sobreviver, sendo que a VC alcançada através de *e-Service*, provoca a desvantagem competitiva em seus concorrentes, pois os *e-Services* são ferramentas de inovação. A inovação de acordo com que foi apresentado, é uma característica que compõe a VC. Assim, de acordo com (PORTER, 2001; TSCHOHL, 2001; RUST; KANNAN, 2003) os *e-Services* podem contribuir para o desenvolvimento de VC nas empresas da seguinte forma:

- Reduzir custos de processos;
- Melhoria do relacionamento com clientes e parceiros;
- Inovação e customização de produtos e serviços;
- Personalização de serviços para o tratamento de clientes;
- Novos canais de venda e distribuição;
- Marketing segmentado;
- Novas formas de Comunicação – *real-time*
- Maior alcance geográfico;
- Novas oportunidades de negócios.

De acordo com o que foi apresentado, a VC é alcançada através da elaboração de estratégias. Sendo assim, também é importante destacar a influência que os *e-Services* exercem no desenvolvimento das estratégias.

- Liderança em custo: Vantagem por meio de promoção de produtos com menores custos, canais de distribuição mais baratos e economia directa. Permitindo às empresas pequenas concorrer com empresas grandes;

- Diferenciação: Não somente por preço, mas também por meio de inovação de produtos, tempo para comercializar e serviços a clientes;
- Foco: Melhora o relacionamento entre clientes, ajuda a entregar o melhor serviço, através da sua personalização.

Estes factores juntos e aplicados estrategicamente de acordo com os objectivos da empresa, representam uma superioridade em relação à concorrência. Ressalvando que as empresas não podem ignorar outros aspectos que envolvem o processo da criação de estratégia. Os *e-Services* não devem ser aplicados de forma isolada, e devem ser usados para realçar e criar valor as actividades da empresa. Porter (2001) afirma este facto dizendo, que para as empresas realmente serem competitivas, a utilização apenas dos *e-Services* não basta, elas precisam de expandir sua cadeia de valor para abarcar outras actividades além daquelas realizadas através de TIC's advindas da Internet e desenvolver outros recursos físicos.

Porter (2001) salienta que os clientes, ao optarem por uma determinada empresa, irão valorizar a combinação dos *e-Services* com os serviços tradicionais e os canais físicos, de acordo com as opções de contacto que ele terá com a empresa.

2.8 Conclusão e Grelha de Análise dos Casos

Para que possamos realizar uma análise qualitativa sobre o uso dos *e-Services* estrategicamente pelo Banco BPI, Modelo Continente Hipermercado e Radio Popular, foram apresentados de forma resumida os principais factores que envolvem este processo de competitividade. Para tanto, a seguir será apresentado, uma grelha contendo os principais assuntos abordados nesta investigação explicitando os principais conceitos, modelos ou teorias explicativas que orientaram a pesquisa e o tratamento dos dados para a análise dos casos.

| <u>e-Services</u> | |
|----------------------------|--|
| <u>Autores</u> | <u>Conceitos</u> |
| Tschohl (2001, p.37) | <i>"e-Service consiste em serviços disponibilizados na Internet, sem falhas".</i> |
| Rust; Kannan (2003, p.36). | <i>"e-Service paradigma emergente representa um ponto de vista coerente que desafia muitas das suposições tradicionais sobre como usar o ambiente on-line para aumentar os lucros. É menos baseado em redução de custos através da automação e aumento da eficiência, e mais em expandir rendimentos através da melhoria de serviços e da construção de relacionamentos lucrativos com clientes"</i> |
| Tschohl (2001) | <i>"Preço, velocidade e tecnologia, construídos em torno dos serviços em favor unicamente dos clientes".</i> |

| | |
|---|---|
| Hewlett-Packard (<i>apud</i> HOFFMAN; BATESON, 2003, p.70) | <i>“e-Service é um serviço electrónico disponível na Internet que executa tarefas, soluciona problemas e realiza transacções focado na satisfação do cliente”.</i> |
| Autora | <i>“Os e-Services são Serviços desenvolvidos especialmente para atender as necessidades dos clientes visando sua satisfação, comodidade, sendo utilizados pelas empresas para melhorar as actividades desenvolvidas internamente e melhorar o relacionamento da empresa com seus clientes”.</i> |
| <u>Estratégia Competitiva</u> | |
| Porter (1996, p.22) | <i>“Caminho para obter vantagem competitiva e a combinação dos fins (metas) que a empresa busca e dos meios (políticas) pelas quais procura chegar lá.”</i> |
| Mintzberg (1985) | <i>“Padrão num conjunto de decisões e acções”.</i> |
| Ansoff (1991, p. 95) | <i>“Conjuntos de regras e decisões, sob condições de incerteza ou desconhecimento parcial das variáveis ambientais, para orientar o comportamento de uma empresa”.</i> |
| Henry Ohmae (1985) | <i>“Via para alcançar de uma forma tão eficiente quanto possível, uma vantagem competitiva sustentável”.</i> |
| Autora | <i>“Caminhos desenvolvidos e planeados propositadamente com base nos objectivos da empresa, levando em consideração o ambiente interno e externo que a envolvem com foco nos produtos e serviços da empresa”.</i> |
| <u>Vantagem Competitiva</u> | |
| Porter (1985) | <i>“Valor superior que uma empresa tem de oferecer um serviço ou produto ao cliente de melhor forma que a concorrente”.</i> |
| Porter (2004) | <i>“Execução das actividades da cadeia de valor estrategicamente com menor custo do que seus concorrentes”.</i> |
| Serra et al. (2003) | <i>“Desempenhar suas actividades de forma superior que as concorrentes”.</i> |
| Fleury; Fleury, (2003) | <i>“Resultado da articulação das competências e estratégias”.</i> |
| Autora | <i>“É uma característica única que uma empresa possui, em relação as suas concorrentes, que originaram da elaboração e aplicação das estratégias e competências da empresa”.</i> |
| <u>Competência Central</u> | |
| Prahalad ; Hamel (1995) | <i>“Conjunto de aptidões e tecnologias que são utilizadas pela organização para obter um diferencial perante o mercado em que actua, utilizando-se desta competência para obtenção de vantagem competitiva”.</i> |
| Varajão (2001, p.4) | <i>“Capacidades associadas as actividades da empresa, sendo que uma organização moderna é aquela que se mostra capaz de retirar o máximo de partido dos seus activos e das suas competências”.</i> |
| Baker et al. (1997) | <i>“Tecnologias e actividades que fornecem um diferencial perante a concorrência oferecendo à empresa vantagem competitiva, com um serviço ou produto que traga características que só ela ofereça no mercado”.</i> |
| Autora | <i>“Capacidade que um individuo ou uma organização possui de forma exemplar e única e que pode ser considerada como uma capacidade ou habilidade específica de realizar uma tarefa de forma que poucos dominam”.</i> |
| <u>Factores Analisados nos Casos</u> | |

| |
|--|
| Desenvolvimento de estratégia empresarial para obtenção de vantagem competitiva através de <i>e-Service</i> . |
| Identificar se a teoria apresentada é aplicada na prática pelas empresas estudadas. |
| Como as empresas alcançam Vantagens Competitivas utilizando <i>e-Services</i> através de vantagens de custos; diferenciação e customização de produtos e serviços; personalização de clientes, Marketing directo, Comunicação em tempo real; entrada em novos mercados; Velocidade e agilidade no atendimento, melhoria de serviços. |
| Desenvolvimento de competências centrais através de <i>e-Service</i> . |
| Apresentar a visão da empresa sobre as principais vantagens e desvantagens dos <i>e-Services</i> na estratégia das empresas. |
| Identificar nas empresas se <i>e-Services</i> são realmente ferramentas que facilitam o desenvolvimento de vantagens competitivas. |
| Identificar a visão que as empresas tem sobre o uso destas tecnologias para a competitividade e o seu futuro em benefício da empresa. |

Quadro 9 – Grelha de Análise.

Fonte: Elaborado pela autora.

Com o que foi exposto neste capítulo, podemos inferir que as técnicas que as empresas utilizam para alcançar uma melhor posição no mercado que actuam, ainda são as mesmas que há décadas atrás. O que é um conceito relativamente novo, é a entrada da Internet e das suas TIC's no apoio às actividades das empresas, tanto internamente, como nas novas formas de se relacionarem com seus clientes.

As transacções realizadas por meio electrónico, de abrangência económica, política e social, têm possibilitado mudanças significativas na forma como as pessoas, organizações e governos estruturam os seus trabalhos, as suas relações e a forma como gerem as suas actividades comerciais e pessoais.

Contudo, pode-se perceber que aos poucos as empresas estão a movimentar-se nesse sentido, promovendo a sua modernização e adoptando técnicas avançadas de gestão e organização, para que haja um alinhamento entre as tecnologias utilizadas e os RH da empresa.

O uso estratégico destas tecnologias, pode agir certamente como elemento facilitador para as empresas atingirem seus objectivos, ajudando a gerir os processos da empresa de forma integrada e ágil, transpondo as barreiras de tempo e distância. Para tanto, de acordo com (PORTER, 2001, TSCHOHL, 2001, RUST; KANNAN, 2003) a utilização das tecnologias dos *e-Services* pode trazer competitividade para empresa, pois possibilita várias vantagens, de entre as quais destacam-se:

- Proporciona vantagens de custos;
- Permite a diferenciação e customização de produtos e serviços;
- Permite personalização de clientes;

- Publicidade e campanhas de marketing directo;
- Melhor relacionamento com clientes em tempo real;
- Novos canais de distribuição e vendas de produtos;
- Permite entrada mais fácil em alguns mercados;
- Facilita na eliminação de intermediários;
- Novas estratégias competitivas;
- Comodidade para clientes;
- Construção de infra-estrutura de comunicação;
- Velocidade e agilidade no atendimento.

Apesar de todas as vantagens que o uso de *e-Services* proporcionam, as empresas continuam a investir e melhorar os outros canais de acesso e comunicação com os clientes, pois, os *e-Services* auxiliam as empresas a desenvolver melhor suas actividades, mas não substituem as formas tradicionais de actuação no mercado – na realidade o sucesso será alcançado num processo de complementação entre *e-Services* e Serviços tradicionais.

Entretanto, conforme o que foi exposto, pode-se afirmar, que não se estabelece um relacionamento sólido com o cliente mediante uma única transacção através dos *e-Services*. Isso decorre de uma série contínua de interacções ao longo do tempo. A cada etapa, a qualidade da comunicação e da percepção da capacidade de resposta causa um impacto na satisfação e fidelização do cliente. Por meio de várias ferramentas, uma empresa pode criar um ambiente voltado ao cliente e ao mesmo tempo obter informações valiosas sobre os seus interesses específicos, repostas a ofertas de novos produtos e/ou serviços, e feedback sobre o desempenho da empresa.

Portanto, as empresas devem fazer uso cada vez maior das ferramentas que estão a surgir no mercado, para conseguirem um diferencial frente aos concorrentes num ambiente tão dinâmico e competitivo, salientando que, ainda que estas ferramentas sejam um diferencial, é preciso que as empresas desenvolvam estratégias para este novo ambiente, sempre levando em consideração as necessidades dos clientes para que o relacionamento entre ambos seja cada vez mais fiável.

CAPÍTULO III
Procedimientos Metodológicos

Conforme argumentam Rust e Kannan (2003) os *e-Services* geram um novo paradigma de negócios para as organizações que trabalham no ambiente electrónico, pois estes serviços proporcionam às empresas novas e diferentes formas de comunicação e gestão da informação, que antes do surgimento da Internet e das tecnologias advindas desta, era imaginável. Portanto, pode-se afirmar que hoje, o uso dos *e-Services* é um facto cada vez mais presente nas empresas e que merece ser estudado e analisado de forma aprofundada, de modo a entender como estes serviços realmente acrescentam valor aos produtos e serviços das empresas.

Este capítulo apresenta a metodologia utilizada, que considerando os objectivos propostos, aliados à análise de estudos similares, delinea-se como pesquisa de carácter exploratório qualitativa, utilizando como método de investigação, o Estudo de Caso.

Para uma melhor orientação dos aspectos metodológicos, a pesquisa dividiu-se em três etapas: a primeira consiste, por meio da pesquisa bibliográfica, em procurar na literatura o levantamento de referências sobre o fenómeno estudado, em publicações académicas na área de *e-Service* e em todos os aspectos relevantes que o envolvem. Foram pesquisados livros, periódicos nacionais e estrangeiros, resultando assim na revisão de literatura, sendo este o primeiro passo para verificar o actual estado da arte no foco principal deste estudo, ou seja, a utilização dos *e-Services* como ferramenta para obtenção de vantagem competitiva. Nesta etapa, foram comparados conceitos de diferentes autores, permitindo uma identificação dos assuntos que foram abordados e das suas possíveis tendências. Apresenta também um referencial teórico sobre métodos de pesquisa com ênfase no Estudo de Caso, pois, considera-se essencial para fundamentar e justificar o método escolhido nesta dissertação.

A segunda etapa foi a recolha de dados, por meio da análise do *site*, entrevistas e documentos, das empresas determinadas como amostra do estudo, as quais actuam em segmentos diferenciados: Sector Bancário e o Sector de Distribuição de Actividade por Retalho.

A terceira etapa deu-se com a análise dos dados recolhidos, a fim de analisar a utilização de *e-Service* como ferramenta para obtenção de vantagens competitivas nas organizações. O Estudo de Caso permitiu a triangulação das várias técnicas de pesquisa, e possibilitou a observação e comparação de diferentes perspectivas dos sectores das empresas, permitindo uma conclusão com mais qualidade para uma perspectiva mais global.

3.1 Métodos de Pesquisa

“[...] não existe um método único que seja utilizado em todas as Ciências, mas vários que devem ser escolhidos de acordo com o “tipo de objecto a investigar e pela classe de proposições a descobrir”.
(GIL, 1999).

Uma metodologia pode ser definida como um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico de forma a descobrirem-se respostas para problemas por meio do uso de procedimentos científicos (GIL, 1999).

Um dos principais objectivos da pesquisa científica é compreender e explicar diversos fenómenos, dando resposta a questões significativas, possibilitando assim, o entendimento destes mesmos fenómenos. Para tanto é preciso que o investigador analise criteriosamente os diferentes métodos e técnicas para alcançar os resultados pertinentes às suas indagações utilizando para isso o seu conhecimento anterior acumulado e manipulando cuidadosamente os diferentes métodos e técnicas.

Método, significa caminho ou processo racional para atingir um objectivo. Assim, agir de acordo com um determinado método supõe uma análise prévia dos objectivos que se pretendem atingir, das situações a enfrentar, assim como do tempo e dos recursos disponíveis tanto do investigador como daqueles que estão envolvidos no processo da pesquisa, e por último, das diversas alternativas possíveis. Trata-se então, de uma acção planeada, baseada num quadro de procedimentos sistematizados e previamente analisados.

Para desenvolver uma pesquisa científica, ou estudo de um fenómeno qualquer, independente da sua natureza, é necessário utilizar ferramentas metodológicas de investigação que o viabilizem. Como foi dito anteriormente, a pesquisa científica é uma actividade humana, cujo objectivo é conhecer e explicar os fenómenos, fornecendo respostas a questões significativas para a compreensão da natureza.

Portanto, o conjunto de processos ou operações mentais que se devem empregar na investigação denomina-se; Método Científico, isto é, a linha de raciocínio adoptada no processo de pesquisa. O método científico está directamente relacionado com o desenvolvimento de uma pesquisa e podemos relacionar o termo “pesquisa” com os termos “busca” e “procura”. Portanto, pesquisar é procurar respostas para algo. Tratando-se de ciência, a pesquisa é vista como a busca de soluções para um problema específico. É dessa forma que se produz ciência – através da pesquisa. No entanto, é por meio da pesquisa que se chega à ciência – *conhecimento*.

Para se iniciar uma pesquisa é preciso definir os processos e os factores que serão investigados. Hernon (2001 *apud* LEITÃO, 2003, p.51) define o processo de pesquisa da seguinte

forma: Origem da Pesquisa, Procedimentos, Fiabilidade dos dados e Apresentação. De acordo com o autor estes factores podem ser assim entendidos. A *Origem da Pesquisa* é o estabelecimento da problemática, da revisão de literatura, dos objectivos, das questões e hipóteses da pesquisa. Os *Procedimentos* são: como a pesquisa está estruturada, como será feito a descrição dos métodos de recolha de dados, reunião, processo e análise dos dados. O factor *Fiabilidade* está relacionado com a qualidade dos dados, quando a pesquisa é de carácter quantitativo. Sendo assim, este factor está relacionado com a credibilidade, fidedignidade e confirmação dos dados. O último factor que envolve o processo da pesquisa, de acordo com o autor acima citado, é a apresentação dos *resultados* encontrados no estudo.

São vários tipos de pesquisas existentes que podem ser adoptados quando se inicia uma investigação. Inicialmente, o investigador tem de definir quais as questões que ele deseja responder, para então optar pelo método mais adequado para a investigação que ele deseja realizar. Yin (2004) apresenta alguns tipos de investigação no quadro a seguir:

| Estratégia | Forma da Questão da Investigação | Controlo Eventos | Foco em Eventos Contemporâneos |
|--------------------|----------------------------------|------------------|--------------------------------|
| Experimental | Como, porque | Sim | Sim |
| Levantamento | Quem, o quê, onde e quando | Não | Sim |
| Análise de Arquivo | Quem, o quê, onde e quando | Não | Sim / Não |
| Histórica | Como, porque | Não | Não |
| Estudo de Caso | Como, porque | Não | Sim |

Quadro 10 – Diferentes Estratégias de Pesquisa.

Fonte: Yin (2004, p. 24).

De acordo com Bello, (2004), os tipos de investigação/pesquisa podem ser assim colocados: Pesquisa Experimental, Pesquisa Exploratória, Pesquisa Social, Pesquisa Histórica, e Pesquisa Teórica.

A *Pesquisa Experimental* é o modelo de pesquisa que envolve algum tipo de experiência. Por exemplo: Pinga-se uma gota de ácido numa placa de metal para observar o resultado (normalmente esse tipo de pesquisa é realizado em laboratórios); a *Pesquisa Exploratória*, é toda a pesquisa que busca constatar algo num organismo ou num fenómeno; a *Pesquisa Social* é toda a pesquisa que procura respostas de um grupo social; a *Pesquisa Histórica* é toda a pesquisa que estuda o passado; e a *Pesquisa Teórica* é toda a pesquisa que analisa uma determinada teoria (BELLO, 2004).

O presente estudo teve como objectivo principal estudar e compreender de que forma as organizações se utilizam dos *e-Services* estrategicamente como ferramenta para obtenção de

vantagens competitivas. Sendo assim, de acordo com o que foi apresentado até o momento, pode-se considerar esta pesquisa sendo do tipo exploratória.

Para a realização de um estudo, independentemente do método que o investigador utiliza, é muito importante considerá-lo como uma fonte de informações, e ter em conta que as informações obtidas através da utilização desse método vão enriquecer o estudo. Acredita-se que a pesquisa exploratória ajuda o investigador na busca do real conhecimento sobre um determinado problema “criado”, pois, o investigador estuda os acontecimentos reais no ambiente natural de pesquisa. A Pesquisa Exploratória pode ter várias abordagens metodológicas, sendo as mais citadas na literatura a qualitativa, a quantitativa e os métodos mistos.

3.1.1 Pesquisa exploratória – abordagens

A pesquisa exploratória é vista como o primeiro passo de todo o trabalho científico. Este tipo de pesquisa tem por finalidade, disponibilizar maiores informações sobre determinado assunto; facilitar a delimitação de uma temática de estudo; definir os objectivos ou formular as hipóteses de uma pesquisa ou ainda, descobrir um novo enfoque para o estudo que se pretende realizar.

Na maioria dos casos, a pesquisa exploratória envolve a procura bibliográfica; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão do facto estudado.

Por meio da pesquisa exploratória avalia-se a possibilidade de se desenvolver um estudo inédito e interessante, sobre um determinado assunto. Desta forma, este tipo de pesquisa tem como objectivo proporcionar uma maior familiaridade com o problema, com vista a torná-lo mais explícito. De um modo geral, esta pesquisa constitui um estudo preliminar ou preparatório para outro tipo de pesquisa.

A pesquisa exploratória tem algumas características básicas, que estão de acordo com o presente estudo, portanto, mesmo não nos aprofundando no assunto, achamos por bem esclarecer alguns pontos. Dentro de algumas características da pesquisa exploratória pode-se destacar, de acordo com (ABORDAGEM..., 2007) as seguintes: menos estruturada e mais flexível; geralmente amostras menores estão envolvidas; tem por objectivo desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias para estudos posteriores.

Embora o planeamento da pesquisa exploratória seja bastante flexível, ela assume, quase sempre, a forma de pesquisa bibliográfica ou de estudo de caso.

A pesquisa exploratória pode ter abordagens tanto quantitativas, qualitativas ou mesmo, abordagens mistas. As mais recentes teorias sobre as abordagens de pesquisa estão na obra de John W. Creswell (2007) onde o autor propõe três abordagens de investigação: quantitativa, qualitativa e métodos mistos.

De acordo com Creswell (2007, p.35) Entende-se por abordagem quantitativa aquela em que o investigador usa primariamente alegações pós-positivistas para o desenvolvimento do conhecimento. Emprega estratégias de investigação tais como experiências, levantamento e recolha de dados, e instrumentos pré-determinados que analisam dados estatísticos.

Na pesquisa qualitativa o investigador faz alegações de conhecimento com base principalmente em perspectivas construtivistas, isto é, significados múltiplos das experiências individuais, ou seja, significados socialmente e historicamente construídos, com o objectivo de desenvolver uma teoria ou um padrão, ou em perspectivas reivindicatórias/participatórias, ou seja, políticas, orientadas para a questão em causa; podendo ainda recorrer as pesquisas colaborativas que são orientadas para a mudança.

A pesquisa com abordagens Mistas é aquela em que o investigador tende a colocar a base das alegações de conhecimento em elementos pragmáticos, envolvendo a recolha de dados simultânea ou sequencial para melhor entender os problemas da pesquisa. A compilação de dados também envolve a obtenção de informações tanto numéricas (em instrumentos), como textuais (por exemplo entrevistas), para que a base de dados final represente os dois tipos de informação; quantitativa e qualitativa (CRESWELL, 2007, p.35).

O Quadro 11 a seguir traz uma visão geral destas estratégias:

| Quantitativa | Qualitativa | Métodos Mistos |
|--|--|---|
| Projectos experimentais Projectos não-experimentais, como levantamentos. | Narrativas Fenomenologias Etnografia Teoria baseado na realidade Estudos de casos | Sequencial Simultâneo Transformador |

Quadro 11 – Abordagens de Investigação.

Fonte: Creswell (2007, p.30).

A pesquisa exploratória com abordagem qualitativa surgiu nas Ciências Humanas, inicialmente utilizada por sociólogos e antropólogos, uma vez que as pesquisas não podiam ser realizadas utilizando apenas abordagens com base nos elementos quantitativos. O interesse por esse tipo de pesquisa na área da Gestão de Empresas começou a surgir na década de 70, tendo o seu

ápice em 1979 quando a *Administrative Science Quarterly* se dedicou a este assunto (MAYKUT; MOREHOUSE, 1994 *apud* GUILHOTO, 2002, p.150).

Maanen (1979 *apud* NEVES, 1996, p.20), diz que: a expressão “pesquisa qualitativa” assume diferentes significados no campo das ciências sociais. Compreende um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam descrever e decodificar os componentes de um sistema complexo de significados. Tem como objectivo traduzir e expor o sentido dos fenómenos do mundo social; trata-se de reduzir a distância entre indicador e indicado, entre teoria e dados, entre contexto e acção.

Em sentido lato, a pesquisa exploratória qualitativa pode ser definida como uma metodologia que produz dados a partir de observações extraídas directamente do estudo de pessoas, lugares ou processos com os quais o investigador procura estabelecer uma interacção directa para compreender os fenómenos estudados. Geralmente, parte de questões mais amplas, que só vão tomando forma mais definida à medida que se desenvolve o trabalho (GUILHOTO, 2002).

A pesquisa com abordagem qualitativa tem o ambiente natural como fonte directa de dados e o investigador como instrumento fundamental. Os estudos denominados qualitativos têm como preocupação fundamental o estudo e análise do mundo empírico no seu ambiente natural. Nessa abordagem valoriza-se o contacto directo e prolongado do investigador com o ambiente e a situação que está a ser estudada (GODOY, 1995).

De entre os diversos delineamentos que podem assumir as pesquisas qualitativas, encontra-se o estudo de caso, adoptado nesta pesquisa como estratégia para a investigação. O Estudo de Caso tem como objecto de pesquisa uma unidade que se submete a uma análise profunda, visando obter um exame detalhado, seja de um ambiente, indivíduo ou de uma situação particular. O seu principal propósito é analisar essa unidade de forma intensiva. Pode-se também estudar casos com dois ou mais sujeitos ou instituições, chamados casos múltiplos. As técnicas mais utilizadas de recolha de dados são as entrevistas e a observação.

Yin (1994) é o autor mais conhecido quando o assunto é Estudo de Caso, o autor denomina o Estudo de Caso como um método estratégico da Pesquisa exploratória e não um tipo de pesquisa, como alguns autores o denominam. Na próxima secção o Estudo de Caso, será apresentado de forma mais detalhada.

Por fim, e pelo que já foi apresentado até o momento, pode-se concluir que a ciência é uma actividade que procura, de forma lógica, coerente, estável e controlada, o conhecimento de fenómenos de uma determinada natureza, através de métodos de pesquisa e suas abordagens metodológicas. Pelo referido podemos classificar esta investigação como Pesquisa Exploratória

descritiva com abordagens qualitativas e que utilizou como estratégia de pesquisa o método Estudo de Caso.

3.2 O Estudo de Caso

“Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos”.
(YIN, 2004, p.32).

3.2.1 O Método Estudo de Caso

Nas diversas fontes de informações consultadas sobre o método de investigação Estudo de Caso, constata-se que o verdadeiro valor de uma investigação está no esforço do investigador em descobrir todas as possíveis variáveis significativas para o caso que está sendo estudado, na tentativa de tornar compreensivo um facto, através da descrição detalhada de um ou mais caso.

Yin (2004, p.36) ressalva que “o estudo de caso, como outras estratégias de pesquisa, representa uma maneira de investigar um tópico empírico seguindo um conjunto de procedimentos pré-especificados”.

Yin (2005, p.212) ainda afirma que:

O Estudo de Caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e maturação de sectores económicos. (grifo nosso).

Stake (1993 *apud* CRESWELL, 2007, p.32), explica o Estudo de Caso, como uma estratégia associada à técnica qualitativa, onde:

[...] o investigador explora em profundidade um programa, um facto, uma actividade, um processo ou uma ou mais pessoas. Os casos são agrupados por tempo e actividade, e os pesquisadores recolhem informações detalhadas usando uma variedade de procedimentos de recolha de dados durante um período de tempo [...].

A característica que melhor identifica e distingue esta abordagem metodológica é o facto de ser exigente, podendo conduzir tanto a resultados valiosos como a outros perfeitamente estéreis (COUTINHO; CHAVES, 2002). Este método analisa um “caso”, ou alguns “casos”,

detalhadamente e intimamente, no seu âmbito natural. A literatura apresenta uma diversidade tipológica de Estudo de Caso, dos quais apontaremos os mais representativos, conforme o quadro a seguir:

| <u>Tipo de Caso</u> | <u>Modalidades</u> | <u>Descrição</u> |
|--------------------------------|----------------------|---|
| Estudo de Caso Único | Histórico | Ocupa-se da evolução de uma instituição. |
| | Observacional | Tem na observação participante a principal técnica de recolha de dados. |
| | Biografia | Com base em entrevistas intensivas, produz uma narração na primeira pessoa. |
| | Comunitário | Estuda uma comunidade (de vizinhos, por ex.) |
| | Situacional | Estuda um acontecimento na perspectiva de quem nele participou. |
| | Micro etnográfico | Ocupa-se de pequenas unidades ou de determinada actividade dentro de uma organização. |
| Estudo de Caso Múltiplo | Indução Analítica | Procura desenvolver conceitos abstractos, contrastando explicações no marco representativo de um contexto mais geral. |
| | Comparação constante | Pretende gerar teorias, contrastando proposições (hipóteses) extraídas de um contexto noutro contexto diferente. |

Quadro 12 – Tipologia de Estudos de Caso.

Fonte: Gomez, Flores e Jimenez (*apud* COUTINHO; CHAVES, 2002, p. 227).

Coutinho e Chaves (2002), sugerem cinco características chave desta abordagem metodológica:

Primeiro - o caso é um “sistema limitado” – logo tem fronteiras “em termos de tempo, eventos ou processos” e que “nem sempre são claras e precisas” (CRESWELL, 1994 *apud* COUTINHO; CHAVES, 2002): a primeira tarefa do investigador é pois, definir as fronteiras do “seu” caso, de forma clara e precisa;

Segundo – é um caso sobre “algo”, que há que identificar para conferir foco e direcção à investigação;

Terceiro – tem que haver sempre a preocupação de preservar o carácter “único, específico, diferente, complexo do caso”. (MERTENS, 1998 *apud* COUTINHO; CHAVES, 2002).

Quarto – a investigação recorre em ambiente natural, e

Quinto – o investigador recorre a fontes múltiplas de dados e a métodos de recolha de informação muito diversificados, tais como, observações directas e indirectas, entrevistas, questionários, narrativas, registo áudio e vídeo, diários, cartas, documentos etc.

O Estudo de Caso aplicado como estratégia de pesquisa, compreende, apesar dos preconceitos e das preocupações anteriormente mencionadas, um método que abrange tudo, tratando desde a lógica do planeamento, até às técnicas da recolha de dados, das abordagens específicas até à análise dos mesmos. Nesse sentido, o estudo de caso é considerado uma técnica de pesquisa abrangente (YIN, 2004).

Para Triviños (1995, p.110), “esses estudos [de casos] têm por objectivo aprofundar a descrição de determinada realidade”. Geralmente, estuda-se um grupo, uma instituição, uma comunidade ou um único indivíduo “de maneira a permitir o conhecimento amplo e detalhado do mesmo; tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos considerados”. (GIL, 1995, p.78). Pode-se também estudar casos com dois ou mais sujeitos ou organizações, chamados Multicasos ou Estudo de Casos múltiplos.

O Estudo de Casos múltiplos é considerado uma variação da estratégia Estudo de caso. “Estudo de Caso único e de casos múltiplos, na realidade, são nada além do que duas variantes dos projectos de Estudo de Caso”, mas que as evidências dos casos múltiplos são reconhecidas como mais fortes do que as evidências de um caso único (YIN, 2004).

Neste projecto de investigação será utilizado o Estudo de Casos Múltiplos, pois essa pesquisa será realizada em vários ambientes. De forma simplificada, o estudo de Casos Múltiplos nada mais é do que o investigador estudar numa pesquisa mais do que uma entidade, ou mais do que um indivíduo. Na realidade é estudar duas ou mais realidades diferentes, sendo do mesmo segmento ou não, num mesmo projecto de investigação.

Estudos de Casos Múltiplos apresentam vantagens e desvantagens distintas em comparação aos projectos de caso único. “Os projectos de caso único são vulneráveis no mínimo porque o pesquisador terá apostado todas as suas fichas num único caso”. (YIN, 2004, p.75). As evidências resultantes de casos múltiplos são consideradas mais convincentes, e o estudo global é visto por conseguinte, como algo mais robusto (HERRIOTT; FIRESTONE, 1983 *apud* YIN, 2004, p.68).

Yin (2004) ainda cita no seu livro “*Estudo de Caso: Planeamento e Métodos*”, que o Estudo de Caso ainda sofre alguns preconceitos; embora essa estratégia de pesquisa seja uma forma distintiva de investigação empírica, muitos investigadores demonstram um certo desprezo para com a estratégia. Talvez porque o Estudo de Caso não exige muito rigor. Em muitas situações o investigador não segue o procedimento sistematicamente, sendo negligente, ou às vezes, o pesquisador aceita evidências dúbias que podem influenciar as conclusões do estudo.

O método de investigação Estudo de Caso, trata-se, portanto, de uma investigação empírica que pesquisa fenómenos dentro do seu contexto real – pesquisa naturalística – onde o pesquisador não tem controlo sobre os eventos e variáveis, procurando capturar a totalidade de uma situação e criativamente descrever, compreender e interpretar a complexidade de um caso completo [...] mediante um mergulho profundo e exaustivo num objecto delimitado – problema da pesquisa. Essa estratégia de pesquisa possibilita a penetração na realidade social, não conseguida plenamente pela avaliação quantitativa (MARTINS, 2006, p.xii).

Em geral, os estudos de casos representam uma estratégia preferida de ser adoptada quando o investigador não tem muito poder de controlo sobre os acontecimentos de um facto e quando o foco da investigação se encontra em fenómenos inseridos num contexto da vida real.

3.2.2 Factores de sucesso do Estudo de Caso

O método Estudo de Caso tem como desafios a qualificação dos entrevistadores e o cuidado na definição das conclusões num conjunto limitado de casos, procurando assegurar uma pesquisa rigorosa. Este método, além de enriquecer o desenvolvimento da teoria, beneficia também o investigador, já que, para gerir a pesquisa de campo é necessária a exposição aos problemas reais, às ideias criativas das pessoas de todos os níveis da organização e aos variados contextos de casos. Proporciona ainda, ao investigador, ter uma ampla visão dos processos da empresa, além de permitir uma investigação aprofundada das características principais dos acontecimentos reais de um facto.

Goode e Hatt (1967 *apud* BRESSAN, 2000), propõem algumas medidas para que se possa obter um bom Estudo de Caso:

- Desenvolver um plano de pesquisa que considere estes perigos e/ou críticas. Por exemplo, com relação ao sentimento de certeza, pode-se usar um padrão de amostra apropriado pois, "sabendo que a amostra é boa, ele tem uma base racional para fazer estimativas sobre o universo do qual ela é retirada";
- Planear a utilização, tanto quanto possível, da "técnica do código qualitativo para traços e factores individuais que são passíveis de tais classificações. Se usar categorias como "egoísta" ou "ajustado" desenvolverá um conjunto de instruções para decidir se um determinado caso está dentro da categoria e estas instruções devem ser escritas de maneira que outros cientistas possam repeti-las";
- Evitar narrações longas e relatórios extensos uma vez que relatórios deste tipo desencorajam a leitura e a análise do Estudo do Caso;
- Proceder a uma selecção e formação criteriosa dos investigadores e assistentes para assegurar o domínio das competências necessárias à realização do Estudo de Caso.

Para que estudo de caso seja conduzido com sucesso o investigador deve possuir algumas habilidades que o capacite para desenvolver tal actividade. Colwell (1990 *apud* MORGADO 1998), apresenta um resumo do estudo de alguns autores como Axelrod (1984); Sabbag (2002); Campomar (1991) sobre as capacidades que um investigador deve possuir para ser bem sucedido na condução de um estudo de caso qualitativo. Destas capacidades algumas estão de acordo com o pensamento de Yin (2004):

- Capacidade de fazer perguntas e interpretar os resultados;
- Capacidade para ouvir e não se deixar prender pelas suas próprias ideologias e percepções;
- Capacidade para se adaptar e ser flexível para que possa ver as novas situações encontradas como oportunidades e não ameaças;
- Firme domínio das questões em estudo.

Outro item importante que contribui para o estudo de caso ser um sucesso é a utilização do protocolo. Este protocolo consiste, de acordo com Yin (2004), num conjunto de procedimentos, instrumentos e regras que devem ser seguidas na aplicação de um estudo de caso.

O protocolo de acordo com Yin (2004) é uma das principais tácticas para aumentar fiabilidade da investigação através do método estudo de caso, e destina-se a orientar o investigador a realizar a recolha de dados a partir de um ou mais estudo de caso.

A partir da questão principal da investigação que foi: “ De que forma os *e-Services*, se, utilizados estrategicamente pelas empresas podem ajudar as mesmas a obterem vantagens competitivas”, foram esboçados algumas preposições para o desenvolvimento do protocolo geral do estudo de casos. Este protocolo teve como principais tópicos os seguintes itens que seguem o modelo proposto por Yin (2004): Introdução; Objectivos da Pesquisa; Procedimentos; Estrutura teórica; Nomes dos locais que serão investigados; Questões; Plano de Análise etc.

Este protocolo foi enviado antecipadamente para as três empresas investigadas, juntamente com o guião semi-estruturado das questões que foram abordadas nas entrevistas. Este protocolo foi muito importante para todas as partes envolvidas na investigação, situando-os quanto ao seu carácter, âmbito, características, objectivos, preposições, bem como, um resumo geral da proposta desta investigação.

O sucesso de um estudo de caso, também depende em muito, da perseverança, criatividade e raciocínio do investigador para construir descrições, interpretações, enfim, explicações originais que possibilitem a extracção cuidadosa de conclusões e recomendações. Neste sentido, o pesquisador deve apresentar encadeamentos de evidências e testes de triangulação de dados que orientaram a busca dos resultados alcançados (MARTINS, 2006).

A triangulação consiste no alinhamento de várias fontes de obtenção de dados. A literatura apresenta e discute quatro tipos de triangulação de fontes de dados, como apresenta o Quadro 13, na folha seguinte:

| | |
|--------------------------------------|--|
| Triangulação de dados | Alternativa mais utilizada pelos investigadores; |
| Triangulação de pesquisadores | Avaliadores distintos colocam as suas posições sobre os achados do estudo; |
| Triangulação de teorias | Leitura dos dados pelas visões de diferentes teorias; |
| Triangulação metodológica | Abordagens metodológicas diferentes para a triangulação de uma mesma pesquisa. |

Quadro 13 – Tipos de Triangulação de Dados

Fonte: Martins (2006, p.80).

A fiabilidade de um Estudo de Caso poderá ser garantida pela utilização de várias fontes de evidência, sendo que a interpretação dos achados terá mais qualidade, ainda se as técnicas forem distintas. A convergência de resultados advindos de fontes distintas oferece um excelente grau de confiança ao estudo, muito além de pesquisas orientadas por outras estratégias. O processo de triangulação garante que as descobertas de um estudo de caso sejam convincentes e acuradas, possibilitando um estilo colaborativo de pesquisa.

Por fim, e de acordo com Yin (2004) o método Estudo de Caso para ter sucesso e ser considerado uma investigação exemplar deve ter as seguintes particularidades: ser significativo, ser completo, deve apresentar perspectivas alternativas, deve mostrar evidências suficiente e ser desenvolvido de forma atraente, sendo que relatório que apresentará as informações recolhidas, deve ser escrito de forma simples e clara, que incite o leitor continuar a ler de forma agradável.

3.2.3 Quando deve ser aplicado o Estudo de Caso

Utiliza-se o Estudo de Caso como estratégia de pesquisa em muitas situações, com o objectivo de contribuir com o conhecimento que temos dos fenómenos individuais, grupos, organizacionais, políticos, além de outros fenómenos relacionados. Yin (2005) afirma que a utilização de Estudos de Caso para fins de pesquisa é um dos mais desafiadores de todos os esforços das ciências sociais.

Para Yin (2005), as características principais dos Estudos de Casos são:

- Os dados são obtidos num nível de profundidade tal que permite tanto caracterizar e explicar em detalhe aspectos singulares do estudo, como apontar semelhanças e diferenças quando comparado com outros casos estudados;
- A atitude do investigador é caracterizada pela procura de conhecimento e não de conclusões e verificações;
- O investigador deve ter a capacidade de integrar, reunir e interpretar inúmeros aspectos do objecto estudado.

Como afirmado anteriormente, as técnicas mais utilizadas de recolha de dados são as entrevistas e a observação. Com relação ao processo de aplicação da entrevista, Martins (2006, p.28), faz algumas considerações:

Planejar a entrevista, delineando cuidadosamente o objectivo a ser alcançado; conhecer quando possível, algo sobre o entrevistado; atentar para os itens que o entrevistado deseja esclarecer, sem manifestar a sua opinião; ouvir mais do que falar; evitar divagações; gravar, com concordância do entrevistado.

O Estudo de Caso é uma estratégia adequada para pesquisa, quando o investigador tem intenção de examinar acontecimentos contemporâneos, que não podem ser manipulados.

O estudo de caso conta com muitas das técnicas utilizadas pela pesquisa histórica, mas acrescenta duas fontes de evidência que usualmente não são incluídas no repertório de um historiador: observação directa dos acontecimentos que estão a ser estudados e entrevistas das pessoas neles envolvidas. (YIN, 2004, p.26).

O mesmo autor ainda ressalva dizendo que o mais importante para diferenciar as estratégias de pesquisa é identificar os tipos de questões que estão a ser apresentadas.

Segundo Yin (2004) o Estudo de Caso é uma estratégia preferível quando se têm perguntas do tipo “Como?” e “Porquê?”, pois, o investigador tem pouco controlo sobre os eventos. Em contraste, as questões do tipo “como” e “porque” são mais exploratórias, e é provável que levem ao uso de estudos de casos, pesquisas históricas e experiências como estratégia de pesquisa escolhida.

Isso deve-se ao facto de que tais questões lidarem com ligações operacionais que necessitam ser traçadas ao longo do tempo, em vez de serem encaradas como meras repetições e incidências (YIN, 2005).

De acordo com o mesmo autor a preferência pela utilização do método Estudo de Caso deve ser dada quando do exame de eventos contemporâneos, em situações onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas em que é possível se fazer observações directas e entrevistas sistemáticas. Este método de pesquisa caracteriza-se pela capacidade de lidar com várias fontes de evidências.

Pelo que foi apresentado até o momento, o método de Estudo de Caso deve ser adoptado quando o investigador pretende realizar uma investigação profunda e exaustiva de um ou mais fenómenos, de forma que permita o amplo e detalhado conhecimento.

3.2.4 Porque o Estudo de Casos se aplica nesta investigação

Com o que foi exposto até o momento sobre o método de pesquisa Estudo de Caso, pode-se afirmar de acordo com Yin (2004), que o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real. Quando a fronteira entre este fenómeno e o contexto não é claramente evidente outras fontes de evidências são utilizadas, como documentos bibliográficos, questionários, de entre outras fontes.

A proposta deste estudo foi investigar como três empresas Portuguesas sendo estas: Banco BPI, Sonae – Modelo Continente Hipermercado e Radio Popular, aplicam os *e-Services* estrategicamente para obtenção de VC. Para tanto, optou-se pelo método estudo de casos múltiplos por se entender que é o mais apropriado pela sua diversidade e vantagens em termos de confrontação de dados e evidências, além do facto de acrescentar maior riqueza ao estudo. De acordo com Yin (2004) este é melhor método a ser utilizado nesta investigação, devido ao facto de investigar o caso da forma como ele realmente ocorre, sem a intervenção do investigador nos resultados finais.

Contudo, esta metodologia encaixa-se devidamente neste estudo, pois, questionou-se nas empresas estudadas “como” e “porque” se utilizam dos *e-Services* estrategicamente, para a obtenção de valor e vantagem competitiva perante o mercado e a concorrência.

3.3 Universo e Selecção da Amostra

Fizeram parte deste estudo três empresas, de segmentos diferenciados, que utilizam os *e-Services* como ferramenta para obtenção de VC, nomeadamente:

1º Caso – Banco BPI, 2º Caso - Sonae – Modelo Continente Hipermercado e 3º Caso - Radio Popular. De uma forma geral o que levou a escolha destas três empresas foi a representatividade que estas têm em Portugal e da quantidade de serviços *on-line* que estas disponibilizam ao público, verificado previamente através dos *sites* das empresas.

No Primeiro Caso – Banco BPI, um dos motivos que levou a se optar por esta empresa, pelo facto de que o sector de serviços bancários tem vindo a sofrer grandes transformações nos últimos anos, sendo o rápido avanço das tecnologias de informação a principal causa desse facto. As empresas desse sector adaptaram-se e acompanharam essas mudanças e, estão a conseguir êxito na construção de pontes de conectividade e de acesso aos clientes, adoptando uma plataforma tecnológica aberta e sem limites, voltada para o atendimento e satisfação dos clientes.

Este fenómeno favorece o aumento da competitividade e a busca incessante de novas orientações para que estas empresas consigam alcançar o sucesso nas suas jornadas. A Internet é um dos meios para alcançá-lo.

O sector bancário, como toda a indústria de serviços, está a passar por grandes alterações no que se refere às suas relações com os clientes e fornecedores, assim como na prestação e oferta de produtos e serviços e atribui-se, como algumas das razões dessas mudanças, o impacto que a Internet tem provocado na vida quotidiana e os avanços verificados nos negócios electrónicos.

A competição provocada por essas mudanças tem alterado a dinâmica do sector bancário e tem dado fortes sinais de novos rumos. O tradicional paradigma das massas passa por uma fase delicada de reavaliação, na medida em que a pressão exercida pelos clientes aumenta e surgem novas formas de interacção e de acesso (CAMPOS, 2001). Este cenário justifica o facto da escolha em estudar os *e-Services* no sector Bancário.

Outros que levaram para a escolha do BPI, como um dos casos para ser estudado, foram vários, onde, podemos destacar o facto de ser o quarto maior banco Português, logo com muita representatividade em Portugal, e também, o facto de ser pioneiro na utilização de algumas tecnologias *e-Services*, uma vez que o banco investe fortemente nessas tecnologias aplicadas estrategicamente para obtenção de vantagem competitiva e liderança no sector Português.

Algumas empresas vão além de simplesmente desenvolver a sua própria rede de valor, aprendendo também a identificar e explorar as fraquezas das redes de valor dos seus concorrentes e, por isso, desenvolvem capacidades de atacar ou até mesmo destruir os modelos de negócios dos seus concorrentes.

No Segundo Caso, a empresa que representa o *Sub-Holding* na área de retalho da SONAE Distribuição é a Modelo Continente Hipermercado – MCH, sendo que hoje é uma referência no mercado de retalho e foi primeiro em Portugal no ano de 1985. Actualmente, opera com três diferentes cadeias de base alimentar, **Continente** e **Modelo**, ambos hipermercados e **Modelo Bonjour** supermercado.

O Modelo Continente Hipermercado foi o objecto de estudo dessa pesquisa escolhido para representar a empresa Sonae – Distribuição. Os principais factores que motivaram para a escolha desta empresa, foi por ser a maior empresa retalhista portuguesa, sendo uma empresa de retalho que disponibiliza uma vasta gama de *e-Services*⁷, dentro de vários serviços destaca-se o mais representativo para a empresa; o “continente *on-line*”, onde os clientes realizam as suas compras sem

⁷ Estes *e-Services* estão descritos no capítulo 4 deste trabalho, no item “Principais *e-Services* da Modelo Continente Hipermercado”.

sair de casa ou local de trabalho, podem realizar as suas compras de qualquer lugar do mundo, desde que tenha acesso à Internet, sendo estas entregues em praticamente todo o território Português.

O Terceiro Caso investigado foi a empresa Radio Popular, que é um grupo 100% português e teve o início da sua actividade no ano de 1977. É uma empresa especializada no ramo dos electrodomésticos e dos seus complementos, oferecendo aos seus clientes uma ampla variedade de produtos e serviços, alguns exclusivos.

A Radio Popular tem um percurso de muito sucesso e destaque no mercado nacional. Actualmente opera também Espanha, onde utiliza o nome de Hiper Planet – Electrodoméstico, Informática e Telecomunicações.

As empresas descritas são os objectos de estudo desta investigação. Serão melhor caracterizadas e apresentadas, bem como os seus segmentos de actuação serão melhor demonstrados no Capítulo 4, onde serão apresentados os casos estudados.

3. 4 Procedimentos de Recolha de Informação e Fases

Quando a investigação envolve recolha e análise de dados e informações, o investigador deve optar por uma técnica para a recolha destas informações que melhor se adapte ao seu método de pesquisa adoptado, que neste trabalho se utilizou o Estudo de Caso, para então, desenvolver sua investigação, e posteriormente realizar a análise detalhada dos dados recolhidos.

Bressam (2000) afirma que o Método do Estudo de Caso alcança evidências a partir de três fontes, sendo que cada uma delas requer competências e procedimentos metodológicos específicos, tais como:

Documentos – a documentação, pela sua própria característica, é uma importante fonte de dados;

Registos de arquivos – os dados arquivados, em computador por exemplo, podem ser relevantes para muitos estudos de caso;

Entrevistas – uma das fontes de dados mais importantes para os estudos de caso.

Já para Yin (2004, p.109), as informações do Estudo de Caso podem vir de seis fontes de evidências distintas, as quais podem ser assim colocadas: 1.Documentos, 2.Registo em arquivos, 3.Entrevista, 4.Observação directa, 5.Observação participante e 6.Artefactos físicos. A entrevista é considerada pelo autor como uma das mais importantes fontes de informações para o método de estudo de caso, pois, segundo ele, as entrevistas são consideradas conversas guiadas e não investigação estruturada.

Fonte de evidências por meio de entrevista, trata-se de uma técnica de pesquisa para recolha de dados cujo objectivo básico é, entender e compreender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações, em contextos que não foram estruturados anteriormente, com base em suposições e conjecturas do investigador (MARTINS, 2006).

Yin (2004) concorda com Bressam (2000) quando diz que a entrevista é a fonte de informação mais importante, sendo que a entrevista pode assumir várias formas como apresentado a seguir:

Entrevista de natureza Aberta - Fechada – onde o investigador pode solicitar aos respondentes-chave a apresentação de factos e suas opiniões a eles relacionados;

Entrevista Focada – onde o respondente é entrevistado num curto período de tempo e pode assumir um carácter aberto-fechado ou se tornar conversacional, mas o investigador deve preferencialmente seguir as questões estabelecidas no protocolo ou guião da entrevista;

Entrevista do tipo Survey – implica em questões e respostas mais estruturadas.

Essa técnica exige aptidões do investigador, pois o processo de recolha de dados é mais demorado e mais cuidadoso, comparativamente a outras técnicas de recolha de dados, como por exemplo o questionário.

De forma geral, as entrevistas são fontes essenciais de evidências para o estudo de caso, uma vez que este método em pesquisa social lida geralmente com actividades que envolvem pessoas e grupos. O problema é que isso pode sofrer a influência dos observadores e entrevistadores e, assim, podem ser reportadas e interpretadas de acordo com as idiosincrasias de quem faz e relata a entrevista. Por outro lado, os respondentes bem informados podem fornecer *insights* importantes sobre um determinado facto. Portanto, ao se adoptar a entrevista como fonte de evidência no estudo de caso, deve-se cuidar para que estes problemas não interfiram nos resultados, garantindo treino e competências aos investigadores envolvidos na investigação (YIN, 2004).

Este projecto de investigação teve como fontes de evidências, a entrevista, a análise documental e a análise do *site* das empresas que fizeram parte desta investigação, ou seja Banco BPI, Sonae – Modelo Continente Hipermercado e a Radio Popular.

Para caracterizar cada uma dessas empresas, os dados foram levantados por meio de documentos fornecidos pelas mesmas, bem como da análise dos seus serviços *on-line* (*site*). Para atingir os objectivos específicos propostos, utilizou-se como instrumento de recolha de informações, para posterior análise, a entrevista.

Na pesquisa qualitativa, a entrevista é um instrumento importante por possibilitar a reprodução de conteúdos fornecidos directamente pelos sujeitos envolvidos na investigação. Dessa forma, a entrevista como fonte de informação pode fornecer dados primários e secundários e ser

estruturada de diversas formas, como: a verificação de opinião com questionário fechado, a entrevista semi-estruturada, a entrevista aberta, a entrevista não directiva, e a entrevista centrada (MINAYO, 1996, p.22).

De modo a obter informações complementares de diferentes perspectivas, para cada empresa, foi realizado um conjunto de entrevistas com especialistas, de diferentes sectores, tais como: Serviço *on-line*; Sistema de Informação; Marketing; Operações; Responsável Geral, num total de sete sujeitos, assim distribuídos:

Banco BPI

Dr. Eng. José Simão e Dr. Eng. Bruno Augusto Monteiro responsáveis pelo Sector de Novos Canais,

Dr. Eng. Vítor Pacheco Guedes responsável pelo Sistema de Informação;

Dr. José Maria Mesquita e Carmo responsável pelo Sector de Marketing Estratégico.

SONAE Distribuição Modelo Continente

Dr. Eng. Alberto Mota Soares responsável pelo sector de *e-commerce*;

Dra. Patrícia Ramos Paulos responsável pelo sector de Gestão.

Radio Popular

Dr. Francisco Rocha responsável pela Direcção de Tecnologia de Informação e Comunicação.

As entrevistas foram realizadas com base num guião semi-estruturado com questões abertas sobre a utilização de *e-Services* pelas empresas, no sentido do desenvolvimento de competências para obtenção de VC (Anexo B). As questões das entrevistas foram elaboradas de acordo com os principais assuntos desta investigação e dos principais objectivos propostos, tendo sido devidamente gravadas com a autorização dos entrevistados, sendo posteriormente transcritas e analisadas.

Para a realização da análise do *site*, utilizou-se como guião um formulário de análise de conteúdo de presença da Internet (Anexo A), desenvolvido por Morgado (1998), adaptado para este estudo de acordo com as características de cada caso. Esse formulário contém uma série de variações, com o objectivo de verificar o nível de sofisticação, utilidade, nível de informações, velocidade, segurança, riqueza de conteúdo, e de observar até que ponto os *e-Services* disponibilizados através da Internet estão efectivamente a trazer VC e diferenciação para as empresas.

A análise e a conclusão basearam-se no conceito de triangulação e compreenderam a compilação de todos os dados levantados e da análise das entrevistas, o que pode

ser constatado no capítulo seguinte. Os documentos fornecidos pelas empresas, e a análise do *site* e do serviço *on-line*, auxiliaram no tratamento mais aprofundado das informações obtidas.

CAPÍTULO IV
Estudo de Casos Múltiplos

4.1 Apresentação

Primeiramente queremos afastar a “ideia” de que o *e-Service* está directamente relacionado apenas com serviços de self-service *on-line*. Os clientes que utilizam serviços *on-line*, normalmente querem poupar tempo e querem maior comodidade para as suas transacções, mas não dispensam o modo “tradicional” e a personalização deste atendimento. Os funcionários de uma empresa têm de estar bem formados para tratarem os seus clientes tão cordialmente como se estivessem a tratar frente a frente, já que isso valoriza e transmite uma sensação de confiança aos clientes, fazendo com que eles se sintam valorizados e satisfeitos com o atendimento oferecido pela empresa.

Segundo John Naisbitt citado por Tschohl (2001, p.61), se há um aspecto negativo relacionado aos *e-Services*, é a falta de contacto pessoal. Quanto menos contacto os clientes têm com o pessoal de uma organização, mais importante se torna a qualidade da cada um desses contactos.

Este capítulo apresenta a análise dos dados recolhidos durante os estudos de casos do Banco BPI, Sonae – Modelo Continente Hipermercado e Radio Popular. Para tanto, as informações contidas nestas análises basearam-se nas entrevistas realizadas entre o período de Fevereiro a Junho de 2007, nos documentos das empresas e na análise dos *sites*, sendo que para este último foi utilizado formulário (Anexo A) de análise de *site* desenvolvido por Morgado (1998) o qual contém 57 variáveis, e que foi adaptado especificadamente para cada caso investigado.

De acordo com os objectivos propostos, utilizaram-se algumas das variáveis e foram incluídas outras especificadamente para cada caso. Não foi necessário a verificação de todas as variáveis do formulário original, uma vez que o mesmo foi desenvolvido para a realização de uma análise comparativa de *sites* Internacionais, o que não foi objectivo desta investigação, e sim analisar como as empresas utilizam o ambiente *on-line* estrategicamente, aplicando e disponibilizando os seus *e-Services* para os clientes. No final da análise das variáveis do formulário, foram apresentadas características específicas de cada *site*, que se entende relevantes e merecem destaque.

Os casos estão apresentados numa mesma sequência de itens, sendo que as informações contidas neste capítulo foram extraídas, como já mencionado, a partir das seguintes fontes:

- Análise dos sites das empresas estudadas;
- Análise de documentos das empresas;
- Análise das entrevistas realizadas com os responsáveis pelos sectores envolvidos.

Procurou-se apresentar os resultados obtidos, respeitando o que foi encontrado na literatura, de tal modo que se possa ter uma visão clara e paralela entre a teoria exposta e a constatação desta na prática.

Os objectivos inicialmente propostos foram:

- Verificar se as empresas utilizam os *e-Services* na estratégia empresarial para obtenção de vantagem competitiva perante a concorrência e se as mesmas alinham estes serviços com os demais sectores da empresa;
- Averiguar de que forma as empresas aplicam estes serviços para obtenção de vantagem competitiva, ao nível de desenvolvimento de competências centrais;
- Apresentar as vantagens e desvantagens dos *e-Services* para a empresa
- Identificar se os *e-Services* são realmente ferramentas que facilitam o desenvolvimento de vantagens competitivas.

Das três empresas estudadas, o Banco BPI foi a que permitiu uma análise mais aprofundada, pois, neste caso foi possível a realização de todos os procedimentos propostos para recolha de informações, ou seja, análise do *site*, entrevistas e análise documental.

A Radio Popular e Sonae – Modelo Continente Hipermercado, foram casos estudados de forma qualitativa exploratória, sendo que a maioria das informações foi retirada mediante a análise dos *sites* e dos documentos neles disponibilizados como relatório de contas, estatísticas etc. e não provenientes de entrevistas, uma vez que, só foi possível a realização de apenas uma entrevista em cada uma destas empresas.

Ressalva-se que estes factores, passíveis de acontecer durante uma investigação, não impediram que fizessemos uma análise de qualidade, porém, não pudemos constatar, na Radio Popular e Sonae – Modelo Continente Hipermercado, como ambas desenvolvem na prática estratégias através de *e-Service*, devido ao facto de que este tipo de informação somente a alta cúpula da empresa detém, assim como não foi possível verificar a visão de diferentes sectores o que, naturalmente, nos possibilitaria realizar uma comparação da visão interna de profissionais e sectores sobre o uso dos *e-Service* como ferramenta para obtenção de VC na empresa.

1º Caso

4.2 Banco Português de Investimento – BPI

4.2.1 Enquadramento da empresa

O Banco Português de Investimento – BPI, foi criado no início década de 80, mais precisamente no ano de 1981, de início sendo apenas um banco para investimento. Nessa época designava-se por Sociedade Portuguesa de Investimento – SPI, e tinha como objectivo o financiamento de projectos de investimento do sector privado, contribuindo para o relançamento do mercado de capitais e para a modernização das estruturas empresariais Portuguesas.

Quatro anos mais tarde, em 1985, portanto, o SPI transforma-se em Banco Português de investimento – BPI, onde surge a possibilidade de captar depósitos, conceder créditos, praticar operações cambiais, de entre outras operações.

Na década de 90, o BPI conquista a liderança numa das principais áreas da Banca de Investimento. O BPI almejava solidificar-se como um dos principais grupos financeiros portugueses, para tanto, empreendeu a aquisição do Banco Fonseca & Burnay – BFB, na qual proporcionou-lhe um ganho seguro, na sua entrada na banca comercial.

Posteriormente, houve uma parceria com o Banco Itaú que iniciou a sua participação no BFB, sendo que mais tarde foi convertido para uma participação no BPI, passando a ser um dos accionistas de referência. Em 1995, transformou-se numa *holding* Bancária sob forma de BPI SGPS⁸, sendo a única sociedade do grupo cotada na bolsa de valores de Lisboa e do Porto.

Após somente um ano, em 1996, dava-se início, com a aquisição do Banco de Fomento e do Banco Borges, ao processo de integração dos três bancos do Grupo BPI, que culminaria, dois anos depois, na criação do Banco BPI. Este passaria a deter a maior rede de balcões de marca única em Portugal. Com efeito, em 1998, a fusão do BFB, do Banco de Fomento e Exterior e do Banco Borges & Irmão deu origem ao Banco BPI, tendo também sido absorvido, no final deste mesmo ano, o Banco Universo, um banco *in-store*⁹. Depois da fusão, a estrutura simplificou-se significativamente, pois o BPI SGPS passou a integrar apenas duas instituições bancárias: o **Banco Português de Investimento**, designado por **BPI – Investimentos**, e um novo **Banco Comercial**, designado por **Banco BPI**.

⁸ SGPS – Sociedade Gestora de Participações Sociais

⁹ Serviço Bancário Assente numa rede de distribuição localizada em locais de elevado tráfego (centros comerciais, hipermercados etc.).

O Grupo BPI tem o perfil de um banco de alta tecnologia e é um dos principais grupos financeiros de Portugal. O grupo desenvolve e negocia uma ampla gama de produtos e serviços financeiros para pessoas, empresas e instituições.

A partir daí o Banco BPI confirmou o potencial de **crescimento, modernização e reforço estrutural** que fundamentou a operação de fusão executada em 1998, conquistando uma quota de mercado significativa em todas as áreas relevantes da Banca Comercial. Em Portugal alargou e actualizou a estrutura de distribuição, transformou-se rapidamente num banco multicanal, renovou profundamente a sua base tecnológica e construiu uma das marcas com maior vitalidade do sistema financeiro (MARCOS HISTÓRICOS, 2007).

No ano de 2002, o Banco BPI concluiu o programa de reorganização que dotou o Grupo de uma configuração jurídica simplificada. O programa envolveu, no essencial, a centralização no Banco BPI do negócio de Banca Comercial e a concentração no Banco de Investimento do respectivo negócio natural. O BPI SGPS incorporou o Banco BPI e, simultaneamente, o seu objecto social passou a ser a Banca Comercial, adoptando a designação Banco BPI e assumindo o papel de entidade de topo do Grupo.

Em simultâneo, o Banco BPI intensificou o programa de racionalização, rejuvenescimento e qualificação dos seus RH, de aperfeiçoamento da sua tecnologia, aprofundamento dos canais de distribuição e desenvolvimento da Marca, que se encontra permanentemente em vigor, e que se destina a reforçar decisivamente as competências centrais à afirmação dos objectivos que constituem o projecto do Banco para o futuro: **eficiência, qualidade e serviço**.

Hoje, a base de clientes compreende cerca de 1,3 milhões, servidos por 574 balcões, 19 centros de investimentos e serviços como: BPI Net, Homebanking, banca telefónica, BPI Directo e Balcões especializados. Os clientes têm acesso também a uma extensa rede de ATMs (Caixas Multibanco) para realizarem diversas tarefas como pagamentos de contas, levantamento de dinheiro, transferências, de entre outros serviços que serão citados detalhadamente ao longo do trabalho.

Visando oferecer um melhor entendimento do leitor, bem como para uma melhor identificação do posicionamento do Banco BPI (no Grupo BPI), encontra-se o organograma funcional do grupo (Anexo C).

4.2.2 Principais e-Services do Banco BPI e suas vantagens

“Os tipos de e-Service que temos são os seguintes: um é o serviço de homebanking para clientes particulares que é o BPI-net, sendo este o mais utilizado, depois temos o BPI-empresa, depois temos outro serviço direccionado para os investidores o BPI on-line mais ligado para bolsas”
(Eng.º Vitor Pacheco Guedes - Director do Departamento de Sistema de Informação destacando os principais serviços on-line).

O Banco BPI disponibiliza para os clientes, uma alta gama de e-Services, direccionados especificamente para a necessidade de cada um, sendo que a partir de sugestões e comentários dos clientes, o banco os aprimora de acordo com as carências, pois, as aplicações são desenvolvidas internamente. No item “Departamento de Sistema de Informação”, será apresentado como ocorre esse processo e os motivos pelos quais o banco optou por essa estratégia.

A seguir serão apresentados e caracterizados os e-Services mais relevantes para o Banco BPI, sendo que todos foram implementados entre os anos de 1999 e 2000.

O **BPI net** é um serviço de *homebanking* destinado a clientes particulares, empresários e negócios que permite aceder ao Banco de uma forma segura e rápida, por meio de um computador ligado a Internet, sendo que este serviço está disponível 24 por dia, 365 dias por ano. As maiores vantagens apresentadas para a utilização deste serviço são a comodidade e flexibilidade que o cliente tem ao usa-los, facilidade e rapidez no acesso, com adesão gratuita e garantia de segurança e confidencialidade. De entre as operações que este serviço oferece, destaca-se os mais utilizados: consultas de saldos, movimentos e NIB; transferências nacionais e internacionais; pagamentos de serviços e ao Estado, cancelamento de cheques, consulta de extractos e cartões, entre outros.

O **BPI Net Mobile** é um serviço de Mobile Banking, onde os clientes podem aceder ao Banco através do telemóvel ou de um PDA com Internet (3G, GSM/GPRS ou Wi Fi) para realização de consultas e operações bancárias. Além de várias vantagens como comodidade e rapidez, o valor pelo acesso ao banco, através do telemóvel, tem o custo apenas da utilização da Internet, que varia de acordo com o operador. As principais operações deste serviço são: pagamentos de serviços, carregamento de telemóveis, transferências internas e interbancárias e requisição de cheques cruzados.

O serviço **BPI Net SMS**, de *SMS Banking* do BPI é um serviço onde os clientes podem aceder ao Banco através da troca (envio e recepção) de mensagens de texto (SMS) a partir do telemóvel. As principais operações são: pagamentos de serviços, consultas de movimentos e de saldos, movimentos de cartão e consultas de NIB e IBAN. A partir das vantagens oferecidas pelo banco para utilizar este serviço que são flexibilidade, comodidade e segurança para o cliente, o custo do serviço é apenas o valor do envio de uma mensagem normal.

O **BPI Net Bolsa** é um serviço relativamente novo e especializado do BPI, que foi desenvolvido especialmente para aqueles clientes que investem em produtos e mercados financeiros através da Internet. As principais razões para os clientes utilizarem este serviço, é, de acordo com o banco: preço competitivo em relação à concorrência, informações financeiras actualizadas e seguras para a realização de transacções e um serviço de bolsa especializado. Este foi o último serviço a ser implementado pelo banco, e é um sucesso e exemplo de grande valia.

[...] um exemplo concreto na banca, ainda há pouco tempo para executar ordem de bolsa a um mercado estrangeiro, ex: bolsa de New York, essa ordem demorava três a quatro dias para chegar e com custos elevados. Hoje em dia através do BPI Net Bolsa a ordem é emitida pelo nosso cliente através do seu PC e chega à bolsa em poucos segundos e com custo reduzido [...] hoje em dia com serviços on-line é tudo mais rápido, e claro que potenciou alguns negócios. (Eng.º Bruno Monteiro, Director de Novos Canais).

O serviço por telefone **BPI Directo**, que permite o cliente realizar operações bancárias de forma simples e rápida através do telefone. São várias as operações que podem ser efectuadas pelo BPI Directo, destacando: requisição de cheques, consultas, transferências, pagamentos, entre outras.

O **BPI Imobiliário** é um serviço *on-line* destinado àqueles que desejam comprar ou alugar um imóvel. Pelo *site* do Banco, o cliente pode realizar pesquisas de moradias, apartamentos, escritórios etc. a partir do valor, localidade ou outras características. Os clientes também podem anunciar os seus imóveis, tudo de forma gratuita.

O *e-Service* mais recente lançado pelo Banco, em Julho de 2006, foi o BPI Automóvel, destinado àqueles que querem comprar e/ou anunciar veículos do tipo: viaturas ligeiras até nove lugares, motorizadas, caravanas e auto caravanas (novos ou usados). É possível neste serviço o cliente realizar a procura de veículos a partir de determinadas características (ano, tipo de combustível etc.), simular um financiamento, entre várias outras funções acerca da compra de um automóvel. Para aqueles clientes que querem vender, podem anunciar e também pesquisar compradores.

Ficou claro nas análises das informações, que a implementação destes serviços para o Banco não teve objectivo de redução de custos mas sim, rentabilizar e transferir operações mais automatizadas, e conseqüente, transformar os canais físicos como balcões, em locais de acompanhamento dos clientes, o que melhorou, no global, os serviços do banco.

4.2.3 Análise do site

“Não ponha todos os ovos na mesma cesta, na realidade um Web site deve complementar seu negócio tradicional e não necessariamente substituí-lo”.
(TSCHOHL, 2001, p. 12).

Uma das propostas deste trabalho, foi a análise do site das empresas como método de recolha de informações sobre os *e-Services*, com o intuito de averiguar informações relevantes e complementares para melhorar o conhecimento sobre a presença do Banco BPI na Internet, bem como verificar as características e a acção dos *e-Services* disponibilizados pela empresa estrategicamente. Para tanto realizamos a análise do site¹⁰ tendo como modelo para a avaliação das características contidas no site, um formulário de “análise de site” desenvolvido por Morgado (1998) mas que foi adaptada especificamente de acordo com as características de cada caso, como já explicado com maior detalhe no item da metodologia.

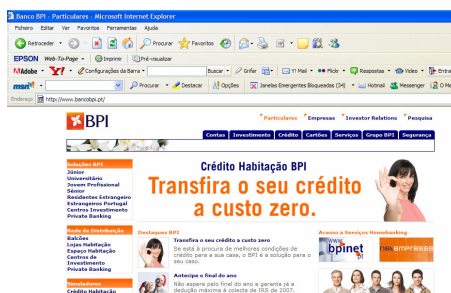


Figura 6 – Página inicial do site do Banco BPI.

Em Junho de 2007, os sites bancários receberam 1030 mil utilizadores únicos, que acederam aos sites a partir de casa, o que representa um acréscimo de 0.6% face a Maio e de 2.2% relativamente ao mesmo mês do ano de 2006. Os dados do Netpanel, relativos aos residentes no Continente com 15 e mais anos que visitam sites bancários, indicam ainda que a grande maioria destes indivíduos acede a outras páginas seguras (https). Em Junho, observou-se um número de 929 mil utilizadores únicos destas páginas, o que corresponde a 90.2% dos visitantes de bancos *on-line*. Os sites do BPI, em relação aos outros sites bancários esta em terceiro lugar em número de acesso, com 236 mil utilizadores únicos no mês de Junho do presente ano (PORTUGUESES..., 2007).

As variações analisadas no site do BPI proporcionaram neste estudo uma visão mais clara de como o BPI utiliza os *e-Services* para se diferenciar da concorrência. Não foi realizado um estudo comparativo desta empresa com outra empresa que actua no mesmo sector, mas pode-se constatar através das fontes de informação analisadas, que o BPI é o Banco que mais investe em

¹⁰ www.bancobpi.pt

tecnologias *e-Services*, isso pode ser comprovado pelo prémio concedido à empresa de “Melhor *Website*”. Em 2006, foi designado pelo segundo ano consecutivo o melhor *Web site* de Investor Relations do PSI-20 na selecção “*Practices of European Listed Companies*”, apresentada pela CompanynewsGroup (BANCO BPI, 2006).

O Quadro 14, a seguir, apresenta as variáveis analisadas e as respectivas observações.

| Variáveis Analisadas | Utilização Observadas |
|--|---|
| Informações Institucional | |
| 1-Histórico | O <i>site</i> do Banco BPI é bem completo em informações de conteúdo histórico, desde de seu início como SPI nos anos 80, até os dias actuais. O <i>site</i> disponibiliza uma hiperligação “marcos históricos”, onde consta informações sobre o percurso do banco ate os dias de hoje. |
| 2-Forma de Organização e Operação | A empresa apresenta no <i>site</i> a sua forma de actuação sendo <i>on-line</i> e em lojas com balcões físicos e caixas automáticos. O <i>site</i> disponibiliza o organograma funcional do grupo BPI, onde apresenta claramente a posição do Banco BPI no grupo todo. |
| 3-Capacidades do BPI | No <i>site</i> a empresa apresenta o seu perfil, principais actividades (produtos e serviços) no país e no estrangeiro. |
| 4-Desafios Actuais e Futuros | Estão disponibilizados gráficos com Informações de perspectivas futuras bem como desafios traçados e já alcançados que tinham sido propostos. |
| 5-Missão/Princípios | Procurar uma permanente melhoria associada à inovação nos produtos e serviços, de forma a oferecer continuamente as melhores e mais económicas soluções para os clientes. |
| 6-Unidades de Negócios e Informação Sectorial | No <i>site</i> existe uma hiperligação, onde contém informações detalhadas sobre unidades de negócios do grupo, estrutura de mercado, indicadores macroeconómicos, créditos e depósitos e comparação internacional. Onde cada item apresenta detalhadas características. |
| 7-Informações sobre desempenho financeiro | O <i>site</i> oferece a visualização dos principais indicadores financeiros em formato de documentos como por exemplo: relatório de contas. |
| 8-Fábricas e/ou Filiais | O <i>site</i> possui descrições dos locais e países de onde a empresa actua, bem como dos seus parceiros. |
| 9-Mapa do Site | O mapa do <i>site</i> fornece ligações directas através de hiperligações para todos os serviços e produtos, bem como outros <i>sites</i> da empresa. |
| 10-Endereços e Telefones – Contactos | A empresa disponibiliza contactos de <i>e-mails</i> de alguns colaboradores do banco, bem como um “fale connosco” através de <i>e-mail</i> enviado directamente para sectores responsáveis por este serviço e uma linha de informações por telefone 0800 e telefones das agências. |
| 11-Noticias acerca do BPI | Existe um espaço reservado para todas as notícias que saem com o nome do grupo. Tem também um serviço de “newsletter”, onde o cliente se cadastra e recebe informações especializadas, de notícias, finanças etc. Também há um espaço acerca de publicação de calendários de eventos e comunicados. |
| 12-Saudações dos executivos | Existe textos de alguns gerentes destinados aos clientes e empresa sobre o mercado, mas de saudações não foi encontrado. |
| 13-Informações sobre principais produtos e serviços | O <i>site</i> apresenta todos os produtos e serviços que a empresa oferece tanto aqueles que podem ser utilizados através do <i>site</i> , como aqueles que é necessário ir numa loja física. |

| | |
|--|--|
| 14-Novidades de Produtos e Serviços | No <i>site</i> do Banco existe uma hiperligação denominada “destaque” onde a empresa expõe as novidades do sector e da empresa. |
| 15-Espaço para imprensa ou <i>press releases</i> | Existe um local para as notícias e imprensa onde jornalistas têm acesso. |
| 16-Recrutamento | Espaço de fácil acesso, onde a empresa disponibiliza vagas de emprego, bem como endereços para candidaturas. |
| e-Services | |
| 17-Links úteis para Clientes | Este é um serviço onde contém <i>sites</i> de outras organizações, parceiros etc., para o cliente inteirar-se com outras realidades deste sector. São disponibilizados também <i>sites</i> de outros serviços do próprio Banco BPI. |
| 18-Perguntas Frequentes – FAQ’s | Este é um espaço onde são apresentadas as perguntas mais realizadas por clientes de modo a esclarecer um determinado produto, de forma que próximas dúvidas sobre tal produto ou serviço, possam ser esclarecidas no próprio <i>site</i> , para que o cliente não tenha o trabalho de estar a contactar um funcionário da empresa para tal esclarecimento, poupando-lhe tempo. |
| 19-Ferramenta de Pesquisa | Existe uma ferramenta de pesquisa denominada “pesquisa” onde o cliente pode realizar uma busca direccionada por algum serviço ou produto, informações institucionais, financeiras, de mercado etc. Há instruções sobre como utilizar a ferramenta de modo o cliente fazer uma busca com maior qualidade. |
| 20-Feedback <i>on-line</i> - Opinião do Cliente | É um espaço no <i>site</i> muito importante para empresa, onde os clientes podem fazer a avaliação deste serviço, bem como expor a sua opinião acerca deste serviço ou produto. Para o banco este serviço é extremamente importante, pois é baseado nesta ferramenta que a empresa fica ciente dos problemas e dificuldades que estão a surgir, recorrendo a este serviço para a aperfeiçoarem os seus produtos e serviços, para melhor atender as especificidades dos clientes. |
| 21-Prestação de Serviços | O <i>site</i> é personalizado para aquele cliente que faz o cadastro <i>on-line</i> e as suas operações através de <i>e-Services</i> . |
| 22-Status de Pedido | É possível o acompanhamento do processo de solicitação de um serviço requerido através do <i>site</i> . |
| 23-Vendas <i>on-line</i> | A empresa não está voltada para vendas de produtos físicos e sim de serviços. Sendo que a empresa disponibiliza através de <i>e-Services</i> a possível realização de transacções e solicitações dos seus serviços. Como por exemplo uma transferência bancária. Este assunto esta mais especificado no item “principais <i>e-Services</i> do BPI”. |
| 24- Actualização de Informações | As informações contidas no <i>site</i> acerca de cotações, mercados, finanças, são actualizadas diariamente. Outras informações como por exemplo notícias, relatórios, etc., são actualizadas de acordo com a necessidade do banco. |
| 25-Preços e Especificações Técnicas | As especificidades dos serviços e produtos estão descritas detalhadamente no <i>site</i> , bem como a demonstração de uso destes, como também o preço dos serviços. Para clientes corporativos estes serviços podem ser fornecidos interactivamente via telefone. |
| 26-Customização de Produtos e Serviços | É possível sim customizar produtos e serviços, por intermédio de colaboradores da empresa. |
| 27-Simuladores de Crédito <i>on-line</i> | Um cliente pode realizar a simulações de crédito para habitações, automóveis, pessoal, através do <i>site</i> |
| 28-Informações sobre desempenho Financeiro <i>on-line</i> | O <i>site</i> tem uma hiperligação denominada “mercado financeiro” onde contém informações acerca do diário financeiro, bolsas etc. |
| 29- Cotações <i>on-line</i> | Informações actualizada constantemente de valores de cotações de acções, Warrants, Taxas de Câmbio etc. para investidores. |

| | |
|--|---|
| 30- BPI Net | É um serviço de <i>Homebanking</i> do BPI, destinado a Particulares, Empresários e Negócios que permite aceder ao Banco através de um computador com ligação à Internet, qualquer hora do dia. |
| 31-BPI Net Mobile | Este é um serviço de <i>Mobile Banking</i> , através do qual poderá aceder ao Banco para realizar consultas e operações bancárias, utilizando um telemóvel ou PDA com Internet. |
| 32- BPI Net SMS | Com este Serviço poderá aceder ao Banco através da troca (envio e recepção) de mensagens de texto (SMS) a partir do telemóvel. |
| 33- BPI Net Bolsa | Este é um serviço destinado a Clientes que investem em produtos e mercados financeiros através da Internet. |
| 34- BPI Directo | Serviço telefónico que lhe permite ao cliente realizar de uma forma simples e rápida, a qualquer hora e em qualquer local, as suas operações bancárias, através do telefone. |
| Tecnologias | |
| 35-Infra-estrutura do Sistema de Segurança | Para a segurança do sistema do banco, existe uma <i>firewall</i> que tem como função não permitir o acesso a clientes que não utilizem o protocolo definido para o BPI Net – o protocolo HTTPS. O BPI dispõe também de quadros especializados, que têm como responsabilidade a monitorização permanente da utilização do Serviço BPI Net, BPI Net Empresas e BPI Directo, para certificação da segurança do sistema. |
| 36-Contacto de Situação Suspeita | Na página de segurança do <i>site</i> , tem uma opção onde o cliente avisa o banco de situações suspeitas que podem vir ocorrer durante uma transacção <i>on-line</i> . Através de <i>e-mail</i> ou por telefone. |
| 37- Comunicação através da Internet | Para garantir uma elevada segurança na comunicação através da Internet, o BPI desenvolveu uma infra-estrutura que utiliza tecnologia avançada. |
| 38- Segurança | O Banco BPI reserva grande parte do tempo para cuidar da segurança das transacções dos seus clientes e parceiros, para tanto utiliza tecnologias como <i>firewalls</i> . No <i>site</i> do banco, existe uma página dedicada exclusivamente para tal serviço e esclarecimento sobre o cuidado que o banco oferece em relação à segurança e fiabilidade dos dados. Neste espaço também são apresentadas as formas de “ataques” e as medidas que o banco tem para a protecção. Também uma listagem de regras de protecção para os utilizadores terem durante a navegação no <i>site</i> . |
| Outras Características Relevantes e Específicas | |
| 39-Recursos Multimédia | O <i>site</i> , ao mesmo tempo que apresenta sofisticação com recursos multimédia, apresenta simplicidade, facilidades e clareza para navegação. |
| 40-Versão do site em outros idiomas | Existe a versão do <i>site</i> disponibilizada em inglês. E nas línguas originais de cada país onde o Banco tem filial. |
| 41-Velocidade no Acesso | Apesar dos recursos multimédia apresentados no <i>site</i> , a navegação é fluida rapidamente, mas esse aspecto depende do tipo da Internet do utilizador. |
| 42- Glossário | No <i>site</i> é disponibilizado um glossário com todos os termos que contém no <i>site</i> e em todos os documentos que lá consta. |

Quadro 14 – Variáveis analisadas do *Site* – BPI.

Fonte: Adaptado de: Morgado (1998).

Após a análise destas variáveis e de outras características do *site*, pode-se perceber o alto nível de desenvolvimento e preocupação na construção da Interface para o cliente. Apesar de ser um *site* desenvolvido a partir de tecnologia sofisticada, apresentando flash, animação, média etc., é um *site* simples e de fácil navegação. O Banco BPI tem a preocupação de atender todos

os tipos de clientes, visando a utilização do *site* também por aqueles que não dominam tanto este tipo de ferramentas, seja pela sua faixa etária ou pela sua cultura, como pode ser comprovado pelas palavras do Director de Novos Canais, Dr. Eng.º, Pedro Simões Machado.

[...] desde que começamos a ter site e serviços on-line, o grau de utilização tem aumentado constantemente [...] há dois anos o nível global destes serviços tinha atingido um limite, mas o que se revela é que a mesma tem aumentado nas diversas faixas etárias.

O *site* da empresa podem ser considerado como estando ao nível de comércio electrónico colaborativo, pois, além de possibilitarem a realização de transacções e troca de informações, já se percebe neles a adição de alguns elementos de suporte, em grande parte dos pontos de relacionamento dos clientes com a empresa, indo, desde a pré-venda até acompanhamento pós-venda (WITTER, 2000 *apud* GUILHOTO, 2002).

Existe à disposição dos clientes uma ampla gama de informações de vários âmbitos, com isso, pode-se destacar o facto da preocupação do Banco BPI com a transparência com o mercado em que está inserido, e ao mesmo tempo o *site* procura esclarecer o maior número de dúvidas, como questões de FAQ's, demonstração de acesso e forma de utilização dos serviços. Esta estratégia está contemplada na política que o Banco tem de fazer do cliente a "razão da existência da empresa". O BPI, facilitando o acesso ao *site* e esclarecendo as dúvidas antes mesmo do cliente vir a tê-las, fará com que outros canais da empresa não estejam obstruídos com essas questões e estejam a ser utilizados para outros serviços, agilizando o fluxo de trabalho dos outros processos.

Outra estratégia utilizada para prender a atenção dos clientes, fazendo com que os mesmos estejam sempre em contacto com a empresa através do *site*, é a constante actualização das informações, como por exemplo, notícias recentes ou uma nova *hiperligação* de acesso com novas promoções. Sem dúvida este é um aspecto que desperta a atenção dos clientes e os estimulam para novas visitas e realização de transacções, bem como troca de informações com a empresa. Este facto comprova a ideia de Hoffman e Bateson (2003) quando salientam que a fidelidade e confiança do cliente pela empresa vão aumentando devido à utilização repetida de uma determinada tecnologia.

Isso pode ser comprovado pelo depoimento do Director de Novos Canais, Dr. Eng.º Pedro Simões Machado:

Curiosamente, as pessoas enviam-nos felicitações e sugestões de melhorias, e portanto, isso é bom. Por outro lado, através de processos estatísticos vemos quais os serviços mais utilizados.

As palavras do Director de Novos Canais também confirmam o alto grau de aplicação dos *e-Services* estrategicamente pelo BPI. Este processo de recepção de melhorias e sugestões é considerado uma das características mais importantes do *e-Services* denominado por Rust e Lemon (2001) de “*relationship*”, isto é, quando a empresa compreende a visão dos clientes e aderem a tais sugestões gerando benefícios para ambos os lados.

Cada serviço, até aqueles que não são realizados *on-line*, tem uma página exclusiva dentro do *site*. Por exemplo o BPI Net, tem uma página com os seus serviços e características¹¹ e esta estratégia é utilizada pelo banco no sentido de poupar tempo aos seus clientes, e oferecer a um determinado nicho de clientes informações específicas, principalmente para clientes corporativos, que procuram a rede para obterem informações claras e práticas que os auxiliem no desenvolvimento das suas tarefas, sem que isso detenha muito do seu tempo.

Percebe-se que a empresa aposta fortemente no investimento em tecnologia, não apenas em tecnologias advindas da Internet como aquelas aplicadas em outros canais de distribuição, como por exemplo, balcões. Esta visão do Banco BPI confirma o facto de que os serviços tradicionais ainda são muito utilizados e pelo que o Director refere, pode-se inferir que na realidade nunca um serviço, seja físico ou *on-line*, irá substituir o outro, e sim juntos se tornam competitivos, num acto de complementaridade, como afirma Tschohl (2001) “[...] as organizações necessitam dos dois tipos de serviços para terem um funcionamento competitivo”.

Apesar do Banco estar sempre a investir em tecnologias, o mesmo está sempre a questionar-se sobre a falta de alguns produtos e serviços para que melhore a comodidade e atendimento aos seus clientes. Pode-se perceber essa afirmação através das palavras do Sr. Eng^o Pacheco Guedes, director do Sistema de Informação do BPI:

A estratégia de sentir o que o cliente necessita, esta a dar-nos passos no ponto de vista de melhorar a usabilidade dos nossos serviços, deles serem mais apelativos e mais sofisticados.

Como o BPI é uma empresa do sector financeiro e pela natureza de suas actividades, a segurança da informação é considerado pelo Banco como factor crítico, pois o valor das informações que a empresa detém são mais elevados em relação a outros tipos de organização, sendo que qualquer falha no sistema ou um acesso ilegível destas informações podem causar grandes prejuízos, pois, para além de estar em jogo dinheiro da empresa, esta em jogo também o dinheiro dos clientes do BPI bem como seus dados pessoais.

¹¹ www.bpinet.pt

No entanto, a segurança e confidencialidade são prioridades para o BPI. O Banco oferece aos clientes garantia total de segurança e fiabilidade nas operações efectuadas, utilizando a tecnologia mais avançada de protecção de dados, complementada com Chaves de Acesso e Cartão Pessoal de Coordenadas.

O *site* do Banco BPI, tem uma interface simples e clara, sendo que qualquer pessoa, independentemente do seu local físico ou da sua naturalidade, tem acesso ao BPI, por rede ou por telefone, sendo disponíveis chamadas directas em Portugal ou do estrangeiro incluindo alguns países da Europa, tais como Espanha, Holanda, Alemanha, França, Luxemburgo, Reino Unido, Suíça e Bélgica, além dos Estados Unidos, Canadá, África do Sul, Venezuela, e demais países, onde as chamadas podem ser efectuadas na língua em que se encontra o Banco. O acesso também pode ser realizado por envio de SMS. O BPI investe muito no desenvolvimento de sistemas para que o acesso aos *e-Services* oferecidos pelo BPI seja cada vez mais simples, rápido e fiável.

4.2.4 Departamento de Sistema de Informação do Banco BPI

Primeiro, considera-se relevante ressaltar a importância deste item neste trabalho. Muitas empresas fazem a terciarização ou até o *outsourcing* de SI e de seus serviços, para poderem centralizar os seus esforços naquelas actividades centrais da empresa, pois são estas que vão gerar vantagens à própria.

Entretanto, não é competência do banco BPI, desenvolver programas para obterem vantagens no desenvolvimento destes, mas sim obterem vantagens e diferenciação através da utilização destes programas. Por este e outros motivos achamos pertinente apresentar, a seguir, que o Banco tem o seu próprio departamento para desenvolver soluções direccionadas para os seus clientes.

Trata-se do Departamento de Sistema de Informação – DSI, responsável por todo o suporte informático do Banco, onde se desenvolve a grande maioria dos *softwares* utilizado internamente e disponibilizado aos clientes.

O DSI está organizado em quatro áreas: Planeamento, Qualidade e Segurança; Análise de Soluções; Desenvolvimento e Infra-Estruturas.

A área de Planeamento, Qualidade e Segurança, esta dividida em três núcleos: 1º núcleo de qualificação e planeamento, 2º núcleo de controlo de qualidade e 3º núcleo de Segurança.

A área de Análise de Soluções é responsável pela análise funcional de um produto, acompanhando o seu desenvolvimento até a validação com o cliente. São os encarregados desta área que recebem as solicitações de novas soluções por meio de inquéritos aplicados aos utilizadores do sistema. Segundo as palavras do Director de Sistema de Informação, Engº Vítor Pacheco Guedes:

“Este departamento preocupa-se com os problemas de acesso dos clientes aos nossos sites”.

O Director de Novos Canais Eng.º Pedro Simão, salienta essa facto dizendo que:

O banco regularmente procede a inquéritos de qualidades, não abrangendo apenas os novos canais e serviços on-line, como também todos os serviços do Banco, de forma a termos controlo sobre o nível de satisfação do cliente [...] acompanhamos também todas as questões que nos chegam por e-mail e comentários no site [...] a nossa preocupação é responder rapidamente essas questões.

A Área de Desenvolvimento elabora cadernos de análises técnicas das soluções, por exemplo: detalha a estrutura de dados, arquitectura geral da aplicação, componentes necessários e dicionários de funções.

Por fim, a Área de Infra-estrutura, que é responsável por disponibilizar as soluções em ambiente de produção, garante a replicação das passagens da produção para o ambiente de desenvolvimento e qualidade.

As tecnologias estão disponíveis no mercado para todos que podem adquiri-las, na realidade hoje é difícil ter algo exclusivo. Este é um dos motivos que leva o Banco BPI a ter o seu próprio departamento para conceber, desenvolver e implementar *softwares* utilizados pela empresa. Com essa estratégia de produção própria, o BPI segue a filosofia de ambientes complexos e de produtos e serviços com características exclusivas do Banco.

Neste sentido, afirma o Director de Sistema de Informação, Eng.º Vítor Pacheco Guedes:

Temos muitos serviços que são do nosso fruto, no entanto a concorrência acaba por ter também, nunca são iguais, pois, tem características nossas, mas são similares.

O Banco BPI acha que é preferível o desenvolvimento de soluções dentro do próprio banco, pois, eles analisam muito os requisitos e especificidades dos seus clientes, por isso, muitas vezes, não é de mais valia adquirir soluções já desenvolvidas pelo mercado, pois, será difícil de responder e personalizá-las para cumprir requisitos solicitados pelos clientes.

4.2.5 *Estratégia do Banco BPI em relação aos e-Services*

“O importante não é ser o maior e sim o mais ágil e adaptarmos ao contexto desses novos serviços [...]”.
(Eng.º Bruno Monteiro).

Na última década, a indústria dos serviços financeiros esteve sujeita a alterações particularmente importantes. Uma das principais fontes de mudanças é exterior ao sector bancário e está relacionada com as TIC's. O desenvolvimento no sector de computadores e nas telecomunicações tiveram um impacto real a todos os níveis: produto, processo, interface e organização, permitindo, não apenas reduzir custos internos, mas também induzir operações organizacionais devido a novas possibilidades de processamento da informação e da comunicação. Suscitaram o aparecimento de novos produtos financeiros e de expansão dos meios para os distribuir, como por exemplo: ATM's, Home-Banking (RODRIGUES; SILVA, 2007).

Estes meios de acesso a determinados serviços referidos acima por Rodrigues e Silva (2007), é facto real no BPI. Os clientes podem entrar em contacto com o Banco ou aceder às suas contas, saldos, etc. por meio de ATM's, telemóveis etc., oferecendo ao cliente comodidade, flexibilidade e opções de acesso aos serviços da empresa. Estes serviços acrescentam muito valor para empresa, pois, o custo destes serviços são apenas o valor do envio de mensagem normal ou o custo de acesso à Internet, que varia de acordo com o operador do cliente.

Com o referido acima, podemos afirmar que definitivamente as TIC's quem advêm da Internet revolucionou a maneira como as empresas operam, e o sector financeiro não foi poupado. Os serviços financeiros e serviços bancários *on-line* evoluíram rapidamente. Operações bancárias pela Internet, negócios com acções *on-line* de entre outros serviços realizados através da *Web*, registam a cada dia aumentos significativos.

A globalização em si, junto com as TIC's, não são consideradas pelo Banco BPI ameaças nos negócios, mas sim um aspecto já inerente às suas actividades rotineiras, sendo que o Banco já se considera estruturado para actuar competitivamente neste novo paradigma.

Negócios realizados *on-line*, antes denominados *e-Commerce*, muito utilizados para transacções bancárias, estão a dar espaço para o denominado *e-Service*, que no mundo dos negócios, engloba as transacções realizadas por *e-Business* e *e-Commerce*, mas não estão focados na economia - embora seja uma consequência, mas sim, na comodidade e satisfação das necessidades específicas dos clientes.

Para que o Banco possa responder a todas essas mudanças, o investimento em Investigação e Desenvolvimento – I&D com foco no cliente, foram apontados como elementos

decisivos no posicionamento actual do Banco perante a sociedade, bem como a conquista e fidelização dos clientes.

As transacções financeiras realizadas por *e-Service* têm clara vantagem de custo e tempo (ambas características de *e-Services* consideradas por Tschohl (2001), vantagens chave perante a concorrência) quando comparadas com transacções tradicionais. O foco do Banco BPI não está em reduzir custos das transacções, mas sim em melhorar a conveniência da interface com o cliente e aumentar a produtividade das vendas. Sendo que a rápida evolução das TIC's, permite a introdução de novos canais e transforma cada dia mais a relação banco-cliente (*relationship*). Este facto afirma a ideia defendida por Rust e Kannan (2001), onde os autores salientam que esta forma ligação com os clientes, permite que a empresa estabeleça uma comunicação personalizada, este facto contribui para uma fidelidade do cliente para com a empresa.

O Banco também se utiliza da marca "BPI" como estratégia de diferenciação. De acordo com Porter (2004, p.39) "A diferenciação proporciona isolamento contra a rivalidade competitiva devido à fidelização dos clientes em relação à marca, como também à conseqüente menor sensibilidade ao preço". A Interbrand, líder mundial na avaliação de marcas, atribuiu, por iniciativa própria, ao BPI, o valor de 450 M.€, que representa um acréscimo de 8% sobre a estimativa anterior e corresponde ao quarto lugar entre as marcas bancárias portuguesas. Ao justificar este valor, a Interbrand afirma que "o crescimento da Marca desde a leitura de 2004 deve-se sobretudo à coerência e consistência da sua estratégia de comunicação [...]". (BANCO BPI, 2006).

Os serviços *on-line* lançados pelo Banco BPI praticamente ocorreram entre os anos de 1999 e 2000. A perspectiva e os objectivos do Banco eram de utilizar os serviços para relacionamentos mais personalizados e directos com clientes, sendo que desde esse período o Banco tem apostado cada vez mais nessa forma de comunicação, a qual o Banco BPI define como sendo um meio "privilegiado" de se relacionar com os clientes e uma das maneiras de descobrir aos poucos o perfil de cada um deles.

Outra estratégia adoptada pelo Banco é: simplicidade. A visão da empresa é que apesar de cada vez mais as tecnologias estarem evoluindo, isso muitas vezes causa medo àqueles que dependem dela. E se as pessoas não se adaptarem a estas tecnologias estarão excluídas do mercado actual. Para o BPI, a preocupação em relação a essas tecnologias, é fazê-las parecer simples e de fácil utilização, sendo ao mesmo tempo, rápidas e úteis, como podemos perceber nas palavras do Director de Sistema de Informação Dr. Eng.º Vitor Pacheco Guedes:

Nossa estratégia é apresentar a tecnologia de forma simples para captar o cliente.

Com a implementação dos *e-Services* na empresa, muitos achavam que haveria uma redução no número de funcionários e redução também nos custos. É real o facto de haver uma redução de custos, (esta é uma vantagem já associada aos serviços *on-line* em relação aos tradicionais), pois a Internet muitas vezes permite a realização de operações com o custo de uma chamada telefónica. No entanto, não é real a redução dos funcionários, pois, estes podem ser transferidos das suas funções habituais ou formados para cumprir funções de acordo com os novos serviços disponibilizados pelo banco. Entretanto, não houve no Banco BPI, redução do quadro de funcionários em função da implementação destes serviços, e sim um redireccionamento de funções e melhoramento dos funcionários para atender este novo nicho de clientes virtuais, através de formação. Este facto comprova o que Tschohl (2001) diz: “[...] os funcionários de uma empresa tem de estar bem treinados para tratarem os seus clientes tão cordialmente como estivessem a tratar frente a frente com ele”.

O director do sector de Novos Canais Eng.º José Simão, confirma o referido dizendo que:

Quando surgiu a banca na Internet, as pessoas pensavam que ia haver redução enorme nos RH e nos custos [...] sendo que o banco não se preocupa com redução de custos mas sim com a qualidade dos serviços multicanal disponibilizados aos clientes.

O investimento do Banco BPI na rede física continua a ser muito forte, sendo que no ano de 2006 foram inaugurados 55 balcões, 2 centros de empresas e 2 centros de investimentos, totalizando em Portugal, 571 redes de balcões, 50 centros de empresas e 21 centros de investimento (MODELO CONTINENTE, 2006b). O que se verificou, foi que nas operações muito simples, como transferências, por exemplo, os clientes passaram a realizar esse tipo de operações via canais *on-line*, já nas operações mais complexas, os clientes dirigem-se aos balcões para serem aconselhados e esclarecerem dúvidas sobre o melhor a fazer.

Quero salientar que a estratégia do BPI, nunca foi eliminar a componente comercial e abater nossas redes de balcões, o canal on-line é uma rede complementar. (Eng.º José Simão - Director do Sector de Novos Canais).

A empresa investe fortemente nas redes *on-line* pois prevêem que as aplicações de *e-Service* estão a ser adoptadas por uma quantidade significativa de clientes e que em relação ao volume de transacções compensam, assim justificam tais investimentos. Os canais e serviços tradicionais continuam a receber investimentos, como demonstram os dados acima, e como analisado, sempre um serviço complementar o outro.

Um aspecto muito importante que não se pode deixar de abordar nos *e-Services* para os serviços bancários é a crescente automação de entradas de dados e integração de sistemas dentro da empresa, que está a eliminar a redundância de dados ou erros, normalmente causados pela sua manipulação. Esta forma de entrada de dados ajuda a melhorar os serviços da empresa, bem como a aumentar a produtividade.

Verifica-se que depois da implementação dos *e-Services* no Banco BPI, estes têm ajudado a sistematizar e modelar os processos internamente e externamente. Trata-se, portanto, de uma das maiores diferenças do antes e do depois da implementação dos serviços na empresa. Antes, as informações chegavam de forma manual, mas depois da introdução dos canais *on-line*, pôde-se modelar os processos de acordo com cada necessidade dos clientes e conseqüentemente melhorar o processo produtivo.

No Banco BPI, as informações das transacções e dados dos clientes são armazenados no sistema da empresa. O sistema está alinhado com todos os sectores. Cada departamento tem acesso ao tipo de informação que lhe cabe, utilizando as informações necessárias para se focar nas suas actividades. Por exemplo, o departamento de marketing do Banco tem acesso a informações sobre características de clientes e sobre o que consomem, para utilizarem estas informações em campanhas direccionadas. O DSI, já utiliza as informações de acesso dos clientes ao *site* e aos serviços *on-line*, no sentido de não deixar ocorrer erros no acesso ou no decorrer de alguma operação.

Nesse sentido, o Banco realiza acções segmentadas, que acrescentam muito valor ao cliente e a empresa. As características de todo acesso do cliente ao *site*, mesmo que apenas para uma simples consulta de informações, são armazenadas (por exemplo, os dias que mais acedem o *site*, os tipos de serviços que mais utilizam, o que consomem etc.) e é feita uma análise aprofundada destas características com vista a realização de campanhas orientadas em função do cliente que está a ser analisado. Este tipo de comportamento é aplicado estrategicamente pelo Banco para fazer com que o cliente se sinta importante e levá-lo a perceber que o banco realmente conhece o seu perfil e as suas reais necessidades. Este processo é denominado por Rust e Lemon (2001) de *Value Equity*, onde o cliente percebe que determinadas ofertas são direccionadas especialmente para ele, fazendo-o sentir-se reconhecido e valorizado pela empresa.

Um das vantagens que os canais *on-line* proporcionam é a realização de vendas de produtos e serviços, e fazer oferta customizada para clientes de acordo com as suas necessidades, faz os clientes sentirem-se importantes e valorizados perante a empresa. Além da vantagem de poupar dinheiro, recursos e tempo da empresa e do cliente, potenciando a imagem do BPI.

Hoje, o banco também utiliza canais *on-line* como ferramenta de marketing estratégico. Um dos factores que o diferencia da concorrência é a política de preços dos *e-Services*. Muitos serviços que são pagos noutros bancos, no BPI não o são. De acordo com o pensamento de Porter (2004) este facto pode ser considerado como uma estratégia competitiva, pois ter um diferencial pelo custo mais baixo, pode proporcionar ao BPI uma posição de liderança, de modo a maximizar o valor dos seus serviços distinguindo-os dos seus concorrentes.

Com os *e-Services*, é possível lidar com tarefas rotineiras, como por exemplo pagamentos, não importando o tempo ou local. Com base em vários tipos de ferramentas, os clientes podem poupar tempo e dinheiro e receber relatórios que apresentam uma melhor visão dos seus bens, empréstimos, fluxos de caixa e transacções.

O Banco preocupa-se muito em verificar estrategicamente a postura dos seus clientes em relação ao uso das novas tecnologias, procurando sempre determinar quais são os seus clientes que têm uma postura mais “digital” daqueles mais “tradicionais”, que são mais resistentes às inovações e que levam um tempo maior para se acostumarem com as tecnologias mais recentes. Esse é um ponto estratégico da empresa, quando investe em simplicidade, para poder atender cada vez mais clientes corporativos.

As pesquisas realizadas periodicamente pelo BPI através de dois tipos de inquéritos (um tipo de inquérito semestral e outro tipo semanal) aplicados em cerca de 15 mil clientes, propondo-se a apurar o grau de satisfação com o *site* e com os serviços nele disponibilizados, são fundamentais para a revisão das estratégias do BPI. Nestas pesquisas o Banco pode rever periodicamente as necessidades dos clientes e reformular as estratégias, acompanhando as suas exigências de acordo com o que eles expõem. O próprio Banco tem um sector onde são desenvolvidas questões de satisfação e sugestão (disponibilizadas no próprio *site*) para avaliar os seus serviços. As respostas dos clientes são devidamente analisadas e utilizadas pelo Banco para desenvolvimento ou para reformulação das suas estratégias. Inclusive, o BPI recebeu o primeiro lugar na qualidade ao nível de inquéritos e foram considerados os melhores no *site* – Internet.

De acordo com Eng.º José Maria Mesquita e Carmo – Director de Sector de Marketing Estratégico,

Estamos muito bem não sei se somos melhores ou não. Eu pessoalmente, como utilizador gosto, temos uma estratégia de um site rápido para o cliente encontrar as coisas facilmente, não somos muito arrojados como outros concorrentes, mas penso que os nossos serviços se complementam balcões/Internet.

Estes inquéritos também são realizados nas redes físicas, pois apesar da grande aceitação dos *e-Services* pelos clientes *on-line*, há uma grande parcela de clientes BPI que ainda está concentrado em redes físicas.

O BPI adopta uma estratégia de inovação, e constantemente tem novidades sobre *e-Services*. Apesar desta constante inovação, o Banco se preocupa em acrescentar cada vez mais, novas soluções para os clientes, no sentido de fazer que o próprio cliente *necessite* de novos serviços sempre, fortalecendo também a segurança destes.

A visão do Banco BPI, é que na correria do dia-a-dia, os clientes utilizam os *e-Services*, realmente para poupar tempo em tarefas básicas e rotineiras, mas não esquecendo que existem alguns serviços que os obrigam a deslocar-se aos balcões. O objectivo do banco é que isso aconteça o menos possível e, por isso, investem tanto em tecnologias voltadas para *e-Services*. Ainda assim, por vezes, em casos de transacções ou negócios difíceis que necessitam de negociação detalhada e contacto pessoal especializado, é necessário a deslocação do cliente até ao balcão. Muitas vezes o cliente inicia uma operação de forma *on-line* e a conclui pessoalmente.

O nosso interesse é fazer com que a comunicação pessoal complemente a comunicação on-line [...] operações complexas obviamente não vão ser automáticas, logo o cliente necessita ir até o balcão. (Eng.º José Simão -Director de Novos Canais).

As tecnologias *e-Services* também são consideradas pelo Banco BPI como de extrema importância para a ligação da empresa com parceiros de negócios (accionistas, representantes, investidores etc.). No próprio *site* são apresentados os parceiros com os quais o Banco se relaciona através de *e-Services*, em todas as áreas do negócio. Um exemplo claro e fácil é a busca de parceiros do banco no serviço BPI Automóveis. Por exemplo, o próprio cliente pode pesquisar directamente marcas de veículos através das concessionárias que têm parceria com o banco.

O Banco BPI muitas vezes cria parcerias para disponibilizar serviços que valorizam as actividades da empresa, e aplica-as estrategicamente potenciando seus negócios. Um exemplo muito interessante que valoriza e potencia a empresa é o já mencionado, serviço imobiliário, pois na realidade o Banco não vende nem compra imóveis, mas este serviço é aplicado de forma estratégica pelo Banco. Trata-se de uma estratégia de vender o seu produto através da oferta de serviços dos seus parceiros. O BPI desenvolveu uma plataforma *on-line* que permite aos clientes vender e comprar imóveis, que à primeira vista não tem nada a ver com os serviços do Banco. Na realidade o que o BPI deseja atingir com este serviço, é que ao comprar um imóvel, o cliente se lembre de usar o serviço de crédito que o BPI oferece.

Também existe o BPI Automóvel, que nada mais é do que uma réplica do BPI imobiliário. Ao nível do *site*, para além da sua transparência, é de fácil manuseio. Para aqueles clientes mais “fortes”, o BPI aposta no serviço “BPI net bolsa”, ao nível do marketing isso é muito estratégico, pois quando o cliente usa este serviço, sabe-se que está a utilizar o Banco através de *login* e então, o Banco sabe que solução pode oferecer ao cliente segmentado (marketing *directo*), como por exemplo, simulações.

Estas tecnologias são consideradas pelo Banco BPI como um instrumento facilitador dos negócios, tanto em negócios realizados com clientes e parceiros, como em transacções realizadas internamente. Estes *e-Services* utilizados para o relacionamento entre Banco e parceiros, também são aplicados pelo BPI estrategicamente, pois, na realidade acrescentam valor no serviço final para os clientes.

Outro nível em que estes serviços agilizam os processos da empresa, é a própria estrutura interna das operações do Banco. Esta tecnologia tem dado uma grande ajuda, por exemplo: existiam áreas na empresa onde havia pessoas a carimbar. Hoje em dia com a automatização de algumas tarefas, pôde-se direccionar RH a outras tarefas mais interessantes, como por exemplo dar consultoria a clientes.

Entretanto, nem todos os *e-Services* têm um grande sucesso e aceitação do público. Existem *sites* e serviços que não são utilizados com tanta frequência, como por exemplo serviços de parceria de cartão de crédito (acp master), onde o cliente pode aceder à sua conta e consultar todos os dados do cartão e os seus movimentos, limites de crédito etc.

Um serviço que o Banco tentou implementar mas que também não teve muita aceitação, foi a “TV Interactiva”. Um serviço projectado durante quatro anos e lançado pela TV Cabo, mas a interacção era muito limitada.

O que se percebe é que os clientes com ligação pela Internet estão mais satisfeitos com os seus bancos, o que ilustra que o valor do cliente é reconhecido. Completando, o valor e fidelização do cliente são criados pelo BPI também por meio da crescente variedade de serviços, clareza, cordialidade e confiança.

Acredita-se que, mesmo com o passar dos anos e com o avanço das tecnologias *on-line*, não haverá substituição total ou gradativa de canais tradicionais para *e-Service*. A visão do Banco BPI é que a médio prazo pode haver uma substituição de forma sucessiva da parte operacional para canais electrónicos, mas nunca será total. Com já dito, será sempre um processo de complementaridade.

Os Processos electrónicos permitem aos bancos manterem-se no mercado, mesmo em época de crise, sempre com resultados positivos e para isso estes processos

electrónicos têm contribuído de forma global. (Eng.º Vitor Machado Guedes - Director de Sistema de Informação).

Simplicidade, Marca, Inovação e Diferenciação foram os itens mais citados e que são desenvolvidos e aplicados estrategicamente, sendo que estes factores ajudam o BPI a diferenciar-se pelos seus produtos e serviços, criando algo que tem características únicas em relação a suas concorrentes. Este facto para Porter proporciona uma protecção contra a rivalidade competitiva devido à fidelização dos consumidores em relação a empresa.

Em geral, percebe-se que a tecnologia e os serviços *on-line* têm assumido um perfil altamente estratégico para o Banco BPI, e não podia ser diferente, dado o intensivo investimento que a empresa direcciona para estas actividades. No entanto, é preciso ressaltar que, estas tecnologias também são relevantes para os concorrentes e grande parte destas estão igualmente disponíveis a eles, acirrando a competição por mercados e clientes, os quais por sua vez, também assumiram um perfil mais exigente.

4.2.6 Valor, vantagem competitiva e competências centrais

“Temos clientes que dizem que nossos serviços são fantástico comparativamente com outros bancos e que não trocariam de banco”. (Eng.º José Simão -Director do Sector de Novos Canais).

De acordo com que foi apresentado na revisão de literatura, a mesma demonstra que toda empresa que deseja estar em posição favorável no mercado e ser competitiva, deve ter as suas actividades voltadas para as necessidades dos clientes. E que a verdadeira natureza dos *e-Services* esta em fornecer aos clientes uma experiência superior a respeito do fluxo interactivo de informações. Pelo referido, até ao momento não temos dúvidas que o Banco BPI segue essa “teoria”.

O banco tem como principal objectivo atender prontamente de forma rápida, segura e com qualidade as necessidades e solicitações dos clientes, facto comprovado de acordo com as informações recolhidas e expostas até o momento.

Para o BPI o ambiente *on-line* é outro canal para alcançar os clientes e os incentivar a adquirir produtos ou serviços, pois os *e-Services* proporcionam uma melhoria na comunicação e mais eficiência nas relações de compra agilizando, itens burocráticos, tempo, distância, etc.

A seguir serão apresentados as VC's e os valores que o BPI desenvolve perante o mercado e quais as contribuições que os *e-Services* oferecem para desenvolver estas vantagens.

4.2.6.1 Valor e vantagem competitiva no BPI

São diversas as ferramentas estratégicas que o Banco BPI utiliza para oferecer valor aos clientes, sendo que a tecnologia *on-line*, mais precisamente aquelas envolvidas pelos *e-Services*, são umas das mais poderosas e importantes fontes para alcançarem VC e liderança. O BPI utiliza estes serviços para acrescentar valor aos seus produtos e serviços, principalmente porque esta tecnologia proporcionar aos clientes, rapidez na resolução de algumas necessidades ou problemas, de forma a ajudarem-os a resolver os seus negócios empresariais ou particulares.

Hoje a agilidade com que o banco responde as tecnologias é fundamental para ter sucesso e é um dos factores em que o Banco BPI tem apostado desde sempre em processos tecnológicos. (Eng.º José Simão).

Desde o início da adopção dos *e-Services*, o BPI sempre apostou na sua importância perante a exigência do mercado actual e logicamente as vantagens advindas, sendo que pode-se afirmar que a empresa direcciona-se para cumprir todos as fases de gestão para acrescentar valor ao cliente, fazendo deste o elemento principal para o desenvolvimento das suas estratégias.

Os benefícios advindos dos *e-Services* oferecem comodidade para clientes no sentido deles terem capacidade de procurar informações, pagar, comprar, consultar contas bancárias, transferir dinheiro para qualquer parte do mundo, e isso em qualquer hora do dia. Esses tipos de serviços acrescentam valor à empresa, sendo uma importante fonte de VC.

A fidelização do cliente passa pela melhoria e inovação nos serviços prestados, principalmente pelos canais de acesso disponíveis. Estas inovações nas formas de distribuição passam por soluções electrónicas, que reduzem sensivelmente os custos directos da operação de serviços, e remotas, que podem alcançar os clientes onde quer que estejam.

O valor dos *e-Services* para o Banco e para o cliente, na realidade, vai de acordo com o perfil de cada um. Estes serviços são mais um canal de comunicação com o cliente e não são considerados mais ou menos importantes do que outros canais. Para um cliente que utilize a Internet este canal desempenha um papel importantíssimo, pois estes clientes deixaram de ir com tanta frequência aos balcões e a ligação deles com banco é através do *site*. Se este tipo de cliente precisar de contactar o Banco o fá-lo por *e-mail*, telefone ou outro *e-Service*, reduzindo significativamente o contacto físico. Os outros clientes, que não utilizam *e-Service*, consideram menos importantes estes serviços, e valorizam o contacto pessoal e os canais físicos.

Verificou-se que para o segmento sénior, o balcão vai continuar a ser preferido, porque também muitos deles não têm Internet. Para os clientes mais jovens e da geração mais “*on-*

line”, a Internet tem a vantagem do tempo, já que não precisam correr para um balcão, mas também tem restrições, por exemplo, para um aconselhamento financeiro ou mesmo um crédito habitação, têm mesmo de se deslocar ao balcão.

Constatou-se que o BPI está muito satisfeito com a implementação de canais *on-line*, pois conseguiu descongestionar certos serviços antes realizados nos balcões e menos pessoas nos balcões, significa menos custos. Como já dito os *e-Services* também proporcionaram ao BPI o redireccionamento de funcionários que antes estavam nos balcões realizando tarefas rotineiras, que actualmente são realizadas de forma electrónica. Mas isso também tem desvantagens, pois a relação comercial física também é importante, até porque é muito mais fácil vender um produto cara a cara do que via Internet. Até mesmo a fidelização de novos clientes no balcão é considerado pelo BPI mais fácil do que através dos novos canais *on-line*. O Banco percebeu isso, e não se deixou ir apenas pelos novos canais e manteve o investimento do serviço de balcão, tanto que o BPI neste ano de 2007 está previsto abrir mais 80 balcões¹².

Neste novo cenário de serviços cada vez mais remotos e electrónicos é fundamental uma aproximação mais estreita com cada cliente por meio da análise cuidadosa do seu comportamento individual e das suas peculiaridades.

Dentro dessa óptica, a prestação de serviços passou a ter um lugar de destaque onde a orientação para o cliente e o atendimento aos seus anseios e às suas necessidades são fundamentais para que uma empresa seja vencedora neste mundo em transformação. “Isto é o que se acostumou a ser chamado de marketing”. (KOTLER, 1998).

De entre as vantagens que os *e-Services* proporcionam para o Banco BPI, uma outra é a possibilidade de interacção e contacto a qualquer hora do dia, uma vez que os canais tradicionais não o permitem. Outra vantagem é o facto de os clientes poderem analisar tranquilamente e de forma detalhada as ofertas do Banco e decidirem com calma o melhor para si, antes de se dirigir aos balcões.

Nesse sentido, o Director de Sistema de Informação, Eng.º Vitor Pacheco Guedes, destaca uma vantagem muito importante para o Banco quando diz:

Nos canais on-line, as pessoas identificam-se mais com o Banco e habitam-se a comprar mais, porque este está sempre disponível, ao contrário dos balcões, em que temos de ser nós a andar atrás do cliente para vender. [...] É por estas e outras vantagens que o Banco BPI, não vai parar de investir nos canais on-line.

¹² Dado retirado de Relatório de Contas de 2006. (Disponível em www.bancobpi.pt)

Constatou-se que a empresa tem o seu compromisso com a inovação e aperfeiçoamento das tecnologias e dos RH voltado para atender eficazmente os clientes, para não perder o posicionamento perante a concorrência, assumindo uma postura de actualização periódica dos seus serviços, com o objectivo de conquistar novos clientes e fidelizar clientes, fazendo-os cada vez mais aderirem aos serviços *on-line*, para o seu próprio bem-estar.

O BPI tem a missão de oferecer aos seus clientes os benefícios que a utilização dos *e-Services* irão acrescentar para eles, ao apresentar soluções eficazes antes mesmo dos clientes perceberem aquilo que precisam. Por este motivo, o Banco visa facilidade e simplicidade dos seus serviços.

O BPI não considera que os *e-Services* tenham desvantagens que possa interferir negativamente nos processos da empresa, na realidade, devido a rápida velocidade em que as tecnologias vão surgindo e se aprimorando, muitas pessoas ainda têm receio de comunicar com o banco via *on-line* devido ao factor segurança. Receio este, que não acontece nos canais tradicionais. As pessoas, de gerações mais antigas, ainda têm um certo temor de lidar com o “computador”. Muitos ainda não dispensam o contacto pessoal para muitas actividades, e não somente as actividades relacionadas ao banco. Já as novas gerações têm mais contacto com a realidade virtual e usufruem mais das vantagens advindas desta.

Outra característica das transacções realizadas através dos *e-Services*, é a falta de contacto pessoal com o cliente, mas em relação a isso, o Banco preocupa-se no sentido de oferecer o maior apoio possível ao cliente numa transacção *on-line*, fazendo-o se sentir preservado. Para tanto, o BPI investe fortemente em formação dos seus quadros, para que os clientes se sintam tão bem atendidos como se trata de um atendimento pessoal. Este é outro factor citado por Tschohl (2001) quando salienta que as principais características para conquistar e fidelizar clientes através de *e-Services* são: responder rapidamente às solicitações de clientes, seja através de *email*, SMS etc. desenvolver nos seus funcionários habilidades de redacção, para que estes possam responder aos clientes *on-line* de forma personalizada e que o cliente perceba cordialidade no funcionário.

O Banco utiliza estes canais, não apenas ao nível operacional, mas também para divulgação e informação das ofertas do banco (como citado anteriormente – Marketing directo). Isso acrescenta muito valor aos serviços, pois é uma forma de colocar à disposição dos clientes novos serviços. Desde o início, o Banco disponibiliza no seu *site* simuladores de créditos que permitem ao cliente, no seu primeiro contacto, visualizar as ofertas do Banco.

Na realidade, a ideia da empresa é que todos os clientes possam ter uma percepção da oferta do banco e que estes canais potenciem a visibilidade do banco. [...] Por outro lado utilizamos estes canais como canais de comunicação directa de

marketing e com segmentação dos clientes e de acordo com seu perfil, de forma a conhecer e dar valor a nossa oferta. (Eng.º José Simão - Director do Sector de Novos Canais).

Em alguns casos de clientes empresa, onde os mesmos não entendem muito bem o funcionamento do serviço, o Banco dispõe-se a ir até ao cliente para explicar o serviço e as vantagens em aderir ao mesmo.

As VC resultantes da aplicação destes serviços, são então para além da clara capacidade de redução de custos e de tempo para ambos os lados e a sua eficiência, segurança e simplicidade operacional, podemos destacar que o Banco BPI também procura obtê-las através do aperfeiçoamento constante do sistema operacional (melhorias de serviços através de e-Services), da simplicidade da interface dos serviços e produtos, do constante investimento na segurança dos dados, melhoria de serviços através da análise periódica da opinião dos clientes, do esforço em procurar mais agilidade e rapidez nos serviços e produtos que os seus concorrentes e do extremo valor que o Banco dá sobre a opinião dos seus clientes e parceiros.

Da análise das informações recolhidas, infere-se que o valor e a VC não resultam de um único factor, sendo o seu desenvolvimento um processo dinâmico fruto da interacção de capacidades, RH e tecnológicos, competências, acompanhamento do mercado e de uma gestão estratégica, eficaz e sistematizada visando beneficiar o cliente, que é quem sustenta a empresa. É nesse sentido que o e-Service apoia o Banco BPI, facilitando os processos e o funcionamento das actividades internas para no final, favorecer os clientes.

4.2.6.2 Core competence do BPI

A procura pela VC tem se tornado cada vez mais difícil, visto que muitos dos serviços que o BPI possui, são também oferecidos pelos seus concorrentes, tornando assim a competitividade mais acirrada. No entanto, o BPI possui características diferenciadas e exclusivas em alguns dos seus serviços, sendo consideradas competências únicas pelo Banco. Devido ao facto da própria empresa desenvolver as suas soluções de e-Service, existem competências que o BPI domina de forma que a gestão os mantém competitivos, e não a tecnologia em si. De uma forma geral, os concorrentes do BPI utilizam as mesmas tecnologias, mas a forma como a empresa aplica, direcciona e gere estas tecnologias, é que a coloca numa posição de destaque.

O facto da própria empresa desenvolver as suas soluções tecnológicas é considerado uma competência que nenhum concorrente poderá imitar. Existe um domínio e um conhecimento sobre tal tecnologia, que aqueles que apenas a utilizam não possuem. Este tipo de

competência é considerado na literatura por Davenport e Prusak (1998) como “Conhecimento Implícito” ou *Know-how* de uma pessoa ou de um grupo de pessoas que criou algo. Os autores apontam este conhecimento como uma informação valiosa da mente humana, que inclui reflexão, síntese, contexto. Ressalva ainda que o conhecimento é de difícil estruturação, que frequentemente é tácito e de difícil transferência.

Portanto, o BPI mantém uma vantagem acima dos seus concorrentes, que é obtido através de competências únicas, pois se seus *e-Services* são desenvolvidos internamente, isto resulta no domínio destas soluções.

4.2.6.3 Cadeia de Valor adaptado ao Banco BPI

O modelo da Cadeia de Valor apresentado a seguir na Figura 7 destaca as actividades primárias e as actividades de suporte utilizadas pelo Banco BPI, para acrescentar valor aos seus produtos e serviços, potenciando os seus negócios através das competências e estratégias, proporcionando à empresa diferenciação e VC.



Figura 7 – Cadeia de Valor adaptada às actividades do Banco BPI.

A) Actividades de Suporte

Infra-Estrutura – O Sistema de Informação do BPI é umas das actividades da cadeia de valor mais importante para o banco, pois oferece o suporte para o desenvolvimento qualitativo das outras actividades do Banco. Como a estratégia do BPI está voltada cada vez mais para o desenvolvimento de forma simples e ágil dos serviços *on-line*, a infra-estrutura do BPI tem de ser

capaz de atender tais necessidades. Para tanto, a empresa possui TIC's de alto nível que dá suporte a todas as outras actividades, não apenas aquelas disponíveis *on-line*, mas todas as operações que estão envolvidas em sistemas electrónicos, mesmo aquelas não realizadas via Internet.

Nesse sentido os *e-Services* influenciam na infra-estrutura da empresa, pois as novas TIC's oferecem suporte para o relacionamento com clientes, como por exemplo sistemas ERP e CRM com base na Internet e apoiam o BPI nas relações com parceiros de negócios em tempo real. Os sistemas de informação quando são interligados optimizam os processos da empresa e criam valor (PORTER, 2001).

Devido ao alto investimento e à alta tecnologia usada no desenvolvimento do sistema de Informação do BPI, este proporciona à empresa um novo e elevado padrão de comportamento no mercado, que é aperfeiçoado a cada dia, e assim mesmo, há momentos que Banco percebe que algo falta para o cliente. Por isso o BPI desenvolve estas actividades internamente para poder constantemente oferecer algo novo para o cliente – Inovação.

Recurso Humanos – Com o moderno Sistema de Informação, o Banco também investe na formação e actualização dos RH da empresa. A mão-de-obra especializada é muito importante quando a empresa interage com os seus clientes através da Internet. O investimento em RH no caso do BPI é de extrema importância, como já foi apresentado. Como já mencionado os *e-Services* tem desvantagem, que é a falta de contacto pessoal, entretanto os colaboradores do BPI tem de estar sempre bem preparados para suprir da melhor forma a falta de contacto pessoal, tentando proporcionar aos clientes uma relação de confiança e segurança mesmo sendo de forma *on-line*.

Nesse aspecto as *e-Services* facilitam, pois proporcionam aprendizagem com base na Internet, partilha as informações entre todo o RH, gera uma economia com avisos, recibos, folha de pagamento, relatórios.

Desenvolvimento Tecnológico – Com o que foi analisado até o momento, podemos afirmar que o Banco BPI tem o seu Sistema de Informação como suporte para manter um lugar de destaque no mercado. A empresa tem seu próprio departamento de *software*, onde são desenvolvidas soluções específicas para as necessidades dos clientes da empresa, sendo esta uma das principais competências do Banco.

O DSI que trata de todo o suporte informático do Banco, onde desenvolve-se e aprimora-se a grande maioria dos *softwares* utilizados internamente e aqueles disponibilizados aos clientes, contribuindo para inovação constante dos seus *e-Services*. Sendo que os *e-Services* contribuem para a inovação pois proporcionam formas de distribuição que passam por soluções electrónicas, que reduzem sensivelmente os custos directo das operações de serviços, e remotas, que podem alcançar os clientes onde quer que estejam.

Compras – A empresa está constantemente a adquirir máquinas interactivas, como por exemplo máquinas de retirar dinheiro, cheques, etc. existe um constante investimento e desenvolvimento, na construção de redes de balcões, na manutenção dos seus equipamentos físicos internos (como computadores, impressoras etc.) e também nos disponíveis ao público.

B) Actividades Primárias

Marketing e Serviços são as principais actividades primárias da cadeia de valor no BPI. As actividades de suporte proporcionam a realização das actividades primárias da empresa. No caso do Banco BPI o Sistema de Informação proporciona a realização do marketing e da maioria dos serviços realizados *on-line* ou não. O BPI investe muito em marketing e publicidade, neste aspecto existem vários seguimentos como: marketing segmentado, marketing promocional através de canais *on-line* e canais físicos, como *Outdoor*, *Folders*, etc.

A empresa também está a evoluir na questão do *Customer Relationship Management* – CRM¹³ e na questão da personalização da publicidade. São realizadas campanhas direccionais para os seus clientes. O Banco também pretende fazer acções de marketing viral¹⁴. Os *e-Services* auxiliam o BPI nas seguintes actividades Canais de venda *on-line* incluindo sites *Web* e mercados. Acesso interior e exterior em tempo real à informação do cliente, catálogos de produtos, dinâmica de preços, disponibilidade de inventário, pedidos de preços *on-line* e entrada de pedidos. Configurações de produtos *on-line*. Marketing à medida do cliente através do seu perfil.

Após a análise da cadeia de valor do Banco, percebe-se que a empresa utiliza a sua forte infra-estrutura juntamente com investimento em P&D para oferecer serviços de qualidade que potencializam e acrescentam valor aos serviços BPI. Destaca-se o facto de a empresa estar sempre a investir em RH e serviços de inovação para melhorar o relacionamento com os clientes.

Por isso, nestes últimos anos, a inovação e investimento em produtos e serviços e novas formas de atender o cliente configuram-se como aspectos críticos para o bom funcionamento do Banco, obtendo sucesso, liderança e competitividade no segmento em que actua e do relacionamento com os seus parceiros de negócio.

O processo de criação de novos produtos é hoje é muito mais simples que no passado, em que tudo era físico. O atendimento ao cliente ficou mais simples e é possível atendê-lo e resolver as suas questões em minutos, o que antes poderia levar horas ou dias. Isso é uma enorme

¹³ Em Português - Gestão do Relacionamento com o Cliente

¹⁴ O *marketing* viral refere-se a técnicas de *marketing* que tentam explorar redes sociais pré-existentes para produzir aumentos exponenciais em conhecimento de marca.

vantagem que os *e-Service* proporcionam para o Banco e mais uma vez as questões dos clientes são prioridades. De forma geral, a utilização de *e-Service* têm permitido a evolução global e constante do BPI.

Hoje a empresa não tem nenhum serviço que seja exclusivo perante a concorrência, mas foram pioneiros em muitos destes serviços, e possuem competências exclusivas, como já foi apresentado.

Enfim, constatou-se que após a adopção dos *e-Services*, hoje no Banco tudo se tornou mais simples, desde o relacionamento com clientes até transacções pouco complexas. A empresa recebe imensos comentários sobre seus serviços, elogios e sugestões *on-line etc.* Isso é muito importante para o BPI no sentido de atender rapidamente e valorizar os pedidos dos clientes.

A consequência de tudo o que foi referido, é que sempre que o assunto é evolução do volume de negócios, o resultado tem sido sempre positivo. Tudo o que se relaciona com os *e-Services* tem aumentado consideravelmente. Os principais indicadores estão apresentados no Quadro 15, e também em anexo encontram-se outros indicadores (Anexo D). Estes serviços proporcionam a redução de custos, que podemos considerar como uma vantagem, porque eles permitem utilizar as redes físicas para área mais comercial, rentabilizando assim os recursos.

| Principais Indicadores em relação os <i>e-Services</i> |
|--|
| 248 Milhões de Páginas vistas |
| 14 Milhões de Acesso |
| 897 Mil mensagens de <i>e-mail</i> |
| 167 Mil SMS |

Quadro 15 -Principais Indicadores do BPI no ano de 2006.

Fonte: Banco BPI (2006).

Contudo, infere-se que, além das actividades de suporte as actividades de Marketing e Serviços são as actividades que mais influenciam na competitividade da empresa sendo consideradas actividades centrais pelo BPI. Tecnologias *e-Services* quando utilizadas estrategicamente nestas actividades permitem que a empresa desenvolva produtos e serviços, proporcionando uma mudança de actuação no mercado e no relacionamento entre empresa-cliente, em particular constatou-se que estes serviços viabilizam e acrescentam valor a empresa nos seguintes aspectos:

- Acesso electrónico de extractos, contas etc.
- Entrega *on-line* de brochuras, boletins informativos, marketing;

- Capacidade de realizar transacções via *on-line* (pagamentos, transferências);
- Clara vantagem de custos para a empresa e cliente;
- Permite personalização de serviços para os clientes
- Comodidade para clientes;
- Construção de infra-estrutura de comunicação;
- Velocidade e agilidade no atendimento.

4.2.7 Perspectivas futuras em relação à tecnologia

A tecnologia ultrapassou a capacidade do homem, sendo que hoje as TIC's avança de tal modo que não é possível acompanhá-la. A visão da empresa em relação ao futuro é conseguir neste mundo de "caos" de tecnologia, identificar quais são as e que pessoas comuns vão compreender e utilizar, e de certa forma vêm melhorar a oferta para o cliente. Nesse aspecto, o Eng.º José Maria Mesquita e Carmo – Director de Sector de Marketing Estratégico do BPI afirma:

As telecomunicações, no seu geral, têm evoluído muito. Algumas coisas boas foram o que as telecomunicações permitiram, por exemplo, se tivermos uma dúvida vamos na Internet e resolvemos. A Internet também proporcionou várias oportunidades de negócios, e cada vez mais os jovens vão à Internet, e acho que ainda não acabou. Por exemplo, o televisor vai juntar-se à Internet e conseqüentemente vão juntar-se num só computador. Também acredito que vão acabar os fios e vai ser o wireless., Mas tudo isto também tem coisas más, a dependência, o exemplo do telemóvel, cria uma dependência exagerada, hoje por exemplo se desejar feliz natal utilizamos o telemóvel e mandamos um SMS, deixou-se as cartas que eram uma coisa gira, outra coisa gira são os blogs para discutir temas, foi também mal para os cinemas, outra coisa foi as famílias falam menos mas isso a TV já tinha feito, eu acho que não é um problema das telecomunicações mas sim da família.

Corroborando com o Sr. José Maria Mesquita e Carmo, o Eng.º Bruno Monteiro diz:

Ao nível de avanço, penso que irá haver um avanço ao nível de televisão com a TV na Internet e não a Internet na TV.

Certo do seu avanço em termos de "e-Services" no sector bancário, o Banco BPI continua a sua evolução, pesquisa e investimento, adicionando com frequência novos e-Services para os seus clientes.

O BPI está a evoluir na questão do CRM e na questão da personalização da publicidade. Hoje são realizadas campanhas direccionais para os seus clientes, mas acredita-se, num

futuro próximo, que os serviços BPI Automóvel e BPI Imobiliário passarão a ser mais dinâmicos. O Banco também pretende fazer acções de marketing viral para chegar a esse segmento de clientes.

4.2.8 Conclusões e limitações do Caso BPI

Com relação aos quatro objectivos deste estudo, foi possível concluir que:

1) *Verificar se as empresas utilizam os e-Services na estratégia empresarial e se alinham estes serviços com os demais sectores da empresa.*

O Banco BPI utiliza os *e-Services* nas suas estratégias. A principal estratégia do BPI é a simplicidade e agilidade dos seus serviços, para que a todos os níveis o cliente possa se beneficiar com os *e-Services* oferecidos pelo Banco. A empresa deixou bem claro que tem o cliente em primeiro lugar, sendo que tudo que o banco desenvolve é através da opinião dos seus clientes.

Dessa forma o BPI utiliza os *e-Services* estrategicamente para facilitar o fluxo dos processos internos, para redução de custos, para personalizar os serviços para clientes, para construir infra-estrutura de comunicação entre empresa, parceiros e clientes.

A empresa no seu todo utiliza os *e-Services*. Toda a informação recebida através destes serviços, é distribuída pela empresa de acordo com a função de cada departamento. A gestão interna na empresa também é realizada através de serviços, antes muitas actividades internas que eram manuais, como por exemplo: aviso de reunião, actas, relatórios, isso tudo hoje é feito de forma electrónica, agilizando muito os processos internos bem como reduzindo custos.

2) *Averiguar a aplicação dos e-Services no desenvolvimento de competências Centrais das empresas*

Nos dias de hoje é difícil para uma empresa que concorre no mesmo mercado, não utilizar as mesmas tecnologias. Nesse caso então, o que irá diferenciar uma das outras, será a sua gestão e a forma de aplicá-las em benefício dos clientes. Como já exposto na análise deste caso, na realidade a maior competência e valia que o BPI possui é o conhecimento (*Know-How*) daqueles colaboradores que desenvolvem os *e-Services* utilizados na empresa. Só eles detêm o conhecimento minucioso destes serviços e são essas especificidades que são aplicadas aos clientes de forma a garantir vantagens através de competências.

3) *Apontar as vantagens e desvantagens dos e-Services do Ponto de Vista das empresas*

De acordo com as informações recolhidas são várias as vantagens apontadas pela empresa, sendo que as maiores, em relação aos *e-Services* utilizados pelo BPI são: a facilidade e comodidade que os clientes têm de acederem aos serviços da empresa a qualquer hora do dia, e qualquer dia do ano, a agilidade de responder às solicitações dos clientes de forma mais rápida, a agilidade que estes serviços proporcionam internamente, o baixo custo nas transacções através de *e-Services*, a facilidade que a empresa tem de realizar marketing directo, a possibilidade de personalizar serviços para os clientes.

Em relação as desvantagens o estudo permitiu apontar apenas uma, ou seja a falta de contacto pessoal. Mas em relação a isso a empresa tem tomado muitas precauções como já referido na análise, como por exemplo: maior investimento na formação dos funcionários para que estes atendam os clientes com a mesma cordialidade de um contacto pessoal, por meio de escritas ou conversas telefónicas e maior personalização dos clientes *on-line* através de cada acesso que o cliente tem no *site*

4) Investigar se os *e-Services* são instrumentos/ferramentas facilitadoras de negócios

O estudo permite-nos afirmar que o Banco BPI, utiliza sim os *e-Services* como ferramenta para facilitar os negócios da empresa. Tanto facilita os negócios entre empresas e os seus parceiros como entre empresa e cliente. A empresa aplica estes serviços como um instrumento auxiliar dos seus negócios como por exemplo, na publicidade direccionada, com venda directa, auxílio a questões, atendimento ao cliente através do *site*, muitas vezes, o cliente não precisa de ir até a agência, facilitando a sua vida, não acumulando pessoas nos balcões, gerando economia na realização destas transacções e tempo para o cliente e empresa.

Com relação às **limitações deste caso**, na realidade não foram encontradas limitações que pudessem atrapalhar o desenvolvimento da pesquisa. Tudo que foi proposto no início deste estudo foi possível concretizar-se nesta empresa. O Banco mostrou-se interessado no estudo, activou o processo de recolha de informação por meio de entrevistas com os altos quadros da empresa, pois são estes que possuem a verdadeira informação estratégica, e todas as entrevistas foram realizadas.

O que também facilitou muito a análise deste caso foi o *site* do BPI, que contém muitas informações relevantes sobre algumas estratégias e sobre os serviços da empresa. A análise do *site* foi essencial para que a investigadora entendesse como realmente funciona alguns serviços na prática. Não foi preciso realizar um *login* com nome e senha como um verdadeiro cliente para saber

como funciona os principais *e-Services* devido ao facto de praticamente todos os serviços terem simuladores e ajuda de como utiliza-los.

2º Caso

4.3 Sonae – Modelo Continente Hipermercados – MCH

A recolha de informações para o estudo Sonae – Modelo Continente Hipermercados, teve a sequência adoptada no caso anterior, porém as conclusões foram baseadas mais nos documentos que a empresa disponibiliza nos *sites* tais como: Relatório de Contas, Relatórios de Sustentabilidade e notícias nos media. As outras fontes de informação foram a análise do *site* e de uma entrevista realizada com a Directora de Negócios Dra. Patrícia Ramos Paulos juntamente com Director do Departamento de *e-Commerce* Eng. Alberto Mota. Pelo facto de ter sido possível a realização de apenas uma entrevista, o estudo deste caso não foi tão aprofundado como o caso do Banco BPI.

Portanto, todas as informações contidas nesta análise foram inferências baseadas no que foi constatado e analisado nos relatórios da empresa e na análise do *site*. Portanto, a partir deste momento, procurar-se-á apresentar de que forma o Modelo Hipermercado Continente - MCH utiliza as suas tecnologias *e-Services* como ferramenta estratégica na procura da competitividade no seu meio envolvente junto com as capacidades e competências que a empresa possui.

4.3.1 Enquadramento da empresa

No ano de 1959 foi fundado a Sonae, sendo inicialmente uma empresa especializada na produção de termolaminados decorativos. Duas décadas mais tarde iniciou um período de expansão, na mesma época em que Portugal entrava na Comunidade Europeia. Desde então a empresa iniciou um processo de diversificação investindo em diversos mercados.

Hoje o Grupo Sonae é o maior Grupo privado português, que opera em oito países e actua em diversas áreas de negócios: retalho alimentar e não alimentar, desenvolvimento e gestão de centros comerciais, telecomunicações, média, Internet, novas tecnologias, turismo, construção imobiliária, logística, seguros, entre outras.

O Grupo Sonae SGPS actua como gestor de portfólio composto por quatro sub-holdings: **Sonae Distribuição** – retalho alimentar e não alimentar, **Sonae Com** – Telecomunicações fixas e móveis, média, Internet e tecnologias de Informação, **Sonae Sierra** – desenvolvimento, gestão e propriedade de centros comerciais e **Sonae Capital** – Turismo, construção, engenharia, promoção

residencial, transporte e logística, corretagem de seguros, sector de autos de entre outros. (PROGRAMA CONTACTO, 2007). Para uma melhor visualização da empresa estudada, no Anexo E encontra-se a figura da estrutura de participações do grupo e também para uma melhor visualização do Continente Hipermercado na Sonae Distribuição, é apresentada na Figura 8, a seguir, a estrutura do Modelo Continente.

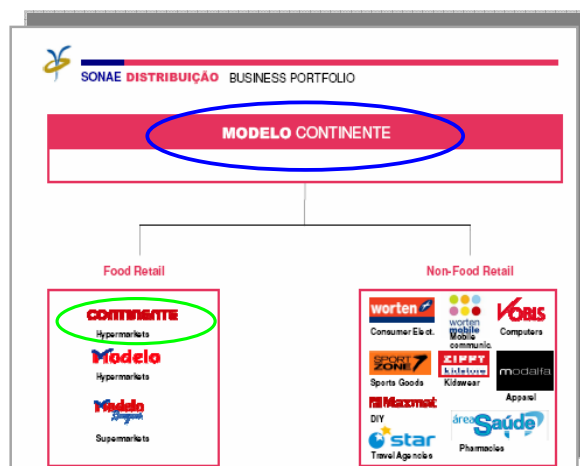


Figura 8 – Estrutura da Modelo Continente em 2007.
Fonte: Modelo Continente (2006b).

A Modelo Continente teve o início das suas actividades em 1985 com a abertura do primeiro hipermercado em Portugal. Entre os anos de 1986 e 1990 ocorreu a expansão da rede com a abertura de novos hipermercados e a criação de uma rede Central de legumes e frutas, que permitiu uma primeira abordagem logística centralizada.

Do ano de 1991 a 1995, a MCH teve um crescimento dinâmico e implementou novas práticas de negócios, com o lançamento do lote de produtos de marca própria Continente e da implementação do modelo de gestão por categorias, o qual permitiu uma abordagem comercial diferenciada no panorama retalhista português.

Entre os anos de 1996 e 2000 foi implementada a estratégia de diversificação integrada, com a rápida expansão dos formatos de base alimentar de maiores dimensões e inauguração da cadeia de supermercados.

Actualmente a Modelo Continente é referência no mercado de retalho e explora vários estabelecimentos comerciais de retalho alimentar e não alimentar, actuantes em Portugal. No negócio de retalho de base alimentar detém as insígnias Continente, Modelo e Modelo Bonjour e no negócio de base de retalho não alimentar opera com as insígnias Worten, Mofalda, Max Mat, Sport Zone, Vobis, Zippy, Star, Worten Mobile, Área Saúde e Maxgarden.

A empresa tem prosseguido desde sempre uma estratégia de geração de valor assente na conjugação de elevados ritmos de crescimento com um forte investimento no desenvolvimento de processos operativos e no reforço da proposta de valor (TEIXEIRA, 2003). Actualmente tem seu volume de negócios em 725 milhões de euros e seu *Cash-flow* operacional atinge 46 milhões de euros, de acordo com os relatórios da empresa ocorreu um crescimento de 12% do volume de negócios e 32% do *Cash-flow* em relação ao mesmo período do ano anterior (2006). As insígnias Hipermercado Continente, Modelo, Modelo *Bonjour* e também a presente loja virtual, designada por "Continente *On-line*" integram o portfólio de insígnias de base alimentar.

Nos anos de 2001 a 2004 a Modelo Continente tem a sua estratégia focada no consumidor, lançando o *site* para comércio electrónico, desenvolvendo um programa de marcas próprias, inovação promocional e constituindo unidades industriais próprias de processamento de carne, fabrico de pão e pastelaria e distribuição de peixe.

O Continente Hipermercado foi a primeira cadeia de hipermercados em Portugal, e mantém-se ainda hoje como referência no sector de retalho alimentar do país. As suas lojas inserem-se maioritariamente em grandes centros comerciais nas principais cidades portuguesas. Como maior empregador privado português, valoriza fortemente o seu capital humano, promovendo uma cultura empresarial de liderança, disponibilidade para a mudança, lealdade, rigor e transparência.

De entre as insígnias apresentadas, o Hipermercado Continente, que ao longo do estudo será identificado apenas como **Continente**, é a empresa objecto de estudo deste segundo caso, juntamente com a sua loja virtual "**Continente on-line**", pois este é o *e-Service* mais representativo disponibilizado pela empresa.

4.3.2 Principais *e-Services* do Continente Hipermercado e suas vantagens

O Continente dispõe de vários serviços *on-line*, mas não são todos estes serviços que estão disponibilizados para clientes finais. A empresa dispõe de *e-Services* muitas vezes para comunicar com os seus fornecedores e parceiros. Os serviços descritos a seguir, estão voltados uns para fornecedores, colaboradores e outros para clientes (como a loja *on-line* e serviços de cartões de créditos).

De qualquer forma, ressalva-se que todos os serviços, mesmo aqueles que não são disponibilizados para clientes, são desenvolvidos pensando na comodidade deles, no sentido que se os processos e transacções entre parceiros, colaboradores, fornecedores etc. decorrerem de forma mais rápida, ágil, e com baixo custo nos processos. Tudo isso volta-se para a diferenciação no valor do

produto final, e consequentemente beneficia os clientes do Continente, atingindo VC através da utilização de uma estratégia de negócios defendida por Porter – Diferenciação por Baixo Custo.

Os *e-Services* que são utilizados pela empresa e outros utilizados directamente pelos clientes, e que ajudam a empresa a obter diferencial e agregar valor à marca Continente, conquistando vantagens competitivas através do uso de ferramentas diferenciadas em relação às suas correntes são:

O **Portal do Fornecedor** é um canal de comunicação directo com os fornecedores do Continente onde estabelece-se um relacionamento mais próximo e eficiente na gestão colaborativa da cadeia de valor de abastecimento. Através deste Portal é possível uma rápida, segura, integrada e consistente troca de informações e documentos, o que viabiliza a optimização do negócio e a melhoria da prestação de serviços ao cliente final. Para os fornecedores, este Portal proporciona as seguintes vantagens: rapidez e disponibilidade no acesso à informação; elimina o risco de perda de informações; reduz custos operacionais sendo que todas estas vantagens direccionam-se para o cliente final com a melhoria do serviço prestado.

O **Clube dos Produtores** é uma estrutura desenvolvida para apoiar a produção agropecuária, para uma maior aproximação da empresa com os produtores portugueses. Sendo que o objectivo estratégico deste serviço é proporcionar uma melhor selecção e promoção de produtos nacionais, de acordo, com elevados padrões de qualidade e segurança nas cadeias de retalho alimentar da Modelo Continente – SGPS.

A missão deste clube consiste em identificar e apoiar o desenvolvimento de produtos nacionais que, pelas suas características organolépticas, têm condições para competir aberta e vantajosamente nos mercados em que se inserem. O clube de produtores tem um serviço¹⁵ *on-line*, no qual é necessário ser produtor ou participar de associações de produtores.

O **Continente *on-line*** actualmente é o *e-Service* que mais acrescenta valor à empresa, devido ao facto de cada dia mais aumentar o número de clientes que aderem a este serviço. O Continente *on-line* consiste na realização de compras dos produtos oferecidos nas lojas físicas do Continente mas de forma *on-line* através de comércio electrónico.

Segundo a Directora do Departamento de Gestão Dra. Patrícia Ramos Paulos:

O serviço do Continente on-line é um serviço de venda de artigos do Continente através de um site www.continente.pt onde as pessoas podem encontrar quase toda a gama alimentar que está a venda nos nossos estabelecimentos físicos [...] entretanto, em duas horas o próprio [cliente] recebe a sua encomenda sem ter de se deslocar até a loja.

¹⁵ www.clubeprodutores.sonae.pt

O acesso a este serviço é simples e qualquer pessoa com acesso a Internet pode fazê-lo. O primeiro passo é entrar no www.continente.pt e registar-se com uma login e senha, pois, todas as vezes que o cliente usar este *site* terá que conectar-se e inserir a sua senha e login. Cada acesso e compra realizada, permitirá aos serviços do continente a realização de promoções segmentadas, de acordo, com as preferências do cliente. Este é um serviço muito interessante, pois, é cómodo e pratico para o cliente.

Após esta etapa, o cliente terá acesso a uma página (como demonstrado na figura 9 no item análise do *site*) onde poderá iniciar a compra. A página apresenta quase todos os produtos vendidos nas lojas físicas, através de fotos ilustrativas, organizadas por grupos de retalho alimentar e não alimentar. Também, existe um serviço de pesquisa por produtos, por marcas ou género. Por exemplo, se o cliente tem preferência por produtos da marca Mimosas, ele digita a palavra “Mimosas” no campo da pesquisa e o *site* apresentara todos os produtos desta marca. Esta ferramenta de pesquisa é uma vantagem do serviço e acrescenta muito valor à loja *on-line*, porque muitas vezes quando estamos realizando compras fisicamente não reparamos, ou, não encontramos todos os produtos de uma determinada marca, sendo que no *site* esta característica é uma grande vantagem, pois, são apresentados todos os produtos que aquela marca oferece e é muito mais fácil para o cliente analisar todos os produtos. Outro serviço que acrescenta valor para a loja *on-line* é a opção de poder ordenar os produtos pesquisados por preço, nome, marca ou por categoria, por exemplo, lacticínios, higiene etc.

Também existe um serviço onde o cliente, a partir da sua primeira compra, fica registado os produtos que mais consome numa lista de compras que o próprio *site* gera. Depois, estas informações são utilizadas pela empresa para realizar campanhas segmentadas e oferecer produtos promocionais para determinados clientes.

Um serviço exclusivo perante a concorrência e agregado à loja *on-line*, é o facto de a empresa realizar entregas em todo território português. Assim que o cliente faz o seu registo, de acordo com o seu código postal, automaticamente as suas compras são “realizadas” por equipas especializadas na loja do Continente mais próxima da sua casa. O cliente também tem a opção de escolher o dia e o melhor horário de entrega, sendo ainda estipulado pela empresa garantia de entrega no máximo duas horas.

Contudo, não cabe neste trabalho descrever todas as funcionalidades deste serviço. Com o que foi apresentado até ao momento, percebe-se que esta ferramenta é utilizada estrategicamente pela empresa, e acrescenta muito valor à marca. A directora de Gestão da MCH Dra. Patrícia Ramos Paulos completa dizendo que:

A nossa vantagem em relação a loja on-line é que nós apresentamos os preços diários no site ao preço da loja nem é mais barato nem é mais caro é igual.

Pode-se realizar tudo como se estivesse realmente a fazer compras numa loja física, mas com a vantagem do cliente estar em sua casa comodamente, necessitando apenas de estar ligado à Internet e registado no *site*.

Existem também os serviços relacionados ao cartão de crédito – **Cartão Continente**. No *site* www.cartaocontinente.pt o cliente pode encontrar informações acerca de como aderir ao cartão, vantagens e promoções especiais para clientes que o possuem.

Há também uma área específica para clientes com Cartão Continente, onde o mesmo faz o *login* com o número do seu cartão e com um documento de identificação este terá acesso a uma área restrita do *site*, onde o cliente pode fazer pedidos direccionados, alterar dados, conferir pontos, de entre outros serviços oferecidos por este *site*.

O **Cartão Presente** é um serviço criado para as empresas oferecerem aos seus colaboradores, agentes etc. Este cartão é utilizado como forma de prémio remunerativo ou apenas para oferta. “Cartão Presente é recarregável e é a solução ideal para Ofertas, ou para Prémios de remuneração pontual aos Colaboradores, Agentes, Retalhistas ou Lojistas da sua Empresa.”¹⁶

Cabe à empresa oferecer este cartão a uma terceira pessoa, podendo este ser recarregado entre 5 € a 1.000,00 €. O beneficiário pode fazer compras nas lojas pertencentes ao Modelo Continente SGPS, sendo descontado do valor total do cartão o valor da compra efectuada. Também o beneficiário pode realizar consultas de saldos através de qualquer loja do Modelo Continente.

A empresa acredita que as novas tecnologias, mesmo aquelas que não estão disponíveis *on-line*, encontram-se a alterar o modo de como a empresa pode oferecer serviços e produtos aos clientes, facilitando o desenvolvimento ou o aperfeiçoamento de novos serviços proporcionando aos clientes uma maior comodidade nas suas compras.

A introdução de caixas **Self-Service** nas lojas Continente foi um dos principais projectos de inovação da empresa. Esta é uma tecnologia que faculta a prestação de um serviço com valor efectivo para o cliente, num processo de negócio, que para este, a maior sensibilidade assume o acto de pagamento e a respectiva celeridade (MODELO CONTINENTE, 2006).

Este serviço foi primeiramente aplicado na loja Continente em Maio de 2005. Após o sucesso que este produziu, a concorrência também aderiu ao novo modelo de negócio de *check-out*

¹⁶ Maiores informações consultar: www.cartaocontinente.pt

inovador, onde o cliente regista os seus próprios produtos, pagando a compra com dinheiro, cartão de crédito ou débito ou qualquer outra forma de pagamento aceite nas lojas Continente.

Paulo Igrejas, Director Geral da Fujitsu Services¹⁷, afirma,

Estamos realmente satisfeitos que a Modelo Continente tenha avançado para este tipo de solução, demonstrando a sua capacidade de inovação, colocando sempre o serviço ao cliente no topo das suas prioridades. Além disso, para a Fujitsu a implementação deste sistema U-Scan® em Portugal tem um significado especial devido a ser a primeira, e porque acreditamos que no futuro cada vez mais será o consumidor a ditar as regras e neste caso estamos a colocar a tecnologia ao seu serviço e não o contrário.

4.3.3 Análise do site

Como a finalidade da análise dos sites, é a recolha de informações sobre a empresa, ao verificar as informações contidas nos sites do Modelo Continente e do Continente on-line, pode-se verificar de que forma a empresa utiliza estes serviços estrategicamente e qual a intensidade da presença da empresa na Internet.

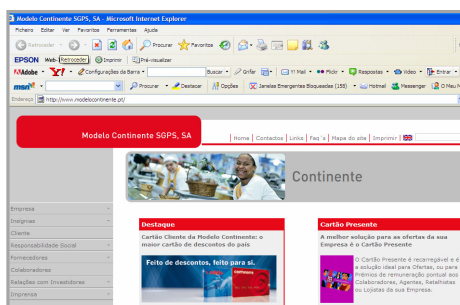


Figura 9 – Página Inicial do site Modelo Continente.

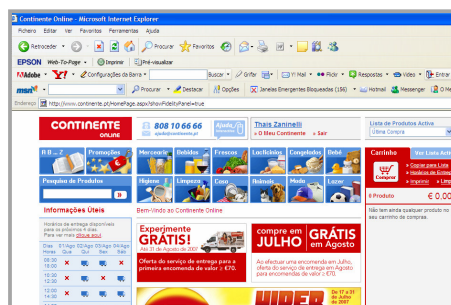


Figura 10 – Página Inicial Continente on-line.

Verificou-se que o site da Modelo Continente, é mais utilizado pela empresa no sentido de disponibilizar informações institucionais, não havendo neste site nenhum e-Service específico do Modelo Continente Hipermercado.

Constata-se, de acordo com a teoria de Levin (1996), quando o autor diz que toda empresa um dia terá um site na Internet, sendo este site institucional que substitua a linha "0800" e expande gradativamente os tipos de informações contidas ali (...) todas as empresas são capazes de dizer aos seus consumidores os seus horários de funcionamento, localização, produtos e serviços, etc. O site da Modelo Continente pode ser considerado dentro deste padrão de site citado por Levin (1996), sendo diferente do continente on-line, que é um e-Service desenvolvido focado no comércio. O site da Modelo Continente é mais institucional e informativo, onde contém informações sobre as actividades

¹⁷ Empresa responsável pelo desenvolvimento do sistema de self-service do Continente Hipermercado.

das insígnias da MC, bem como relatórios, apresentação dos parceiros, de entre outras variáveis que podem ser visualizadas no Quadro 16, na página seguinte.

| Variáveis Analisadas | Utilização Observadas |
|---|--|
| Informações Institucionais | |
| 1- Histórico | O <i>site</i> da loja do Modelo Continente, apresenta ligações para outros <i>sites</i> da empresa, onde consta toda história do Grupo Sonae, do Modelo Continente bem como do retalho em Portugal. Também disponibilizam dados institucionais. |
| 2- Forma de Organização e Operação | No <i>site</i> é apresentada de forma clara a actuação da empresa na sociedade, fisicamente com lojas e postos de atendimento e também através da loja <i>on-line</i> . O <i>site</i> disponibiliza o organograma funcional do grupo Sonae e seus parceiros de negócios, accionistas etc. |
| 3- Capacitações da Empresa | No <i>site</i> a empresa apresenta seu perfil, suas principais actividades, produtos e serviços oferecidos. Apresentam suas insígnias subdividido em 12 seguimentos. |
| 4- Desafios Actuais e Futuros | Estão disponibilizados gráficos com Informações de perspectivas futuras bem como desafios traçados como número de atendimento ao cliente, abertura de novas lojas da Rede Modelo Continente e também aqueles já alcançados que tinham sido propostos. |
| 5- Missão e Objectivos | A MCH tem como principal objectivo consolidar sua posição dominante no mercado, maximizando o valor disponibilizado ao cliente final, apostando na diferenciação, no sector onde actua, e no constante investimento. |
| 6- Unidades de Negócios e Informação Sectorial | No <i>site</i> existe um <i>link</i> , onde contém informações detalhadas sobre unidades de negócios, estrutura de mercado, indicadores macroeconómicos, créditos e cada item apresenta suas detalhadas características da distribuição alimentar e não alimentar |
| 7- Informações sobre desempenho Financeiro | O <i>site</i> oferece a visualização dos principais indicadores de desempenho, relatório de contas com os principais indicadores como por exemplo: investimento em RH, publicidade, relatório de contas com informações financeira da empresa. |
| 8- Fabricas e ou/Filiais | O <i>site</i> contém informações sobre todas as filiais não apenas da MCH, mas também de todas insígnias da Modelo Continente. |
| 9- Mapa do Site | O mapa do <i>site</i> fornece ligações directas através de <i>links</i> nomeados para todos serviços disponíveis, como informações da empresa, Insígnias, <i>Home</i> principal, informações para clientes, Colaboradores e Relações com Investidores de entre outros pontos principais do <i>site</i> . |
| 10- Endereços e Telefones - Contactos | A empresa disponibiliza contactos de <i>e-mails</i> de alguns de seus colaboradores, ou é possível contactar a empresa através de <i>e-mail</i> enviado directamente por escrito no próprio <i>site</i> , e uma linha de informações por telefone 0800. Sendo que o continente <i>on-line</i> os clientes também a opção de <i>e-mail</i> específico para as questões de comprar <i>on-line</i> . Também <i>site</i> contém endereços e telefones fixos das lojas. |
| 11- Notícias acerca da MCH | Existem um espaço no <i>site</i> onde a empresa disponibiliza todas a notícias onde contem o nome do grupo todo não só apenas da MCH. |
| 12- Saudações dos executivos | Existe a saudação para os clientes do director do grupo. |
| 13- Informações sobre principais produtos e Serviços | As informações contidas no <i>site</i> da Modelo Continente são actualizadas constantemente (de acordo com a necessidade da empresa) entre notícias, relatórios ou periodicidade de inquéritos e resultados deste. Sendo que no <i>site</i> continente <i>on-line</i> é actualizado diariamente valores de produtos (este site só tem acesso as |

| | |
|--|--|
| | informações dos produtos aqueles clientes que são cadastrados). O <i>site</i> da loja <i>on-line</i> apresenta informações de todos os produtos e serviços que a loja disponibiliza. |
| 14- Novidades de Produtos e Serviços | Todos os produtos e serviços novos são disponibilizados nos <i>sites</i> . Tanto os produtos e serviços físicos como os de <i>e-Services</i> . |
| 15- Espaço para imprensa ou <i>press releases</i> | Esse é um espaço reservado exclusivamente para a imprensa onde existe três áreas: <i>Press Releases</i> , <i>Portfólio</i> e <i>Kit Imprensa</i> . Sendo que é oferecido um contacto de <i>e-mail</i> e telefone destinado a Relações Públicas. |
| 16- Recrutamento | Espaço de fácil acesso, onde a empresa disponibiliza endereços para candidaturas espontâneas e preenchimento de curriculum <i>on-line</i> , oferecendo oportunidades do desenvolvimento de uma carreira na empresa. |
| 17- Responsabilidade Social | Ao longo dos anos, a Modelo Continente tem assumido uma postura de conciliação entre desenvolvimento económico, responsabilidade social e protecção do ambiente, suportada numa cultura de valores de ética, verdade, justiça e respeito por todos aqueles com quem interage. Diversos projectos têm dado corpo ao percurso da empresa, reflectindo uma efectiva preocupação social, quer no envolvimento com a comunidade, quer no respeito para com o ambiente. |
| e-Services | |
| 18- Links úteis para Clientes | Este é um serviço que contém <i>sites</i> de outras organizações, parceiros etc., para o cliente se inteirar com outras realidades deste sector. São disponibilizados também <i>sites</i> dos outros segmentos de todo o Grupo Sonae de outros sectores que na realidade também fazem parte do desenvolvimento da empresa como exemplo, a SonaeCom, que é parceira no desenvolvimento do sistema de informação da MCH juntamente com outra empresa que pertence ao Grupo Sonae. |
| 19- Ferramenta de Pesquisa | Existe uma ferramenta de pesquisa denominada “pesquisa” onde o cliente pode realizar uma busca direccionada por alguma informação. No <i>site</i> <i>continente.com</i> existe uma opção de busca de produtos por segmentos específicos e também busca por promoções. |
| 20- Informações Financeiras e de Mercado | Existe um espaço com informações sobre o sector financeiro e de retalho no <i>site</i> da loja <i>on-line</i> . |
| 21- Perguntas Frequentes – FAQ’s | Esse é um espaço onde são apresentadas perguntas de modo a esclarecer determinadas questões do tipo: Meios de Pagamento, Emissão de facturas, Devolução de Artigos; Garantia e Livro de Reclamações. |
| 22- Feedback e Opinião do Cliente | É um espaço no <i>site</i> muito importante para empresa, onde os clientes podem fazer a avaliação da empresa e do <i>site</i> bem como expor sua opinião acerca dos serviços, produtos, atendimento etc. Para a MH esse serviço é extremamente importante, pois é baseado nesta ferramenta juntamente com inquéritos e linhas 0800 e que a empresa fica ciente dos problemas e dificuldades que estão a surgir, recorrendo a este serviço para a aperfeiçoar dos seus produtos e serviços, para melhor atender as especificidades dos clientes. Também esta disponibilizados <i>e-mails</i> de pessoas e departamentos mais direccionadas para aqueles clientes que necessitam de alguma informação específica. |
| 23- Status de Pedido e forma de pagamento | É possível o acompanhamento do processo de solicitação de um serviço solicitado através do <i>site</i> bem como o histórico de suas compras. Também apresenta a forma de pagamento que o cliente pode utilizar para pagar a compra. |

| | |
|--|---|
| 24- Vendas on-line | O único serviço <i>on-line</i> que é disponível ao público geral é o continente <i>on-line</i> , onde é possível realizar compras virtualmente, desde produtos perecíveis a produtos frescos com garantia de entrega de no máximo 2 horas. Sendo assegura a devolução do mesmo caso da insatisfação do cliente. A empresa é muito forte neste aspecto com a loja <i>on-line</i> . Este serviço está voltado para que o cliente se sinta como se estivesse na loja. Será melhor descrito no item "e-Service na MCH". |
| 25- Actualização das Informação | As informações acerca da MCH são actualizadas, de acordo com as novidades e necessidades que sai sobre a empresa. A actualização da loja <i>on-line</i> é feita rigorosamente todos os dias, de acordo com a loja física. |
| 26- Ajuda Interactiva e On-line | É um serviço interactivo desenvolvido propositadamente para demonstração de como deve ser passo a passo a realização da compra. Penso que neste aspecto devia ter uma ajuda <i>on-line</i> para aqueles clientes que estão a realizar suas compras pode resolver suas dificuldades no mesmo instante da realização da compra. |
| 27-Clube dos Produtores | é uma estrutura desenvolvida para apoiar a produção agropecuária, para uma maior aproximação da empresa com os produtores portugueses. |
| 28-Continente on-line | O Continente <i>on-line</i> consiste na realização de compras dos produtos oferecidos nas lojas físicas do Continente mas de forma <i>on-line</i> através de comércio electrónico. |
| 29-Portal do Fornecedor | É canal de comunicação directo com os fornecedores. |
| 30- Caixas Self-Service | Esta é um serviço interactivo que faculta a prestação de um serviço com valor efectivo para o cliente, num processo de negócio que para este a maior sensibilidade assume o acto de pagamento. |
| Tecnologias | |
| 31- Comunicação através da Internet | Para garantir elevada segurança na comunicação através da Internet, DSI e seus parceiros do Modelo Continente e continente <i>on-line</i> desenvolveram uma infra-estrutura que utiliza tecnologia avançada. Mas não está claro no site como é realizado este processo. |
| 32- Segurança | Para a segurança dos dados e da funcionalidade dos Sistema de Informação é realizado uma auditoria que consiste numa actividade especializada na análise e na verificação dos controlos informáticos que asseguram a operacionalidade e eficiência do Sistema de informação da empresa. |
| 33- Linguagem do Site | Os sites não apresentam claramente a linguagem que foram desenvolvidos. |
| 34- Indícios de e-Service em sentido amplo | A MCH utiliza claramente de e-Services em suas actividades. Este item será mais detalhado no item "e-Service" na MCH. |
| 35- Customização de Produtos e Serviços | Neste caso não é possível adaptar os produtos ao cliente, pois a MCH revende produtos, mas é possível customizar processos de atendimento <i>on-line</i> e pessoal, entregas que visa gosto e satisfação do cliente. |
| 36- Atendimento ao Cliente | O atendimento ao cliente é realizado através de contactos de e-mails e de uma linha telefónica 0800. Também é possível a realização de um contacto por e-mail através do próprio site. |
| Outras Características Relevantes e Específicas | |
| 37- Versão do site em outros idiomas | Existe a versão do site disponibilizada em Português e Inglês. |
| 38- Preços e Especificações Técnicas | As especificidades dos serviço <i>on-line</i> bem como dos produtos estão descritas detalhadamente no site, bem como também o precário |

| | |
|---------------------------------|---|
| | destes serviços. Para clientes corporativos estes precários e outras informações deste tipo podem ser fornecidos interactivamente via telefone. |
| 39- Recursos Multimédia | Ambos os <i>sites</i> apresentam sofisticação com recursos multimédia, apresentam simplicidade, facilidades e clareza para navegação e nos comandos. |
| 40- Cartão Presente | Este cartão é utilizado como forma de prémio remunerativo ou apenas para oferta. |
| 41- Velocidade no Acesso | Apesar dos recursos multimédia apresentados em ambos os <i>sites</i> , a navegação é ágil e rápida. Depende da velocidade e da capacidade na Internet de onde o cliente acessa o <i>site</i> . |
| 42- Precário | Só tem acesso aos precários dos produtos e dos serviços do continente <i>on-line</i> aqueles clientes que realizam comprar virtualmente e que conseqüentemente são cadastrados no <i>site</i> . |

Quadro 16 – Variáveis Analisadas dos *Sites* – Modelo Continente e Continente *On-line*.

Fonte: Adaptado de: Morgado (1998).

A análise dos *sites* foi realizada em vários dias para poder constatar a periodicidade de actualização dos produtos, serviços, promoções etc. Para uma melhor visão do funcionamento dos *e-Services* disponibilizados pelo Continente *on-line*, foi realizada, uma experiência da investigadora de registar-se como cliente *on-line* e realizar uma compra para entender mais directamente como são realizadas as actividades envolventes neste processo. Esta experiência já foi descrita com maiores detalhes no item Principais *e-Services* do Continente.

Ambos os *sites* são muito eficientes em termos de informações úteis e de fácil navegação para clientes já habituados a navegar na Internet, mas para os não habituados, nem tanto. As informações apresentadas estão muito bem estruturadas e são actualizadas constantemente, sendo o *site* do “Continente *on-line*” actualizado diariamente de acordo com os produtos das lojas físicas. Ambos os *sites* apresentam alta tecnologia no sentido da sua apresentação, com flash, animações, isso não impede o fluxo rápido na pesquisa. Como já foi dito, até aqueles que não dominam a ferramenta “computador” conseguem navegar pelo *site* de forma satisfatória.

Com a análise destes *sites* procurou-se verificar de que forma a empresa utiliza as tecnologias para o melhor prestar serviços aos seus clientes. Como já foi mencionado no *site* do Modelo Continente SGPS, a empresa utiliza-se deste apenas para disponibilizar informações institucionais, como história, percurso, relatórios de contas, enfim, informações sobre a empresa. Ressalva-se também que neste *site* existem *hiperligações* para todos os serviços que a empresa administra como por exemplo, continente *on-line*, cartões de crédito, portal do fornecedor, mas para ter acesso às informações mais consistentes sobre estes serviços, é necessário realizar um cadastro. Neste *site* a Modelo Continente auxilia os clientes a verificar os serviços ou as informações sobre a empresa de forma geral. Mesmo sendo considerado um *site* Institucional, pela teoria de Levin (1996), existe um *e-Service* que é disponibilizado aos clientes ou utilizadores deste *site* denominado de

“contactos” onde o utilizador pode-se comunicar com a empresa directamente através deste *site*, recebendo uma resposta às suas indagações, no seu *e-mail* pessoal.

O *site* Continente *on-line* tem como slogan **“Continente *on-line* um Continente em sua casa”** foi desenvolvido no ano de 2001 propositadamente com intuito de oferecer aos clientes *e-Services* direccionados para a facilidade e comodidade dos clientes Continente. No entanto, não contem muitas informações institucionais, mas sim serviços e produtos que retratam a loja física do Continente Hipermercado.

Segundo a Classificação de Morgan Stanley Dean Witter (2002) citado por Guilhoto (2002), quando diz que à *sites* que podem ser considerados estar ao nível de comércio colaborativo, ou seja, além de possibilitarem a realização de transacções e trocas de informações, percebe-se também a adição de alguns elementos de suporte em grande parte dos pontos de relacionamento dos clientes com a empresa, indo desde a pré-venda, venda e pós-venda. Neste sentido pode-se considerar o *site* “continente *on-line*” dentro dos padrões de comércio electrónico defendido por Morgan (*apud* GUILHOTO, 2002), que de acordo com Nóbrega (2000) enquadra-se nos denominados *e-Services*.

Contudo sobressai ainda, que o Continente tem uma presença muito forte na Internet, desde a implementação dos *sites* institucionais até a implementação dos *serviços on-line*, sendo este último considerado o maior *site* comercial do território Português, tendo conquistado nos Estados Unidos da América através do “Retail Systems/Moonwatch Media” o premio *e-Commerce Integration* 2002 (MODELO CONTINENTE, 2006).

4.3.4 Departamento de Sistema de Informação da MCH

A MCH está dividida organizacionalmente em várias direcções, entre elas a Direcção de Sistema de Informação - DSI. Esse departamento é a estrutura central que responde pelos sistemas de informação das empresas Sonae Distribuição em Portugal, sendo responsável tanto pelo desenvolvimento de novas aplicações como pela gestão.

A DSI tem como missão, implementar e garantir a gestão das soluções de sistemas e TIC's mais adequadas para satisfazer as necessidades actuais de negócios e antecipar as necessidades futuras.

Este departamento funciona numa política de *outsourcing*, isto é, apesar de todos os serviços de desenvolvimento e implementação serem contratados a terceiros, todos os projectos estão sob sua alçada, competindo-lhe gerir e aprovar tudo o que é feito na área de informática (COELHO, 2003).

O primeiro recurso utilizado para facilitar a comunicação interna da empresa foi uma Intranet, criada em 1999 com objectivo de facilitar a comunicação interna entre os sectores. O DSI da empresa decidiu que já era mais do que tempo das TIC's darem um contributo para o desenvolvimento do negócio, induzindo a sua própria mudança nos processos organizacionais.

Dada a importância que os SI representam para a MCH, a DSI ocupa uma posição de direcção de primeira linha na organização, sendo que este departamento se divide em quatro grandes áreas: análise de negócios, centros de competências, tecnologia, desenvolvimento organizativo e controlo, e produção e suporte.

A análise de negócios tem como funções estabelecer a relação funcional com as restantes direcções e unidades de negócios. Assume também as funções de gestão de contas internas e a gestão de projectos de sistemas.

Os centros de competências têm como funções a gestão e coordenação do desenvolvimento de produtos e da convergência dos processos e dos produtos e cada centro de competências efectua a gestão de desenvolvimentos, de manutenções correctivas e evolutivas dos produtos sobre os quais estão responsáveis.

A área de desenvolvimento organizativo e controlo, tem como funções o desenvolvimento, formação e acompanhamento dos colaboradores dentro do DSI. Assume também as funções de recolha, compilação e apresentação da informação relativa às actividades e projectos da DSI.

A Produção e Suporte tem como funções o suporte e assistência aos utilizadores dos SI da empresa. Tem também funções como monitorização e controlo dos processos do sistema, assim como o desenvolvimento e cumprimento de políticas de produção. É responsável também por infra-estruturas físicas, inventários, avarias e contratos.

No ano de 2002, o então analista de sistemas do Continente, Sr. Carlos Latourrette, disse numa entrevista para *Cadernos Link* sobre o projecto de digitalização dos processos do Continente: “a estratégia de digitalização de um conjunto de processos tem vários objectivos: aumentar a produtividade induzida por SI, melhorar o controlo dos processos (eliminando tempos de transferência) e desenvolver inovação tecnológica aplicada ao retalho”. (MODELO..., 2002).

A empresa *Link* foi a contratada para desenvolver este projecto baseado em tecnologia Oracle integrada com outros sistemas transnacionais da empresa que também são baseados em Oracle, juntamente com a Intranet, suportada entre outras tecnologias e pelo servidor Microsoft IIS (a *Link* já havia participado antes do desenvolvimento da Intranet da empresa).

As primeiras vantagens da implantação destes sistemas foram a redução significativa nos tempos de transferência, no trabalho administrativo e nos custos associados a estas tarefas, sendo que a empresa passou a ter mais controlo sobre os seus processos.

A partir de então, o desenvolvimento do sistema de informação da MCH não parou de evoluir, sendo incluídos constantemente novos componentes de usabilidade e segurança.

O SI do Continente, tanto nos serviços *on-line*, quanto nos sistema de gestão, é considerado pela empresa como fundamental para sua diferenciação e sucesso no mercado, e dá o alto e constante investimento em inovação. Com isso percebe-se que as estratégias da empresa vão ao encontro da filosofia de Porter (1991), quando o autor diz que para uma empresa ser competitiva necessita de investir em estratégia de inovação.

Não é da competência interna do Continente o desenvolvimento dos SI, bem como dos serviços *on-line*, para tanto existe o DSI que na realidade pertence à Sonae Distribuição que em parceria com a Link, Mainroad, Enabler e a Tlantic, são os responsáveis pelo desenvolvimento, implementação e gestão dos SI do Continente.

Hoje uma organização moderna e bem sucedida é aquela que mostra ser capaz de retirar o máximo partido dos seus activos e das suas competências centrais, ou seja, a organização é concentrada no seu negócio principal e que procede ao *outsourcing* de actividades periféricas para empresas terceiras especializadas em serviços que não é da sua competência, como é o caso do Continente.

A estratégia do Continente de realizar o *outsourcing* de tarefas que não são da sua competência, ajuda a empresa a concentrar-se melhor naquilo que é do seu controlo. De acordo com Varajão (2001), este tipo de estratégia permite à empresa possuir o controlo interno das actividades de competências centrais, enquanto obtém VC decorrentes da utilização de recursos especializados dos seus fornecedores.

Pode-se constatar que este facto é aplicado estrategicamente pela empresa de forma plausível, já que não é competência desta a fabricação de *softwares* e sim de distribuição de retalho alimentar e não alimentar através de sistemas automatizados para um melhor fluxo das actividades internas e externas, com intuito de beneficiar sempre o cliente. Como foi dito, de acordo com Varajão (2001), esta estratégia de gestão, hoje em dia, é uma prática amplamente aceite, sendo considerada por estudiosos como uma das ferramentas de gestão mais valiosas.

Para a segurança dos dados e da funcionalidade dos SI é realizado uma auditoria que consiste numa actividade especializada na análise e na verificação dos controlos informáticos que assegura a operacionalidade e eficiência do SI da empresa. Como suporte a estas auditorias informáticas, foram adoptados os *Standards* internacionais, COBIT (Control Objectives for IT da ISACA)

e ISSO 27001 (British Standard) que cobrem o ciclo de vida da gestão dos SI (MODELO CONTINENTE, 2006).

Estas auditorias são realizadas em base de dados e aplicações críticas dos negócios, aos servidores e infra-estrutura de comunicação, testes de introdução ao *sítes* do comércio electrónico e também da segurança física dos Centros de Informáticos tendo como principal objectivo a redução do risco nas vertentes da confidencialidade, integridade e disponibilidade dos dados e informações contidas nestes sistemas.

4.3.4 Estratégia da MCH em relação ao uso dos e-Services

“A Modelo Continente é uma empresa única que, em apenas 20 anos, consegue fazer o que fazem os melhores a nível internacional. A orientação constante para a inovação é, para tal, uma característica fundamental”.
(MODELO CONTINENTE, 2006).

O envelhecimento acelerado dos portugueses e o progressivo alinhamento socio-económico com a Europa desenvolvida estão, a transformar os hábitos de consumo alimentar e não-alimentar. Com o aumento do número de reformados, da taxa de divórcios e a cada vez maior dependência dos fluxos migratórios, obrigam a uma adequação às novas tendências de consumos. Hoje em dia as variáveis que condicionam a compra são tecnologia, marca e bem-estar (ROSA, 2007).

O mercado de retalho em Portugal é muito dinâmico e competitivo, sendo que a diferenciação é o primeiro dos desafios que se impõe às várias insígnias e formatos do sector, por outro lado, esse dinamismo repercute-se ainda em níveis de fidelização baixo. Embora o Continente seja a insígnia que apresenta o maior nível de fidelização, não há nenhuma marca em Portugal que destaque-se como muito forte. (CARVALHO, 2007).

A competitividade na área de retalho em Portugal nos últimos anos tem sido muito grande, sendo que são os serviços e os preços das empresas que a destacam no mercado. O Continente tem um diferencial muito grande comparativamente aos seus concorrentes, que é a loja *on-line*, que por algum tempo foi um serviço exclusivo desta empresa.

O Cliente é o núcleo central do universo Modelo Continente, a empresa procede a uma permanente auscultação do mercado, e conseqüente elaboração de planos de acção que visam implementar as melhorias sugeridas pelos consumidores e colmatar as falhas identificadas, com objectivo final de melhor satisfazer o cliente. Paralelamente, são desenvolvidas acções de orientação e envolvimento directo de todos os colaboradores com os clientes.

Para que a empresa possa responder a todas as mudanças no comportamento dos consumidores, sejam eles *on-line* ou não, a empresa aposta no desenvolvimento e investimento estratégico em inovação. As mudanças na forma de agir dos consumidores, não são consideradas pelo Continente como ameaçadoras para seu negócio. Para tanto, a empresa investe fortemente em novas e dinâmicas TIC's, e também em redes físicas, para melhor atender o cliente de forma poder proporcionar-lhes comodidade e satisfação. A empresa oferece serviços diferenciados para potencializar os negócios, para que haja cada vez mais a fidelização do cliente pela marca Continente.

Através do que foi analisado até o momento deste caso, infere-se que a empresa investe fortemente em tecnologias baseadas em serviços *on-line* para que o cliente tenha outras oportunidades de acesso aos produtos em diferentes fontes para compras, e que não seja apenas o meio físico como opção. Neste sentido, o objectivo e o esforço realizado pela MCH, é que cada vez mais os clientes aderem aos serviços *on-line* de forma confiante. No caso do segmento de mercado retalhista alimentar, constatou-se, baseado neste estudo, que realmente é mais difícil a aceitação por parte da população a outros tipos de produtos (como electrodomésticos e serviços bancários). Infere-se, isto, devido ao facto das pessoas quererem "tocar" nos produtos que vão consumir, principalmente produtos perecíveis como as verduras, pastelaria, peixes e carnes. As vezes pode acontecer, por exemplo, para aqueles que vão realizar a compra no mercado para o cliente *on-line* (neste caso os colaboradores do Continente) uma fruta que o cliente considera "verde" para o colaborador, que está escolhendo os produtos, pode considerar tal fruta madura, sendo que neste sentido o cliente poderá ficar insatisfeito.

Neste aspecto o Continente desenvolve uma estratégia de campanhas segmentadas onde os clientes podem cada vez mais especificar minuciosamente as características que os produtos de sua preferência devem ter, como nos produtos perecíveis para que o colaborador tente chegar o mais perto possível do gosto do cliente. Sendo que quando este processo se vai repetindo e os colaboradores se vão moldando às preferências de um determinado cliente, cada vez mais o cliente percebe o relacionamento que prospera com a empresa e conseqüentemente irá ficar mais satisfeito com os serviços, adquirindo assim confiança e fidelização pelo serviço e pela marca. Mais uma vez é evidenciada a ideia de Hoffman; Bateson, (2003) quando salientam que a fidelidade e confiança do cliente pela empresa vai aumentando devido a utilização repetida de uma determinada tecnologia.

A Directora do Departamento de Gestão Dra. Patrícia Ramos Paulos completa o exposto dizendo:

A nossa proposta é fazermos as compras pelos clientes com todo o cuidado como se fosse ele a fazer.

De acordo com Porter (2001) “as empresas bem sucedidas são aquelas que usam a Internet como complemento aos modos tradicionais de competitividade”, nesse sentido deve-se dar destaque à forma como o Continente tem feito uso das tecnologias advindas da Internet, devido ao facto constatado da empresa utilizar estas como complemento aos canais tradicionais de venda.

Pode-se perceber que a empresa usa os recursos e as tecnologias que a Internet proporciona de forma intensiva, mas, tais recursos são utilizados de forma criteriosa, ainda que faltem alguns detalhes importantes. Por exemplo, percebeu-se que na loja *on-line* não há de um espaço onde o cliente, no momento que está a realizar a compra, possa interagir em *real-time* para o esclarecer possíveis dúvidas durante o processo da compra. O relacionamento “*real-time*” para Rust e Kannan (2002), é uma das mudanças centrais com o surgimento da Internet sendo que as empresas podem e devem explorar esta tecnologia para potencializar os seus negócios.

A literatura também enuncia que os *e-Services* podem apresentar vários formatos, de entre eles pode-se citar a interactividade com cliente em *real-time*, que aplicado estrategicamente cria valor e fideliza-os.

Outro ponto importante identificado na empresa é a preocupação desta com os parceiros de negócios, no relacionamento interno entre os colaboradores e na automação dos processos da empresa, no sentido de estabelecer relacionamentos intensos através de *e-Services*.

De acordo com a entrevista realizada, isso não ocorreu em nenhum momento no Continente. O que houve foi um redireccionamento de funções e cargos devido a nova postura estratégica que a empresa iria adoptar depois da implementação de alguns *e-Services*. Apenas alguns dos funcionários foram transferidos das suas funções rotineiras e formados para novas funções.

A empresa conta com uma vasta equipa espalhada pelas mais diversas localidades do país, sendo um empregador de referência. A empresa valoriza de forma real os seus colaboradores, seguindo políticas de não discriminação e de meritocracia, garantindo em permanência o acesso a programas de formação e propiciando-lhes um ambiente seguro, saudável e motivante que estimula o desempenho adequado das funções cometidas a todos eles. O bom clima social vigente na Empresa, ratificado pelos resultados obtidos em inquéritos regulares a todos os colaboradores, expressa a validade das práticas assumidas pela Modelo Continente na formatação e condução das suas relações laborais (MODELO CONTINENTE, 2006).

Todos os colaboradores participam regularmente em acções de formação orientadas para o cliente. A formação é um dos vectores fundamentais da gestão das pessoas da Modelo Continente. É objectivo da empresa o desenvolvimento dos colaboradores ao nível das suas competências, sejam técnicas, de gestão ou comportamentais, independentemente do vínculo contratual.

Estas acções visam o acompanhamento dos níveis de exigência do cliente, no sentido de melhorar continuamente a qualidade dos produtos e serviços oferecidos, focando as mais relevantes e inovadoras temáticas da técnica de retalho. O Continente é líder no mercado Português, devido à sua estratégia defendida ao longo dos últimos 20 anos, que assenta sobre quatro pilares como apresentado no Quadro 17 abaixo:

| |
|--|
| <i>Profundo conhecimento do mercado que tem permitido adequar antecipadamente e eficientemente a proposta de valor do consumidor;</i> |
| <i>Conjugação de fortes ritmos de crescimento com elevados níveis de eficiência operativa;</i> |
| <i>Forte e Continuado investimento na inovação (e-Service);</i> |
| <i>Aposta nos formatos de base não alimentar (de cariz mais especializado) em complemento aos formatos de retalho generalista.</i> |

Quadro 17 – Estratégias Defendidas pela Empresa.

Fonte: Modelo Continente (2006).

Para reforçar a orientação estratégica, o Continente vem aumentando o seu parque de lojas físicas, reforçando a sua cobertura em território nacional, consequentemente fazendo chegar a sua proposta de valor a um número cada vez maior de clientes.

No âmbito do seu desempenho assume particular destaque a atitude de respeito pelo ambiente, através de uma conduta quotidiana que consolide as indicativas estratégicas da empresa para este tema. “Somos uma organização responsável que conhece bem as expectativas que os clientes pretendem ver sustentadamente satisfeitas, em benefício de todos enquanto cidadãos deste mundo comum”. (MODELO CONTINENTE, 2006).

Outro projecto de cunho estratégico lançado em Janeiro deste ano foi o cartão de fidelização da Modelo Continente, que iniciou uma nova etapa no relacionamento com o cliente. Este projecto legitimou a criação de uma equipa multidisciplinar, responsável pela concepção, implementação e futura gestão deste cartão.

Como já mencionado, a preocupação com a estratégia de atendimento voltados para gestão de RH, e com a qualidade para o desenvolvimentos da actividades da empresa, pode-se verificar por meio de várias actividades que a empresa realiza, as diversas formações dos colaboradores, bem como, o reconhecimento do seu valor.

Como tal, é feito um forte investimento em programas de melhoria de processos internos, com vista a aumentar a produtividade e foco dos colaboradores em tarefas de maior relacionamento e valor acrescentado para os seus clientes. Sendo o sucesso já evidenciado na concretização destes programas, reforçando ainda mais a confiança dos clientes pela empresa.

Paralelamente, a empresa tem realizado a renovação dos seus modelos organizativos da loja, investindo na melhoria de serviços de informação, *e-Services*, modernização dos seus sistemas e da estrutura logística. Sendo a empresa do seu sector reconhecida como a que mais investe em inovação tecnológica.

Como citado no estado da arte deste estudo, uma empresa pode seguir vários tipos de estratégias para atingir seus objectivos. Estratégias genéricas denominadas e desenvolvidas por Porter (2004, p.36): Liderança pelo Custo, Diferenciação e Enfoque.

A estratégia do Continente é a busca de VC através da diferenciação pela Marca e liderança pelo custo, o alinhamento destas duas estratégias com foco no cliente é que faz com que o Continente seja líder de mercado.

As compras *on-line* tornaram-se, nos últimos anos, um método padrão para milhares de pessoas que querem poupar tempo, com tarefas que elas não qualificam como sendo de suma importância na sua vida, para as quais determinadas pessoas não querem despende o seu tempo para a sua realização. O Continente aplica estes serviços de modo a melhorar a comodidade e satisfazer as necessidades do cliente. Sendo assim, a empresa aplica estes serviços como instrumento facilitador dos seus negócios, com venda directa, pós venda, atendimento ao cliente, gerando economia na realização destas transacções e tempo para o cliente e para a empresa, características estas, consideradas na literatura como vantagens proporcionadas através do uso de *e-Services*.

Para realmente compreendermos o real valor dos *e-Services*, é preciso fazermos a comparação destes com outros serviços tradicionais e verificar a transformação que os *e-Services* fazem na rotina das pessoas e no mundo empresarial. A maior vantagem da utilização destes serviços, é poder realizar tarefas e negócios, antes impossíveis, de forma tão rápida e ágil, pelo factor tempo e distância. Os *e-Services* podem ser um complemento magnífico para as operações reais da empresa, dando aos clientes a escolha dos processos da compra.

O aumento da utilização dos *e-Services* pelos consumidores do Continente, não significa e nunca significará, o fim do comércio tradicional. É uma adição rápida e conveniente ao seu arsenal de vendas que permite os consumidores aceder aos seus produtos e serviços de onde possam estar, a qualquer momento que queiram, antes de fazer um pedido ou uma solicitação. Ressalvando que tudo que a empresa fizer para tornar os seus produtos e serviços, de mais fácil acesso e comodidade para o consumidor com certeza que elevarão as suas vendas.

Considerando que o relacionamento entre Continente e cliente, através do *site*, seja directo, a empresa preocupa-se sempre com a facilidade de uso da interface de comunicação entre ambos – simplicidade.

Mas a obsessão pelo conhecimento do cliente, das necessidades e motivações, vai mais longe e justifica o empenho do Continente na realização de múltiplos estudos, por recurso a diferentes metodologias, muitas delas de cariz verdadeiramente inovador.

Os clientes podem facilmente partilhar as suas experiências, tendo ao seu dispor um conjunto alargado de meios, entre os quais se destacam os impressos que se encontram na loja, as linhas de apoio ao cliente, os *sites* na Internet ou o livro de reclamações. É através de um sistema de gestão de sugestões e reclamações centralizado, o qual permite ter uma visão global das necessidades dos clientes e das suas principais queixas, que é possível definir linhas de actuação concretas.

Ressalva-se que devido ao facto de não ter sido possível a realização de entrevistas com outros directores como, por exemplo, de marketing, novos canais e direcção geral, pois, são estes que possuem informações concretas e relevantes para este tipo de análise, não foi possível detectar com clareza como a empresa aplica as suas forças competitivas estrategicamente no mercado em que actua. Entretanto, baseado em documentos analisados, infere-se a aplicação das forças da seguinte forma:

A concorrência entre o Continente e os seus rivais, alterou-se a partir do ano de 2006 com a abertura de novas unidades comerciais do mesmo porte do Continente por parte dos seus mais directos adversários e, tal deu-se pelo facto da alteração do regime de licenciamento comercial ocorrida em 2004. Esse crescimento e essa tendência têm motivado nos últimos anos, a implementação no mercado nacional de novos e alternativos formatos de lojas.

A ameaça de novos concorrentes vai depender das barreiras que o Continente vai desenvolver contra a entrada desses mesmos, sendo assim para a empresa as barreiras de entrada com mais relevância são: *Capital* - as empresas que queiram entrar no mercado terão de ter um capital muito alto, no sentido de entrar no mercado com um potencial maior, em relação ao tamanho de lojas, localização estratégica, marketing, de entre outros requisitos necessários. Em relação à *Economia de Escala* - as novas empresas terão de ter estratégias muito bem formuladas, pois, como o Continente já possui muita experiência e tem o poder de negociação com os fornecedores. *Diferenciação do Produtos* - uma marca forte é uma barreira forte. A marca Continente já está referenciada no mercado Português, os concorrentes terão de despende grandes somas para quebrar a hegemonia da marca Continente. *Acesso aos canais de distribuição* - no ramo de retalho alimentar o espaço já está muito limitado, e quanto mais as empresas que já actuam no mercado, estiverem ligadas aos canais de distribuição, mais difícil será para uma nova empresa entrar no mercado. Por exemplo o Continente tem exclusividade com a Modis, que também pertence ao grupo Sonae.

O poder de negociação dos fornecedores no ambiente que a empresa actua cria uma natural concorrência entre eles. No entanto, no caso Continente, que tem a sua própria marca, a

empresa detém um elevado poder de negociação com os fornecedores, (tem informação suficiente para dizer ao fornecedor que deverá adaptar-se às estratégias de negociação da empresa). Como a empresa detém o *Konw-How* de produção de alguns produtos isto constitui uma estratégia forte de negociação e competição com os fornecedores.

No aspecto dos compradores o Continente não tem muito poder de negociação devido ao facto de normalmente os clientes serem particulares e comprarem em pouca quantidade em relação ao volume de negócio total que a empresa oferece.

A ameaça de produtos substitutos só é maior quando outras empresas oferecem vantagem no preço e proporcionam vantagens de desempenho (custo e benefício) evidentes. No caso do Continente não existe a probabilidade de produtos substitutos, devido ao facto da empresa utilizar uma estratégia de diferenciação por baixo custo.

No geral percebeu-se que no actual momento o Continente tem assumido um perfil altamente estratégico, o que na realidade não poderia ser diferente pela dimensão, posição da empresa no mercado e o seu uso intensivo das tecnologias. No entanto, é necessário ressaltar, que estas tecnologias provavelmente também são consideradas pela concorrência, como relevantes para competitividade, e que grande parte destas, estão disponíveis no mercado para serem adquiridas. Infere-se que a empresa tem uma postura de inovação, a MCH aposta no que considera o principal diferencial estratégico, que é o investimento em RH.

A procura por mercados mais sólidos através da Internet e da possibilidade de aumentar o seu número de clientes através de serviços *on-line* é um factor muito importante para MCH e que a empresa tem apostado. Os clientes estão a mudar e novas gerações estão a surgir, sendo que neste sentido a empresa tem de adaptar-se, desenvolvendo produtos e serviços para atender as expectativas dos clientes.

De forma geral, o Continente crê que as parcerias de negócios com os seus fornecedores, parceiros e clientes, podem ser aos poucos realizadas através da Internet, mas também afirma que essa é uma realidade que vai afirmar-se com a evolução das tecnologias futuramente, mas que já iniciou-se nestes processos.

Pode-se concluir que depois da implementação dos *e-Services* estrategicamente pela MCH, estes têm ajudado a sistematizar os processos entre empresa – parceiros – cliente. Não são muitos os *e-Services* disponibilizados especificadamente e directamente para clientes, mas os que existem na empresa são utilizados internamente ou para o relacionamento com os parceiros, visa o benefício final os clientes. A empresa não acredita que haverá uma substituição gradual dos serviços *on-line* em relação aos serviços tradicionais, e sim cada vez mais o cliente terá opção de escolha por qual canal de acesso é mais cómodo para ele utilizar num certo momento.

Pelo que foi exposto, infere-se que a MCH adopta a estratégia de diferenciação e baixo custo, ou seja, de acordo com a teoria de Porter estas estratégias são denominadas de diferenciação e liderança pelo custo. A adopção desta estratégia vem ao encontro da empresa ter seu foco no cliente para desenvolver suas estratégias.

4.3.6 Valor, vantagem competitiva e competências centrais

Algumas características para que uma empresa seja competitiva são, ter sempre novos produtos e serviços de competência (inovação) que vá ao encontro da procura do mercado. Qualquer empresa necessita de valores duradouros, princípios de conduta e de linguagem comum que promovam o alinhamento interno e o enquadramento do relacionamento externo e institucional.

A MCH constitui uma cultura forte, competitiva e sustentável num quadro estável e corrente de valores e princípios que abordam a dimensão comportamental, económica, social e ambiental (MODELO CONTINENTE, 2006).

4.3.6.1 Valor e vantagem competitiva

Cada vez mais a posição do Continente no mercado é reforçada através de acções segmentadas e merchandising, preços mais baixos e promoções, bem como merecedora de vários prémios onde destaca-se o “Prisma Awards”, posicionado entre os melhores prémios de marketing e comunicação em Portugal.

As transacções realizadas através de *e-Services* da empresa, proporciona novas formas de obtenção de ganhos e competitividade, pois interfere na cadeia de valor adicionando novos e poderosos produtos e serviços dirigidos ao consumidor.

Constata-se que a empresa se foca na optimização da proposta de valor e não mede esforços para oferecer serviços diferenciados aos clientes. Para analisar as reais potencialidades do Continente é realizada uma análise das forças competitivas no mercado em que a empresa actua.

A empresa tem o cuidado de conhecer os níveis de satisfação dos seus clientes, realizando estudos de mercado que permitem à empresa adequar-se às exigências dos mesmos, e à sua fidelização, ajustando a sua proposta de valor às constantes exigências dos consumidores, considerando as transformações económicas e culturais das pessoas sendo isso, para o Continente, fundamental para sustentar o diferencial competitivo.

Neste sentido, em 2006, registou um total de 26.988 reclamações, pelo que o sistema de Gestão de Reclamações representa um dos aspectos visíveis da preocupação com o

cliente, que a Modelo Continente manifesta e tem intenção de acentuar. De acordo com um estudo realizado sobre a Gestão de Reclamações, a Modelo Continente obteve resultados muito positivos, como mostra o Quadro 18, a seguir.

| |
|---|
| <i>97% dos clientes consideram que foi fácil apresentar uma reclamação;</i> |
| <i>94% dos clientes consideram que foram tratados com cortesia</i> |
| <i>91% dos clientes consideram que foram tratados com profissionalismo;</i> |
| <i>93% dos clientes consideram que o tempo de resposta foi normal ou rápido;</i> |
| <i>93% dos clientes consideram que se pode ter confiança nas nossas lojas, continuando a recomendá-las da mesma forma ou ainda melhor.</i> |

Quadro 18 - Percentagem de Resultados das Reclamações Recebidas e Atendidas.

Fonte: Modelo Continente (2006b).

Com o referido até o presente momento percebe-se nitidamente que o Continente possui diversas e poderosas competências, que tornam a empresa competitiva em relação aos seus concorrentes. De entre as competências já apresentadas destaca-se o forte relacionamento que a empresa mantém com os seus fornecedores, onde foi criado um canal *on-line*, exclusivamente para a comunicação com estes e vice-versa.

Outra competência da MCH é a já citada estratégia de distribuição adoptada pela empresa no sentido da centralização do posto de recepção das mercadorias pelos fornecedores.

Constatou-se que os *e-Services* são ferramentas utilizados estrategicamente para desenvolver vantagens competitivas, sendo que o Continente possui uma característica deste serviço exclusiva. É a única empresa entre a concorrência mais directa, que faz entrega de produtos adquiridos via *on-line* em qualquer lugar do território português. Esta é uma competência muito apreciada pelos seus clientes, principalmente para aqueles que no seu trabalho viajam muito, e ao mesmo tempo necessitam apoiar os seus lares, mesmo à distância. Neste sentido, o Continente é uma empresa aliada dos consumidores, sendo que estes utilizam o serviço *on-line* continente como uma ferramenta facilitadora do seu dia-a-dia.

Enfim, na realidade, todas estas competências alinhadas e aplicadas estrategicamente ao consumidor é que proporcionam ao Continente Hipermercado atingir as suas VC e consequentemente a liderança do mercado, juntamente com uma gestão eficaz do RH da empresa, proporcionando aos seus clientes comodidade, agilidade e confiança, fazendo assim, com que estes fidelizem-se à empresa.

A exploração das vantagens que estes serviços podem oferecer, a procura por parte da empresa o desenvolvimento e investimento de RH com visão estratégica e conhecimentos multifuncionais de modo que estes possam atender as exigências dos clientes *on-line* de forma satisfatória e rápida. Este é um ponto em que a empresa torna-se competitiva e líder.

Como citado, o cartão cliente, foi considerado um sucesso pela MCH devido a sua enorme adesão. Concretizado este passo, a empresa pretende agora desenvolver acções que permitam reforçar e sustentar essa relação de confiança com os clientes, considerado pela empresa uma VC.

A estratégia de diferenciação não se limita apenas à oferta comercial. Para além deste facto onde ficou claro as suas vantagens, a criação de valor para clientes e na procura de parâmetros diferenciados mais elevados, da qualidade e segurança alimentar, o Continente aposta na *integração vertical*¹⁸ de alguns produtos perecíveis considerados estratégicos pela empresa. Esta foi a opção de adaptação no caso da carne, peixe e pastelaria seca, onde a MCH explora três unidades de indústria: Centro de Processamento de Carnes, Centro de Distribuição de Pescado e Centro de Fabrico de Pastelaria Seca.

A implementação dos primeiros *e-Services* na MCH decorreram a partir do ano de 1999 com a Intranet, sendo que a partir desta data a perspectiva da empresa era cada vez mais apostar nestes serviços para o relacionamento interno entre a empresa com parceiros e clientes, sendo consideradas pela empresa uma forma de personalizar e descobrir as necessidades e características dos seus clientes, podendo usar estas informações para campanhas e serviços mais segmentados e especializados no futuro.

A partir do momento que uma empresa adere aos serviços electrónicos *on-line* ou não, a longo prazo existe uma redução nos gastos da empresa, pois isto é, uma característica dos serviços *on-line*.

4.3.6.2 Competências centrais da MCH

Para o desenvolvimento de estratégias, a empresa necessita de realizar uma análise das suas capacidades, recursos e competências centrais, como tal, é preciso fazer uma análise detalhada do ambiente interno da empresa, que conseqüentemente permite a identificação das VC em relação à concorrência mais directa. Para a concretização desta tarefa pela empresa foi realizado, a

¹⁸ "A integração vertical consiste na internacionalização de actividades a montante e a jusante, e pressupõe a existência de custos de transacção na contratação dessas actividades no mercado, que ultrapassam os custos do seu desempenho a nível interno". (PATRÍCIO, 1999, p.39).

adaptação do modelo da Cadeia de Valor desenvolvido por Porter, para identificar estes componentes dentro do ambiente da empresa. A seguir será apresentado o modelo da cadeia de valor adaptado às actividades da MCH, para posteriormente realizar-se uma análise estratégica das capacidades e apresentar qual a forma que a empresa aplica a estas aptidões para atingir VC, dando ênfase nos seus recursos *on-line*, que é a principal proposta deste estudo.

Para esta empresa os seus valores e princípios constituem-se em: ética e governança, capacidade de desenvolvimento dos colaboradores, honestidade, confiança e respeito, inovação e diferenciação da marca, processos e serviços, parceria com fornecedores e consciência ambiental.

Para avaliar e identificar os recursos, competências e VC de uma empresa é necessário a realização de uma análise do ambiente interno da empresa, que permite também a identificação das suas VC perante a concorrência. Para tanto este estudo serviu-se da Cadeia de Valor para identificar estes elementos.

Com o objectivo de aumentar a proposta de valor aos clientes, no ano de 2003 foi lançada a campanha 50% em talão Continente, que consiste na colocação de um conjunto de produtos com um desconto em talão.

A cadeia de valor designa de uma série de actividades relacionadas entre si e desenvolvidas por uma organização a fim de satisfazer as necessidades dos clientes. Sendo que com uma gestão correcta e eficaz da cadeia de valor, pode-se tornar num diferencial competitivo, na medida que colabora no lucro da empresa, por meio de valorização de um produto ou serviço.



Figura 11 – Cadeia de Valor adaptada às actividades da MCH.

A) Actividades de Suporte

Actividades de Suporte da Cadeia de Valor da MCH que consta da infra-estrutura da empresa, RH, Tecnologias e Compras, sendo que estas actividades estão relacionadas com a produção e distribuição dos produtos da empresa.

O investimento em infra-estrutura é actualizado constantemente, sendo que a empresa acompanha a inovação do mercado das TIC'S para estar sempre actualizada, para um melhor cumprimento dos seus objectivos e missão. A MCH conta com tecnologias de informação e comunicação que dão suporte desde as tarefas rotineiras até as mais complexas.

A Gestão de RH, cujo slogan é “**não falte você faz falta**”¹⁹, demonstra que os colaboradores da empresa, são de extrema valia e tem papéis fundamentais para o funcionamento perfeito da MCH. São realizadas constantes práticas em termos de RH, como por exemplo, formação contínua, saúde e segurança no trabalho. A empresa faz perceber que são importantes para o bom funcionamento das tarefas.

A empresa valoriza de forma real os seus colaboradores. Seguindo políticas de não discriminação e de meritocracia, garantindo permanentemente o acesso a programas de formação e propiciando-lhes um ambiente seguro, saudável e motivador que estimula o desempenho adequado das funções cometidas a todos eles (MODELO CONTINENTE, 2006).

São realizados inquéritos regularmente a todos os colaboradores da empresa, para verificação das suas opiniões. A política aplicada em relação aos RH é: Honestidade, Confiança, Respeito, Valorização e Reconhecimento, frontalidade e tratamento justo, desenvolvimento profissional, remuneração competitiva e melhoria nas condições de trabalho.

Como a empresa adopta uma política de inovação o desenvolvimento tecnológico é uma das suas principais preocupações. Pela posição que a empresa se encontra actualmente no mercado, é claro que o seu SI também está sempre em actualização. A empresa investe constantemente em novas tecnologias de informação voltadas sempre para cumprir as necessidades dos clientes (*e-Services*). Sendo que os *e-Services* apoiam estas actividades através de formação com base na Internet, Partilha e disseminação da informação internamente e com seus parceiros, disponibilizar todos os documentos internos de forma electrónico.

A DSI é membro da Sonae Distribuição e tem como principal função o desenvolvimento e a implementação dos processos tecnológicos da empresa. Não é capacidade da MCH desenvolver seus próprios processos internamente, por isso é o DSI responsável por este factor juntamente com empresa do Grupo Sonae (Mainroad, Enabler e a Tlantic).

¹⁹ Slogan utilizado pela empresa para criar auto-estima nos colaboradores. (MODELO CONTINENTE, 2006).

A actividade de compras concentra-se nas compras realizadas pela empresa aos fornecedores, incluindo produtos e serviços. A visão da MCH neste aspecto é de tentar sempre beneficiar ambos os lados na negociação das compras.

A Modelo Continente rege-se, em todos os seus negócios, por um princípio de franca colaboração, defendendo as vantagens do desenvolvimento de plataformas de entendimento mútuo com todos os seus fornecedores.

Sob esta orientação é privilegiada uma atitude pró-activa de procura de soluções equitativas, nomeadamente ao nível da integração da arquitectura logística, do desenvolvimento de novos produtos e novos conceitos promocionais, bem como da partilha de informação (MODELO CONTINENTE, 2006).

B) Actividades Primárias

As actividades primárias do Continente estão directamente relacionadas com a produção e distribuição dos produtos da empresa, sendo que neste caso estas actividades estão posicionadas da seguinte forma:

Logística de Entrada – Esta actividade está relacionada à recepção e armazenamento dos produtos. A MCH reconhece esta actividade como uma das competências mais importantes e diferenciadoras da cadeia de valor de seus negócios. A MCH utiliza-se da operação logística centralizada, onde a entrega das mercadorias por parte dos fornecedores é feita num entreposto central, em vez ser no ponto de venda.

Será dado um maior ênfase neste item devido ao facto da empresa considerar uma fonte de VC perante os seus concorrentes em termos de optimização da cadeia de abastecimento, via incremento da produtividade e da eficiência dos processos, melhoria de serviços das lojas, um maior controlo de qualidade e segurança alimentar. Vantagens que por repercutirem na cadeia de valor justificaram a fácil adesão dos fornecedores da MCH ao modelo. Outra vantagem desta estratégia foi o impacto ambiental da opção de centralização, que racionalizou as rotas de transporte e minimiza o tráfego de veículos no acesso a diferentes lojas.

Operações – Essa actividade diz respeito à distribuição dos produtos dos armazéns centrais (como referido no item logística de entrada) para os diversos pontos de venda. Esta actividade é realizada através da empresa de distribuição que pertence ao Grupo Sonae denominada Modis, criada exclusivamente para esta tarefa. Pedidos de reabastecimento e controlo de qualidade também são realizados nesta actividade da cadeia de valor. Para a realização destas tarefas a MCH utiliza-se da ferramenta de controlo de stocks denominada *Retek*.

Logística de Saída – A logística de saída no caso da MCH está associada aos produtos finais disponibilizados aos clientes nos diversos pontos de vendas. A empresa utiliza a ferramenta *Profusion* que auxilia na transmissão de informação entre funcionários para reposição de mercadorias.

Marketing e Vendas – Para a empresa é uma das áreas mais importantes, pois, está directamente relacionado com os clientes. A empresa investe fortemente em publicidade e propaganda e promoções dos seus produtos, de entre as actividades destacamos: campanhas promocionais, folhetos de publicidade, publicidade através dos meios de comunicação *on-line* (item onde a MCH apostam fortemente). Nesse sentido os *e-Services* que a empresa possui auxiliam nos Canais de venda *on-line* incluindo *sites Web*, Acesso interior e exterior em tempo real à informação do cliente, catálogos de produtos, dinâmica de preços, pedidos de preços *on-line*, configurações de produtos *on-line* (da loja) Marketing à medida do cliente através do perfil do cliente (loja *on-line*) Publicidade, Acesso *on-line* à medida e Resposta do cliente em tempo real através de inquéritos.

Serviços – É nesta componente da cadeia de valor que os *e-Services* encontram-se, devido ao facto da empresa centrar-se 100% nas actividades do cliente final, os serviços oferecidos estão associados para suprir as necessidades dos clientes, no sentido de informá-los de promoções, novos serviços, formas de pagamento, enfim realizar acções segmentadas, e valorizando a sua presença, tornando-os importantes e fazendo-os sentir valorizados. Para tanto, a empresa investe em colaboradores e tecnologias voltadas para a satisfação dos clientes para conseguir a sua fidelização.

De acordo com o referido, pode-se constatar com a análise da cadeia de valor do MCH que as principais fontes para atingir a competitividade são, as actividades que envolvem a Gestão entre parceiros de negócios e RH devido ao alto investimento nesta área da empresa, pois, na sua visão funcionários satisfeitos – clientes satisfeitos. E também nas actividades que envolvem o marketing por diferenciação da marca, sendo que a empresa investe fortemente neste sector, no ano de 2006, foram investidos 6.378.828 € (MODELO CONTINENTE, 2006b). Estes investimentos envolvem publicidade em TV, Folhetos promocionais, campanhas segmentadas no *site* etc. Os *e-Services* apoiam a MCH as seguintes actividades:

- Permite a diferenciação e customização de produtos e serviços;
- Permite personalização do serviço prestado aos clientes;
- Publicidade e Campanhas de Marketing directo;
- Proporciona vantagens de custos pela gestão entre seus fornecedores a parceiros;
- Novos canais de distribuição e vendas de produtos;

- Permite entrada mais fácil em alguns mercados;
- Facilita na eliminação de intermediários.

Constatou-se que tem havido um constante acompanhamento e investimento tecnológico, tanto nas tradicionais como naquelas utilizadas através da Internet, que se tem reflectido quer na implementação de novas soluções de apoio à organização, quer na disponibilização de serviços ao cliente.

Contudo, na MCH, são diversas competências, qualidades e conhecimentos que fazem com que a empresa seja única e que lhe garantem uma forte VC sobre os concorrentes. Dentro destas competências destaca-se o compromisso em manter fortes relacionamento e fidelização com os seus fornecedores, sendo que este relacionamento converte-se em valor para clientes. Outra competência é a gestão eficaz dos seus armazéns e da distribuição para as lojas, porque isto minimiza os custos operacionais.

Enfim, o alto número lojas comerciais juntamente com a loja *on-line* permite uma maior proximidade do cliente com a MCH, oferendo-lhes a eles opções de acesso a empresa. Todos esses factores juntos apoiados pelos *e-Services* permitem a MCH atingir lucro, criar valor junto do cliente e fazem com que a empresa seja competitiva e tenha características que são difíceis de imitar.

4.3.7 Perspectivas futuras

A MCH continuará a actualizando-se seguindo linhas já definidas – crescimento e reforço da proposta de valor para os clientes, através de investimentos contínuos em inovação. Para tanto, a empresa manterá um ritmo forte de abertura de novas unidades, a qual permitirá aumentar mais de 10% a área de vendas instalada (MODELO CONTINENTE, 2006).

A empresa pretende prosseguir com o estudo de novos formatos a implementar no mercado base que potenciem a geração de novas avenidas de crescimento, numa lógica de aproveitamento sinérgico das competências e recursos internos. Paralelamente também pretende estudar a possibilidade para actuar em novas áreas geográficas.

4.3.8 Conclusão e limitações do Caso Continente

Da mesma forma como apresentado no caso anterior a seguir apresentamos os quatro objectivos deste estudo, sendo possível concluir que:

1) Verificar se as empresas utilizam os e-Services na estratégia empresarial e se alinham estes serviços com os demais sectores da empresa.

O Continente utiliza os *e-Services* em algumas das suas estratégias, sendo que a empresa aplica os processos dos *e-Services* para oferecer serviços diferenciados e personalizados como a loja *on-line* e os cartões de crédito. O foco da empresa são os clientes e para atingir a satisfação destes, a empresa utiliza os serviços e os seus RH como principais aliados na conquista e fidelidades dos mesmos.

A empresa utiliza estes serviços para a gestão de relacionamento com todos os departamentos através de *Intranet's* e de alguns *e-Services* para a gestão de relacionamento com os seus parceiros de negócios, mas sempre pensando no fluxo e na melhoria do trabalho interno para satisfazer o cliente final sendo que as informações obtidas através destes serviços são direccionadas para os sectores interessados.

2) Averiguar a aplicação dos e-Services no desenvolvimento de competências Centrais das empresas

Como mencionado, durante a análise do caso, hoje em dia a concorrência do Continente, também utilizam tecnologias similares, sendo que é difícil a empresa diferenciar-se por alguma destas tecnologias. Para o Continente, a maior competência de diferenciação são os RH. Sendo assim, a empresa investe fortemente no *Know-How* dos RH para desenvolver estratégias, sendo que os *e-Services* dão suporte no sentido de facilitar determinadas tarefas antes realizadas de forma manual e demoradas. A empresa afirma que nenhum concorrente investe e valoriza tanto seus colaboradores como o Continente. A empresa acredita que quando um colaborador seu está satisfeito e se sente valorizado, isso é repassado ao cliente final com a realização das tarefas de forma mais competente e eficiente que aquele colaborador poderia realizar. Sendo assim, o *Know-How* que estes colaboradores detêm sobre as estratégias e sobre os serviços que o Continente oferece são aplicados aos clientes de forma a garantir vantagens através destas competências.

3) Apontar as vantagens e desvantagens dos e-Services do Ponto de Vista das empresas

De entre as vantagens foram citadas a comodidade do cliente em ter acesso aos produtos da empresa, a agilidade da empresa em responder as questões dos clientes, a melhor gestão entre os seus parceiros para beneficiar o cliente final, a redução de custos de processos realizados internamente, a facilidade que a empresa tem de realizar campanhas segmentadas para clientes *on-line*.

Em relação as desvantagens, no estudo não apontaram, nenhuma desvantagem na utilização deste serviço.

4) Investigar se os e-Services são instrumentos/ferramentas facilitadores de negócios

Pela análise das informações constatou-se que estes serviços são facilitadores de negócios sim, tanto entre empresas e clientes, mas principalmente no fluxo de trabalho entre empresa e parceiros. Em relação aos parceiros, praticamente todos os processos são realizados através de serviços electrónicos sejam *on-line* ou *off-line*, até a entrega do produto final, na relação entre a empresa e colaboradores esta utiliza outros serviços. A empresa aplica estes serviços como instrumento facilitador do negócio.

Com relação as **limitações deste caso**, a maior e mais importante limitação foi a falta de mais entrevistas, inicialmente propostas com os directores do alto escalão da empresa, pois, são estes directores que possuem as informações concretas e reais sobre a aplicação dos *e-Services* na estratégia da empresa. Dessa forma, não ficou tão claro para a investigadora as verdadeiras estratégias que a empresa aplica nos seus processos de negócios, e este é o motivo pelo qual algumas questões na análise deste caso não ficaram tão esclarecidas e aprofundadas. Como o método escolhido para a realização desta pesquisa foi o estudo de caso, deixa-se claro que o que realmente foi transcrito até o momento foi o que se constatou através de relatórios e análise do *site*.

3º Caso

4.4 Radio Popular

4.4.1 Enquadramento da empresa

A Radio Popular é uma empresa totalmente portuguesa que actua no ramo de electrodomésticos, teve a sua inauguração no ano de 1977 onde até hoje está em expansão.

No ano de 2000, seguindo uma política de alargamento, foi inaugurada a primeira loja fora de Portugal Continental (Açores) e em 2004 em Madeira.

Neste mesmo ano, a empresa adere ao comércio electrónico através da loja *on-line* sendo que em Agosto remodelou -a disponibilizando uma maior variedade de formas de pagamento e produtos cimentando assim, a sua posição de liderança no comércio electrónico, aliando um design inovador com as melhores tecnologias disponíveis nos sistemas de informação.

Em 2006 a Radio Popular entrou no mercado espanhol, com o nome de Hiper Planet já adaptado ao comércio electrónico. Para este ano de 2007 a empresa tem projectos de expansão com abertura de lojas em Madrid e Ponferrada.

Para a empresa o ponto de partida é o cliente, as suas necessidades, gostos, processos de avaliação e de decisão. Os valores e objectivos da empresa estão voltados na comercialização de electrodomésticos e acessórios de uso doméstico e pessoal, visando proporcionar aos clientes, melhores produtos em termos de qualidade, inovação, variedade, comodidade, serviço e montagem.

A empresa tem uma equipa especializada, jovem e dinâmica que não mede esforços para atender os clientes, sendo que se baseiam nas necessidades específicas dos mesmos para cumprir os objectivos da empresa.

4.4.2 Principais e-Services da Radio Popular e suas vantagens

A Radio Popular possui serviços diferenciados e alguns exclusivos em relação aos serviços oferecidos por suas concorrentes. Alguns destes serviços ainda não estão disponíveis *on-line*, como, por exemplo o atendimento interactivo, e a demonstração dos produtos, que são feitos na loja física. Para tanto a empresa está centrada no aspecto de poder disponibilizar todos os serviços oferecidos nas lojas físicas também de forma *on-line*, para o cliente ter a opção da melhor forma de aderir aos serviços que precisa.

A seguir serão apresentados os principais serviços *on-line* da Radio Popular bem como suas características e aceitação pelo público.

O serviço denominado **Revelação de Fotografias** possibilita que os clientes da empresa imprimam as suas fotografias digitais através do *site* da empresa. É um serviço muito interessante é de fácil utilização, necessitando apenas que os clientes realizem o Login e depois enviem de forma *on-line* suas fotografias para impressão. Os clientes podem optar em receber as fotos em sua morada ou fazer o levantamento em alguma loja física. Todo o preço, bem como as características mais específicas deste serviço, encontra-se disponível no *site* da empresa.

O **Serviço Reparações** também é um serviço que está disponível de forma *on-line*, sendo que sua essência se encontra na comodidade oferecida aos clientes que podem acompanhar o estado da reparação de algum equipamento através deste *e-Service*. Este serviço é muito fácil de utilizar sendo apenas necessário o cliente introduzir o “número da reparação” no *site* e em seguida é apresentado o relatório contendo o estado que está sua solicitação de serviço.

A **Lista de Casamento *on-line*** é um serviço muito interessante e agrega muito valor a empresa. De acordo com Francisco Rocha é um serviço que foi muito bem aceite pelo público e ainda é exclusivo da Radio Popular. Este serviço consiste em uma lista de casamento que os noivos disponibilizam onde as pessoas podem visualizá-la de forma *on-line* e verificar os produtos existentes nesta lista. Sendo que já podem fazer a compra dos produtos desta lista também de forma *on-line* e fazer o pedido de entrega na morado dos “noivos”. Trata-se de um serviço desenvolvido pela própria empresa sendo pensado na comodidade dos clientes. Este é um serviço utilizado estrategicamente pela Radio Popular no sentido de divulgação e marketing, pois através destes, aquelas pessoas que ainda não tinham acesso à Loja *on-line* já ficam conhecendo os *e-Services* da empresa, e que futuramente também poderão aderir a estes serviços.

A **Lista de Presentes** é um espaço no *site* onde o cliente pode destacar seus produtos preferidos. Assim, quando tiver alguma data especial, os “amigos” podem ter acesso a sua lista de produtos preferidos para comprar, sendo que este serviço tem o objectivo de informar as preferências e necessidades do cliente perante seus familiares, amigos etc. e **Lista de presentes para oferta** funciona ou menos da mesma forma que a lista de presente porém, de forma inversa. Neste serviço o cliente possui uma lista daqueles produtos que gostaria de oferecer.

A **Loja *on-line*** é um dos *e-Services* disponibilizados pela Radio Popular considerado mais poderoso, no sentido de acrescentar valor aos clientes. Este serviço oferece todos os produtos da loja física, com a mesma qualidade e segurança, mas de forma mais cómoda para os clientes, oferecendo personalização e rapidez no processo. Para os clientes terem acesso aos serviços da Loja *on-line* é necessário a realização de um registro e depois uma validação do mesmo, só assim, o cliente está autorizado a realizar suas compras de forma *on-line*, sendo que os funcionários que irão atender e realizar as compras destes clientes estão altamente capacitados para tais funções. De acordo com Tschohl (2001) “a essência do *e-Service* está no atendimento preferencial e personalizado”. A forma de pagamento desse serviço é como as formas existentes nas lojas físicas, também o cliente pode iniciar sua compra *on-line* e fazer o pagamento na loja física, para poupar tempo em andar pela loja a procura de produtos.

Esta é uma característica deste *e-Service*, no sentido do cliente poupar muito tempo na busca de produtos, preços ou formas de pagamento. Na Loja *on-line* o cliente pode fazer a busca por produtos por categoria, preço, marca com a ferramenta de pesquisa já descrita na análise do *site*. Todos os produtos contem fotos idênticas ao produto físico, bem como sua descrição detalhada, preço e disponibilidade do produto em estoque. Assim, a navegação do cliente pela loja é feita de forma mais organizada e rápida. Para poupar tempo o mesmo pode fazer suas pesquisas à noite ou em um dia que a loja física não esteja aberta ao público, e realizar o levantamento no outro dia por exemplo. Essa é

uma facilidade e comodidade que este serviço proporciona e que agrega muito valor a empresa. A Radio Popular segura seus clientes de todo o processo até a entrega da compra ou levantamento da mercadoria na loja. Finalizados estes procedimentos, o cliente visualizará uma mensagem de agradecimento, confirmando a efectivação da sua encomenda e respectivo código de referência, onde pode também imprimir a sua nota de encomenda.

A empresa disponibiliza de forma *on-line* os folhetos de promoções e de produtos de campanhas, garantindo, nestes produtos, preço mais baixo.

4.4.3 Análise do site

A análise do *site* desta empresa foi realizada *no site* Institucional e *no site* da Loja *on-line* como um dos métodos de recolha de informações sobre os *e-Services*. Para uma melhor análise das estratégias da empresa de como usar os *e-Services* estrategicamente, foi feito pela investigadora um registo na loja *on-line* para verificar com mais precisão a forma com que a empresa usa este ambiente *on-line* em favor dos clientes.



Figura 12-Página inicial do *site* da Radio Popular.

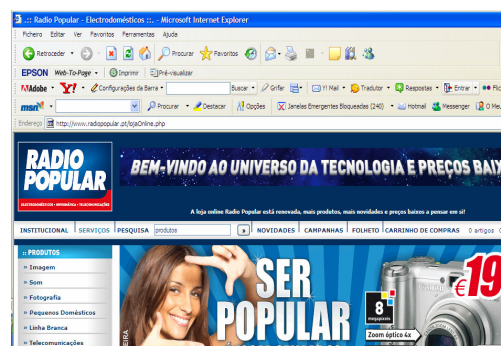


Figura 13 -Página inicial do *site* da Loja *on-line* Radio Popular.

Os *sites* da empresa podem ser considerados ao nível do comércio electrónico colaborativo, pois, além de possibilitarem a troca de informações entre empresa e cliente, os *sites* oferecem todo suporte de vendas, assistências, entre outras características constatadas após a análise dos *sites*.

Como nos casos anteriores, para esta etapa de recolha de informações, também utilizou-se o formulário, já adaptado para este estudo, apresentado no Quadro 19.

| | |
|----------------------|-----------------------|
| Variáveis Analisadas | Utilização Observadas |
|----------------------|-----------------------|

| Informações Institucionais | |
|---|--|
| 1- Histórico | O <i>site</i> da Radio Popular contém uma <i>hiperligação</i> denominada “quem somos” onde informações sobre toda a trajectória da empresa, origem, desenvolvimento até os dias de hoje. Desde a inauguração da primeira loja até o último acontecimento em Maio de 2007 com a abertura de lojas da empresa. |
| 2- Forma de Organização e Operação | A empresa apresenta informações de como a empresa actua no mercado no sentido de como ela esta estrutura em relação aos locais que actua fisicamente. |
| 3- Capacidades da Empresa | No <i>site</i> a empresa apresenta o seu perfil e as suas principais actividades e capacitação (produtos e serviços) no mercado em que actua bem como suas capacitações da loja <i>on-line</i> . |
| 4- Desafios Actuais e Futuros | O desafio da empresa como é apresentado no <i>site</i> é estar sempre inovando para satisfazer os clientes e a sociedade, sem medir esforços para tais actividades. |
| 5- Missão/Princípios | São apresentados com clareza a missão da Radio popular com a sociedade, na <i>hiperligação</i> “quem somos”. |
| 6- Unidades de Negócios e Informação Sectorial | Nesta empresa este item não se aplica devido ao facto de não haver divisões de unidades de negócios e sim divisões de sectores do negócio, não sendo aplicável ao objectivo deste item. |
| 7- Fábricas e/ou Filiais | Existe a descrição de onde a empresa possui filiais, neste caso não existe fábrica, pois esta empresa não é uma indústria. |
| 8- Mapa do Site | Existe uma <i>hiperligação</i> “mapa do <i>site</i> ” onde esta apresentada a listagem de todos os serviços que a empresa disponibiliza, sendo que no próprio link mapa do <i>site</i> existe a ligação para a descrição dos serviços da Radio Popular. |
| 9- Endereços e Telefone - Contactos | No <i>site</i> estão disponibilizados alguns números de telefones das lojas, bem como o endereço e número de fax. |
| 10- Noticias acerca da Radio Popular | Na <i>hiperligação</i> denominada “noticias “ o <i>site</i> disponibiliza as notícias sobre a empresa. |
| 11- Saudações dos executivos | Não foram encontrados textos e saudações dos principais directores da empresa. |
| 12- Informações sobre desempenho financeiro e de mercado | Não estão disponíveis nos <i>sites</i> este tipo de informação. |
| 13- Informações sobre principais produtos e serviços | Em ambos os <i>sites</i> a empresa utiliza-os para a divulgação de todos os seus produtos e serviços, sendo que alguns podem ser realizados através dos seus <i>e-Services</i> também disponibilizados nos <i>sites</i> . |
| 14- Espaço para imprensa ou press releases | Sim, a empresa tem um espaço dedicado a imprensa onde os clientes registados podem receber notícias da imprensa em seu <i>e-mail</i> . |
| 15- Recrutamento | Neste espaço todos aqueles que tem interesse em fazer parte da equipa da empresa pode se candidatar de forma espontânea bem como realizar uma busca específica de vagas disponíveis por região. |
| e-Services | |
| 16- Novidades de produtos e serviços on-line | A empresa disponibiliza uma <i>hiperligação</i> denominado “novidades” onde os clientes tem acesso a todas a novidades dos novos produtos e serviços que a empresa disponibiliza. Onde o cliente ainda pode fazer uma busca por novos produtos através da pesquisa por marca. |
| 17- Links úteis para Clientes | Este é um serviço que contém <i>hiperligações</i> úteis para clientes, tais como: locais de assistência técnica, entregas, etc. |

| | |
|--|--|
| 18- Ferramenta de Pesquisa | O <i>site</i> disponibiliza uma ferramenta de pesquisa denominada “pesquisa produto” onde o cliente cadastrado ou não pode realizar uma busca direccionada por produtos vendidos nas lojas físicas e na loja <i>on-line</i> . Também tem uma opção “Pesquisa avançada” para procurar produtos mais específicos, por preço, categoria etc. |
| 19- Perguntas Frequentes – FAQ’s | Neste espaço contem perguntas desenvolvidas pela empresa não apenas para esclarecer dúvidas frequentes sobre serviços das lojas mas também informações técnicas do <i>site</i> etc. |
| 20- Feedback <i>on-line</i> - Opinião do Cliente | É um espaço no <i>site</i> muito importante para empresa, onde os clientes podem fazer a avaliação deste serviço, bem como, expor sua opinião acerca deste serviço ou produto. Na <i>hiperligação</i> denominada “sugestões/reclamações” a empresa visa este <i>e-Service</i> como de extrema importância, sendo que mesma se utiliza deste para direccionar suas actividades. |
| 21- Prestação de Serviços | A empresa oferece serviços personalizados e direccionados para clientes registados. |
| 22- Status dos pedidos e forma de Pagamentos | É possível o acompanhamento do processo de solicitação de um serviço solicitado através do <i>site</i> , bem como visualizar todas as formas de pagamento que a empresa oferece. Através do link “encomendas” o cliente digita o número das suas encomendas e visualiza seu <i>status</i> . |
| 23- Loja <i>on-line</i> | A empresa realiza não apenas possibilidade de compras <i>on-line</i> mas disponibiliza todas as envolventes de um processo de venda como se fosse na loja física. Os principais serviços foram especificados no item da tese “Principais <i>e-services</i> na Radio Popular” |
| 24- Actualização de Informações | As informações de ambos os <i>sites</i> são actualizadas constantemente de acordo com as necessidades. As actualizações dos valores da loja <i>on-line</i> são feitas de acordo com as da loja física. |
| 25- Segurança | A empresa investe em processos de segurança de dados, mas não foi possível identificar o processo realizado para a segurança dos dados contidos no sistema de informação da Radio Popular |
| 26- Simulador de Créditos | A Radio Popular disponibiliza aos seus clientes um simulador que facilita a escolha do seu crédito. |
| 27- Indícios de <i>e-Services</i> em sentido amplo | A empresa utiliza o <i>site</i> para disponibilizar aos clientes diversos <i>e-Services</i> . Isso é mais detalhado no item “ <i>e-Services</i> na Radio Popular” por ser um item directamente relacionada com os objectivos principais do estudo. |
| 28- Revelação de Fotografias | Possibilita que os clientes da empresa imprimam as suas fotografias digitais através do <i>site</i> . |
| 29- Serviço de Reparações | É um serviço disponível <i>on-line</i> , onde clientes que podem acompanhar o estado da reparação de algum equipamento através deste <i>e-Service</i> . |
| 30- Lista de Casamento | Lista de utensílios que os noivos disponibilizam no <i>site</i> onde as pessoas podem visualizá-la e verificar os produtos existentes nesta lista. |
| 31- Lista de Presentes | É um espaço no <i>site</i> que o cliente pode destacar seus produtos preferidos, para quando alguém for presentear-lo. Este serviço tem o objectivo de informar as preferências e necessidades do cliente perante seus familiares, amigos etc. |
| 32 – Video Vigilante | Dispositivo que permite que os colaboradores da empresa observem a loja de qualquer local do mundo que existe conexão com a Internet. Este serviço permite também a abertura e fechamento da loja de forma remota. |
| Tecnologias | |
| 33- Tecnologias e Linguagens dos <i>sites</i> | Para a elaboração do <i>site</i> , a Radio Popular contou com o contributo das melhores tecnologias <i>opensource</i> disponíveis na actualidade que puderam garantir um excelente desempenho e robustez, para promover o melhor serviço na direcção da satisfação do cliente. De entre estas tecnologias podemos citar: MySQL UNIX, Windows NT com sistema operativo Linux. |

| | |
|--|---|
| 34- Opções de Atendimento ao Cliente | O atendimento ao cliente é realizado através de um "fale connosco" e de uma linha telefónica 0800. |
| 35- Comunicação através da Internet | Para garantir elevada segurança na comunicação através da Internet, a RP desenvolveu uma infra-estrutura que utiliza tecnologias avançadas. |
| 36- Preços e Especificações Técnicas | As especificidades dos serviços e produtos estão descritas detalhadamente no <i>site</i> no <i>link</i> FAQ's, bem como a demonstração de uso, manuais, assistências técnicas como também as precárias destes serviços. |
| Outras Características Relevantes e Específicas | |
| 37- Recursos Multimédia | Ambos os <i>sites</i> apresentam uma Interface sofisticada com recursos multimédia, e ao mesmo tempo apresenta simplicidade, agilidade e nitidez para navegação e nos comandos. |
| 38- Versão do <i>site</i> em outros idiomas | Só foi encontrado a versão de ambos os <i>sites</i> em Português |
| 39- Sugestões de Artigos | A empresa disponibiliza um espaço para que os clientes possam fazer sugestões de artigos. |
| 40- Velocidade no Acesso | Ambos os <i>sites</i> são de rápida navegação, apesar do conteúdo de ambos conter muitas imagens, flash de entre outros sistemas. (isso também irá depender da Internet do cliente) |
| 41- Recomendação do <i>site</i> | Este espaço está reservado para aqueles que gostariam de recomendar o <i>site</i> para alguém. A hiperligação "Recomendar a um amigo" o cliente pode directamente remeter o <i>site</i> para o <i>e-mail</i> de uma outra pessoa. |
| 42- Eventos | Esta hiperligação apresenta os eventos realizados na loja, e também a agenda dos próximos acontecimentos. |
| 43- Glossário | Existe na hiperligação "ajuda" uma lista para que o cliente consulte os termos usuais, relacionados com os nossos produtos. |
| 44- Preçário | Contém o preçário de todos os produtos que a empresa vende, não apenas mas apenas para clientes com registo na loja <i>on-line</i> mas para todos que se conectem a ambos os <i>sites</i> . Em relação ao preçário de entrega é feito por peso da mercadoria sendo que o próprio <i>site</i> oferece uma ferramenta para realizar esta simulação. |

Quadro 19 – Variáveis analisadas nos *sites* – Radio Popular e Loja *on-line*.

Fonte: Adaptado de: Morgado (1998).

Com a análise destas variáveis juntamente com outras informações recolhidas sobre a empresa, pode-se perceber um alto nível de inovação e preocupação com a facilidade de navegação no *site* e na busca de informação pelos clientes. É internamente que são desenvolvidas as ferramentas disponibilizadas no *site* e na Loja *on-line*, por este motivo é que a empresa desenvolve detalhes específicos destes serviços, a pensar directamente na usabilidade pelos seus clientes, isso se torna mais fácil devido ao facto da empresa já conhecer os perfil de seus clientes.

Nossa loja on-line foi totalmente produzida internamente do ponto de vista tecnológico, o nosso departamento de marketing desenha toda parte de layout interface com utilizador (...) é tudo produto nacional como se costuma dizer.
(Director Geral Radio Popular - Dr. Francisco Rocha)

Sendo assim, constata-se que a Radio Popular tem a preocupação de desenvolver seu *site* e sua Loja *on-line* de forma a atender todos os níveis de clientes, para que todo aquele que tiver acesso a Internet possa utilizar-se do *site* independente de sua classe social ou idade.

Todas as funcionalidades apresentadas na análise do *site* e da Loja *on-line*, foram desenvolvidos através de *opensource*, sendo que este projecto ainda está em funcionamento e em constante desenvolvimento, sempre sendo aprimorado pela própria empresa de acordo com as necessidades que vão surgindo. Todo o *stock* da loja física está disponível na Loja *on-line*, que está directamente ligado ao sistema de ERP, que os clientes têm acesso. A empresa realiza a actualização do *stock* diariamente. Essa funcionalidade do *site*, considera-se um *e-Service*, pois de acordo com Tschohl (2001), “a essência do *e-Service* está no atendimento preferencial e personalizado”. *e-Service* são serviços desenvolvidos exclusivamente para o cliente, portanto, o serviço de actualização de *stock* foi desenvolvido apenas para o cliente ter a certeza de que o que ele quer comprar está disponível na Loja *on-line* e na loja física. O director ainda salienta que:

Temos mecanismos neste serviço que permite o cliente ter a certeza que o produto existe na loja e está disponível para si.

A actualização diária das informações contidas na Loja *on-line* e as fortes promoções em determinados produtos direccionados unicamente para clientes deste serviço, é uma estratégia desenvolvida pela empresa no sentido de prender a atenção dos clientes e os familiariza-los com a loja *on-line* e aderirem este serviço cada mais vezes criando assim confiança no serviço e se fidelizando a empresa.

Nos vários acessos feitos, a ambos os *sites*, percebeu-se que existe, por parte da Radio Popular, grande preocupação com as actualizações das informações, como esta é uma estratégia da empresa, percebeu-se que até ícones de acesso a promoções, campanhas ou divulgação de alguns serviços se apresentam de forma diferente, tudo para prender a atenção do cliente a cada novo acesso.

A empresa aposta fortemente em inovação tecnológica e tem vários projectos já iniciados que envolvem os serviços *on-line*, mas, a empresa não deixa de investir em redes físicas. Para a Radio Popular a principal estratégia da empresa concentra-se nas redes físicas, sendo os serviços *on-line* uma forma de oferecer aos clientes outra opção de iniciar seu relacionamento com a mesma.

4.4.4 Departamento de Sistema de Informação da Radio Popular – DSI

A Radio Popular possui um departamento de Sistema de Informação que é responsável pelo desenvolvimento do *site* da empresa e da loja *on-line*. Como dito anteriormente, a empresa utiliza em praticamente todo o seu sistema uma Tecnologia *opensource*, e a cada necessidade que surge a empresa implementa novas ferramentas de apoio para sua gestão.

A empresa está a tentar levar todo o sistema de informação para um Portal com ambiente *on-line*, para maior comodidade dos clientes e dos colaboradores da Radio Popular no sentido de ser possível a consulta a qualquer área da empresa de forma móvel. Devido à permanente preocupação com a funcionalidade e actualização do sistema, a empresa possui um departamento exclusivo para geri-lo, tendo colaboradores que são contratados apenas para isso. Criou-se uma estrutura específica para o projecto *on-line*, uma vez que, por este serviço estar vocacionada para o público, qualquer falha coloca a empresa em posição de desvantagem. Como tal, a Radio Popular tem uma estrutura que pensa 24 horas por dia no projecto *on-line*, auscultando o cliente, a concorrência e mesmo outros mercados.

Como já dito, nos dias de hoje é difícil ter uma tecnologia exclusiva, pois esta encontra-se disponível no mercado, e como tal as empresas encontram-se expostas a imitações por parte da concorrência. Devido a isto a Radio Popular optou por tecnologias *opensource*, pois, podem incluir especificidades no seu SI de acordo, com as necessidades específicas da sua carteira de clientes. Assim, tem a oportunidade de oferecer sempre que possível e necessário, novidades aos clientes, mesmo que seja por pouco tempo, pois, num mercado competitivo, é mais que provável que a novidade seja imitada pela concorrência a breve prazo. O seu director Sr. Francisco Rocha afirma que a Radio Popular tem muitas tecnologias desenvolvidas e implementadas próprias, sendo que algumas dessas tecnologias, são serviços exclusivos da empresa, como a lista de casamento e o serviço associado a reparações, ambos disponíveis de forma *on-line*.

4.4.5 Estratégia da empresa em relação ao uso dos e-Services

“A nossa estratégia consiste em comercializar Electrodomésticos e seus complementos de “Uso Doméstico e Uso Pessoal” através do nosso próprio sistema de distribuição na actividade retalhista. Fá-lo-emos proporcionando aos nossos clientes e utilizadores os melhores produtos em termos de novidade, qualidade, variedade, comodidade, serviço e montagem”. (www.radiopopular.pt,2007).

A TIC's, facilitam às empresas criarem novas formas de actuação no mercado, para superarem o desempenho dos seus concorrentes, sendo que, esta superação pode vir a ser

conquistada através de estratégias de redução custos ou da diferenciação ou de ambas juntos (PORTER, 2004).

Para tanto e com o objectivo de alcançar melhores posições competitivas, a Radio Popular tem adoptado uma variada e ampla gama de tecnologias, que auxiliam no planeamento e desenvolvimento de novos produtos e serviços, na reorganização de processos internos, na criação de novos canais de relacionamento com seus clientes, colaboradores e parceiros, de modo que os *e-Services* são parte integrantes do processo de desenvolvimento estratégico e muitas vezes decisórias no processo de obtenção de VC da empresa.

Apesar do rápido avanço das TIC's, este facto não é considerado pela Radio Popular factor de ameaça em seus negócios, e sim um aspecto que pertence às actividades da empresa, sendo que nesse sentido ela já se considera estruturada para atender a nova geração de consumidores. E para que a Radio Popular possa responder a estas mudanças, a empresa tem direccionado seus esforços em actividades de desenvolvimento, apontado como elementos decisivos na opção do cliente pela Radio Popular para realizar suas compras.

A empresa possui muitos serviços desenvolvidos visando a comodidade do cliente, muitos destes serviços são utilizados internamente para a realização dos processos da empresa para que ocorram da melhor forma, e isso reflecte-se nos serviços prestados para os clientes.

De acordo com a teoria apresentada sobre *e-Services*, a mesma aponta que apesar de não ter o seu foco na redução de custo, isto é uma característica própria, devido ao facto das transacções feitas de forma *on-line* terem valores mais baixos ou mesmo não terem custo. Sendo assim, as actividades executadas através dos *e-Services* têm vantagens de baixo custo e alta velocidade, poupando tempo daqueles que se envolvem no processo.

De entre os *e-Services* identificados na empresa, como já apresentando, existe um em particular muito interessante, que funciona através de satélite *on-line*, utilizado para administrar toda a rede de qualquer ponto do país, sem ter de se deslocar até alguma loja. Este sistema tem um dispositivo de vídeo de vigilância que os colaboradores observam a loja de qualquer ponto conectado à Internet. Este serviço permite também a abertura e encerramento de qualquer loja física por meio das ferramentas *on-line* que estão nos serviços remotamente.

Nosso projecto on-line tentamos chama-lo de Site da Radio Popular, tentamos chamar assim porque não é só uma loja electrónica mas um conjunto de serviços a venda, e chamar de loja é ser muito redutivo, pois tem uma série de serviços como número de telefones, vendas, catálogos dos produtos, promoções, marketing, comunicação, de entre outros serviços que a loja oferece. (Director Sr. Francisco Rocha).

Toda gama de serviços corporativos da Radio Popular já está disponível de forma *on-line*, cobrindo desde a apresentação de toda a empresa, atendimento de vendas (pré e pós), possibilidade de consultas de produtos e serviços, solicitação de reparações técnicas, acompanhamento de processos de reparação, entrega de produtos de entre outros citados ao longo do estudo deste caso.

A loja *on-line* da Radio Popular está vocacionada para vender e para atender as necessidades dos clientes a qualquer altura mesmo se a rede física estiver fechada, mas as decisões internas da loja são tomadas pelos negócios e pelas tecnologias. Quando do início do projecto dos serviços *on-line* foi apenas no departamento de gestão da empresa, para uma melhor organização das informações para tomada de decisão, no entanto, não era de grande valia o investimento em tantas funcionalidades para se concentrar apenas em um departamento, sendo assim, determinou-se, passar os SI, também para área comercial pois é nesta área da empresa que os clientes são mais conhecidos, com isto a Radio Popular deu início a utilização destes serviços estrategicamente voltados para os clientes.

A incorporação dos serviços *on-line* para os outros departamentos da empresa, bem como para seus clientes, a Radio Popular deu início a uma nova forma de se relacionar com seus clientes e parceiros de forma mais personalizada, e devido ao sucesso e aceitação destes serviços a empresa não para de investir em inovação. A empresa tem como estratégia oferecer ao cliente várias e diferentes formas de terem acesso a empresa aos produtos e serviços que a mesma oferece.

A personalização é uma característica dos *e-Services*, que podem trazer para a empresa um diferencial em relação suas concorrentes, facto esse que pode confirmado quando Tschohl (2001), diz que os *e-Services*, quando integrado no sistema corporativo da empresa, facilita a aplicação das competências desta para a obtenção de uma VC, pois cria um relacionamento eficiente e personalizado – diferencial.

*Nosso objectivo estratégico é dar alternativas tecnológicas para nossos clientes e então eles escolhem o que melhor se adaptam a seu estilo de vida [...] nossa equipa faz esforço para que todos os sistemas da empresa estejam interligados, e o cliente se sinta beneficiado com estes serviços podendo dispor de todos eles independente de onde acedam a empresa, ressaltando o facto de qualquer lugar que o cliente abra uma ficha, sendo na loja *on-line* ou física, este cadastro já fica disponível para toda rede Rádio Popular. (Director Geral - Dr. Francisco Rocha)*

A interacção dos *e-Services* com todos os departamentos, é uma formada empresa garantir que a mesma não investe num projecto só porque ele é “giro” mas sim por que realmente funciona, e se funciona entre todos os departamentos é porque funciona em toda loja, com opções e

funcionalidade que vão agregar a valor em todos os processos. Neste sentido, complementa o Sr Dr. Francisco Rocha:

Nós queremos algo que funcione de verdade, essa forma de interação é uma prova, para própria empresa, que o investimento favorece todos os sectores, e não apenas sistemas giros que fazem barulhos engraçados e que na hora do apuro não dá conta de atender as necessidades dos clientes e da empresa.

Hoje, de acordo com o entrevistado, acontece um fenómeno na empresa, o serviço “fale connosco” onde as pessoas, de forma intensiva, se comunicam com a organização. Acontecimentos que ocorrem, na loja física, as pessoas os informam através de *e-mail*. Para este serviço a empresa tem uma equipa exclusiva, para não deixar nenhum cliente a espera de resposta ou demorar dias para o cliente ser atendido, esta é uma característica muito importante dos *e-Services*, ou seja, atender os clientes em dias, horas e se possível minutos.

Este serviço é aplicado de forma estratégica, devido ao facto da Radio Popular ter seu foco nos clientes para desenvolver os *e-Services* e considerado de suma importância para alcançar VC através deste, para tanto a empresa possui equipa exclusiva para atender o serviço “fale connosco”, devido ao facto de que aqueles clientes que entram em contacto com a empresa de forma *on-line* muitas vezes não tem tempo para se deslocar até a loja física para fazer uma compra ou mesmo uma solicitação, sendo que esta prontidão em atender-los é uma característica que o cliente valoriza e conseqüentemente agrega valor a empresa. De acordo com o Director Sr.Francisco Rocha esse serviço, para muitas pessoas, é a “porta de entrada” para se tornar um cliente da Radio Popular.

Muitos destes clientes entram em contacto com a empresa para sugerir novas funcionalidades, e enviam listas de sugestões infinitas, sendo que, se fossem atendidos todos os pedidos, a loja teria que se especializar nisso. Completa o director Sr.Francisco Rocha:

Os nossos clientes tem a mente muito fértil, eles inventam bastante coisa.

O grau de medição de satisfação é feito por uma equipa externa, e é realizado o *outsourcing* deste serviço, devido não ser competência da Radio Popular, e também devido ao grande valor que a empresa dá à este serviço, pois é nos seus resultados que a empresa desenvolve seus processos estrategicamente para os clientes. Este processo está melhor explicado no próximo item “Competências centrais da Radio Popular”.

A loja possui um staff com um gerente destinado só para estes serviços, sendo que está sempre a falar com as pessoas que trabalham nas lojas para ter novas ideias para criar novas funcionalidades para o sistema. Também existe o design de maquetistas que trabalham em conjunto

com o *staff*. A principal função da equipa é fazer com que tudo funcione com o menor número de erros e que esteja funcionando 24 horas por dia e 365 dias por ano.

Outro factor identificado na empresa, é em relação ao uso estratégico da informação contida em seu SI. Os *e-Services* apoiam a empresa no sentido de usar estas informações para a realização de campanhas segmentadas para clientes *on-line*. Este facto é apresentado por Rust e Kannan (2002) como a terceira mudança causa depois da Internet “*Oferta segmentada da empresa para o cliente*”.

Para tanto, o Departamento de marketing recebe todas as informações de compra dos clientes e utilizam estrategicamente para a realização de campanhas promocionais segmentadas. Os clientes que tem cadastro no *site* tem preferência em determinadas promoções e são sempre os primeiros a receber as informações promocionais. Essas informações são utilizadas para detalhar o perfil dos clientes da empresa, como idade, sexo, preferências e saber quais os produtos mais atractivos estando sempre pronta para responder as necessidades dos mesmos.

Após a implementação dos *e-Services* na Radio Popular, como nos outros casos, inicialmente ouve um receio por parte dos colaboradores em perderem seus cargos devido ao facto da automatização de algumas tarefas. Isso não acontece na empresa, ouve um redireccionamento de funções e formação para os colaboradores desenvolverem as novas actividades e atenderem os clientes através de novos canais de comunicação que os *e-Service* proporcionam. Devido ao facto da falta de contacto pessoal os colaboradores tem de ser melhores formados para atende-los como se estivesse com os clientes face a face. “Os funcionários devem estar sempre bem treinados para suprir a falta de contacto pessoal que não existe através de transacções feitas por *e-Service*”. (TSCHOHL, 2001).

O investimento da Radio Popular não se limita apenas nos colaboradores, e sim nas redes de canais físicos. No ano de 2006 foram inauguradas 7 lojas, sendo duas em Espanha. E neste ano uma também em Espanha e tem uma previsão da abertura de mais duas também em território Espanhol. Quando ocorreu a abertura da primeira loja em Espanha, já foi desenvolvido também um *site* para que a pessoas pudessem conhecer a loja, e este serviço foi de grande aceitação e de grande sucesso do público espanhol.

A empresa continua a investir em canais físicos, pois apesar do alto índice de utilização e aceitação dos canais *on-line*, é a combinação estratégica destes canais que irá permitir que a empresa atinja uma VC. Esse facto é identificado na literatura por Porter (2001), quando ele diz que “A procura por um diferencial competitivo não requer, exactamente, uma abordagem radicalmente nova na empresa; muitas das empresas que são bem sucedidas utilizam a Internet como complemento aos modos tradicionais de competitividade (PORTER, 2001).

Contudo, percebe-se que a visão da empresa em relação a seus clientes é que na realidade é da natureza do homem querer tudo cada vez mais simplificado. De acordo com o director percebe-se que os portugueses apesar de quererem a cada vez mais tecnologias a funcionar a seu dispor não abdicam de ir até a loja física. Afirma:

Muitos de nossos clientes iniciam um processo de compra pela loja on-line mas quando vão fechar o negócio vão na loja física, principalmente quando o valor da compra é muito alto [...] isso é uma funcionalidade dos serviços on-line, agilizar uma etapa da compra.

Isso tem a ver com uma questão cultural, não é fácil vender produtos de grande valor no ambiente *on-line*, nesse sentido para passar confiança a seus clientes é realizado grandes promoções em produtos que devem ser comprados de forma *on-line* para que a longo prazo o cliente vá criando confiança nestes serviços, e não temerem em fazer compras *on-line* independente de valor.

Sendo assim, uso repetido destas tecnologias, aumenta a confiança do cliente pelos serviços da empresa e a Internet tornou-se um meio viável de produção, receita e crescimento económico (HOFFMAN; BATESON, 2003).

Um factor interessante que se deve ressaltar pois, este é único processo antes feito da forma tradicional e que hoje a empresa actua somente através de *e-Service*, é a captação de RH. No *site* da empresa existe uma ferramenta que estrutura propostas e currículos de candidatos que posteriormente o departamento de gestão de RH ter um BackOffice. O director geral da empresa se refere a este serviço, dizendo que:

No início era uma avalanche de candidaturas e tivemos de criar uma aplicação só para gerir a apresentação de propostas.

De forma geral, percebe-se que actualmente a tecnologia tem assumido um perfil estratégico para a Radio Popular, o que na realidade não poderia ser diferente devido ao alto investimento que a empresa faz em inovação tecnológica. No entanto, é necessário ressaltar mais uma vez, que essas tecnologias também são utilizadas pela concorrência, e que grande parte delas está disponível para suas concorrentes também usar. Este facto que acirra a competição por espaço no mercado e por clientes. Por isso, a empresa aposta em inovação e em equipamentos tanto nos canais físicos como nos *on-line* e as novas formas de atender o cliente e suprir as suas necessidades.

Por fim, e com o que foi identificado na empresa, infere-se que a Radio Popular adopta na sua gestão a estratégia por inovação devido ao alto investimento que a empresa faz em

tecnologias em benefício do cliente e diferenciação através do preço - “*ser popular é abrir a porta a preços baixos*”, a empresa garante que cobre qualquer oferta das concorrentes.

4.4.6 Valor, vantagem competitiva e competências centrais

“Num computo geral o sucesso de todas estas implementações tecnológicas que nos levam estar mais presentes neste mundo virtual e trazer valor acrescentado para empresa”.
(Director Geral Dr. Francisco Rocha).

Teoricamente, uma empresa voltada para o mercado deve ter suas actividades delineadas de modo a oferecer maior valor para os clientes e obter VC para si. Segundo Gale (1994), em um primeiro estágio o valor está directamente ligado à qualidade do produto ou serviço que a empresa oferece. Nesse sentido, a Radio Popular explora seus produtos e serviços de modo a otimizar sua relação qualidade e preço, e fazer disto uma fonte de valor para o cliente.

Com tudo que foi analisado até o momento, neste caso, pode-se inferir que a empresa desenvolveu o portal para criar uma maior capacidade de decisão e competências nas áreas voltadas para atendimento ao cliente, que estão sob responsabilidade da equipa de gestão da empresa. A seguir no item “Valor e Vantagem competitiva” serão apresentados as vantagens que a Radio Popular possui e quais as contribuições que os *e-Services* fornecem para o desenvolvimento destas vantagens e para a criação de valor.

4.4.6.1 Valor e vantagem competitiva

As fontes para alcançar a VC na Radio Popular, advêm da junção de varias actividades da empresa, através do resultado das estratégias, principalmente aquelas actividades que os *e-Services* estão envolvidos, pois estes serviços estão sendo considerados na literatura como fortes fontes para obtenção de VC.

A Radio Popular utiliza os *e-Services* para acrescentar valor aos seus produtos e serviços, devido ao facto de tecnologias *on-line*, oferecer maior flexibilidade, mais rapidez na resolução de problemas ou solicitações e custos mais baixos. Alguns serviços criam muito valor e diferencial para a empresa sendo também de competência única da Radio Popular para valorizar o cliente. A loja *on-line*, por exemplo, é uma loja que não foi desenvolvida apenas para vender os produtos da empresa, ela oferece uma série de funcionalidades como por exemplo, o serviço de reparação, onde a empresa envia um SMS para o cliente quando sua reparação ficou pronta, e também a lista de casamento, serviços estes exclusivos da empresa.

Todas as funcionalidades e serviços que possuímos são de cabaz interactivo, sendo que este cabaz pode ser feito de qualquer ponto do planeta e também ser feito da loja física [...] nossa proposta é dar opção de escolha para nosso cliente. (Director Sr. Francisco Rocha).

Após a Radio Popular aderir as tecnologias *e-Service*, alterou vários aspectos da empresa, indo desde o serviço ao cliente, desenvolvimento de produtos, vendas, marketing, finanças e Recurso Humanos. Enfim todas as partes que envolvem a empresa. Para a transformação de empresa tradicional em “empresa *on-line*”, foi é permanece sendo de suma importância que haja uma gestão eficaz para a empresa se adapte as novas mudanças causadas pelos *e-Services*, considerado importante seus aspectos estratégicos e o desenvolvimento de VC através dessa nova forma de actuação no mercado.

Pode-se perceber que a visão Radio Popular, de uma forma geral, é que os *e-Services* agregam valor aos serviços, e que trazem facilidades para a cumprimentos dos objectivos do negócio, entretanto, existe uma grande desvantagem que essas novas tecnologias trazem do ponto de vista da empresa, que é a grande exposição da empresa aos erros.

De acordo com o director Sr. Francisco Rocha:

Depois da implantação dos e-Services ficamos muito mais expostos, se alguma coisa corre mal toda a gente vê [...] há muito mais informações disponível do que antes da implantação destes serviços, e como é mais informação disponível, o cliente tem acesso a ela, toda gente vê, principalmente os concorrentes já vão logo ver o que estamos a fazer, neste sentido levou a empresa a rever uma série de factores, por isso nosso investimento é cada vez mais no sentido de não errarmos. A empresa já utiliza destes serviços a um tempo e nossos erros têm vindo a ser corrigidos.

Na literatura é apresentado uma desvantagem em relação aos *e-Services*, que é a falta de contacto pessoal. A empresa se preocupa com este aspecto “negativo” dos *e-Services*, por isso investe na formação de seus funcionários, mas ela não considera que a falta de contacto pessoal que seja propriamente uma desvantagem, devido ao facto da Radio Popular utilizar destas tecnologias como outra opção de acesso que o cliente pode ter e não como única opção. Como já dito, a empresa investe muito em redes físicas e continuará investindo.

A Radio Popular vê os serviços on-line não como um projecto de vocacionado de comunicação com a empresa, mas investimos nestes serviços para ser um cartão de visita. (Director Sr. Francisco Rocha).

Para tanto, a medição do grau de satisfação do cliente em relação a estes serviços, são feitas algumas pesquisas, periodicamente, com inquéritos e também com telefonemas

directamente para os clientes. Entretanto, este serviço não é de competência interna da empresa, por isto é, feito através do *outsourcing* de serviços. Algumas vezes a própria empresa já o fez, como afirma o director geral, quando diz que:

A Radio Popular tem este serviço de satisfação que funciona de forma organizada. Todas a vendas que são efectuadas e nós sabemos quem é especificamente o cliente nós telefonamos “particularmente” para ele para ser o seu grau de satisfação em relação ao atendimento recebido, independente se foi feito de forma on-line ou não. Se um cliente comprar uma máquina lavar roupa por exemplo e mandar entregar em casa, depois de uma semana eu ao outro director vamos ligar pessoalmente para este cliente para saber como correu a entrega, a venda, enfim se esta tudo bem com ele e demonstrar nossa atenção.

De forma geral, para realizar este serviço, foi contratada uma empresa especialista nisso, e é feito de forma sistemática. Assim, a Radio Popular recebe fim de cada mês um relatório estatístico e detalhado com a medição de satisfação dos clientes, onde muitas decisões são realizadas estrategicamente a partir destes relatórios. Este é um dos motivos pelos quais a empresa fez o *outsourcing* deste serviço, pois considera-se de extrema importância nas tomadas de decisões estratégicas, porém, como já afirmado, não é de competência da Radio Popular desenvolver este tipo de serviço.

A opção pelo *outsourcing*, se deve ao facto da empresa achar mais vantajoso que outra empresa o faz, do que ser realizado internamente, pois dois motivos: Primeiro: como quem faz este serviço é uma empresa especializada neste segmento, ela possui todos os recursos necessários para realiza-lo de forma mais excelente que oferece a um custo mais baixo do que se fosse a Radio Popular a fazer e Segundo: Não é de competência da empresa realizar este serviço, a Radio Popular esta focada em satisfazer o cliente através da venda de seus produtos e serviços. Sendo que, como a opinião do cliente é de suma importância para a Radio Popular desenvolva seus produtos e serviços, este tem de ser feito de forma exemplar. Por estes motivos a empresa acha mais vantajoso responsabilizar outra organização, especializada neste mercado para prestar este serviço. Assim, a empresa rentabiliza recursos tendo uma equipa para fazer várias outras coisas.

As alianças estratégicas prestam-se muito bem com objectivo de compensar-se as lacunas de competência que a empresa apresenta ao longo da sua cadeia de valor, através de *outsourcing* de serviços com outras empresas que acrescentam maior valor ao seu produto. Rust e Kannan (2003) apresentam outros factores que levam as empresas a praticarem o *outsourcing* de serviços, é que, para além do acelerado crescimento das TIC's e da sua complexidade, é muito difícil para as firmas manterem suas tecnologias e serviços sempre de “última geração”, incluindo os *e-Services*.

Então a empresa contratada é mais competitiva que nós neste serviço, pois já tem uma metodologia eficaz para realizar esta tarefa. [...] tem determinadas situações que não vale a pena rever procedimentos internos para fazê-las, e é preferível subcontratá-las [...] e na Radio Popular esta a funcionar muito bem.

Soininen (1995 *apud* VARAJÃO, 2001), diz que maior vantagem do *outsourcing*, é permitir que a empresa aceda a determinadas tecnologias. Com este acesso a empresa pode aumentar o *competitiveness* recebendo a tecnologia nova mais rapidamente então seus concorrentes. No caso da Radio Popular é receber serviços melhores desenvolvidos pela empresa contratada. Somente aquelas funções em que gere e acrescenta valor e apresente VC para a empresa, deve funcionar internamente, de resto as funções devem ser *outsourced* (CHING; HOLSAPPLE; WHINSTON, 1996, p. 179).

Varajão (2001) lembra que as organizações que tiram partido de seus activos e das suas competências para desenvolverem VC e encarregam para outra empresa a responsabilidade de desenvolver os processos que não central de seu negócio, normalmente são melhores sucedidas que a concorrência.

A empresa também efectua o grau de satisfação dos clientes internos, da mesma forma que é feito com os clientes externos na Radio Popular, a satisfação de seus colaboradores como clientes também é analisado de forma estratégica pela empresa. Este facto é considerado muito importante pela Radio Popular, pois constatou-se que a empresa visa o bem-estar de seus colaboradores e suas famílias, e defendem a ideia que funcionários satisfeitos melhor produtividade.

Estes serviços acrescentam valor para empresa no sentido de proporcionar um outro canal de comunicação com o cliente, é uma outra forma da Radio Popular se apresentar ao público que não a conhece, disponibilizando nos serviços *on-line* uma série de dados que dão valor acrescentado para os clientes em termos de interacção com a empresa. Estas ferramentas também proporcionam aos clientes maior interactividade e comodidade, atributos que também agregam valor aos clientes.

A fidelização dos clientes é feita quando a empresa oferece um serviço inovador que satisfaça suas necessidades num tempo curto. As maneiras de oferecer valor aos clientes são imensas, e na Radio Popular as tecnologias *e-Services* são consideradas uma fonte de criação de valor muito importante, principalmente por possibilitar o oferecimento aos clientes de uma maior rapidez no acesso aos produtos e serviços da loja, e na possibilidade da empresa atender suas necessidades de forma ágil.

As principais vantagens que a empresa alcançou após a implantação dos *e-Services* foi o aumento de visitas a loja, maior satisfação dos clientes comprovados em pesquisa,

resolução de reclamações num espaço de tempo menor, melhor relação cliente-empresa, maior venda de produtos que antes clientes não verificavam em loja, de entre outros que o director destaca são:

[...] as possibilidades do cliente poder entrar em contacto com a loja as 5 horas da manhã, do avião, de um comboio ou de um jardim.

Para a empresa o investimento nessas tecnologias só acrescenta valor a mesma e a torna diferente da concorrência se estas possibilidades de acesso à loja forem bem sucedidas.

Nossa estratégia não é ter aparência mas sim termos mecanismos de distribuição e acesso funcional a estas ferramentas [...] nossa principal estratégia são as lojas físicas, os e-Services são ferramentas desta nossa estratégia. (Director Sr. Francisco Rocha).

Para se alcançar uma vantagem competitiva através da aplicação estratégica das actividades da empresa, é necessário o alinhamento e interacção das tecnologias, processos, RH, enfim todas as envolventes do negócio da empresa juntamente com uma gestão eficaz e sistematizada visando sempre a beneficiar o cliente. Desta forma, os e-Services são ferramentas de apoio para a Rádio Popular agilizando os processos e o funcionamento das actividades internas para no final, favorecer os clientes.

4.4.6.2 Competências centrais

A busca pela VC, torna-se cada vez mais difícil, devido ao facto das tecnologias estarem disponíveis para qualquer empresa utilizar, e também pelo facto das empresas ficarem mais expostas através e-Services, tornado suas estratégias mais visível para as concorrentes imitar. Para tanto a Rádio Popular possui serviços e características consideradas únicas no segmento que actua.

Uma destas competências da empresa juntamente com os e-Services é que cliente realize suas compras por exemplo numa loja no Porto e pede para entregar em Albufeira, ou em qualquer parte do país, e se ainda o cliente tiver cadastro, pode pagar no acto do recebimento da mercadoria. A empresa afirma que neste momento só ela possui este serviço.

Outro e-Service desenvolvido internamente pela empresa, com competências únicas e exclusivas, é a “Lista de Casamento” que como já apresentado consiste numa lista de casamento que os noivos disponibilizam para seus convidados possam visualiza-la através do site da empresa, e já podem fazer a compra dos produtos que desejarem através do site.

O facto deste serviço ser desenvolvido internamente, é considerado pela literatura como sendo uma competência da empresa pois mesmo que suas concorrentes vierem a ter este serviço, não será igual, devido ao facto do conhecimento aplicado na criação deste, as outras empresas não possuem. Neste sentido, este conhecimento é denominado *Konw-how*, que como apresentado no Estado da Arte, significa na literatura empresarial conhecimento, capacidade e habilidade desenvolvida por uma empresa e que quando este conhecimento se torna mais disponível e utilizado, o seu valor diminui. Por isso, deve ser considerado como um factor peculiar e uma *core competence* da empresa.

Contudo, podemos inferir que a Radio Popular possui vantagens acima de seus correntes que são obtidas pelas competências internas desenvolvidas através dos *e-Services*, isso origina o domínio e exclusividade de alguns serviços. Com isso a empresa tem valores únicos para oferecer aos clientes.

4.4.6.1 Cadeia de valor adaptado à Radio Popular

O modelo da Cadeia de Valor apresentado na próxima figura destaca as actividades primárias e as actividades de suporte utilizadas pela Radio Popular, para potenciar as actividades desenvolvidas por ela, criando valor e diferencial para obter vantagens e uma posição competitiva no mercado.

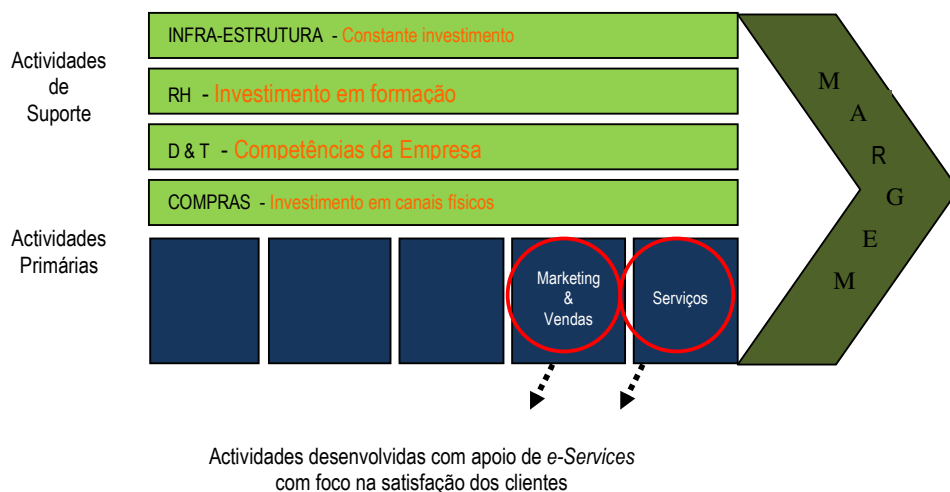


Figura 14 – Cadeia de Valor adaptada às actividades da Radio Popular.

A) Actividades de Suporte

Infra-Estrutura – O SI da Radio Popular é umas das actividades da cadeia de valor mais importante para a empresa. Como já foi referido no texto a empresa salienta que hoje ela não sobrevive sem estas tecnologias aplicadas no sistema de informação da empresa, pois são elas que dão suporte para a realização das tarefas da empresa de forma satisfatória tanto interna como externamente. A Radio Popular utiliza das TIC's em todos os departamentos da empresa, sendo que os serviços e ferramentas nela contidas estão alinhadas em todos os processos da empresa, e cada sector possui a informação que necessita para desenvolver as actividades que são de sua responsabilidade.

O investimento e a inovação tecnológica que a empresa utiliza para o desenvolvimento de seu SI, proporciona-lhe um moderno e elevado padrão de actuação no mercado, sendo aperfeiçoado a cada necessidade nova. Nesta actividade os *e-Services* apoiam a Radio Popular na construção de sistema de relacionamento com clientes baseado em Internet e com seus parceiros e fornecedores.

Recurso Humanos – Com toda tecnologia que a Rádio Popular possui, a empresa também investe em formação dos seus colaboradores para que eles dominem as ferramentas e as utilizem de forma mais proveitosa em suas actividades. O atendimento personalizado é muito importante quando a empresa interage com os seus clientes através dos serviços *on-line*. Desde o início da implantação do sistema a empresa investe em formação, com um projecto a longo prazo isso, sendo que como a empresa está sempre actualizando suas tecnologias esta formação é constante. Também é realizada formação com objectivo de atender o cliente de forma pessoal. Esta formação é realizada através de sistemas baseados em Internet com partilha de informação. Com isso a Rádio Popular tem o objectivo de proporcionar aos seus clientes uma relação de confiança e segurança tanto no contacto pessoal como no *on-line*.

O custo com distribuição de relatórios e outros documentos de carácter pessoal, bem como avisos de reunião, prémios, etc. hoje as informações são disseminadas de forma electrónica e facilita na comunicação interna da empresa.

Desenvolvimento & Tecnologia – A Rádio Popular tem seu próprio DSI com equipas especializadas para conceber e implementar as tecnologias de informação no sistema empresa. Esta é uma competência da empresa de grande valia pois proporciona a clientes ferramentas de colaboração, de apoio aos negócios da empresa de forma personalizada e algumas vezes exclusivas. Como a empresa utiliza de tecnologias *opensource* a equipa do DSI pode estar sempre incluindo novas funcionalidades.

Os *e-Services* apoiam esta actividade pois proporciona a facilidade de integração entre as pessoas para a criação de produtos em colaboração independente da localização geográfica com o relacionamento em *real-time*. As oportunidades vendas *on-line* também é fruto das tecnologias *e-Services*.

Compras – A empresa também investe em equipamentos para as redes físicas como caixas, computadores, etc. também há projectos de investimento e desenvolvimento na construção de novas lojas. Os *e-Services* permitem que a empresa realiza pesquisa através da Internet para a compra destes equipamentos. Para o cliente, a empresa oferece serviços em *real-time* de apoio, os pedidos de compras feitas pelo *site*, são mais rapidamente enviados aos sectores responsáveis, facilidade de pagamento automatizado. Proporciona a comodidade do cliente de não ter de ser dirigir até a loja, podendo realizar todo o processo de compra a partir “sua casa”.

B) Actividades Primárias

Marketing e Serviços – De entre as actividades primárias o marketing e os serviços são o foco da empresa, sendo consideradas umas das actividades mais importante para agregar valor aos negócios da Radio Popular. Com base em *e-Services* realiza o marketing segmentado e campanhas promocionais e oferece aos clientes a grande maioria dos serviços que a empresa desenvolve.

A Rádio Popular investe muito em marketing e publicidade, neste aspecto existem vários seguimentos disponibilizados através de *e-Services* como: campanhas promocionais, marketing personalizado e geral, através de médias como TV, *Sites*, Marketing à medida do cliente através do seu perfil.

Como o foco é nos clientes e nas possibilidades que ele tem de chegar até os produtos e serviços da empresa, todas as actividades da Radio Popular são desenvolvidos a pensar neles e em satisfazer as suas necessidades para conquista-los e fideliza-los. Sendo que para isso, como já apresentado, existe uma equipa externa à empresa, especializada no serviço de mediar a satisfação dos clientes, sendo que no final de cada mês a empresa recebe relatórios sobre a visão do clientes sobre a mesma utilizando deste material para desenvolver novos serviços para atende-los cada vez da melhor forma. Nesse sentido os *e-Services* apoiam através de canais de venda *on-line*, Acesso interior e exterior em *real-time* à informação do cliente, catálogos de produtos, preços, pedidos e solicitações e apoio pós-venda.

Actividades como Logística de entrada, Operações e Logística de Saída estão relacionadas ao recebimento e armazenamento dos produtos que a empresa comercializa. Os pedidos

de reposição de produtos também é realizada nesta actividade da cadeia de valor. A logística de saída, no caso desta empresa, está associada aos produtos finais disponibilizados aos clientes nos diversos pontos de vendas, de entre estes as lojas físicas, mais de 30, e a loja *on-line*, que atende todo o território Português.

Nesse sentido, os *e-Services* apoiam estas actividades na calendarização integrada, envio, gestão de armazéns, gestão e planeamento de pedidos em *real-time*, e melhor relacionamento com fornecedores.

Após a análise da cadeia de valor da Radio Popular, percebe-se que a empresa utiliza da sua infra-estrutura juntamente com investimento que a empresa tem em tecnologia para oferecer serviços de qualidade que potencializam e agregam valor aos serviços e à marca Radio Popular.

Na visão da empresa os *e-Services* são desenvolvidos para complementar os outros canais da empresa (lojas físicas), e nunca um irá substituir o outro. Desse ponto de vista, a estratégia da empresa é que ela possa oferecer para os clientes uma forma de contacto permanente, a qualquer hora ou dia, isso é de grande valia dos canais *on-line* devido o facto do canal tradicional não oferecer.

Em geral, percebe-se que a tecnologia e os serviços *on-line* têm assumido um perfil altamente estratégico e diferenciado e não podia ser diferente, dado o intensivo investimento que a empresa aplica nestas actividades. No entanto, estas tecnologias também estão utilizadas pela concorrência, agravando a competição por espaço no mercado e na fidelização e conquista de clientes, que assumem uma postura cada vez mais exigente.

Por isso, nestes últimos anos, a inovação e investimento nos produtos e serviços para atender cada cliente de forma personalizada, como se a loja existisse por ele, tornaram componentes básicos para o bom funcionamento da empresa, obtendo sucesso, liderança e competitividade no segmento em que actua.

Finalmente, com o que foi apresentado e analisado, pode-se inferir que os *e-Services* influenciam nas actividades de empresa criando valor e VC nos seguintes aspectos:

- Na customização de produtos e serviços;
- Personalização de serviços para clientes;
- Campanhas de Marketing segmentados;
- Proporciona vantagens de custos pela gestão entre seus fornecedores a parceiros;
- Novos canais de distribuição e vendas de produtos;

- Permite entrada mais fácil em alguns mercados;
- Apoia em Pré e Pós-venda;
- Resposta rápida de solicitações.

4.4.7 Perspectivas futuras

Há 20 anos atrás existiam apenas quatro lojas físicas da Radio Popular na cidade do Porto e nada de produtos ou serviços *on-line*. Actualmente existem 30 lojas entre Portugal e Espanha. No início da implantação destas tecnologias para a inovação dos processos da empresa houve, por parte de alguns, receio em implantar estes serviços *on-line* na estratégia da empresa. Gradativamente foi-se introduzindo novas ferramentas de TIC's e aos poucos a empresa foi se adaptando, bem como os seus colaboradores com a nova forma trabalho, de maneira cultural as pessoas foram se adaptando. Houve por parte da empresa formação e compreensão para que todos se adaptassem a nova forma de actuação no mercado. O director completa dizendo que:

Hoje seria impossível existir a Radio Popular que temos sem estas tecnologias.

Para o futuro da empresa, são muitos os projectos já estruturados como por exemplo a criação de conta *e-mail* para clientes, a venda de recursos multimédia, de entre outros, mas sempre com foco nos clientes. Eles são a razão de ser da Radio Popular e sempre que houver ideias, sugestões e críticas que estiverem na imaginação humana a empresa vai procurar atender de acordo com as novas aplicações que vão surgindo na área de tecnologia desde que possa suportar tais ideias.

Para a empresa o futuro e as vantagens das tecnologias também dependem de quem as usam e de como usam. A maior vantagem das tecnologias advindas da Internet é a sua mobilidade. Os *wi-fi* tem disparado e os dispositivos móveis também. Cada vez mais na sociedade as pessoas tem tempo pouco para suas famílias e amigos, têm estar sempre no trabalho, tem de ser sempre mais rentáveis no seu tempo, tendo de gerir seu tempo para ser cada vez mais produtivas, depois tem de estar com famílias e amigos, enfim todo esse conjunto de “tarefas” levam a uma situação em que as pessoas precisam de soluções para fazer compras, fazer pesquisa de mercado, etc.

Vejamos o que diz, neste sentido, o Director Geral da Radio Popular, Sr. Francisco Rocha:

Cada vez há menos tempo para pessoas caminharem a ver as lojas, [...] não há tempo pois estas pessoas têm de trabalhar e o único tempo que lhe sobra, estão com seus filhos e amigos. Estes novos e-Services vem ao encontro das

necessidades das pessoas, para poupar tempo em determinadas tarefas, o que assusta, é a forma brutal com que isso vem acontecendo. De uma forma geral o sucesso destas tecnologias são a mobilidade e disponibilidade que elas proporcionam, por exemplo antes tinha de me dirigir até um PC para ler meu e-mail, hoje posso ver de um PDA ou do meu telemóvel. Em relação ao meio empresarial os investimentos são maiores e as preocupações também são maiores, e faz com que seja mais vagaroso, por tanto eu vejo para o futuro as pessoas com equipamentos com alto grau de mobilidade e disponibilidade tudo de forma digital, cada vez menos no analógico [...] é por ai que eu vejo a evolução.

4.4.8 Conclusão e limitações deste Caso

1) Verificar se as empresas utilizam os e-Services na estratégia empresarial e se alinham estes serviços com os demais sectores da empresa.

A estratégia da Radio Popular como apresentado, é direccionada para as lojas físicas, com o fornecimento e a garantia de venda de produtos com custo mais baixo. Sendo os e-Services ferramentas de apoio para as pessoas conhecerem e irem até lojas físicas. O foco da Radio Popular está nos clientes e no que eles necessitam para estar cada vez mais satisfeitos com a empresa, para isso está sempre atenta em suas sugestões e reclamações.

Todos os departamentos realizam suas actividades através das tecnologias e-Services e cada um utiliza das informações que o sistema possui de acordo com suas actividades, a gestão da empresa também é realizada por meio de serviços, sendo que actividades, como por exemplo, recrutamento, não se faz mais de forma tradicional apenas através dos e-Services.

2) Averiguar a aplicação dos e-Services no desenvolvimento de Competências Centrais das empresas

Como mencionado, durante a análise do caso, hoje em dia as empresa que actuam no mesmo segmento comercial que a Radio Popular, também utilizam das mesmas ferramentas de trabalho, sendo que é difícil a empresa se diferenciar por alguma destas tecnologias. O grande diferencial está em como os colaboradores da empresa vão aplicar seus conhecimentos através destas tecnologias para oferecer o diferencial aos clientes.

Sendo que os e-Services dão suporte no sentido de facilitar determinadas tarefas antes realizadas de forma mais lenta e manual. A empresa afirma que nenhuma concorrente investe tanto em inovação como a Radio Popular e uma de suas competências é a constante inovação em favor do cliente.

3) Apontar as vantagens e desvantagens dos e-Services do Ponto de Vista das empresas

De acordo com as informações recolhidas durante o estudo da Radio Popular percebe-se que a mesma aponta muitas vantagens do uso destas tecnologias na gestão da empresa como apresentado durante a análise do caso, ressaltando que a própria Radio Popular afirma não sobreviver, hoje em dia, sem o uso destas tecnologias em seus negócios.

De entre tantas vantagens apontadas pela empresa pode-se evidenciar a importância que a mesma aponta no sentido do cliente poder acessar a loja a qualquer hora do dia a qualquer local que tenha acesso a Internet como avião, jardim, comboio etc.

Com relação a desvantagem foi identificada, neste caso, apenas uma, que é a demasiada exposição que os *e-Services* colocam a empresa. Se a mesma comete um erro, por exemplo, todos tem acesso a isto, podendo prejudicar sua imagem com algum acontecimento, mesmo que não seja tão grave. Outro ponto negativo em relação a alta exposição da empresa é que suas concorrentes estão sempre a verificar o que a Radio Popular esta a fazer em benefício de seus clientes podendo muitas vezes suas estratégias serem imitadas.

4) Investigar se os *e-Services* são instrumentos/ferramentas facilitadores de negócios

Após a análise das informações desta empresa pode-se inferir que sim, os *e-Services* são grandes facilitadores nos negócios da Radio Popular no sentido de facilitar os processos da empresa para oferecer melhores e variadas opções para os clientes terem acesso aos serviços que ela oferece. A empresa também utiliza dessas ferramentas, internamente, na comunicação entre os colaboradores, departamentos etc; são feitas promoções segmentadas, e personalização dos clientes de acordo com o número de acesso que eles têm no *site*.

Quanto as **limitações deste caso**, não foram muitas. Embora nesta empresa, ter sido realizada apenas um entrevista, esta foi com uma pessoa relacionado com um quadro do topo da Radio Popular. Além disso, este entrevistado possui informações concretas e relevantes sobre as estratégias da empresa e o uso dos *e-Services* aplicado nestas estratégias. A entrevista correu de forma muito satisfatória para a investigadora, tendo uma duração de quase duas horas. O lado negativo de apenas uma entrevista é que não foi possível realizar uma comparação das visões de diferentes colaboradores do topo de outros sectores da empresa.

O *site* da empresa contém muitas informações relevantes dos serviços que a empresa oferece, mas não foi encontrado relatórios de contas nem de sustentabilidade com informações complementares para a melhor análise deste caso.

CAPÍTULO V
Considerações Finais

Neste item estão apresentadas, de forma resumida, as principais conclusões a que esta investigação chegou, ao mesmo tempo em que se verifica se os objectivos propostos foram atingidos, também serão apresentados comentários acerca das limitações já apresentadas no estudo dos casos e finalmente, sugestões para novos trabalhos.

Objectivos Propostos

Objectivo 1

Verificar se as empresas utilizam os e-Services na estratégia empresarial e se alinham estes serviços com os demais sectores da empresa

Todas as empresas estudadas ressaltaram constantemente que todos os *e-Services* são desenvolvidos e implementados para uma melhor comodidade e satisfação do cliente. De forma global, constatou-se que todas as empresas utilizam os *e-Services* nas suas estratégias para oferecer serviços diferenciados e personalizados. Estes serviços juntamente com os colaboradores das empresas, são definidos, como os principais componentes para a conquista e fidelidade dos clientes.

Conclui-se também que as empresas utilizam os *e-Services* como ferramenta de gestão de relacionamento entre a própria empresa e os seus parceiros de negócio, pois, se a gestão e os processos que ocorrem entre as empresas e os parceiros, fluírem da melhor forma para ambos os lados, quem beneficia são os clientes finais.

Verificou-se que nas três empresas os *e-Services* são utilizados por todos os departamentos, cada um tem acesso às informações que lhes são úteis para realizar as suas actividades da melhor forma. As informações contidas nos SI das empresas, são distribuídas de acordo com as responsabilidades de cada sector. Os *e-Services*, também são utilizados na gestão interna das empresas, antes da implementação dos *e-Services* muitas actividades internas eram manuais, como por exemplo: aviso de reunião, actas, relatórios, isso tudo hoje é feito de forma electrónica, permitindo assim a flexibilidade dos processos internos.

Os investimentos em canais físicos também é forte, como apresentado nos casos as três empresa tem em seu planeamento investimento nesse canal. Este facto pode ser explicado devido ao pequeno número de utilizadores de comércio electrónico em Portugal em relação as transacções tradicionais. De acordo com o Instituto de Estatística de Portugal – o número de utilizadores de comércio *on-line* é de 4,7% da população., isso em número absoluto da população Portuguesa ainda é muito baixo (INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICAS, 2007).

Objectivo 2***Averiguar a aplicação dos e-Services no desenvolvimento de competências Centrais das empresas***

Os *e-Services* têm por base TIC's que estão disponíveis no mercado para as empresas que tiverem capital para as adquirir. Sendo muito difícil, nos dias de hoje, uma empresa utilizar serviços exclusivos por muito tempo. O que se constatou, neste estudo, é que o que irá diferenciar uma empresa da concorrência, é a gestão destes serviços e a forma de como são aplicados em benefício dos clientes. A maior competência e valia que as empresas possuem é o *Know-How* dos seus colaboradores e daqueles que vão gerir essas tecnologias em favor da empresa. Somente aquelas pessoas que desenvolveram ou acompanharam o crescimento destes serviços é que detêm o conhecimento minucioso destes e são essas especificidades que permitem a empresa garantir vantagens através desta competência – Conhecimento.

Constatou-se que as três empresas investem fortemente na formação dos seus funcionários, criando um ambiente de trabalho agradável para que o colaborador esteja satisfeito e possa aplicar na empresa todos os seus conhecimentos da melhor forma. As três empresas acreditam que quando o seu colaborador está satisfeito e se sente valorizado, esta satisfação é repassada ao cliente final com a realização das suas tarefas de forma mais competente e eficiente.

Objectivo 3***Apontar as vantagens e desvantagens dos e-Services do Ponto de Vista das empresas***

De forma geral as três empresas apresentaram praticamente as mesmas vantagens e desvantagens que os *e-Services* proporcionam. Para deixar claro quais são estas vantagens e desvantagens a seguir serão apresentadas em tópicos.

Maiores Vantagens

- Facilidade e comodidade que os clientes têm de acederem aos serviços da empresa a qualquer hora do dia, e qualquer dia do ano;
- Mobilidade de acesso aos serviços das empresas através de telemóveis, Palm's ou PDA's;
- Agilidade e rapidez em responder às solicitações dos clientes;
- Baixo custo nas transacções através de *e-Services*;
- Serviços Personalizados;
- Novas formas de comunicação;

- Novos canais de vendas de serviços e produtos;
- Facilidade que a empresa tem de realizar marketing directo, a possibilidade de personalização dos clientes;
- Maiores apoios em pré e pós-venda;
- Agilidade nos processos internos das empresas.

Maiores Desvantagens

- Falta de contacto pessoal – isso implica um maior investimento das empresas nos seus colaboradores, no sentido que estes possam fazer os clientes sentirem-se tratados com a mesma cordialidade, como de um contacto pessoal, por meio da escrita (por exemplo na resposta a um *e-mail*, ou em uma conversa em *real-time*) ou conversas telefónicas.

Demasiada Exposição – As empresas ficam muito expostas perante os clientes e a concorrência. São facilmente, e as vezes injustamente, julgadas pelos seus erros. Por outro lado, todas as novidades das empresas ficam expostas sendo fácil para a concorrência a sua imitação.

Objectivo 4

Investigar se os e-Services são instrumentos/ferramentas facilitadores de negócios

Os *e-Services* foram considerados, de forma geral, como ferramentas que facilitam os negócios das empresas sim. Facilitam no relacionamento entre empresas e colaboradores, clientes, parceiros, fornecedores, enfim entre todos os que fazem parte dos processos das actividades das empresas. Ressalva-se que as mesmas não vêem os *e-Services* como principal ferramenta do relacionamento entre estes e os clientes, mas sim como complemento às lojas físicas, pois em muitas situações existe a necessidade do contacto pessoal. Nas três empresas constatou-se que utilizam os *e-Services* como ferramenta para apresentarem-se ao cliente, isto é, como porta de entrada para os clientes conhecerem e aderirem aos seus serviços. No entanto, quando se trata de selar um novo relacionamento ainda é o contacto pessoal o mais utilizado. Os *e-Services* ajudam no sentido de apoiar os relacionamentos entre empresas e clientes, podemos dizer de forma directa que: “os *e-Services* causam a primeira impressão da empresa e depois fazem a “manutenção” deste relacionamento, mas é apenas com o contacto dos clientes, através dos canais físicos, com gerentes e/ou colaboradores, que este relacionamento se consolida.

Principais Limitações

As principais limitações deste estudo estão relacionadas com a impossibilidade da realização das entrevistas propostas no projecto inicial. A ausência das entrevistas no caso das empresas Continente Hipermercado e Radio Popular, limitou a investigação em identificar com mais clareza como estas empresas utilizam os *e-Services* estrategicamente. Pois, apesar das análises apoiadas em documentos, relatórios e *sites*, somente as pessoas dos quadros de topo das empresas têm acesso a este tipo de informações e portanto, poderiam esclarecer de uma forma convincente como estas utilizam os *e-Services* estrategicamente. Ressalva-se que em muitas das empresas esta estratégia de não oferecerem pessoas do quadro de topo para as entrevistas pode ser plano de confidencialidade de informações.

Sugestões para Estudos Futuros

Outros estudos relacionados com este tema serão interessantes de analisar no sentido de uma melhor compreensão do papel dos *e-Services* nas organizações. Sendo que algumas destas sugestões podem ser assim consideradas:

- Verificar a utilidade dos *e-Services*, do ponto de vista dos clientes destas empresas e consequentemente realizar um estudo complementar a este, para verificar se as ideais da empresa vão ao encontro das necessidades dos clientes;
- Estudos de novos negócios, como, empresas que concebem, implementam e efectuem a manutenção dos *e-Services*; (*outsourcing* de serviços)
- Comparar empresas que utilizam os *e-Services* em Portugal com as de outros países da Europa ou do resto mundo;

Outras áreas

- Estudar os benefícios e os malefícios que a utilização das tecnologias advindas da Internet causa na nova geração da sociedade (perda dos valores fraternais);
- Como a “sociedade antiga” enfrenta o avanço tecnológico, e o que será daqueles que não conseguirão acompanhar esse avanço;
- Desigualdade social e os avanços tecnológicos, muitas pessoas ainda não têm nem acesso a informação quanto menos a Internet. Como podem estas pessoas serem incluídas numa sociedade digital?

REFERÊNCIAS

ABORDAGEM científica e métodos de pesquisa[slides]. Disponível em:
<http://www.heliorocha.com.br/graduacao/editorial/download/PME/Pesquisas_e_Decisoes_de_Mercado.ppt#273,1>. Acesso em: 10 jul. 2007.

ANSOFF, H.I. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1991.

ARAUJO, Elieny Alvarenga de. A construção social da informação: dinâmicas e contextos. **DataGramaZero - Revista de Ciência da Informação**, v.2, n.5, out. 2001.

BAKER J. C. et al. Hierarchical model of business competence. **Integrated Manufacturing Systems**, UK, v. 8, n. 5, p.265-272, 1997.

BANCO BPI. **Relatório de contas**. Disponível em:
<http://bpi.bancobpi.pt/pt/ficheiros/RC/RC_BBPI_2006_PT.pdf> Acesso em: 27 jul. 2007.

BELLO, José Luiz de Paiva. **Metodologia científica**. Rio de Janeiro, 2004. Disponível em:
<<http://www.pedagogiaemfoco.pro.br/met00.htm>> Acesso em: 17jul. 2007.

BORGES, Tiago Nascimento; PARASI, Cláudio; GIL, Antonio de Loureiro. O *Controller* como gestor da tecnologia da informação: realidade ou ficção? **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 4, p.1-17, out./dez. 2005.

BRESSAN, F. O método estudo de caso. **Administração On-Line**, v.1, n.1, jan./mar. 2000.

CAMPOS, Rose. Empresas aumentam gastos com TI. **Gazeta Mercantil**, p.9, abril, 2001. Caderno TI.

CARVALHO, Francisco Neto de. **Que desafios para o controle alimentar?** In: FORUM COMÉRCIO MODERNO, 3., Estoril, 7 e 8 Março 2007. Palestra proferida.

CHING, C.H.; HOLSAPPLE, C.W.; WHINSTON, A.B. Toward IT support for coordination in network organizations. **Information & Management**, v. 30, n. 4, p. 179-99, 1996.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Senac, 2003.

COELHO, Sérgio André Gonçalves Bandeira. Mobilidade na Modelo Continente Hipermercado, SGPS. **Relatório de Estágio**. Universidade do Porto.Faculdade de Engenharia, 2003. 69p.

CONTINENTE online. **Um continente em sua casa**. Disponível em: <www.continente.pt>. Acesso em: 15 jul. 2007.

CORNELSEN, Julce Mary. Gestão da informação como recurso estratégico nas empresas. **Páginas Arquivos & Bibliotecas [a&b]**, Lisboa, n.18/20, p.135-71, 2006.

COUTINHO, C.P.; CHAVES, J.H. O estudo de caso na investigação em tecnologia educativa em Portugal. **Revista Portuguesa de Educação**, Braga, PT, v.15, n. 001, p. 221-243, 2002.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2.ed. Porto Alegre : Artmed, 2007.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

FERREIRA, Aurélio B. de Holanda. **Novo dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1975.

FITZSIMMONS, James A; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. 4 ed. Porto Alegre : Bookman, 2005.

FLEURY, Afonso, C.C; FLEURY, Maria, T.L. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. **Gestão & Produção**, São Carlos, v.10, n.2, p. 129-144, ago. 2003.

FREIRE, Adriano. **Estratégia sucesso em Portugal**. Lisboa: Verbo, 1997.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo : Atlas, 1995.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo : Atlas, 1999.

GODOY, A. S. Introdução a pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.2, p.57-63, mar./abr.1995.

GUILHOTO, Lúcia de Fátima Martins. **O uso da Internet como ferramenta para oferta diferenciada de serviços a clientes corporativos**: um estudo exploratório de telecomunicações. Dissertação (Mestrado)-Universidade de São Paulo, 2002.

HANSEN; G. S.; WERNERFELT, B. Determinants of firm performance: the relative importance of economic and organizational factors. **Strategic Management Journal**, v.10, n.5, p.363-380, 1989.

HOFFMAN, K. D.; BATESON, J. E.G. **Princípios de marketing de serviços**: conceitos, estratégias e casos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

HOUAISS, Antônio. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2003.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA. **Portal de Estatísticas Oficiais**. Disponível em: <http://www.ine.pt/portal/page/portal/PORTAL_INE/DEstatisticos?menuBOUI=16950> Acesso em: 12 ago. 2007.

ISRAELSEN, Amber. The Internet: benefits oh the next communication frontier. **Library Hi Tech News**. n.7, p.6-8, 2005.

JOHNSON, G.; SHOLES, K.; WHITTINGTON, R. **Exploring corporate strategy**. 7. ed. [s.l.] :Prentice Hall, 2005.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KROGH, G.; ROOS, J. A perspective on knowledge, competence and strategy. **Personnel Review**, v. 24, n. 3, p. 56-76, 1995.

LEITÃO, B. J.M. **Grupos de foco**: o uso da metodologia de avaliação qualitativa como suporte complementar à avaliação quantitativa realizada pelo sistema de bibliotecas da USP. Dissertação. (Mestrado)- Escola de Comunicação e Artes, USP, São Paulo, 2003.

LELLO, J; LELLO, E. **Dicionário prático ilustrado**. Porto : Lello & Irmão, 1976.

LEVIN, Martin. A corporate Web *site* is different from a marketing Web *site*. **Harvard Business Review**, p.6 ,nov./dec. 1996.

MARCOS históricos. Disponível em:
<<http://bpi.bancobpi.pt/index.asp?rildArea=AreaGbpi&rild=GHistoricos>>. Acesso em: 22 jul.2007.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de caso**: uma estratégia de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2006.

MATTAR, Fauze N. ; SANTOS, Dislon G. **Gerência de produtos**: como tornar seu produtos um sucesso. São Paulo: Atlas, 1999.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 6.ed. Petrópolis: Vozes, 1996.

MINTZBERG, H. Mintzberg's **5 Ps for strategy** Disponível em:
<<http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/dstools/paradigm/5pstrat.htm>>. Acesso em: 16 abr. 2007.

_____. et al. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 4. ed. Porto Alegre : Bookman, 2006.

_____.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planeamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MIRANDA, R. C. da R. O uso da informação na formulação de ações estratégicas pelas empresas. **Ciência da Informação**, Brasília, v.28, n.3, p.284-290, set./dez. 1999. Disponível em:<<http://www.scielo.br>>. Acesso em: 08 de mar. 2007.

MODELO Continente: provocar a mudança digitalizando os processos. **CadernosLink**, n.4 , set. 2002. Disponível em: <<http://www.link.pt/upl/%7B9c9e2d0d-ba4c-4faf-a993-93f59b9a4148%7D.pdf>>. Acesso em: 03 ago. 2007.

MODELO CONTINENTE SGPS. **Relatório de sustentabilidade 2006**. Disponível em:
<www.modelocontinente.pt>. Acesso em: 22 ago. 2007.

_____. **Relatório de contas 2006b**. Disponível em: <www.modelocontinente.pt>. Acesso em: 22 ago. 2007.

MORGADO, Maurício Gerbaudo. **A Internet como mídia de marketing no Brasil**: estudo exploratório. Dissertação (Mestrado)- São Paulo,1998.

NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisa em Administração**, São Paulo, v.1, n.3, 2º sem. 1996.

NÓBREGA JR, J. I.C. **Metodologia para análise estratégica de projetos de cadeias de abastecimento industriais**. Florianópolis. 102f. 2000. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

ONI Communications. Disponível em: < www.oni.pt>. Acesso em: 03 de ago. 2007.

PATRÍCIO, Lia Martins Lima. **Da integração vertical ao outsourcing estratégico**: o caso de duas empresas de construção portuguesa. Dissertação (Mestrado em Gestão de Empresas)- Universidade do Porto, Instituto Superior de Estudos Empresariais, 1999. 165 p.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2.ed. Rio de Janeiro : Campus, 2004.

_____. The competitive advantage of nations. **Strategic Management Journal**, v.12, p.95-117, 1990.

_____. Strategy and the Internet. **Harvard Business Review**. p.63-78, mar. 2001.

_____. What is strategy? Boston: **Harvard Business Review**. p. 61-78, nov/dec. 1996.

_____. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

_____. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

_____. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1985.

PORTUGUESES mais tempo em bancos on-line. Disponível em:
<http://www.marktest.pt/produtos_servicos/Netpanel/default.asp?c=1292&n=1740>. Acesso em: 07 set. 2007.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. 18.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

_____; _____. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v.68, n. 3, p. 79-91, may/june, 1990.

PROGRAMA CONTACTO. **Mais de 20 anos a mudar Portugal...** Disponível em:
<http://www.modelocontinente.pt/Arquivos_novo/RelacoesComInvestidores/Publicacoes/Apresentacoes/2007/ContactoMasters2007.pdf>. Acesso em: 22 jul. 2007.

REZENDE, A. R; ABREU, A. F. **Tecnologia de informação aplicada a sistemas de informação empresariais**. 3.ed. São Paulo : Atlas, 2003.

RODRIGUES, Hermano; SILVA, Mário Rui. **A inovação do sector Bancário em Portugal**. Disponível em: <<http://www.euronext.pt/IMC/files/artigo.pdf>>. Acesso em: 23 ago.2007.

ROSA, Luís Valente. **Mercado não-alimentar**: tendências de consumo. In: FORUM COMÉRCIO MODERNO, 3., Estoril, 7 e 8 Março 2007. Palestra proferida.

RUST, T. R; KANNAN, P.K. (Ed.). **e-Service**: new directions in theory and practice. Armonk : M. E. Sharpe, 2002.

_____; _____. *e-Service*: a new paradigm for business in the electronic environment. **Communications of the ACM**, v. 46, n. 6, p. 36-42, jun. 2003.

_____; _____. *e-Service* and the consumer. **International Journal of Electronic Commerce**, v.5, n.3, p.85-101, 2001.

SERRA, F.; TORRES, M.C; TORRES, A.P. **Administração estratégica**: conceitos, roteiros e casos. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2003.

[SERVIÇOS on-line]. Disponível em: <http://www.mct.gov.br/upd_blob/8714.pdf>. Acesso em: 14 maio 2007.

SILVA, Armando Malheiro da. **A informação**: da compreensão do fenómeno e construção do objecto científico. Porto: Afrontamento, 2006.

THOMSETT. **Outsourcing : the great debate. Thomsett International1998**. Disponível em: <http://www.thomsettinternational.com/main/articles/hot/hot_outsource.htm>. Acesso em 03 Junho de 2007.

TEIXEIRA, Manuel. **A análise Dafo**. 2003. Disponível em: <http://www.manuelteixeira.net/articles/documentos/analise_swot1.pdf>. Acesso em: 29 abr. 2007.

TORRES, Norberto A. **Competitividade empresarial com a tecnologia de informação**. São Paulo: Makron Books, 1995.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo : Atlas, 1995.

TSCHOHL, John. **e-Service**: devore ou seja devorado. Rio de Janeiro: Makron Books, 2001.

VALENTIM, Marta Lúcia Pomim. Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento. **DataGramaZero - Revista de Ciência da Informação**, v. 3, n. 4, ago. 2002. Disponível em: <<http://www.dgz.org.br>>. Acesso em: 20 fev. 2007.

VARAJÃO, João Eduardo Quintela. **Outsourcing de serviços de sistema de informação**. Lisboa: FCA Editora de Informática, 2001.

YIN, R. K. **Case study research**: design and methods. 2.ed. London : Sage Publications, 1994.

_____. **The case study anthology**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2004.

_____. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3.ed. Rio de Janeiro: Bookman. 2005.

WEB Services na Integração de Sistemas Corporativos. Disponível em: <<http://www.dextra.com.br/empresa/artigos/webservices.htm>>. Acesso em: 30 mar. 2007.

WEBSTER, W. **Webster's third new international dictionary of the English language.**
Massachusetts : G & C Merriam, 1981.

GLOSSÁRIO

ATMs- terminais de auto atendimento (Multibanco)

Brandy equity - como um conjunto de recursos, inerentes à uma marca, que se agregam ao valor de algo, proporcionando share por um produto ou serviço. A teoria do Brand Equity foi elaborada por David C. Aaker.

Cadeia de valores - designa uma série de actividades relacionadas e desenvolvidas pela empresa para satisfazer as necessidades dos clientes, desde o relacionamento com os fornecedores e ciclos de produção e venda até à fase de distribuição ao consumidor final.

Cash-flow - Corresponde ao fluxo gerado de tesouraria da empresa e revela a capacidade de empresa em gerar dinheiro. O cash flow bruto corresponde aos resultados operacionais acrescidos das amortizações e das provisões. Por sua vez o cash flow líquido é o somatório dos resultados líquidos com as amortizações e provisões.

Checkout - procedimento de checagem de itens que foram previamente estabelecidos por outrem no momento da chegada do objecto ou pessoa. Pode ser no hotel, no aeroporto, indústria de linha branca, ou em qualquer lugar que exija ou tenha um padrão de atendimento ou qualidade a ser cumprido.

Commodities - mercadorias no sentido de produtos gerais, sem personalização.

Core competence- designa as competências estratégicas, únicas e distintivas de uma organização que lhe conferem uma vantagem competitiva intrínseca e, por isso, constituem os factores chave de diferenciação face aos concorrentes.

Customer equity - clientes personalizado com características próprias.

Customização - tem o sentido de adaptar os produtos e processos ao gosto do cliente, portanto é o atendimento que visa a satisfação do freguês. A origem da palavra está no inglês customer, que significa "cliente"

Downsizing corporativo - Redução do número de funcionários para que uma corporação se torne mais económica.

Downstream - Próximo estágio de uma acção, continuação.

e-Business- como sistemas de informação que auxiliam os processos de negócio

e-Commerce - realização de toda a cadeia de valor dos processos de um negócio num ambiente electrónico, por meio de aplicação intensa das tecnologias de informação e comunicação, atendendo aos objectivos de negócios. Ele compreende não apenas a parte de compras e vendas, mas também o marketing, a logística, a infra-estrutura e o atendimento ao cliente.

Empowerment - uma abordagem de projecto de trabalho que objectiva a delegação de poder de decisão, autonomia e participação dos funcionários na administração das empresas. Analisa-se o desenvolvimento do empowerment por meio dos estágios evolutivos das áreas de gestão, das configurações organizacionais, das estratégias competitivas, da gestão de RH e da qualidade.

e-Services -serviço electrónico disponível na Internet que executa tarefas, soluciona problemas e realiza transacções. Os *e-Services* podem ser usados por pessoas, empresas e mesmo por outros *e-Services* e pode-se ter acesso através de ampla gama de dispositivos, direccionado ao cliente.

Gestão da informação - gestão eficaz de todos os recursos de informação relevantes para a organização, tanto de recursos gerados internamente como os produzidos externamente e fazendo apelo, sempre que necessário, à tecnologia de informação.

Helplines - Linhas telefónicas de apoio ao cliente.

Home-Banking - Disponibilização ou venda de produtos e serviços bancários através da Internet. O cliente pode aceder ao banco e efectuar movimentos na sua conta bancária, assim como adquirir produtos ou ter acesso a determinados serviços.

Inputs - Operação que consiste na entrada de dados num determinado processo com o objectivo de os armazenar ou processar.

In-store- Serviço Bancário Assente numa rede de distribuição localizada em locais de elevado tráfego (centros comerciais, hipermercados, etc.)

Logística - área responsável por prover recursos, equipamentos e informações para a execução de todas as actividades de uma empresa.

Konw-how - Técnica, conhecimento ou capacidade desenvolvida por uma empresa. O know-how é mais facilmente atribuído a produtos tangíveis. Quando este conhecimento se torna mais disponível e utilizado, o seu valor diminui. Assim, deve ser considerado como um factor distintivo e uma core competence para uma empresa.

Meritocracia - Do latim “*mereo*”, merecer, obter - é a forma de governo baseado no mérito. As posições hierárquicas são conquistadas, em tese, com base no merecimento, e há uma predominância de valores associados à educação e à competência.

Network - Conjunto formado por entidades e as suas inter-conexões. Em topologia de rede ou numa estrutura abstracta, as entidades inter-conectadas são pontos e as inter-conexões são linhas num esquema; numa rede de computadores, as entidades inter-conectadas são computadores ou equipamentos de comunicação de dados e as inter-conexões são ligações de dados.

Organolélicas Faz referência às qualidades ou propriedades que se percebem com os sentidos, durante a degustação, como a cor, o aroma e o sabor.

Outsourcing - designa a acção que existe por parte de uma organização em obter mão-de-obra de fora da empresa, ou seja, mão-de-obra terceirizada. Está fortemente ligado a ideia de subcontratação de serviços. Em outras palavras, "Outsourcing" é a transferência das actividades conhecidas como actividades meio, e nunca as actividades fins (produto final), para uma empresa terceirizada.

Press Releases - Em Português denomina-se como Assessoria de Imprensa, é um instrumento dentro do composto de Comunicação desenvolvida para as organizações, fazendo parte das actividades da área de comunicação.

Real-time – tempo real.

Relationship equity - valor líquido do relacionamento.

Smart cards - Cartão de crédito com um microprocessador e memória integrados para identificação de transacções financeiras. Quando inserido num leitor, ele transfere os dados para e do computador central. Pode ser programado para se autodestruir, se for introduzida uma senha de acesso várias vezes.

Start-ups - denominam-se as empresas em fase de constituição mas que, pela natureza da sua actividade, apresentam um perfil de risco mais acentuado. As empresas start-up com maior expressão actualmente são as de investimentos na Internet

Sub-Holding - Uma sociedade gestora de participações sociais ou *holding* é uma forma de oligopólio no qual é criada uma empresa para gerir um grupo delas (conglomerado) que se uniu com o intuito de promover o domínio de determinada oferta de produtos e /ou serviços. Na *holding*, essa empresa

criada para administrar possui a maioria das acções das empresas componentes de determinado grupo. Essa forma de gestão é muito praticada pelas grandes corporações.

Tecnologia Oracle - O Oracle é um SGBD - sistema de gestão de base de dados.

Trade-off - ocorrem quando se abre mão de algum bem ou serviço distinto para se obter outro bem ou serviço distinto. Um trade-off - se refere, geralmente, a perder uma qualidade ou aspecto de algo, mas ganhando em troca outra qualidade ou aspecto. Isso implica que uma decisão seja feita com completa compreensão tanto do lado bom, quanto do lado ruim de uma escolha em particular.

Upstream - Estágio inicial de uma acção

Value equity - percepção do cliente em relação às ofertas da empresa.

ANEXOS



Anexo A - Formulário Original de Análise de Site

| Variáveis coletadas e utilização prevista | |
|--|---|
| Variáveis analisadas | Utilização prevista |
| 1. <i>Grau de sofisticação: Alto, Médio, Baixo</i> | Campo destinado para anotação da opinião pessoal do pesquisador sobre o site; não foi utilizado para as conclusões deste estudo. |
| 2. Histórico | Verificar quais informações gerais e institucionais são mencionadas no site sobre: |
| 3. Forma de organização e operação | 2 - Histórico: origens e desenvolvimento da empresa. |
| 4. Capacitações da empresa | 3 - Forma de organização e operação: explicações sobre a estrutura organizacional da empresa. |
| 5. Ambiente geral de negócios | 4 - Capacitações da empresa: técnica, operacional, produtiva, de mercado, etc. |
| 6. Desafios atuais e futuros | 5 - Ambiente geral de negócios que a empresa tem enfrentado |
| 7. <i>Missão/Princípios</i> | 6 - Desafios atuais e futuros que a empresa espera encontrar |
| 8. <i>Descrição das divisões e/ou unidades de negócios</i> | 7 - Missão/princípios: são apresentados? |
| 9. <i>Fábricas e/ou filiais</i> | 8 - Descrição das divisões e/ou unidades de negócios: é feita? |
| 10. Mapa do site | 9 - Fábricas e/ou filiais: são apresentadas |
| 11. Endereços de distribuidores e revendas | 10 - Avaliar quantas empresas oferecem a seção "mapa do site" em suas <i>home pages</i> . |
| 12. Endereços de departamentos/fábricas | 11 - Avaliar se as empresas utilizam suas <i>home pages</i> para divulgação de sua estrutura de vendas externa. |
| 13. Telefone(s) do(s) escritório(s) | 12 e 13 - Avaliar se as empresas divulgam seus endereços e telefones. |
| 14. Saudações e textos do principal executivo | Avaliar quantas empresas oferecem espaços assinados pelo seu principal executivo e dirigidos ao visitante do site. |
| 15. Informações sobre o desempenho financeiro | 15 e 16 - Avaliar se as empresas usam a Internet para divulgar seus dados financeiros e de mercado. |
| 16. Informações sobre o desempenho no mercado | |
| 17. Informações sobre principais produtos e serviços | Avaliar se as empresas utilizam a Internet para divulgar e descrever seus produtos e/ou serviços. |
| 18. Novidades sobre produtos e serviços | 18 a 20 - Avaliar se as empresas utilizam essas seções para divulgar notícias e novidades sobre seu negócio ou ramo de atividade. |
| 19. Notícias atualizadas | |
| 20. Novidades sobre o ramo de atividade | |
| 21. What's cool/hot | 21 - Avaliar se as empresas utilizam a seção What's cool/hot |
| 22. <i>Espaço para imprensa ou press releases</i> | 22 - Verificar quantas empresas oferecem seções voltadas à imprensa em geral. |
| 23. Posições disponíveis, descrição e/ou envio de C.V. | Avaliar se as empresas divulgam oportunidades de emprego pelo site |
| 24. Páginas amarelas, diversão, tempo, preços de ações, gopher, newsgroups | 24 a 27 - Avaliar quais tipos de links para outros sites são oferecidos pelas empresas |
| 25. <i>Revendedores - link direto</i> | 28 - Avaliar se ocorre divulgação do nome do provedor ou desenvolvedor do site. |
| 26. <i>Presença de links de interesse correlato</i> | |
| 27. <i>Presença de link com outros sites da empresa</i> | |
| 28. <i>Menção e/ou link para o provedor ou desenvolvedor</i> | |
| 29. Solicitação de assinatura de presença | Avaliar se as empresas utilizam livro de visitantes |

Fonte: Morgado (1998).

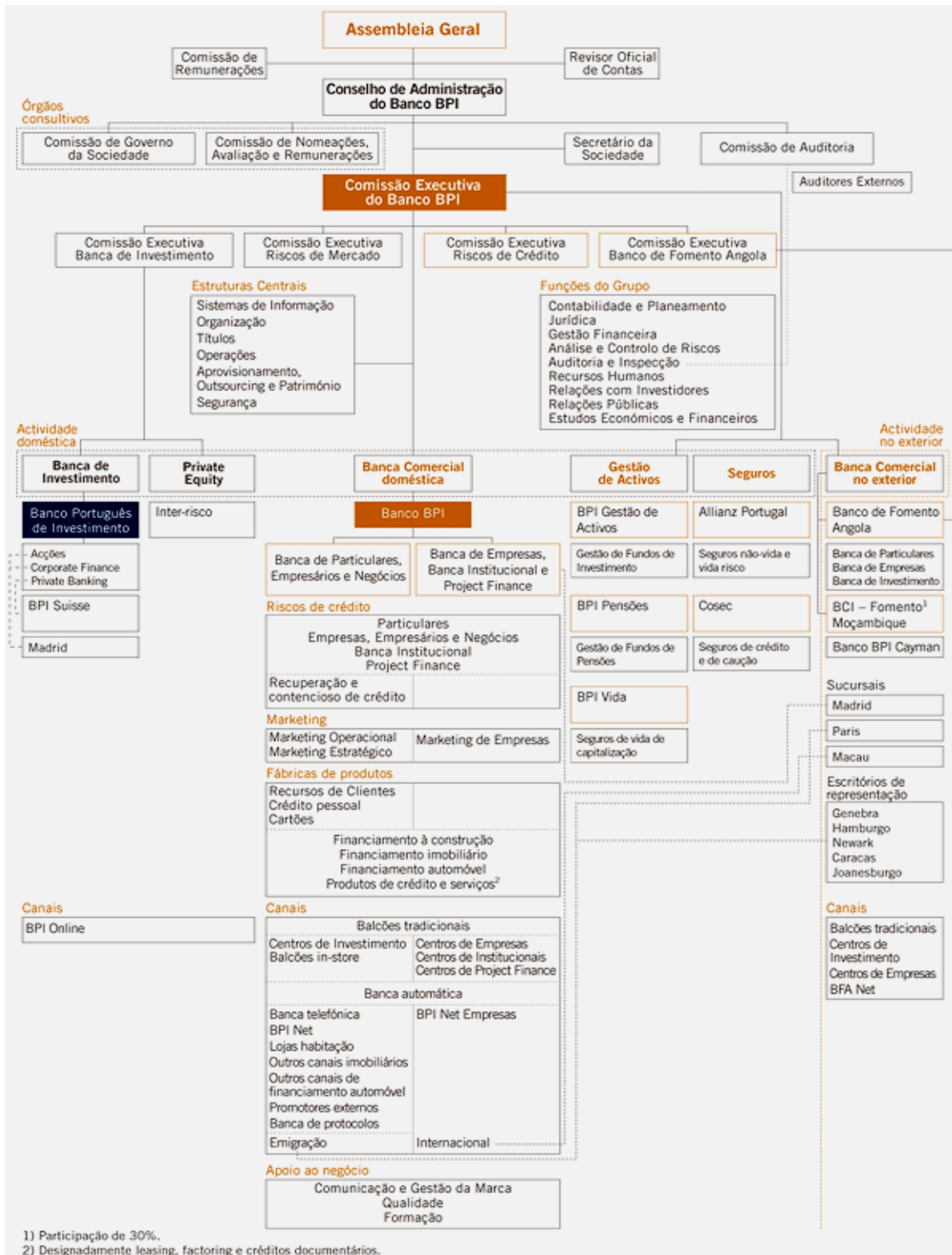
| Variáveis analisadas | Utilização prevista |
|--|--|
| 30. Busca de informações dentro do próprio site | Avaliar se as empresas oferecem ferramenta de busca |
| 31. Respostas prontas para perguntas mais frequentes | Avaliar se as empresas oferecem listas FAQ (<i>Frequent Asked Questions</i>). |
| 32. Solicitação de opinião sobre o site | Avaliar se as empresas utilizam formulários de feedback on-line |
| 33. Consulta a respostas prontas para questões de consumidores | 33, 34 e 35 - Avaliar se e qual a profundidade da assistência ao consumidor/cliente que a empresa oferece na rede. |
| 34. Formulário para encaminhar perguntas | 35 - Verificar se e qual o tipo de serviço informativo (sem personalização) a empresa presta. |
| 35. Divulgação do SAC | |
| 36. Prestação de serviços diversos. Quais? | |
| 37. Status de pedidos, entregas, pagamentos, etc. | Avaliar quantas e que tipo de facilidades, serviços e utilidades interativas (com personalização) as empresas oferecem para seus clientes. |
| 38. Clube de consumidores (cadastramento e tratamento diferenciado para cadastrados) | Avaliar se as empresas trabalham com clubes de consumidores on-line. |
| 39. Vendas on line. Faz? Qual o tipo de produto? | 39 - Avaliar quantas empresas fazem vendas via Internet e quais os tipos de produtos comercializados. |
| 40. Segurança nas transações. Oferece? | 40 e 41 - Avaliar, para as empresas que fazem transações na rede, os tipos de pagamento aceitos e o nível de segurança nas transações realizadas. |
| 41. Pagamento on-line? Quais formas de pagamento? | |
| 42. Os produtos são demonstrados? Qual o tipo de demonstração realizada? | 42 - Averiguar os tipos de demonstrações feitas para os produtos. |
| 43. Gera lead para vendas? | 43 - Avaliar se a empresa gera leads a serem trabalhados posteriormente pela equipe de vendas. |
| 44. Formação de banco de dados. Há formulários de cadastramento? | 44 e 45 - Avaliar se as empresas realizam esforços para formação de banco de dados e qual a profundidade (em número de variáveis coletadas) desse cadastramento. |
| 45. Qual a profundidade das perguntas? (Nome, Endereço, Sócio, Demo, Psico) | |
| 46. Newsletter on-line. É oferecido? | Avaliar se as empresas oferecem newsletters on-line. |
| 47. Faz pesquisa de mercado on-line? | Avaliar se a empresa faz esforços de pesquisa de mercado on-line. |
| 48. Tradução para outras línguas | Avaliar o grau de sofisticação tecnológica das home pages, quanto a: |
| 49. Uso de plug-ins | 48 - Oferecer tradução do conteúdo para outras línguas. |
| 50. Animações | 49 a 53 - Utilizar esses recursos tecnológicos dentro do site. |
| 51. Vídeo | 54 - Permitir que se vote no site da empresa para os diversos concursos para eleição das melhores home pages que há na Internet. |
| 52. Música ou som | |
| 53. Frames | 55 - Avaliar se dentro dos sites há a oferta de jogos ou brincadeiras para o visitante. |
| 54. Votação para prêmio de melhor site | |
| 55. Jogos, brincadeiras, interação | |
| 56. Referência a campanhas de outras mídias | 56 - Buscar indicadores da integração do conteúdo da home page da empresa aos esforços promocionais de outras mídias. |
| 57. Indícios de comércio eletrônico em sentido amplo? Quais? | 57 - Avaliar se há indícios de que a empresa esteja utilizando a Internet para propósitos mais amplos de comércio eletrônico. Visa também identificar empresas interessantes de serem contatadas para estudos futuros. |

Anexo B – Guião das Entrevistas

Guião para Entrevistas

- Abordagem sobre os *e-Services* disponibilizados pela empresa aos seus clientes.
- Qual é o papel que os *e-Services* desempenham na estratégia da empresa:
 - Criação de valor para os clientes
 - Criação de competências
 - Vantagens competitivas
 - Até que ponto é preferível para o cliente a automação de tarefas ao contacto pessoal? Já que os *e-Services* transpõe barreiras?
- De que forma a mesma alinha esses serviços com os demais sectores da empresa:
 - Restantes canais de acesso (ex: lojas físicas, caixas automáticos, etc.)
 - Com as áreas de marketing, finanças, operações, etc.
- De que forma aplica esses serviços para desenvolver competências e vantagens competitivas:
 - Que estratégias a empresa tem tomado para desenvolver e potenciar o valor dos *e-Services*?
 - Como existe feedback por parte dos clientes com relação aos serviços. Como é analisado esse retorno para a mediação do grau de satisfação dos clientes?
 - Como os sistemas armazenam informações dos clientes durante a realização das transacções *on-line* (montando assim um grande banco de dados, *data ware*, que por meio do *data mining*, conseguem extrair e filtrar informações relevantes) ajudam na campanha de acções segmentadas para os clientes e para o *business* da empresa? Como é feito?
 - Concorrentes – algum serviço é exclusivo da empresa em relação aos serviços oferecidos pelas concorrentes?
- Quais as vantagens e desvantagens que esses serviços traz para a empresa?
- Que resultados têm alcançado com os *e-Services* em termos de negócio:
 - Nº de utilizadores, e sua evolução, % de utilizadores
 - Volume de negócios dos *e-Services*
 - Número de utilizações e acessos
 - Satisfação dos clientes
 - Redução de custos
 - Serviço pós venda
- Faça um balanço crítico do antes e do depois da implantação dos *e-Services*.
- Quais são as próximas etapas?
- Qual sua visão em relação ao avanço das tecnologias? O que pensa do futuro delas em relação as telecomunicações (acesso aos serviços via telemóvel, vias *palm tops*, etc.) seu futuro e suas vantagens.

Anexo C – Organograma funcional do grupo BPI



Anexo D – Quadro de indicadores sobre o uso de e-Service no ano de 2006

| | |
|--|--|
| <p>Atendimento</p> <p>Durante o 1º Semestre de 2006, foi conseguido um aumento da eficiência global do call center, tendo-se atingido, um nível de qualidade do serviço próximo do nível de qualidade considerado ideal (80% das chamadas foram atendidas em 20 segundos).</p> <p>Principais Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 72% de nível médio de qualidade do serviço ▪ 1 245 mil chamadas no call center (-7% face ao último Semestre de 2005) ▪ 199 mil chamadas recebidas na linha de centralização (-4% face ao último semestre de 2005) ▪ 172 mil chamadas de Colaboradores (+18% face ao último semestre de 2005) | <p>Reclamações</p> <p>Manutenção do número de reclamações e melhoria no tempo médio de resposta aos Clientes.</p> <p>Principais Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 6 611 reclamações recebidas (-0.5% face ao 2º Semestre de 2005) ▪ 5.4 dias de Tempo Médio de Resposta (-1.7 dias face ao 2º Semestre de 2005 e -3.5 dias face ao período homólogo) |
| <p>Prestação Informação – Sites / e-mail / SMS</p> <p>Durante o 1º Semestre de 2006, assistiu-se à natural evolução dos Novos Canais como meio privilegiado de prestação de informação a Clientes, destacando-se o lançamento de novas funcionalidades e a individualização da informação do Site Banco BPI por segmento de Clientes.</p> <p>Principais Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 248 milhões de páginas vistas (+26% face ao período homólogo) ▪ 14 milhões de acessos (+5% face ao período homólogo) ▪ 897 mil mensagens de e-mail enviadas (-3% relativamente ao período homólogo) ▪ 167 mil SMS (crescimento de 279% relativamente ao período homólogo) | <p>Automatização de Processos</p> <p>Aumento do número de processos tratados no Banco.</p> <p>Principais Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 341 mil processos tratados (+107% face ao 2º Semestre de 2005) ▪ 83 mil operações tratadas (+15% face ao 2º Semestre de 2005) ▪ 50 áreas integradas (+92% face ao 2º Semestre de 2005) |
| <p>Telemarketing</p> <p>Quanto à actividade de telemarketing no 1º Semestre de 2006, importa referir a concentração em campanhas com maior potencial, o desenvolvimento de acções event driven, bem como o alargamento do âmbito da actividade de recuperação de crédito (telecobrança). Esta passou a incluir o crédito à habitação, o crédito pessoal, o crédito automóvel e o factoring.</p> <p>Principais Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 1.4 M.€ de receita líquida da actividade de venda por telemarketing (+103% face ao 1º Semestre de 2005) ▪ 16.6 € de receita por decisor (+30% face à receita média de 2005) ▪ 93% da receita da actividade de telemarketing resulta das vendas de Crédito Pessoal e Conta Ordenado | |

Anexo E – Estrutura de participação Sonae SGPS

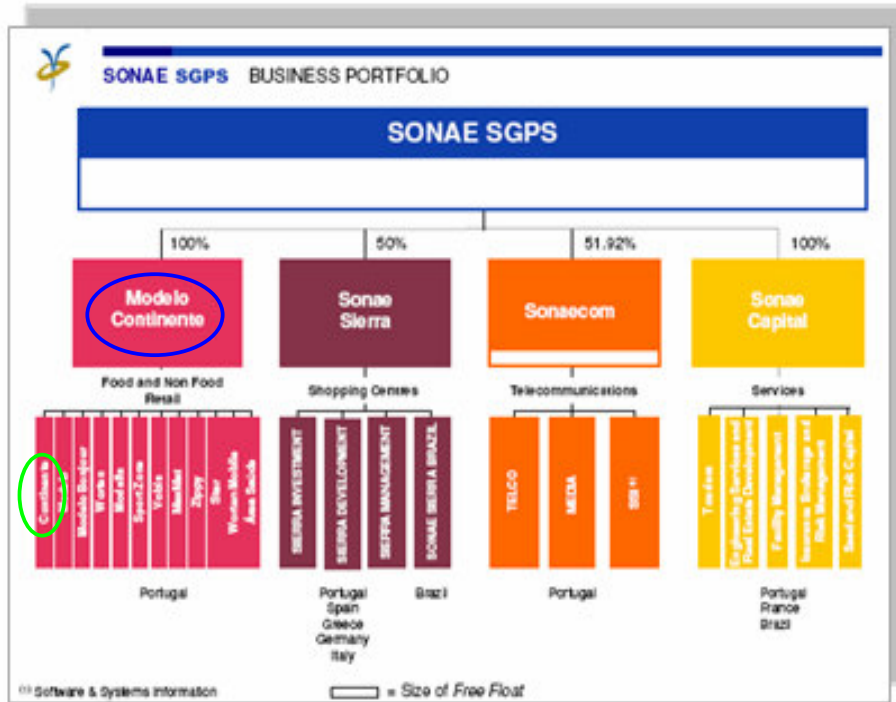


Figura 15- Estrutura de Participação.
Fonte. Modelo Continente (2006b).

Empresa Estudada Modelo Continente Hipermercado



Modelo Continente Empresa Responsável pela gestão do Continente

