



UNIVERSIDADE D
COIMBRA

Maria Elisa Sousa de Macedo

**INFLUÊNCIAS DAS CAPACIDADES DE MARKETING
NO E-COMMERCE**
ESTUDO SOBRE O DESEMPENHO DE MERCADO
EM TRANSAÇÕES B2C

VOLUME 1

Dissertação de Mestrado de Marketing orientada pelo Professor Doutor Arnaldo Fernandes Matos Coelho e apresentada à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra para obtenção do grau de Mestre.

Outubro de 2020

Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

Influências das Capacidades de Marketing no E-Commerce: Estudo Sobre o Desempenho de Mercado em Transações B2C

Maria Elisa Sousa de Macedo

VOLUME 1

Dissertação de Mestrado de Marketing orientada pelo Professor Doutor Arnaldo
Fernandes Matos Coelho e apresentada à Faculdade de Economia da Universidade de
Coimbra para obtenção do grau de Mestre.



UNIVERSIDADE DE
COIMBRA

Agradecimentos

Este é um projeto de vida expresso pela conclusão de um ciclo de muito aprendizado na Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Pessoalmente, simboliza um grande feito na minha história de vida. Por isso, devo agradecer a oportunidade de fazer um mestrado no exterior, de sair da minha zona de conforto e acreditar no meu potencial, a Deus, que me deu coragem, determinação e me orientou a não desistir no meio do caminho.

Se o meu Senhor me guia, minha mãe me inspira. Agradeço a essa mulher forte e determinada a oportunidade de começar e encerrar esse projeto. Pelo apoio, mesmo que de longe, e pelas palavras que me fizeram acreditar e voar (literalmente) atrás dos meus objetivos. Agradeço a todos que são o meu porto seguro, minhas irmãs e meus avós, Dalva, Raul, Alice e Fernando que torceram por mim de longe e com o coração repleto de saudades. Por vezes não é fácil descobrir e vivenciar esse mundo tão novo e ainda experimentar todas as emoções de um mestrado, por isso, agradeço em especial minha irmã Isabel por todo o suporte e horas no em vídeo chamada.

Quero agradecer aos amigos que fiz em Portugal, principalmente em Coimbra, meus colegas que também encerram esse curso comigo. Aos vínculos sinceros que criei e as oportunidades que meus colegas de profissão me deram para me desenvolver enquanto ser-humano e profissional.

Obrigado professor Arnaldo Coelho por ter aceitado me orientar e traçar uma estratégia eficiente nesse estudo que foi feito em um cenário de tantas mudanças. Também agradeço ao professor André Novais pelo suporte e pelas indicações que guiaram a pesquisa.

A todos que tiveram paciência e que de alguma forma torceram positivamente por mim, gostaria de agradecer e dedicar esse projeto. Encerro uma etapa importante na Faculdade de Economia de Coimbra e espero que esse estudo esteja coerente com tudo que aprendi e desenvolvi nessa faculdade tão renomada.

Resumo

Propósito: Com o aumento da adesão de vendas online, tanto pelos consumidores, quanto pelas empresas, o desenvolvimento de lojas virtuais e plataformas digitais tornou-se um tema de relevância na área acadêmica. Na área do marketing, muito se discute sobre o impacto das estratégias adotadas no desempenho de mercado das empresas, sobretudo, a colaboração das capacidades de marketing para garantir operações digitais eficientes e rentáveis. Especificamente sobre o *e-commerce*, existem poucos estudos sobre o contributo de como as capacidades de marketing podem ser aproveitadas para criar valor de negócios, principalmente para empresas com foco em vendas B2C. Para resolver essa lacuna, foram revisados mais de 100 artigos acadêmicos para identificar diferentes capacidades de marketing aplicadas ao comércio eletrônico por seus gestores. A partir dessa análise, foram identificados grupos de investimentos referentes à componentes de negócio, recursos técnicos, promoção de vendas, distribuição, relacionamento com o cliente e o impacto desses temas no desempenho de mercado das empresas. Esta pesquisa desenvolveu-se, portanto, com o objetivo de identificar os antecedentes e consequentes das capacidades de marketing no comércio eletrônico e que podem influenciar no desempenho de mercado das empresas.

Metodologia: Os dados coletados nessa pesquisa são de caráter transversal. Foi utilizado um questionário estruturado com 60 questões que obteve 245 respostas ativas de profissionais da área do marketing que operam no Brasil ou em Portugal. A análise estatística das respostas foi realizada com recurso ao IBM Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), versão 25, com um nível de significância α definido a 0.05.

Descobertas e contribuições práticas: Este estudo evidencia o contributo das capacidades de marketing desenvolvidas para o *e-commerce* na eficiência de outras áreas que vão além das operações digitais, como a promoção de vendas e a distribuição. Também se destaca por desenvolver fortes evidências estatísticas sobre o impactado das capacidades de marketing e das capacidades relacionais, voltadas para a gestão do cliente online, no desempenho de mercado (considerando variáveis como a rentabilidade, adesão e consistência na compra feita através da loja *online*). E, finalmente, conclui que o investimento em banco de dados sobre os clientes, são de exímia importância para a manutenção e melhoria das lojas virtuais e que merecem investimentos tanto financeiros, quanto de recursos.

Limitações da pesquisa: Essa pesquisa foi realizada apenas no mercado de língua portuguesa e o conjunto de dados recolhido foi idealizado sob a óptica dos gestores das empresas e não considera a experiência dos usuários nas lojas. Além disso, este estudo não segmenta as empresas por setores, e as descobertas são produzidas em cima de um mercado abrangente de qualquer empresa que promova transações em comércio eletrônico com foco em consumidores finais.

Originalidade: Esta dissertação foi desenvolvida com o propósito de preencher lacunas existentes sobre o desenvolvimento das capacidades de marketing de *e-commerce*, com foco principal nos recursos técnicos, eficiência de distribuição, promoção de vendas, relacionamento com o consumidor e desempenho de mercado das empresas. Apesar do crescimento na investigação sobre os mercados digitais, o presente estudo insere pela primeira vez componentes de IT e relacionais nas capacidades de marketing atribuídas apenas para as transações B2C. Um estudo inovador no campo de investigação de processos e distribuição de recursos no comércio eletrônico. A pesquisa foi realizada com profissionais de marketing que estão operantes no mercado, a fim de compreender as melhores práticas adotadas pelo mercado e otimizá-las com base em dados estatísticos.

Palavras-chave: E-commerce, vendas online, capacidades de marketing, relacionamento com o consumidor, desempenho de mercado.

Abstract

Purpose: The increase in the adhesion of online sales by companies and consumers has made the topic more frequently analyzed by academic research. For marketing it is relevant to understand the impact of strategies on market performance, especially those that provide efficient and profitable digital data. About e-commerce, there are few studies on the contribution of how marketing capabilities can be used to create business value, especially for companies focused on B2C sales. To address this gap, more than 100 academic articles were reviewed to identify the different marketing resources applied to e-commerce from the perspective of the managers of these platforms. This research was developed with the objective of identifying the antecedents and consequences of marketing capacities that can improve the performance of e-commerce and also collaborate with the market performance of companies that sales to the final consumer.

Methodology: The data collected in this research are transversal. A structured questionnaire with 60 questions was used, which obtained 245 active responses from marketing professionals working in Brazil or Portugal. The statistical analysis of the responses was performed using the IBM Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), version 25, with a significance level of α set at 0.05.

Findings and practical contributions: This study highlights the contribution of marketing capabilities developed for e-commerce in the efficiency of other areas that go beyond digital operations, such as sales promotion and distribution. It also stands out for developing strong statistical evidence on the impact of marketing and relational capabilities, focused on online customer management, on market performance (considering variables such as profitability, adherence and consistency in the purchase made through the store online). And, finally, it concludes that the investment in database on the customers, are of great importance for the maintenance and improvement of the virtual stores and that they deserve investments as much financial, as of resources.

Research limitations: This research was done only in the Portuguese-speaking market and the data set collected was designed from the perspective of company managers. It means that the results don't consider users' experience in online stores. In addition, this study doesn't segment companies by sectors, and the findings are produced over a comprehensive market of any company that do e-commerce transactions with a focus on final consumers.

Originality: This dissertation was developed with the purpose of filling existing gaps on the development of e-commerce marketing capabilities, with a main focus on technical resources, distribution efficiency, sales promotion, customer relationship and performance market share of focal companies. Despite the growth in research on digital markets, this study for the first-time insert's IT and relational components into the marketing capabilities attributed only to B2C transactions. An innovative study in the field of process investigation and resource distribution in electronic commerce. The research was carried out with marketing professionals who are operating in the market, in order to understand the best practices adopted by the market and optimize them based on statistical data.

Keywords: E-commerce, online sales, marketing skills, consumer relationship, market performance.

Lista de Tabelas

TABELA 1 – QUADRO RESUMO DOS CONCEITOS DAS VARIÁVEIS DO ESTUDO	29
TABELA 2 – QUADRO RESUMO DAS HIPÓTESES DE ESTUDO	33
TABELA 3 – CONSTRUÇÃO DO QUESTIONÁRIO.....	34
TABELA 4 - ADAPTAÇÃO DA TABELA DE COMPARAÇÃO DE METODOLOGIAS	36
TABELA 5: DESCRIÇÃO DO TOTAL DA AMOSTRA	37
TABELA 6 - PERFIL DAS EMPRESAS E SOCIODEMOGRÁFICO DOS INQUIRIDOS.....	39
TABELA 7 - DESCRIÇÃO DA METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.....	48
TABELA 8 – AVALIAÇÃO DO MÉTODO KMO	50
TABELA 9 – QUADRO DE ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA	53
TABELA 10 -VALORES DE REFERÊNCIA DOS ÍNDICES DA QUALIDADE DO AJUSTAMENTO	57
TABELA 11 -VALORES DOS ÍNDICES DA QUALIDADE DO AJUSTAMENTO	58
TABELA 12 – ESCALA DE ANÁLISE DA FIABILIDADE DE MEDIDA DOS INDICADORES.....	59
TABELA 13 – ANÁLISE DA FIABILIDADE DE MEDIDA DOS INDICADORES.....	60
TABELA 14 – ANÁLISE DA FIABILIDADE DE MEDIDA DAS VARIÁVEIS	61
TABELA 15– ANÁLISE DA FIABILIDADE DE MEDIDA DAS VARIÁVEIS	62
TABELA 16– ANÁLISE DA VALIDADE DISCRIMINANTE	63
TABELA 17: ANÁLISE DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS.....	67
TABELA 18: VALORES DOS ÍNDICES DA QUALIDADE DO AJUSTAMENTO (MEE).....	68
TABELA 19: INTERPRETAÇÃO DE DO P-VALUE	69
TABELA 20: RESULTADOS DO TESTE DE HIPÓTESES	69
TABELA 21- ESCALAS DE MEDIDA RELATIVAS AOS ANTECEDENTES DA EMCAP	44
TABELA 22- ESCALAS DE MEDIDA DA EMCAP	45
TABELA 23 - ESCALAS DE MEDIDA RELATIVAS AOS CONSEQUENTES DA EMCAP.....	46

Lista de figura

FIGURA 1 – MODELOS DE NEGÓCIO PRIMÁRIOS DE E-COMMERCE	9
FIGURA 2 – MODELO DE PESQUISA BASE DE EMCAP	30
FIGURA 3 – CONSTRUTOS UTILIZADOS PARA A ESTRUTURAÇÃO DE RECURSOS E A ALAVANCAGEM DE CAPACIDADES DE E-COMMERCE SOBRE PERFORMANCE.	31
FIGURA 4 – MODELO PROPOSTO PARA MELHORAR O DESEMPENHO COMPETITIVO EM TRÊS PROCESSOS PRINCIPAIS DE E-BUSINESS.	31
FIGURA 5 – MODELO CONCEPTUAL DE INVESTIGAÇÃO	32
FIGURA 6 - MODELO DE MEDIDAS INICIAL	56
FIGURA 7 - MODELO DE MEDIDA APÓS ÍNDICES DE MODIFICAÇÃO	65
FIGURA 8- MODELO ESTRUTURAL	68

Lista de siglas

AFE– Análise Fatorial Exploratória
AFC - Análise Fatorial Confirmatória
B2C – Business to Consumer
CE – Comércio Eletrônico
CUSLO – Customer loyalty
CRC – Customer relationship capability
CRM - Customer relationship management)
DEF – Distribution Efficiency
EMCAP – E-commerce Marketing Capability
ERE – E-Commerce Resources
KMO - Kaiser-Meyer-Olkin
MPERF – Market Performance
OCMC – Online channel management capability
OPC – Online procurement capability
OSC – Online Service Capability
PAF – Platform Flexibility
PEF – Promotion Efficiency
SPSS – Statistical Package for the Social Sciences
SRW - Standardized Regression Weights

Índice

1. Introdução.....	1
1.1 Contexto	1
1.2. Contexto Histórico	3
1.3. Relevância do Trabalho	3
1.4. Problema de Pesquisa	5
1.5. Objetivo Geral	6
1.5.1. Objetivos Específicos	7
2. Revisão da Literatura e Levantamento de Hipóteses	8
2.1. Introdução.....	8
2.2. Comércio Eletrônico e Online Selling (CE)	8
2.2.1. Fundamentos do CE	8
2.2.2. Estudos Anteriores.....	10
2.3. E-Commerce Marketing Capability (EMCAP).....	11
3. Antecedentes: Literatura e Hipóteses	13
3.1. Componentes de Negócio.....	13
3.1.1. Online Procurement Capability (OPC).....	13
3.1.2. Hipótese 1	13
3.1.3. Online Channel Management Capability (OCMC).....	14
3.1.4. Hipótese 2	14
3.1.5. Online Service Capability (OSC).....	15
3.1.6. Hipótese 3	15
3.2. Recursos Técnicos	16
3.2.1. Platform Flexibility (PAF)	16
3.2.2. Hipótese 4	17
3.2.3. E-Commerce Resources (ERE).....	17
3.2.4. Hipótese 5	18
4. Consequentes: Literatura e Hipóteses	19
4.1. Market Performance (MPERF).....	19
4.2. Distribution Efficiency (DEF)	20
4.2.1. Estudos Anteriores: DEF	20
4.2.2. Hipóteses 6 e 7.....	21
4.3. Promotion Efficiency (PEF)	22
4.3.1. Estudos Anteriores: PEF.....	22
4.3.2. Hipóteses 8 e 9.....	23
4.4. Relacionamento com o Consumidor.....	24
4.4.1. Customer Relationship Capability (CRC).....	24
4.4.2. Hipóteses 10 e 11.....	25
4.4.3. Customer Loyalty (CUSLO)	25
4.4.4 Hipóteses 12 e 13.....	26
4.5. Market performance (MPERF) e E-commerce Marketing Capability (EMCAP)	27
4.5.1. Hipótese 14.....	27
4.6. Conclusão e Tabela de Conceitos.....	28

5. Modelo de Investigação	30
5.1. Introdução	30
5.2. Modelo Conceptual de Investigação	30
5.3. Levantamento das Hipóteses de Investigação	33
5.4. Conclusão	33
6. Metodologia de Investigação	34
6.1. Introdução	34
6.2. Método de Recolha de Dados	35
6.3. Seleção da População e Recolha Da Amostra	36
6.4. Caracterização da Amostra	38
6.5. Elaboração do Questionário	40
6.5.1. Estrutura do Questionário	41
6.5.2. Formato e Terminologia das Questões	42
6.5.3. Medidas e Métricas.....	42
6.5.4. Operacionalização das variáveis.....	43
6.6. Aplicação do Pré-Teste	46
6.7. Conclusão da Metodologia Aplicada	47
7. Análise Estatística dos Dados	49
7.1. Análise Fatorial Exploratória (AFE)	50
7.2 Análise Fatorial Confirmatória (AFC)	55
7.2.1. Análise da Qualidade do Ajustamento do Modelo no seu Conjunto.....	57
7.2.2. Análise da Qualidade do Modelo Medida	58
7.2.3. Análise da Fiabilidade de Medida dos Indicadores	58
7.2.4. Análise da Fiabilidade de Medida das Variáveis	61
7.2.5. Análise da Validade Discriminante	62
7.3. Conclusão da Análise Fatorial	65
8. Resultados	66
8.1. Análise Descritiva	66
8.2. Modelo das Equações Estruturais (MEE)	67
8.3. Teste de Hipóteses e Discussão dos Resultados Obtidos	69
8.4. Conclusão dos Resultados	72
9. Discussão de Resultados	73
9.1 Discussão dos Resultados Sobre os Objetivos de Pesquisa	75
9.2 Limitações da Pesquisa e Futuras Pesquisas	77
Referências Bibliográficas	79
Anexos	97
Anexo I - Inquérito aplicado	97

1. Introdução

1.1 Contexto

O e-commerce, em português, comércio eletrônico é o processo de compra e venda de bens e serviços, ou a transmissão de fundos ou de dados, através da Internet (Jain, 2012). O termo também foi designado para nomear o equilíbrio entre a demanda e a oferta de produtos, informações ou serviços de forma online (Efraim, Jae, David, & Michael, 2000) em um sistema utilizado para gerir a oferta e procura (Ferreira, H., 2014). O mecanismo da “web” adotada a partir dos anos 2000, fez com que o *e-commerce* fosse conceituado como o processo de compra de bens e serviços disponíveis pela Internet através de pagamento eletrônico (Mäkeläinen, S. I., 2006). No entanto, o CE não é apenas o ato de comprar e vender, mas sim a comunicação eletrônica, colaboração e descoberta de informações (Turban et al., 2015). Zhu e Kraemer (2005) descrevem *e-commerce* dentro do conceito de e-business (negócio eletrônico), no qual designa todas as transações feitas em qualquer parte da cadeia de valor agregado à Internet, com a utilização de IT e infraestrutura tecnológica. Este processo foi caracterizado como as atividades de negócios digitais atrelado a cadeia de suprimentos por plataformas da web e que pode ser decomposto em componentes técnicos, relacionais e empresariais (Z. Zhu et al., 2015). Sobre a relação com o consumidor direto, o comércio eletrônico B2C (entre empresas e clientes finais) envolve a venda direta de um produto de uma empresa para muitos potenciais consumidores online (Turban et al., 2018).

A maioria dos modelos atribuídos ao CE estão desenvolvidos sobre facilitadores genéricos de qualquer sistema de informação, incluindo bancos de dados, redes, segurança, software e software de servidor, sistemas operacionais, hardware (servidores da Web) e serviços de hospedagem (Turban et al., 2015). No âmbito, operacional, a literatura sugere que a integração de entidades em uma cadeia de suprimentos, através de compartilhamento de informações precisas e oportunas é o que permite o desenvolvimento das transações *online* (Devaraj et al., 2007). A competência de desenvolvimento do comércio eletrônico está atrelada à capacidade da empresa de usar e alavancar a tecnologia da web para promover e vender seus produtos (D. Li et al., 2010). Zhu e Kraemer (2002) afirmam que para fomentar esse processo online é necessário alavancar gerentes e outros recursos complementares, como in-

fraestrutura de TI e conectividade com fornecedores. A estruturação de meios eficazes permite a criação de vínculos entre os recursos dos parceiros e os das organizações e promovem a melhoria nas operações digitais (Z. Zhu et al., 2020).

A esfera relacional entre empresas e consumidores em compras digitais, também é discutida amplamente pela academia. A gestão do relacionamento com o cliente é essencial para o sucesso dos negócios modernos (Zeng et al., 2003; Foltean, 2018) e a satisfação do usuário é um fator importante para medir a qualidade da implementação dos sistemas de informação do e-commerce (Tarigan, J., 2008). Os sistemas integrados para gerir o relacionamento com o consumidor são tão importantes para o negócio quanto os recursos técnicos e geram rentabilidade para o negócio (Zeng et al., 2003). As capacidades relacionais do *e-commerce*, integradas principalmente as capacidades de marketing, assinalam que a importância da gestão das informações obtidas na plataforma para o desenvolvimento de relacionamentos mais estreitos com os consumidores (Guha et al., 2004; Tzokas et al., 2015; Pradana et al., 2020). Atribui-se aos gestores estratégicos das empresas identificar os recursos que tornam o comércio eletrônico bem-sucedido e fortalecê-los, a fim de melhorar o desempenho da organização (Zhuang & Lederer, 2006).

O CE teve importantes implicações econômicas e sociais ao longo de sua implementação e adesão, pois desenvolveu a mudança do hábito de consumo. Por parte das empresas, estas sofreram adaptações e modificaram suas estratégias de negócios e marketing de forma acelerada (Pérez-Amaral et al., 2020).

Este estudo visa preencher a lacuna existente na literatura relevante sobre a integração de processos para o desempenho das capacidades de marketing do *e-commerce*, conforme identificado pelos estudos de Gregory et al. (2019) e Morgan et al. (2012). A temática é abordada no interesse de apurar o mercado de comércio eletrônico com transações entre empresas e consumidores finais (B2C), através da análise da dinâmica das plataformas utilizadas para a realização destas transferências. O modelo abrangente de abastecimento das capacidades de marketing do *e-commerce* desenvolvido no escopo deste estudo foi testado com diversos gestores de lojas virtuais em mercados de língua portuguesa no mercado português e brasileiro. Espera-se que o processo de gestão aprimorado com o modelo desenvolvido explique informações muito mais confiáveis sobre os fatores relacionais que as plataformas de *e-commerce* podem gerar.

1.2. Contexto Histórico

Esta pesquisa foi desenvolvida no ano de 2020 durante a pandemia do COVID-19, fator que desencadeou o isolamento social em quase todos os países. No que se refere ao impacto no comércio, as compras físicas receberam atenção relativamente limitada, o que acelerou o crescimento do comércio eletrônico (Kim, 2020). Neste cenário, tornou-se mais evidente a importância de as empresas fornecerem serviços personalizados, como recomendações de produtos online para desenvolver iniciativas inovadoras de vendas digitais para se destacarem do concorrente e garantirem o capital do consumidor (S. Gupta & Dixit, 2020). A capacidade do comércio eletrônico já era vista como ferramenta crucial para fornecer vantagem competitiva e desempenho relacional e mercadológico entre empresas e consumidores (Mutuku et al., 2019), entretanto, a pandemia limitou as transações comerciais feitas de forma física e deslocou parte do consumo para vendas online, afetando a demanda e questões da cadeia de suprimentos para o setor de comércio eletrônico (Abdullah et al., 2019).

De forma global, a adoção das compras online foi possível devido a melhorias na infraestrutura (velocidade e custo), participação, transparência e confiança que sofreu adesão de forma acelerada com a COVID-19 (Nielsen, 2020).

O relatório "State of Marketing" realizado no período de 8 de janeiro de 2020 a 11 de fevereiro de 2020 pela Salesforce Research, pesquisou as transformações do marketing a nível mundial. Os profissionais de marketing pesquisados apontaram o aparecimento das novas tecnologias como fator transformacional para as empresas e marcas. O desenvolvimento de redes sem fio, como o potencial 5G, foram apontados como fator que irá mudar a forma de planejar e operar o marketing, bem como a forma de consumir, com consumidores cada vez mais online (Salesforce Research. 2020).

Apesar da incerteza do mercado e de como o comportamento do consumidor irá se desdobrar com a crise proporcionada pela pandemia, torna-se relevante pesquisas que preparem as empresas para atender a demanda do marketing digital e, sobretudo, a crescente procura por produtos vendidos online.

1.3. Relevância do Trabalho

O comércio eletrônico encontra-se em avanço contínuo em direção ao estágio de maturidade, mas ainda há muitos fatores intangíveis que podem ser associados à sua adoção bem-sucedida (Abdullah et al., 2019). Ren et al. (2012) reforçam a importância de um sistema

integrado para o sucesso do *e-commerce* e afirmam que os recursos promovem o sucesso organizacional. A relação entre os recursos explorados pelos gestores e os fatores relacionais B2C receberam atenção especial dos pesquisadores (Tzokas et al., 2015; Yang et al., 2020). As ligações entre essas variáveis são potencializadas pela mediação das capacidades de *e-commerce* e essenciais para a elaboração dos processos de gestão e também para definir os recursos de marketing acoplados para tal (Gregory et al., 2019; Z. Zhu et al., 2015). Nesse sentido, vários autores identificam a cooperação entre os investimentos em recursos e o desenvolvimento das plataformas de *e-commerce* (Devaraj et al., 2007 ; Rajaguru & Matanda, 2013; Alsaad, Mohamad & Ismail, 2017; Zhu et al., 2020) e sobre a capacidade colaborativa de uma cadeia de suprimentos integrada operante de forma benéfica para a empresa focal e seus distribuidores de forma a garantir benefícios mútuos (Chi, Huang & George, 2020).

De facto, alguns autores como D. Li et al., 2010, T. Li et al. (2013) e Benitez et al. (2018), indicam, pela literatura de sistemas, que investir apenas em tecnologias digitais não garante o sucesso da empresa. A qualidade dos serviços prestados é tão fundamental quanto a quantidade de investimentos que uma empresa aplica em sua plataforma digital de vendas (Benitez et al., 2018). Gregory et al. (2019) reiteram que a implantação de recursos de comércio eletrônico leva diretamente à capacidade das empresas de desenvolver e aprimorar recursos especializados de marketing, com um impacto direto no desempenho do empreendimento e no desenvolvimento de eficiências de marketing específicas. Kong et al. (2020) retificam que tecnologias de ponta devem ser aplicadas como facilitadoras para que haja a gestão de operações de forma ágil. Transformar recursos baseados em tecnologia em recursos exclusivos e especializados é essencial para as empresas alcançarem processos organizacionais mais eficientes e gerar valor de mercado para a empresa focal (Gregory et al., 2019). Assim, com o intuito de melhorar o desempenho das lojas virtuais, a academia contempla a importância da gestão de futuras interações entre cliente- fornecedor e aprimorar os recursos de gestão de relacionamento com os clientes *online* (Foltean, 2018).

A diferença do sucesso da implementação de sistemas de inovação que impactem o consumidor sofrem desafios setoriais e regionais dentro do cenário de negócios (Park, 2019) com particularidades advindas de cada mercado e cultura. A presente pesquisa desmembra os antecedentes e consequentes da capacidade de marketing do comércio eletrônico para compreender sua participação na gestão dessas transações. O modelo proposto prevê a função mediadora da capacidade de marketing do *e-commerce* entre recursos técnicos, operacionais, estratégicos com o relacionamento com o consumidor nos mercados B2C e o desempenho de

mercado da empresa. As descobertas fornecem suporte empírico sobre os impactos e colaborações da EMCAP na gestão do *e-commerce* B2C (Gregory et al., 2019; Morgan et al., 2011).

A natureza deste estudo reflete no investimento sobre pontos da cadeia de valor orientadas para o *e-commerce*, que possibilitam pesquisas acadêmicas posteriores e percepções de melhorias por parte das organizações no que diz respeito a gestão nos mercados estudados.

1.4. Problema de Pesquisa

Em vendas digitais, a vantagem competitiva é construída de forma dependente do desenvolvimento e investimento de outros investimentos (Foltean, 2018). O marketing voltado para o consumidor é aliado no desempenho de mercado de uma empresa em vendas digitais, por ser um marketing de alta eficiência no que diz respeito a customização e orientação de serviços e produtos para o cliente (You et al., 2015). Pesquisas revelam que o avanço da tecnologia digital torna as atividades de negócios atuais mais eficazes para os lojistas, enquanto para o consumidor a tecnologia é utilizada como referência na tomada de decisões de compra (Sundiman et al., 2019). A gestão das informações fornecidas nas plataformas de *e-commerce* são fontes confiáveis para ampliar a vantagem competitiva no mercado digital por ser ideal para a produção de novas ideias, novas tecnologias e novos produtos, a partir das trocas de informações (Lestari et al., 2020).

A literatura sobre mediação digital em marketing inclui duas vertentes de avaliação para a pesquisa existente na área, na qual a primeira concentra-se no comportamento do consumidor (Yadav & Pavlou, 2014; Kannan & Li, 2017). E a segunda nos avanços de pesquisas relacionadas a IT. Por exemplo, as capacidades de marketing são submetidas aos avanços de pesquisas relacionadas ao IT e integração das plataformas que sistematizam o *e-commerce* nos mais diversos campos como a distribuição, o sistema operacional e o relacionamento com o cliente (Zhu & Kraemer, 2005 ; Devaraj et al., 2007 ; Janjevic et al., 2019). A mediação digital é apresentada de forma mais abrangente e a tecnologia estudada como mediadora nos processos marketing (Yadav & Pavlou, 2014).

Dada a importância para os lojistas desenvolverem suas lojas digitais, principalmente no contexto histórico no qual o estudo é realizado, é imprescindível citar a importante lacuna na literatura de marketing sobre a falta de conhecimento a respeito da integração de recursos, capacidades técnicas e as relacionais que podem impactar no desempenho de mercado das empresas. Gregory et al (2020), Shahriari et al. (2015) e Tzokas et al. (2015) e outros pes-

quisadores fornecem uma sólida base sobre recursos que podem ser desenvolvidos especificamente para a melhoria do marketing nas plataformas de e-commerce, que por sua vez podem melhorar a eficácia da implementação da estratégia de marketing e impactar positivamente no desempenho de empresas no mercado B2C.

O problema de marketing considerado neste estudo ainda é um problema pouco explorado no que se refere a integração dos processos tecnológicos e humanos. O objetivo deste estudo é propor contribuições à literatura sobre o varejo na Internet nos seguintes segmentos. (1) Categorizar a literatura relevante em duas perspectivas de estudo (recursos investidos e relacionamento com o consumidor). (2) Relacionar as pesquisas sobre sistemas que abastecem o *e-commerce* de forma a manter suas capacidades. (3) Inserir ao modelo o impacto das capacidades de *e-commerce* no relacionamento com o consumidor. (4) Inserir ao modelo o impacto das capacidades de *e-commerce* no desempenho de mercado da empresa focal.

A necessidade de sincronicidade dos processos para atender as transações via e-commerce e as expectativas dos consumidores finais que buscam processos mais ágeis por parte das empresas, foram os principais gatilhos da escolha do tema de investigação.

1.5. Objetivo Geral

Este estudo tem como objetivo identificar os antecedentes e consequentes das capacidades de marketing utilizadas para o funcionamento do comércio eletrônico, bem como identificar suas colaborações no desempenho de mercado das empresas. Torna-se substancial entender os sistemas integrados que influenciam na capacidade de marketing do *e-commerce*, bem como averiguar os impactos em outras partes da cadeia de valor, como a distribuição e a promoção de vendas como detalhado em diversos estudos (Zhu & Kraemer, 2005; Gregory et al., 2019 ; Akhmetova et al., 2020).

Para a realização deste trabalho de investigação recorreu-se a uma amostra composta por gestores de lojas virtuais que atendam aos mercados de línguas portuguesas, ou gestores que compreendam o questionário desenvolvido em português. As respostas validadas são de profissionais de marketing, gestão ou comunicação que exercem ou já exerceram alguma atividade em lojas virtuais. Esta amostra totalizou 245 respostas ativas provenientes de gestores majoritariamente que atendem aos países Brasil e Portugal. Os dados foram recolhidos a partir de um questionário *online*, que foi analisado estatisticamente através do modelo de equações estruturais.

1.5.1. Objetivos Específicos

Os seguintes objetivos específicos foram estabelecidos a fim de responder ao objetivo geral da pesquisa:

- Verificar se os componentes de negócio utilizados para gestão das lojas virtuais podem afetar as capacidades de marketing comércio eletrônico.
- Verificar se os recursos técnicos utilizados para gestão das lojas virtuais podem afetar as capacidades de marketing comércio eletrônico.
- Verificar se as capacidades de marketing do comércio eletrônico afetam as redes de distribuição adotadas para atender as lojas *online*.
- Verificar se as capacidades de marketing do comércio eletrônico afetam sobre o caráter promocional e de comunicação do *e-commerce*.
- Verificar se as capacidades de marketing do comércio eletrônico afetam o relacionamento com o consumidor final.
- Verificar se as capacidades de marketing do comércio eletrônico afetam o desempenho de mercado da empresa.

2. Revisão da Literatura e Levantamento de Hipóteses

2.1. Introdução

Este capítulo é destinado a apresentar o conceito de e-commerce, seus fundamentos e estudos realizados no segmento. Este estudo está fundamentado na teoria de que o CE é composto por transações feitas em qualquer parte da cadeia de valor agregado à Internet, com a utilização de IT e infraestrutura tecnológica (Zhu & Kraemer, 2005). Em atualização, considera-se a utilização do World Wide Web e as atuais aplicações móveis como componentes do CE que realizam transações comerciais entre organizações e indivíduos (Laudon & Traver, 2019). Com relação à gestão dessas plataformas, parte contemplada nessa pesquisa, deve-se frisar que a equipe que realiza a gestão deste negócio é a responsável pela rentabilidade do negócio e por sua execução, tanto internamente, como no contato com parceiros (Maia, 2020). O e-commerce é considerado um dos maiores sistemas de marketing proveniente dos vários processos de negócios e, atualmente, exerce função importante na rentabilidade de inúmeras empresas (Akhmetova et al., 2020).

2.2. Comércio Eletrônico e Online Selling (CE)

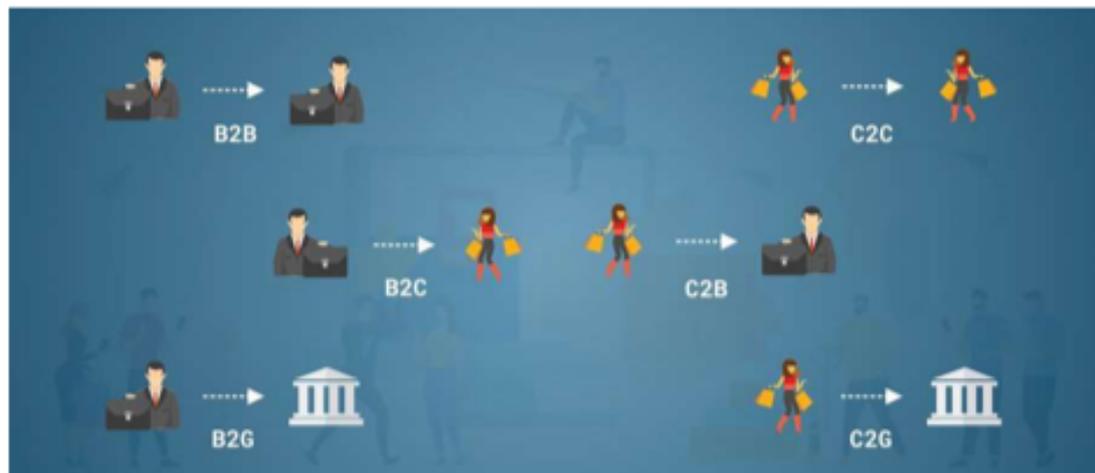
2.2.1. Fundamentos do CE

Negócio eletrônico é a troca de serviços e produtos através da Internet entre vários tipos de consumidores e empresas, a fim de obter lucro (Paul George, 2019) e inclui todos os tipos de transações eletrônicas entre organizações e acionistas (e-commerce) e também todas as transações eletrônicas dentro das organizações (Chaffey et al., 2019). O e-commerce nasceu a fim de nomear o equilíbrio entre demanda e oferta de produtos, informação ou serviços através de trocas online (Turban et al., 2000) conceito que foi desenvolvido dentro do cenário de e-Business. Turban et al. (2015) alocam os modelos de e-commerce divididos nas seguintes categorias: *business-to-business*, *business-to-consumer*, *business-to-business-to-consumer*, *intrabusiness*, *business-to-employee*, *business-to-manager*, *business-to-government*, *consumer-to-consumer*, *consumer-to-business*, *collaborative commerce*, *government-to-business*, *government-to-citizen*, *government-to-employees*, *government-to-government* e, por fim, *peer-to-peer*.

As divisões acima, podem ser alocadas nos seguintes nos modelos de negócio primários representados na figura 1. Um modelo de negócios se refere a um plano para a operação

bem-sucedida de um negócio e como ele se relaciona aos produtos ou serviços existentes no setor. Engloba, também as fontes de receita, bem como a base de clientes em potencial (Row, 2019).

Figura 1 – Modelos de negócio primários de e-commerce



Fonte: Row (2019)

O comércio eletrônico é compreendido como o uso da Internet e de outras redes para comprar, vender, transportar ou comercializar dados, bens ou serviços (Turban et al., 2015), sem esquecer dos aparatos atuais das aplicações móveis sinalizados por Laudon e Traver (2019).

Uma vez entendido o conceito de e-commerce, torna-se necessário compreender como é feita a gestão dos recursos pelas empresas. de valor de marca pelos consumidores. O investimento em recursos de comércio eletrônico tornou-se uma prática habitual nas grandes empresas e que está a crescer nas empresas menores. Investir em capacidades de marketing eficiente nas lojas virtuais melhora o desempenho no mercado atuante e pode ter impactos diferentes de acordo com o modelo de público que a empresa trabalha (Gregory et al., 2019).

Shahriari et al., (2015) afirmam sobre a necessidade de recursos tecnológicos que suportam a transferência eletrônica de fundos para a adoção do e-commerce por parte de uma empresa. Os autores também concordam que são necessários a gestão da cadeia de suprimentos, o investimento em marketing na internet, o processamento de transações online, o sistema de coleta e processamento de dados, os sistemas de gestão de inventário e a utilização de processos automáticos (Shahriari et al., 2015). Em relação à gestão do comércio eletrônico, a teoria revela que este é um processo que envolve a priorização de atividades de vendas, junto com a estratégia e implementação de planos e recursos para fornecer os benefícios

para as empresas focais (Chaffey et al., 2019). A estratégia de comércio eletrônico está relacionada com demais referentes a gestão da cadeia de suprimentos, gestão de relacionamento com clientes e sistemas de informações corporativas integrados (Chaffey, 2009).

É claro que o desenvolvimento do comércio eletrônico depende do gerenciamento bem-sucedido dessa atividade. Anteriormente, a responsabilidade pelo e-commerce era atribuída a engenheiros e programadores de TI ou a designers e desenvolvedores da Web. Atualmente, as empresas que atuam na área estão cientes de que o sucesso do seu desenvolvimento de e-business depende da atuação do gestor profissional de e-commerce que se preocupam, principalmente, em atrair visitantes em potencial (Akimov et al., 2020).

A gestão de e-commerce está sendo estudada em áreas do marketing, de gestão de empresas, no setor de tecnologia, de logística e também na área acadêmica. Dentre os objetivos dos estudos destacam-se a utilização de sistema de dados nos processos que envolvem o e-commerce (Wu & Lin, 2018, Wang, Y., 2019, Aboelmaged & Mouakket, 2020 e outros), relacionamento com o cliente e desempenho de mercado (Menascé, D. A. et al., 2000, Mitrevski & Hristoski, 2014, Tzokas et al., 2015, Yang et al., 2020 e outros) e um sistema de gerenciamento de marketing integrado (Boh & Yellin, 2006, Zhu et al., 2020 e outros).

2.2.2. Estudos Anteriores

A literatura anterior mostra que a motivação das empresas para a adesão do comércio eletrônico é pautada no intuito de expandir a base de clientes, utilizando-se de novos canais de promoção e aprimorando os existentes (Mutuku et al., 2019). Sobre a relação em análise nesta pesquisa, reforça-se que os clientes B2C são considerados usuários e consumidores do sistema de informação, no qual os indivíduos trocam as relações interpessoais das lojas físicas pelas atividades de compras com interações com websites (Ling & Salvendy, 2013). A presença na Web é uma ponte primária de interação entre os consumidores e a empresa responsável pela venda (Straub & Watson, 2001). Os consumidores confiam nos recursos e no design do site para navegar no site, obter informações e concluir transações (Ling & Salvendy, 2013).

As contribuições acadêmicas também destacam o impacto de novos sistemas de cadeia de suprimentos desenvolvidos propriamente para o comércio eletrônico, com parques logísticos específicos para tais serviços que garantem vantagens competitivas (Barenji et al., 2019) com processos integrados responsáveis pelo desenvolvimento da comunicação e troca

de dados entre o usuários finais, fornecedores e centro de distribuição, através de comunicação em tempo real com o sistema (Barenji et al., 2019)

Desta forma, foram utilizadas como base artigos que tratam da experiência B2C nas vendas online, bem como as habilidades de negócio online por refletirem atividades vitais das organizações na utilização de dados e informações, a fim de melhorar os benefícios entregues ao cliente e reforçar a cooperação de fornecedores (Mutuku et al., 2019).

2.3. E-Commerce Marketing Capability (EMCAP)

Na literatura de marketing, o conceito de capacidades foi definido como o conjunto de habilidades e o aprendizado coletivo, exercidos através de processos organizacionais que garantem uma coordenação superior das atividades funcionais (Day, 1994) que mostra-se significativo na medida em que as empresas são hábeis para um marketing integrado para superar seus rivais no desempenho de mercado (Day, 2011). Em esforço para sintetizar os desenvolvimentos teóricos anteriores, Foltean (2018) fornece uma pesquisa consistente sobre os recursos de e-business determinantes para a legitimidade da empresa no ambiente de mercado e suas capacidades em desenvolvimento. As capacidades de marketing devem favorecer um diálogo de comunicação bidirecional, a fim de entender as informações relacionadas aos negócios no mercado, os clientes, a qualidade dos relacionamentos do canal, e desenvolver conhecimento sobre concorrentes no mercado para obter desempenho superior (Fill, 2002 apud Martin et al., 2020).

Sobre a capacidade de marketing no ambiente digital, uma revisão abrangente da literatura sugere que a capacidade de marketing do e-commerce como a capacidade de realizar transações online, como compra, pagamento online e provisão de segurança na Web (De Vass et al., 2018), sendo responsável por assegurar vantagem competitiva perante os concorrentes no mercado digital (Murray et al., 2010). Essas capacidades são amplamente derivadas de fontes colaborativas advindas de fatores como a gestão da cadeia de suprimentos digital, a gestão das redes virtuais, os mercados de colaboração, os mecanismos de governança e a gestão do relacionamento com o cliente como recursos específicos para tal, como mostram os estudos de Leek e Naudé (2003) e Herhausen et al. (2020). A literatura acadêmica reconhece a importância dessas capacidades para criar valor, sustentar vantagem competitiva e alcançar superioridade de mercado no ambiente digital e conclui que há um impacto direto das capacidades de marketing de comércio eletrônico nas eficiências estratégicas e no de-

sempenho do comércio eletrônico das empresas focais (Gregory et al., 2019). Por fim, também há evidências acadêmicas que os relacionamentos construídos por meio das interações e, evidentemente, as tecnologias digitais utilizadas para munir as capacidades de marketing, forneceram os meios que permitem uma maior coordenação da operação digital (Herhausen et al., 2020).

Diante do exposto, Zhu & Kraemer (2005) afirmam que as capacidades do e-commerce são formadas por fatores de capacidade de informação, capacidade de transação, capacidade de personalização e capacidade de integração. Alguns autores concordam que os recursos de comércio eletrônico estão associados a vantagem competitiva devido a melhores eficiências operacionais (Aranyossy, 2010, Mutuku et al., 2019) através do desenvolvimento de recursos de informações e a utilização do site da empresa como ferramenta de marketing, por exemplo (Aranyossy, 2010).

As capacidades especializadas geralmente resultam da utilização de recursos internos, do desenvolvimento de processos de marketing (por exemplo, comunicação, distribuição) e da implementação de estratégias de marketing com interconexão e entre cada conjunto de capacidades (Gregory et al., 2019).

Para os propósitos do presente estudo, a EMCAP está no centro da investigação como o fator mediador entre os componentes técnicos do e-commerce, o relacionamento com o consumidor digital e o desempenho de mercado da empresa focal. Essa variável foi medida usando uma escala de oito itens adaptada dos estudos de Gregory et al. (2019) com apoio nos estudos de Prasad et al. (2001). As capacidades de marketing de comércio eletrônico estão pautadas na noção de que a utilização de recursos internos de TI melhora processos, reduz custos e leva a recursos que melhoram eficiência da empresa focal (Liang et al., 2010). As capacidades de marketing no e-commerce são tratadas nesse estudo sobre a análise de marketing (G. Cao et al., 2019, Ritter & Pedersen, 2020) na qual os dados coletados nas plataformas digitais são utilizados para otimizar o modelo de negócios existente e alocados nos recursos internos de uma empresa.

3. Antecedentes: Literatura e Hipóteses

3.1. Componentes de Negócio

Os componentes de negócio aqui avaliados estão pautados na literatura que pesquisa sobre as habilidades de operações digitais de uma empresa satélite para compartilhar informações e realizar atividades da cadeia de suprimentos, incluindo transações, colaboração e serviço em formato digital (Sanders, 2007). Isto, na perspectiva de que o serviço B2C esteja incorporado aos processos de colaboração e interações entre os *stakeholders* e a empresa durante um período de tempo (Ben Letaifa & Reynoso, 2015).

3.1.1. Online Procurement Capability (OPC)

A OPC é entendida a estruturação de meios eficazes que permitem a criação de vínculos entre os recursos dos parceiros e os das organizações e promovem a melhoria nas operações digitais (Zhu et al., 2020). É o recurso responsável por reduzir os custos de compras e inventário, pois a colaboração estratégica com os fornecedores aumenta a eficácia e a eficiência das compras das empresas focais (Z. Zhu et al., 2015) e atrelado a capacidade das empresas de usar operações digitais para o benefício de sua operação (Nasiri et al., 2020).

Em uma revisão da literatura, vê-se que a academia propõe uma relação entre o uso das tecnologias inteligentes como uma ferramenta importante para aprimorar as lojas digitais através da melhora do desempenho dos *stakeholders* como apontam Nasiri et al. (2020), Zhu et al. (2020) e outros. A gestão prudente do comércio eletrônico, deve ser construída por redes de operações com diversos parceiros externos para que os custos sejam viáveis para a empresa (Chatterjee & Ravichandran, 2013). Assim, esse recurso aumenta o alcance da empresa focal para que ela possa pesquisar em uma faixa mais ampla para encontrar os fornecedores certos (Z. Zhu et al., 2015).

3.1.2. Hipótese 1

A cooperação entre sistemas (Z. Zhu et al., 2020, Z. Zhu & Lin, 2019, Sanders, 2007 e outros) apontam a OPC como um antecedente de um sistema de vendas online e através de uma operação online para negociação de compras da empresa, para gerenciamento de compras e de materiais, bem como a demanda (Z. Zhu et al., 2020). Desta forma, este estudo apresenta a primeira hipótese:

H1: As capacidades de aquisição *online*, nomeados como *Online Procurement Capability*, impactam de forma positiva nas capacidades de marketing do *e-commerce* (EMCAP).

3.1.3. Online Channel Management Capability (OCMC)

A variável OCMC é a responsável pela eficácia no gerenciamento de uma empresa focal sobre seu canal online, com promoções unificadas, lançamentos de produtos, preços, transações online e atendimento de pedidos nos seus diversos canais, entre parceiros, a fim de criar valor no processo final (Z. Zhu et al., 2020). O desenvolvimento de recursos de serviços *online* oferece novas oportunidades para responder às demandas e aumentar satisfação do cliente através do sistema automatizado (Zhu et al., 2015). Sua importância está pautada na teoria da dependência, na qual a literatura aponta uma deficiência de recursos quando não há um sistema integrado online na gestão de compra e venda (Chatterjee & Ravichandran, 2013). A teoria da dependência descreve que a empresa precisa construir uma teia para gerir seus componentes de negócio e esses alavanquem as operações da empresa no comércio eletrônico, a fim de criar vantagem competitiva perante os concorrentes (Oh et al., 2012).

3.1.4. Hipótese 2

Alguns estudos examinaram o impacto da OCMC nas vendas *online*. Mais notavelmente, Zhua et al., (2020) mensurou o processo de transação online voltado para gerenciamento de pedidos e compartilhamento das políticas de marketing online entre a empresa focal e seus parceiros. Os estudos que embasam essa variável estão pautados no papel do IT na inovação da empresa através do ambiente de plataforma (Phong et al., 2020, Chi et al., 2020). Assim, o desenvolvimento da OCMC permite que a empresa focal melhore sua eficácia de canal online e atendimento de pedidos e ajuda a aprimorar as experiências gerais dos clientes e melhorar o desempenho do serviço (Eng, 2008, Zhu et al., 2015). Portanto, esse estudo postula:

H2: As capacidades de gerenciamento de canal *online*, nomeados como *Online Channel Management Capability*, impactam de forma positiva nas capacidades de marketing do *e-commerce* (EMCAP).

3.1.5. Online Service Capability (OSC)

OSC é a variável que capta os serviços online integrados com o cliente, através de um suporte pós-venda e acompanhamento e resposta à demanda (Zhua et al., 2020). A capacidade de serviço e sua importância são demonstradas em muitos trabalhos acadêmicos. Zhao et al., (2001) concluíram que as capacidades focadas no cliente estavam significativamente relacionadas ao desempenho de uma empresa. Com base na literatura de IT e os estudos relacionados às plataformas colaborativas (Gerow et al., 2014, Chi et al., 2020), os fatores associados à tecnologia são ajustados a fim de atender às necessidades, demandas, metas, objetivos da gestão do negócio *online* (Gerow et al., 2014). Nessa perspectiva, destaca-se a influência dos avanços tecnológicos na capacidade das empresas de se comunicarem e interagirem com os clientes nos mercados virtuais (Eng, 2008). A literatura sugere que, diferente do atendimento ao cliente offline, a integração online cria a oportunidade de corrigir problemas e reclamações e que a OSC pode ajudar os gerentes a competir efetivamente para uma boa qualidade no serviço prestado (Eng, 2008). A cooperação permite que os parceiros compartilhem informações privadas e facilitem o desenvolvimento das empresas, conforme apresentado por alguns autores (Poppo et al., 2008, Saunila et al., 2019).

3.1.6. Hipótese 3

A investigação orientada por Chatterjee e Ravichandran (2013) reforçam a necessidade de integração entre parceiros para que haja eficiência nas operações das empresas focais, mesmo com o aumento da imprevisibilidade da operação. Os serviços *online* fornecidos para o apoio de interação com os consumidores, bem como os serviços de pós-venda que são apontados como forma de interação *online*, são apontados pela literatura como recursos de desenvolvimento de lojas online (Zhua et al., 2020), e que contribuem para que os componentes de negócio dos comércios eletrônicos.

Com base nessa presunção, supõem-se que, os componentes de negócios, sobretudo a OSC colabora para o desenvolvimento da capacidade marketing do comércio eletrônico, com indícios pautados nas pesquisas que sugerem a efetividade da interconexão no conjunto das demais capacidades para o abastecimento de mercados digitais (Gregory et al., 2019). Desta forma, este estudo apresenta a terceira hipótese:

H3: Os serviços *online* integrados, nomeados como *Online Service Capability*, impactam de forma positiva nas capacidades de marketing do *e-commerce* (EMCAP).

3.2. Recursos Técnicos

Com base nos recursos disponibilizados pelas empresas, a literatura relaciona a operação do comércio eletrônico com recursos de IT que, maioritariamente, servem como base para organizações de alta ordem dentro de uma empresa (Z. Zhu et al., 2015). De acordo com a teoria da capacidade dinâmica, os processos organizacionais permitem que uma empresa alcance um desempenho mais alto frente a seus concorrentes (Rai et al., 2017). Os recursos técnicos e as capacidades relacionadas a IT podem desenvolver recursos organizacionais de ordem superior para apoiar atividades de operações digitais e gerar vantagem competitiva (H. Liu et al., 2013, Z. Zhu et al., 2015, Shahzad et al., 2020). Estudos apontam a importância dos recursos técnicos no valor relacional entre uma empresa e seus parceiros em diversos níveis da cadeia de valor e também com seus clientes (Saraf et al., 2007, Zhu, Z. et al., 2015). Este capítulo está destinado aos recursos técnicos ligados a colaboração com as estruturas das lojas virtuais em pesquisa.

3.2.1. Platform Flexibility (PAF)

A PAF, é baseada na implementação dos processos que moldam a coordenação entre empresas entre uma empresa focal e seus parceiros da cadeia de suprimentos (Bush et al., 2010, Zhu et al., 2020). A flexibilidade de arquitetura permite que as empresas aumentem o volume de produção sem fazer investimentos dedicados a isso (T. Sturgeon, 2002, Bush et al., 2010). A facilidade gerada por essa variável permite às empresas busquem novas oportunidades de forma rápida e capitalizam as tendências emergentes do mercado através de novas combinações de recursos dentro da cadeia de suprimentos (Zhu et al., 2020). Boh et al. (2006) apontam como antecessores da capacidade do e-commerce a estrutura de IT utilizada pelas lojas online. Elas compartilham as informações com os parceiros de negócios e alteraram as ligações digitais em toda a cadeia de suprimentos. A luz da academia, cabe também a infraestrutura de IT reunir dados em uma mesma plataforma e possibilitar o compartilhamento de informações transacionais em tempo real, facilitar a rotinas de negócios e promover procedimentos operacionais mais eficazes, produtivos e rentáveis (Zhu et al., 2015). A falta de coordenação eficaz entre as unidades de negócios tende a gerar resoluções que não atendem aos objetivos gerais da empresa e criar problemas significativos para as organizações e parceiros (Boh et al., 2006).

3.2.2. Hipótese 4

Bush et al. (2010) revelam o efeito positivo de integrar a infraestrutura no desempenho operacional por intermédio da capacidade de resposta da cadeia de suprimentos. Zhu et al., (2020) apontam que a PAF é responsável por vincular os parceiros aos processos da empresa mãe e permitir a integração perfeita de atividades, de modo em que várias empresas consigam realizar coletivamente atividades de negócios e, com isso, melhorar o desempenho operacional do comércio eletrônico. Os fluxos de informações também são citados como itens de extrema importância para detectar gargalos na cadeia de suprimentos e encontrar soluções colaborativas para otimizar os processos de negócios (Z. Zhu et al., 2020). De modo a construir a quarta hipótese deste estudo.

H4: A flexibilidade das plataformas online impacta de forma positiva nas capacidades de marketing do *e-commerce* (EMCAP).

3.2.3. E-Commerce Resources (ERE)

A literatura admite que os recursos de IT otimizam o processo, reduzem os custos e melhora a eficiência da loja virtual (Liang et al., 2010). Zhuang e Lederer (2006) apontam categorias chave para a análise de recursos técnicos do *e-commerce*, como a interatividade, os catálogos disponíveis, navegação no site, erros e as transferências que podem ser realizadas nas lojas online. Os recursos técnicos estão atrelados aos fatores que moderam as influências da participação do cliente, performance da empresa e o desenvolvimento das capacidades das lojas virtuais (Li et al., 2016, Gregory et al., 2019). Assim como o desenvolvimento, a gestão deve receber a mesma atenção, pois auxilia na implementação de estratégias firmes (Morgan et al., 2011). Os recursos de comércio eletrônico são compostos por elementos tangíveis de infraestrutura, bem como recursos intangíveis, como conhecimento e experiência (Gregory et al., 2019) e são capazes de serem transformados em ofertas de valor de mercado (Grant, 1996). A oferta de valor oferecida pelas empresas, está atrelada às combinações dos diversos recursos, sua gestão e transformação (Murray et al., 2010), inclusive os recursos de marketing necessários para a competição dentro dos diversos mercados e o alcance dos objetivos de uma organização (Zhou et al., 2012). No comércio eletrônico, os recursos aplicados auxiliam na conversão do tráfego da loja online para transações monetárias e contribuem para as redes de colaboração do canal de venda (Gregory et al., 2019). Qualquer recurso, entretanto, não gera uma vantagem automática para a empresa, apenas oferecem a

oportunidade de alavancar suas habilidades e obter vantagens através de custos ou de diferenciação da concorrência (Martin et al., 2020).

No contexto deste estudo, os recursos de comércio eletrônico de comércio eletrônico permitem que as empresas compartilhem informações, aumentem a comunicação eficaz, fortalecer a integração da cadeia de suprimentos e acelerar a tomada de decisões, melhorando agilidade organizacional e obtenção de vantagem competitiva (Li et al., 2016, Zhu et al., 2020).

Os recursos técnicos trabalham em conjunto com os recursos de marketing nas plataformas digitais e a sua gestão (Gregory et al., 2019). Desta forma, são atribuídos a esses recursos os investimentos em operação, bem como a gestão deles (Hooley et al., 2005, Martin et al., 2017, Gregory et al., 2019).

3.2.4. Hipótese 5

Os recursos atribuídos ao comércio eletrônico criam valor e podem sustentar a vantagem competitiva (Fang & Zou, 2009). Eles são desenvolvidos através dos processos de coordenação, aprendizados e reconfiguração, na qual há integração entre partes tecnológicas e humanas e é uma habilidade organizacional aprendida que alimenta as capacidades de marketing do comércio eletrônico (Zang & Li, 2016). Em outras palavras, as organizações que se concentram mais no desenvolvimento de seus recursos de e-commerce têm mais probabilidade de adaptar sua loja online e buscar novas ideias, através de feedbacks, por exemplo (Gregory et al., 2019). Como resultado, é proposto:

H5: Os recursos dedicados ao *e-commerce* impactam de forma positiva nas capacidades de marketing do *e-commerce* (EMCAP).

4. Consequentes: Literatura e Hipóteses

4.1. Market Performance (MPERF)

Vorhies e Morgan (2005) apontam três variáveis consideradas instrumentos para mensurar o conceito de market performance. Os estudos desenvolvidos por esses pesquisadores sugerem que a satisfação do cliente, a eficácia do mercado e a lucratividade devem ser considerados na análise de desempenho de uma empresa. O desenvolvimento de fortes relacionamentos com os clientes, geralmente está positivamente relacionado ao bom desempenho de uma empresa (Tzokas et al., 2015). No cenário digital, para que a empresa desenvolva um bom desempenho de mercado, é necessário que o modelo de negócio seja submetido ao aprendizado de mercado e apresenta diferencial de seus concorrentes utilizando-se das capacidades tecnológicas e de marketing (Eggers et al., 2020). Com as transações feitas de forma eletrônica, há a integração do sistema em uma plataforma entre clientes e vendedores, o que facilita fatores como a pesquisa de produtos, a negociação de contratos e o cumprimento de transações entre os participantes desse fluxo (Wang et al., 2012).

Tanto a participação de mercado quanto a saúde financeira formam indicadores-chave para avaliar o desempenho da empresa (Behl, 2020). Os estudos na área enfatizaram a importância do desempenho operacional e do mercado para medir o desempenho de uma empresa (Behl, 2020, Gupta & George, 2016).

É relevante frisar a importância das transações digitais no contexto da realização da presente pesquisa. O ano de 2020 foi marcado por um período de quarentena ainda não experimentado pelos indivíduos nascidos no século XX e XXI. A literatura acadêmica já produziu conteúdo com indícios de que as organizações precisam garantir as habilidades de vendas *online*, pois as vendas digitais tornaram-se prioridade durante a crise do COVID-19 (Ritter & Pedersen, 2020). Nesse cenário digital, as empresas devem trabalhar para facilitar a percepção de credibilidade e qualidade dos produtos ofertados para gerir as expectativas do cliente e, assim, gerar confiança de mercado (Katsifaraki & Theodosiou, 2020).

Os estudos que abrangem o desempenho de mercado são de extrema importância para as relações criadas nessa pesquisa e, por isso, foi feita a apresentação prévia desta variável. No entanto, as hipóteses referentes a ela serão postuladas no decorrer do capítulo por tratar de uma variável de relação constante com as demais.

4.2. Distribution Efficiency (DEF)

A distribuição vem a ser o processo, estrutura e gestão e da disponibilidade dos produtos (bens, serviços etc.) para as trocas (Telles & Strehlau, 2006), bem como a gestão dos canais pelos quais as empresas disponibilizam e entregam seus produtos ao mercado (Pascarella, 2015). Estudos anteriores relacionam positivamente à eficiência de distribuição ao desempenho da empresa no mercado de comércio eletrônico (Joong-Kun Cho et al., 2008). A pesquisa em questão concentra-se sobre o sobreposto de tratar o gerenciamento da cadeia de suprimentos no comércio eletrônico. Em um contexto amplo da gestão gerenciamento da cadeia de suprimentos no comércio eletrônico, a literatura discute sobre a óptica de integração entre as operações de transporte, prazo de entrega e variedade de produtos, por exemplo (Janjevic & Winkenbach, 2020).

As transações de comércio eletrônico são mais bem-sucedidas se suas atividades forem realizadas de maneira personalizada e integrada entre o marketing, a distribuição e a capacidade de operação das plataformas (Gregory, G., Karavdic, M., & Zou, S., 2007). A integração dos processos de distribuição funciona como um fator chave de corte de custo para as empresas envolvidas nas operações de comércio eletrônico (Janjevic et al., 2019). Além disso, algumas empresas criam seus próprios sites de distribuição logística para atender a seus próprios requisitos de distribuição, enquanto outras optam por cooperar com empresas de terceiros, como empresas de distribuição, para realizar a distribuição logística de empresas de comércio eletrônico (Zheng et al., 2020). Independentemente do modo de distribuição logística escolhido, as empresas de comércio eletrônico estão sempre buscando soluções inovadoras para melhorar a qualidade e suas capacidades de processamento de informações e reduzir os custos de logística (Zheng et al., 2020).

4.2.1. Estudos Anteriores: DEF

Na coordenação das lojas virtuais, a interface entre empresa e fornecedores oferece possibilidades nas quais os participantes podem obter eficiência e melhorar o desempenho das vendas (Zhu et al., 2020, Gregory et al., 2019). As compatibilidades multifuncionais são facilitadoras da colaboração digital nas áreas estudadas e geram a oportunidade de negócios conjuntos (Tafti et al., 2013). Recursos empresariais voltados para o *e-commerce* são capazes de aprimorar tanto a eficiência da distribuição, quanto da promoção de vendas e, com isso, melhorar significativamente o desempenho das lojas online (Gregory et al., 2019). Para isso,

é necessário o envolvimento dos parceiros tanto no processo físico, bem como nos investimentos em tecnologias para que haja uma associação e comunicação entre ambas as partes (Z. Zhu et al., 2020).

Cao e Lumineau (2015) destacam que a distribuição afeta tanto os fatores moderadores das relações entre as organizações, quanto os de risco relacionais. Rabe et al. (2020) desenvolvem um modelo de gestão no qual a cadeia de suprimentos, é compartilhada por várias empresas, em vez de pertencer a uma única organização (Rabe et al., 2020) a fim de integrar o processo e melhorar a performance de mercado das empresas. Muitos estudos existentes enfatizam os benefícios de uma colaboração estreita com fornecedores e a importância do gerenciamento desses relacionamentos (Cao & Zhang, 2010, Lambert et al., 2004). Neste ponto, a comunicação e a distribuição logística devem estar alinhadas e desenvolvida para melhorar a qualidade de todo o processo de gestão e fortalecer a comunicação de informações, a fim de fornecer evidências para a seleção do modo de distribuição logística adequado (Zheng et al., 2020). O método de distribuição adequado, por sua vez, terá mais-valia para o consumidor final e os estudos anteriores apontam que o investimento em distribuição pode ser um forte impulsionador do crescimento das vendas (Kumar et al., 2015).

4.2.2. Hipóteses 6 e 7

Especialistas em comércio eletrônico concordam que o gerenciamento da cadeia de suprimentos é uma área fundamental no comércio eletrônico com impacto na eficiência dos negócios (Smart, 2010, Gregory et al., 2019). Em particular, o número de fornecedores é abordado em diversos estudos que indicam que houve uma tendência de longo prazo nas organizações de compras na redução desse número (Smart, 2010). A redução no número de fornecedores é abordada em estudos que ligam o comércio eletrônico com essa prática na medida em que as empresas procuram reduzir os custos e esforços de implementação (Davila et al., 2003, Smart, 2008, Smart, 2010). Zhua et al., (2020), também destacam o número de intermediários como fator chave da redução de custos e prática do comércio eletrônico. Outros fatores considerados em estudos também se referem ao impacto da cadeia de distribuição nas capacidades de operação do e-commerce por meio do rastreamento de remessa online e redução de custos (Zhu et al., 2020). Os especialistas em e-commerce concordam que a gestão da cadeia de suprimentos é a principal área onde o e-commerce tem seu maior impacto na eficiência dos negócios (Yen & Ng, 2003, Gregory et al., 2019). Ataman et al. (2010)

discorrem sobre os efeitos da distribuição sobre as vendas e mencionam um efeito positivo na performance de mercado quando há processos integrados de distribuição.

Dessa forma, mais duas hipóteses são compostas para testes. Entretanto, a hipótese 7 será apresentada em paralelo com a variável de Market Performance, juntamente com o seu conceito.

H6: As capacidades de marketing do *e-commerce* (EMCAP) impactam na eficiência da distribuição *online*.

H7: A eficiência da distribuição *online* impacta de forma positiva no desempenho de mercado referente ao *e-commerce*.

4.3. Promotion Efficiency (PEF)

O termo *promoção* é utilizado para classificar diversos instrumentos que permeiam a propaganda, vendas pessoais ou publicidade e que são endereçados aos consumidores, ao comércio ou à própria força de vendas do fabricante (Kotler, 1986). A promoção inclui um sistema de ferramentas que, no ambiente digital, contempla na a publicidade em pesquisa paga, publicidade móvel, marketing social e outros constituintes responsáveis por envolver os consumidores no processo de comunicação para transmitir mensagens da marca (Pogorelova et al., 2016).

Nas vendas *online*, estudos empíricos sugerem que fatores internos do comércio eletrônico estão diretamente ligados ao grau de adaptação da empresa à promoção, à eficiência da comunicação e da distribuição (Gregory et al., 2019). No entanto, a promoção de vendas no mercado digital apresenta particularidades. No comércio eletrônico, as lojas precisam inovar na promoção para que haja melhorias na tecnologia empregada e gerar, assim, a ideia de inovação de marca (Yuan & Jiang, 2015). Para que haja uma melhor comunicação de relacionamento com os clientes as empresas usam o canal de marketing digital (Karjaluoto et al., 2015), às promoções de venda, entretanto, podem ser desenvolvidas pelos insights gerados pelo comportamento dos usuários nas lojas virtuais (Zephaniah et al., 2020).

4.3.1. Estudos Anteriores: PEF

A promoção gera uma enorme quantidade de informações sobre grupos de clientes online o que permite a personalização de ofertas e colabora com melhorias das políticas de negócios (Adnan et al., 2010). O esforço de promoção nas plataformas digitais corresponde

a todos os produtos relacionados, ou seja, o item promovido, seus complementos, substitutos e produtos independente (Jiang et al., 2015). Gregory et al., (2007) retifica que as capacidades de promoção integram o processo da estratégia de marketing de uma empresa e são munidas dos dados recolhidos pelos motores do comércio eletrônico. Os motores de promoção estão alinhadas à ampla construção multidimensional das capacidades de e-commerce, pois são guarnecidos no que permite a empresa a captação de dados para suporte no desenvolvimento operacional (Garrison et al., 2015, Yuan & Jiang, 2015, Gregory et al., 2019), o que é benéfico para as capacidades técnicas e permite uma rápida alteração nos seus processos operacionais (Garrison et al., 2015). A interação do consumidor com a marca, a frequência dessa interação e o desenvolvimento tecnológico das informações coletadas são avaliações que aparecem em estudos recentes (Z. Zhu et al., 2015).

De facto, as capacidades do e-commerce podem melhorar a agilidade operacional das promoções efetuadas, em parte, pela aprendizagem gerada nas plataformas de comércio eletrônico (Chen & Li, 2020). Morgan et al., (2012) consideram as capacidades de promoção como antecedentes da implementação de uma empresa da estratégia de marketing. Quando os consumidores fazem uma compra, eles consideram os fatores de estímulo da promoção do produto diretamente relacionados aos produtos e os fatores de estímulo do ambiente indiretamente relacionados aos produtos (Chen & Li, 2020). Os pesquisadores evocam sobre a eficácia na implementação do programa de marketing no qual o comércio eletrônico é capaz de criar eficientes processos táticos de marketing e gerar dados para novos processos de promoção eficientes (Gregory et al., 2019). Com esse processo desenvolvido, a empresa consegue adaptar de forma mais coesa seus graus de eficiência de comunicação. Por meio da implantação de ativos de comércio eletrônico, os gestores podem ficar informados sobre as motivações dos clientes, canais de distribuição locais e atividades dos concorrentes e garantir alguma vantagem competitiva frente aos concorrentes (Gregory et al., 2007).

4.3.2. Hipóteses 8 e 9

A correlação entre a percepção dos clientes, promoção de vendas, relacionamento e a lealdade do cliente também apresentam esforços de pesquisa (Zephaniah et al., 2020). Berman (2006), pontua que os objetivos de programas ligados à promoção, como os programas de fidelidade, por exemplo, podem ser baseados em receitas, lucros, clientes lealdade e maior informação sobre os consumidores. O comércio feito de forma eletrônica recolhe dados relevantes e atualizados sobre clientes, além de prover consultas e prospecções que identificam

os comportamentos mais recorrentes. Dessa forma, as plataformas digitais das lojas fornecem material para a melhoria das promoções organizadas pelas distintas empresas e também tendem a colaborar para resultados mais rentáveis para as empresas (Khachaturyan & Klicheva, 2019). Com base nos estudos citados, postula-se mais duas hipóteses deste estudo:

H8: As capacidades de marketing do *e-commerce* (EMCAP) impactam na eficiência da promoção online.

H9: A promoção online impacta de forma positiva no desempenho de mercado referente ao *e-commerce*.

4.4. Relacionamento com o Consumidor

4.4.1. Customer Relationship Capability (CRC)

Da perspectiva acadêmica, a investigação gerida por Day e Van (2002) define *customer relationship capability* como a capacidade da empresa de estabelecer, manter e aproveitar relacionamentos baseados no valor construído pelos pontos de contato construídos com os usuários finais dentro da cadeia de suprimentos. Tzokas et al., (2015) elucidam de forma prática que as empresas que buscam melhorar seu desempenho de mercado devem utilizar do CRC junto com o desenvolvimento da capacidade tecnológica. No que compõe o CRC, o CRM (*customer relationship management*) opera como fator responsável pela abordagem estratégica para que as empresas criem valor através de relacionamentos coerentes com seus consumidores e utilizar-se dos dados gerados para compor um processo integrado pessoas, operações e recursos de marketing (Payne et al., 2005). Os sistemas de gestão de clientes, por outro lado, são responsáveis por auxiliar nas estratégias de marketing no através de automação, gerenciamento e sincronização de dados gerados no pré e pós-vendas. A implementação bem-sucedida do CRM garante que a organização obtenha uma vantagem competitiva e mais interações com os clientes por meio de vários canais em todo o ciclo de vida do cliente (Hadi, 2015).

A plataforma de CRM gera resposta às necessidades do cliente e os dados do cliente que já foram coletados são potencializados para o desenvolvimento de novos produtos e ou serviços (Tzokas et al., 2015). A transformação dos mercados tradicionais em mercados digitais permitiu que recursos tecnológicos da informação fossem utilizados para aprimorar a comunicação dos compradores, refinar a eficiência da cadeia de suprimentos e melhorar o serviço prestado para o cliente (Gregory et al., 2019). Desta forma,

a literatura aponta para fortes necessidades de canais de relacionamento entre empresas e clientes, inclusive para transações de mercados digitais.

4.4.2. Hipóteses 10 e 11

Blut et al., (2015, 2016) medem o impacto da qualidade do serviço eletrônico na satisfação do cliente, na confiança e no poder de recompra advindo das capacidades oferecidas nas lojas online. O modelo desenvolvido pelos pesquisadores sugere que atributos de tecnologia aplicadas ao site relativos a segurança e facilidade de compra, privacidade e o atendimento prestado tem um impacto positivo na qualidade do serviço eletrônico. A importância conferida a cada variável para construir uma percepção sobre os serviços online oferecidos pode oscilar de acordo com a cultura do país, como mostra os estudos feitos por Rita et al. (2019).

Outro fator a considerar são as fontes de dados coletadas de vários canais, como redes sociais, gravação de voz, processamento de imagens, gravação de vídeo, dados governamentais abertos e atividades de clientes on-line que são extraídas para a empresa entender os padrões ou o comportamento de seus clientes (Verhoef et al., 2016, Anshari et al., 2019). A capacidade de relacionamento com o consumidor liga-se com as capacidades das plataformas digitais, nas quais os consumidores fazem as transações *online* (Yang et al., 2020, Steinhoff & Kozlenkova, 2018, Tzokas et al., 2015). Assim, o ajuste entre os motores das capacidades do comércio eletrônico pode ser um fator que impulsiona a introdução de novos métodos e práticas de relacionamento com o consumidor. Por fim, atribui-se ao CRM a capacidade de retenção de clientes com atributos específicos como forma de maximizar o lucro de uma organização a longo prazo (Tzokas et al., 2015). Com isso, as duas próximas hipóteses são formuladas:

H10: As capacidades de marketing do *e-commerce* (EMCAP) impactam de forma positiva nas capacidades de relacionamento com o consumidor.

H11: As capacidades de relacionamento com o consumidor impactam de forma positiva o desempenho de mercado.

4.4.3. Customer Loyalty (CUSLO)

Clientes fiéis são o ativo mais valioso para a empresa na melhoria da lucratividade da empresa (Budianto, 2019). Customer loyalty, ou a lealdade do cliente, é o ato recorrente da compra por parte do consumidor por produtos e serviços de uma mesma empresa devido a

um sentimento de preferência desenvolvido de forma consistente e duradoura (Gaurav & Khan, 2013). O conceito recebeu atenção na literatura de marketing, devido à sua contribuição na criação de vantagem competitiva sustentável para as organizações e contribuições para o desempenho financeiro das organizações (El-Adly 2019). Anderson e Srinivasan (2003) definem a lealdade eletrônica como uma atitude favorável do cliente em relação ao varejista eletrônico que resulta em comportamentos repetidos de compra. Outros estudos discutem um forte vínculo entre satisfação e lealdade do cliente (Spiteri & Dion, 2004, Anderson & Sullivan, 1993). Quando os benefícios e atributos dos produtos ou serviços atendem às necessidades dos clientes, há uma relação positiva na qual esses utilizados tendem a ser mais fiéis à marca (Phong et al., 2020).

As ferramentas de marketing e comunicação são outros fatores apontados como colaboradores na construção de lealdade dos consumidores, por serem excelentes elos para posicionar compromissos de prestação de serviços das empresas e, finalmente, desencadear a lealdade do cliente (Zephaniah et al., 2020).

A utilização dos *feedbacks* dos clientes para o desenvolvimento de novos produtos e/ou serviço, bem como questões relacionadas à segurança do site e privacidade dos usuários, são apontados como fatores importantes para que haja o desenvolvimento de uma relação de lealdade entre os agentes e seus clientes em plataformas online (Tzokas et al., 2015, Wong & Lim, 2019).

4.4.4 Hipóteses 12 e 13

Os gestores do comércio eletrônico podem valer-se das ferramentas utilizadas para o desenvolvimento das plataformas para atingir os objetivos definidos pela empresa. No que diz respeito a lealdade eletrônica, Anderson e Srinivasan (2003) revelam que a lealdade eletrônica está relacionada com a satisfação eletrônica do consumidor e que há um forte e crescente interesse das empresas em ir além dos fatores tecnológicos de um negócio on-line para uma melhor compreender melhor as dimensões comportamentais de seus clientes. Por outro lado, as capacidades tecnológicas e de marketing servem para assimilar conhecimento externo e desempenham um papel fundamental no desenvolvimento da inovação gerencial (Yang et al., 2020) e gestão do relacionamento com o consumidor (Blut et al., 2015)

Os fatores mediadores são investigados a fim de compreender o vínculo envolvimento-lealdade em relações consumidores e empresas (Rokonuzzaman et al., 2020). A compreensão dos papéis complexos de múltiplos mediadores fornece evidências significativas

sobre o vínculo envolvimento-lealdade, identificando que os canais utilizados para tal promovem um impacto na construção dessa relação (Rokonuzzaman et al., 2020). Assim, argumenta-se que os utilizadores com alta satisfação na experiência *online* estão mais propensos a tornarem-se clientes leais do comércio eletrônico da empresa focal. Portanto, é proposta a seguinte hipótese:

H12: As capacidades de marketing do *e-commerce* (EMCAP) impactam de forma positiva na lealdade do consumidor.

A lealdade também deve ser considerada por avaliar se há sentimento positivo do consumidor perante a certa loja, sem considerar os esforços feitos por parte do vendedor, sendo, portanto, de extrema importância para a faturação das empresas (Gaurav & Khan, 2013). O que gera a construção da seguinte hipótese:

H13: A lealdade do consumidor impacta no desempenho de mercado no *e-commerce*.

4.5. Market performance (MPERF) e E-commerce Marketing Capability (EMCAP)

As capacidades de marketing do e-commerce permitem uma interação com o consumidor e o respetivo consumo dos produtos e serviços oferecidos em plataforma digital (Tzokas et al., 2015). Os constructos antecessores dessa capacidade fornecem pontos de ligação entre o consumidor e a empresa o que favorece a relação de compra e venda e o desempenho de mercado (Katsifaraki & Theodosiou, 2020).

As pesquisas voltadas para o desempenho de mercado apontam variáveis de investigação como o faturamento, desenvolvimento de produtos, participação de mercado perante os concorrentes, a satisfação e retenção dos clientes (Tzokas et al., 2015). As capacidades de marketing geram aos gestores o conhecimento do mercado e possibilita as condições para um desempenho de mercado superior (Vorhies et al., 2010). A ligação entre as capacidades de marketing investidas pelas empresas e o consumidor final são experimentadas, também, através das plataformas digitais disponibilizadas pelas empresas (De Vass et al., 2018).

4.5.1. Hipótese 14

Há indícios de que as capacidades de marketing adotadas no comércio eletrônico das empresas devem ser fatores importantes na condução positiva retorno dos investimentos em

marketing, ajudando assim a impulsionar desempenho financeiro e de mercado. Assim, postula-se a última hipótese deste estudo:

H14: As capacidades de marketing do *e-commerce* (EMCAP) impactam de forma positiva no desempenho de mercado do comércio eletrônico.

4.6. Conclusão e Tabela de Conceitos

A revisão e análise da literatura efetuadas nos capítulos 2, 3 e 4 compilaram, à luz acadêmica, os estudos sobre componentes do negócio referentes ao e-commerce, recursos técnicos, cooperação dos distribuidores e eficiência promoção de vendas na construção da capacidade de marketing do comércio eletrônico, bem a consequência dessa variável nos fatores relacionais com os clientes B2C e o desempenho de mercado das empresas. Como o intuito de síntese do conteúdo desenvolvido, a tabela 1 representa os conceitos abordados neste capítulo.

Tabela 1 – Quadro resumo dos conceitos das variáveis do estudo

Categoria	Componentes	Definição	Autores
Componentes de negócios	Online Procurement Capability	Capacidade de transações comerciais digitais de uma empresa para realizar atividades de compras, negociações, coordenação de cronogramas de produção e gerenciamento de demanda de materiais.	Zhu et al., 2020
	Online channel Management Capability	Capacidade comercial digital de uma empresa para conduzir o gerenciamento de canais realizar promoções unificadas, lançamentos de produtos, preços, transações online e atendimento de pedidos.	Zhu et al., 2020
	Online service Capability	Capacidade digital de negócios de uma empresa para realizar serviços online a fim de obter comunicação com o cliente, suporte ao serviço pós-venda e rastreamento da demanda.	Zhu et al., 2020
Recursos técnicos	Platform flexibility	Capacidade de uma empresa focal e seus parceiros compartilharem em tempo real as informações e processos, com melhoria e sincronicidade da produção com rotinas de negócios e procedimentos operacionais.	Zhu et al., 2020
	E-Commerce Resources	Recursos disponíveis para o e-commerce tais como: o orçamento disponível, a equipa envolvida e os serviços para apoiar atividades de vendas.	Gregory et al., 2019
Componentes de venda	Distribution Efficiency	Recursos de uma empresa focal para envolver seus distribuidores no gerenciamento de canais online através do incentivo a políticas a fim de promover uma distribuição de vendas eficiente para o negócio.	Zhu et al., 2020
	E-commerce Marketing Capability Promotion Efficiency	Capacidade de realizar transações online, como compra, pagamento online e provisão de segurança na Web. Técnica para conscientizar e angariar mais pessoas para consumir os produtos, serviços, tecnologia, cultura, etc. de uma empresa.	De Vass et al., 2018. Yuan & Jiang, 2015.
Relacionamento com o consumidor	Customer Relationship Capability	Capacidade da empresa de estabelecer, manter e aproveitar relacionamentos baseados no valor com usuários finais.	Tzokas et al., 2015.
	Customer loyalty	Ato recorrente da compra por parte do consumidor por produtos e serviços de uma mesma empresa devido a um sentimento de preferência desenvolvido de forma consistente e duradoura.	Gaurav & Khan, 2013.
Desempenho de mercado	Market Performance	Posição da empresa perante seus objetivos de faturação, desenvolvimento de produtos, participação de mercado perante os concorrentes, satisfação e retenção dos clientes.	Tzokas et al., 2015.

Fonte: Elaboração própria

5. Modelo de Investigação

5.1. Introdução

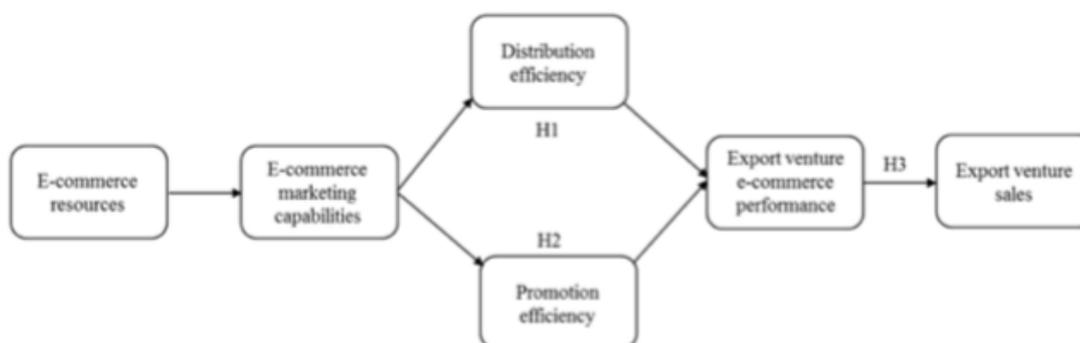
O contexto apresentado e a revisão da literatura, fornecem alicerces acadêmicos para a construção do modelo conceptual de investigação desta investigação académica. Neste capítulo também será apresentado o compilado de todas as bem hipóteses que contemplam os antecedentes e consequentes da EMCAP.

5.2. Modelo Conceptual de Investigação

O modelo conceptual de investigação é apresentado na figura 5 e manifesta as possíveis relações entre os fatores abordados pela literatura académica através de onze constructos. O modelo foi desenvolvido com base nos autores apresentados na tabela 1, sobretudo embasado nas evidências dos estudos de Zhu et al., (2020), Gregory et al., 2019 e Tzokas et al., (2015).

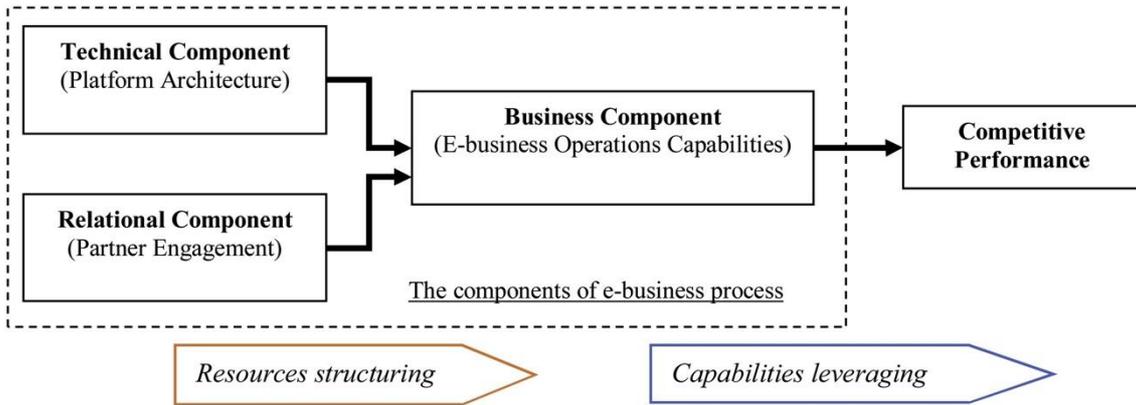
A literatura e as pesquisas recolhidas apoiam a inclusão de uma abordagem multidimensional, incluindo componentes de negócios, componentes técnicos e relacionais. Para nossa medida baseada no desempenho de mercado, eficiência de distribuição e de promoção, foram adaptadas as métricas usadas no estudo de Gregory et al. (2019), bem como as de EMCAP.

Figura 2 – Modelo de pesquisa base de EMCAP



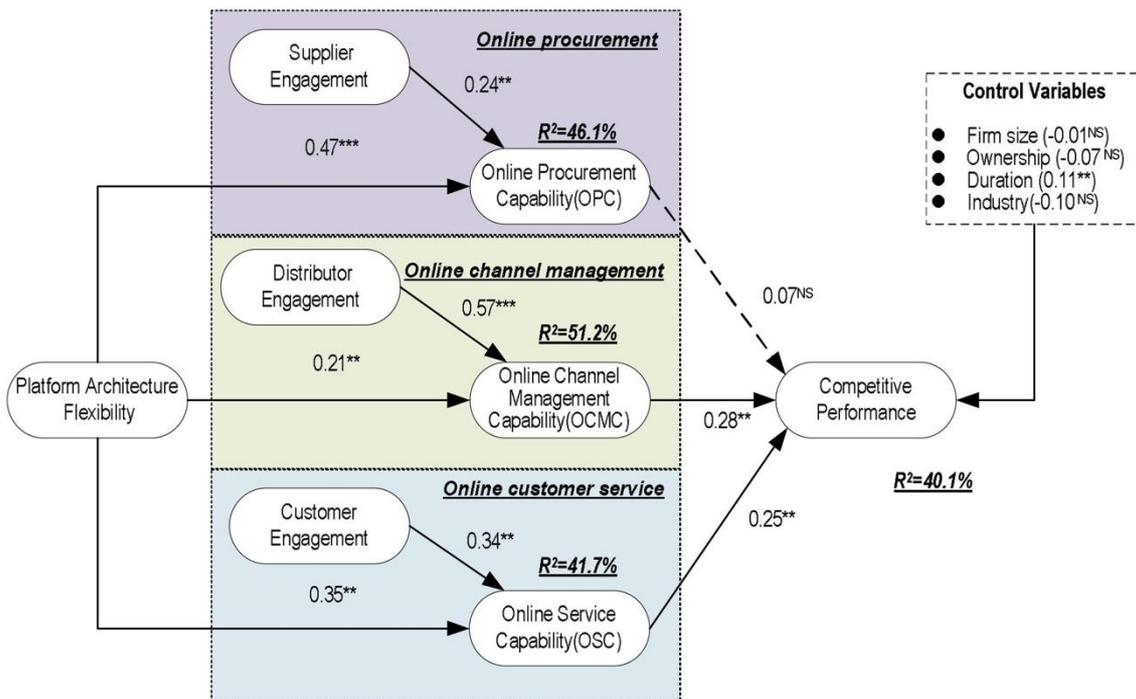
Fonte: Gregory et al. (2019)

Figura 3 – Construtos utilizados para a estruturação de recursos e a alavancagem de capacidades de e-commerce sobre performance.



Fonte: Zhu et al. (2020)

Figura 4 – Modelo proposto para melhorar o desempenho competitivo em três processos principais de e-business.

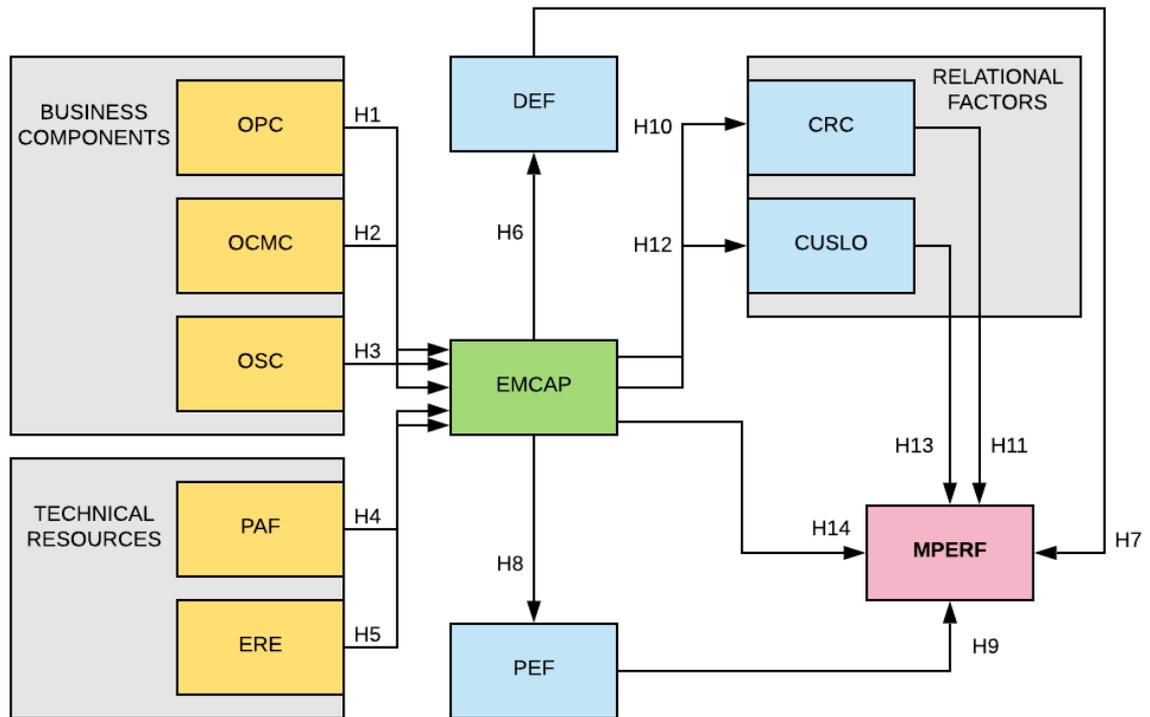


*** $p < 0.001$, ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$, NS: not significant

Fonte: Zhu et al. (2020)

Ao adicionar os constructos mencionados ao estudo, inclui-se a utilização de e-commerce para atingir objetivos estratégicos de relacionamento com o consumidor, bem como desempenho de mercado para as empresas que praticam vendas B2C. Dessa forma, foi configurado o modelo de investigação desta pesquisa.

Figura 5 – Modelo conceptual de investigação



Fonte: Elaboração própria

5.3. Levantamento das Hipóteses de Investigação

As hipóteses de investigação foram mencionadas ao longo dos capítulos 2,3 e 4.

Na tabela 2 é possível categorizar as hipóteses construídas pela análise da revisão da literatura.

Tabela 2 – Quadro resumo das hipóteses de estudo

HIPÓTESES INERENTES AOS ANTECEDENTES DE EMCAP
H1: A OPC IMPACTA DE FORMA POSITIVA A EMCAP.
H2: A OCMC IMPACTA DE FORMA POSITIVA A EMCAP.
H3: A OSC IMPACTA DE FORMA POSITIVA A EMCAP.
H4: A PAF IMPACTA DE FORMA POSITIVA A EMCAP.
H5: O ERE IMPACTA DE FORMA POSITIVA A EMCAP.
HIPÓTESES INERENTES AOS CONSEQUENTES DE EMCAP
H6: A EMCAP IMPACTA DE FORMA POSITIVA A DEF.
H7: A DEF IMPACTA DE FORMA POSITIVA O MPERF.
H8: A EMCAP IMPACTA DE FORMA POSITIVA A PEF.
H9: A PEF IMPACTA DE FORMA POSITIVA O MPERF.
H10: A EMCAP IMPACTA DE FORMA POSITIVA O CRC.
H11: O CRC IMPACTA DE FORMA POSITIVA O MPERF.
H12: A EMCAP IMPACTA DE FORMA POSITIVA A CUSLO
H13: A CUSLO IMPACTA DE FORMA POSITIVA O MPERF.
H14: A EMCAP IMPACTA DE FORMA POSITIVA O MPERF.

Fonte: Elaboração própria

5.4. Conclusão

O modelo proposto constitui o teste de 14 hipóteses de investigação segmentadas em moderadores, antecedentes e consequentes conforme as revisões literárias sugerem. Nas categorias componentes de negócios, são alocadas as variáveis online *procurement capability*, *online channel* e *online service capability* que se referem às capacidades de integração dos sistemas que estrutura as funcionalidades das lojas virtuais. Nos recursos técnicos, são acopladas as ferramentas de *IT* conferidas pela academia. Sobre os consequentes, são acopladas as variáveis, de eficiência de distribuição, promoção de vendas. *Customer relationship capability* e *customer loyalty* são variáveis utilizadas para configurar o tema de relacionamento com consumidor e, por fim, a variável *Market Performance* é verificada conforme o impacto das variáveis *EMCAP*, *DEF*, *PEF*, *CRC* e *CUSLO*.

6. Metodologia de Investigação

6.1. Introdução

Os principais objetivos deste estudo são (a) desenvolver e estender as capacidades de marketing comércio eletrônico como moderadora de relações com o consumidor, (b) examinar os efeitos das capacidades de marketing de comércio eletrônico e (c) suas colaborações no desempenho de mercado das empresas focais. Ao fazer isso, foi utilizada uma abordagem de pesquisa digital na qual foram coletadas respostas de profissionais que estão em empresas que atualmente utilizam o comércio eletrônico com relações B2C para explorar as dimensões já apresentadas e examinar suas contribuições.

Para a compreensão dos dados, o questionário de escolha múltipla foi desenvolvido com base nas etapas estabelecidas por Aaker (2001), conforme a tabela 3. Para a análise apropriada e observação dos resultados obtidos, os dados que não pertencem à amostra de interesse para o estudo foram excluídos. Todas as etapas da metodologia de pesquisa são pormenorizadas nos próximos subcapítulos.

Tabela 3 – Construção do questionário

Etapa	Passos
Plano	Apontar os objetivos da pesquisa Apontar o assunto da pesquisa no questionário Coletar informações adicionais sobre o assunto da pesquisa a partir de outras fontes. Determinar as perguntas do questionário.
Formatação	Estabelecer o conteúdo das perguntas Escolher a formatação que será aplicada.
Texto do inquérito	Estabelecer como as perguntas serão escritas. Confirmar a facilidade de compreensão pelos inqueridos. Verificar disponibilidade dos inqueridos em responder tais questões.
<i>Layout</i>	Estabelecer a ordem das questões. Agrupar as questões de cada variável a ser estudada.
Pré-teste e correção de problemas	Revisar se o entendimento das perguntas. Revisar se todas as variáveis estão a ser abrangidas pelas perguntas. Revisar possíveis erros. Efetuar o pré-teste. Fazer as correções necessárias.

Fonte: Adaptado Aaker et al. (2000).

6.2. Método de Recolha de Dados

Para essa pesquisa, foi realizada uma revisão da literatura para identificar de forma quantitativa as métricas fundamentais apontadas pela literatura na avaliação das capacidades de marketing de comércio eletrônico. A revisão abrange um espectro de vinte e sete anos (de 1993 a 2020), com ênfase nos últimos seis anos de estudo (2015 a 2020) e pretende compor uma abordagem consolidada das relações interligadas pela capacidade de marketing adotada nas lojas virtuais. O objetivo principal deste estudo é desenvolver e estender a teoria de sistemas integrados em prol do desenvolvimento das capacidades de marketing. Ao fazer isso, novos constructos foram desenvolvidos e adaptados, através de uma revisão bibliográfica pesquisa sob investigação e com o intuito de reunir constructos preliminares do comércio eletrônico. Na segunda parte, construiu-se um modelo com base em estudos anteriores a fim de explorar as dimensões subjacentes e examinar a influência dos recursos e capacidades de marketing do e-commerce na eficiência do desempenho de mercado da empresa focal, lealdade e relacionamento com o consumidor.

Para o desenvolvimento da investigação, utilizou-se o método quantitativo do tipo *survey* de abordagem positivista. A escolha é feita com o propósito de mensurar leis ditas como generalizáveis de forma a serem testadas empiricamente e reproduzidas em futuros estudos (Hunt, 1991). A abordagem positivista está expressa em diversos estudos direcionados ao marketing, com esforços de desenvolver métodos de análise estatística (Sauerbronn et al., 2012). Marconi e Lakatos (2012), enumeram as vantagens da utilização do questionário como a economia de tempo, grande número de dados, área demográfica ampla, respostas anónimas por parte dos respondentes, menos risco de distorção da interpretação dos dados, entre outros fatores. É válido sublinhar que a pesquisa quantitativa está relacionada a medição de quantidade com aplicação a um específico fenômeno, e isso é expresso em termos de quantidade (Alharahsheh et al. 2020). Em termos de epistemologia, o foco da pesquisa é o teste de fatos ou regularidades que são observáveis e mensuráveis de forma a serem observados e medidos abastecidos de credibilidade e significativa quantidade nos dados (Alharahsheh et al. 2020).

Saunders (2012) reúne em tabela a comparação de cinco posições filosóficas de pesquisa que são utilizadas em pesquisa de negócios e gestão. Abaixo está em destaque a tabela referente à metodologia adotada para este trabalho.

Tabela 4 - Adaptação da tabela de comparação de metodologias

POSITIVISMO			
Ontologia (natureza, realidade)	Epistemologia (constituição do co- nhecimento)	Axiologia (valores)	Métodos típicos
Real, Externo, Independente, Universalismo (única verdade), Granular, Ordenado.	Método científico, Fatos observáveis e mensuráveis, Generalizações legais, Números explicação causal, Previsão como contribuição.	Pesquisa sem juízo de valor, Pesquisador é definido, neutro e independente do objeto de estudo, pesqui- sador mantém postura objetiva.	Tipicamente dedutivas, Altamente estruturadas, Grandes amostras, Medições quantitativas, Análise de diversos dados.

Fonte: Elaboração própria

O questionário em anexo (anexo I) esteve aberto para respostas dos dias 1 de abril até 07 de setembro de 2020 na plataforma Google Forms e esteve disponível no seguinte link: <https://forms.gle/BVVkumNi8s3wmW2LA>.

A escolha da recolha de dados ser feita de forma online foi estritamente para obter uma quantidade relevante de respondentes compatíveis com a amostra e conceber análises baseadas em dados estatísticos coesos. A impossibilidade de encontros físicos derivado da quarentena instituída devido ao Corona vírus, colaborou com a contínua recolha de dados online de modo a compor uma análise formulada a partir de dados quantitativos. Dessa forma, foram enviados para diversas redes sociais e grupos de gestores de e-commerce o link com o convite para o preenchimento do questionário.

6.3. Seleção da População e Recolha Da Amostra

Os dados para este estudo foram coletados pessoas físicas que trabalham com gestão de *e-commerce* em empresas que atendam o mercado português ou brasileiro. Foram estrategicamente escolhidas empresas que façam apenas transações B2C, através de e-mails diretos para os departamentos de marketing das empresas como ponto de partida para identificar possíveis participantes. Para obter uma amostra representativa, o questionário desenvolvido também foi distribuído em diversos grupos de gestão de e-commerce em redes sociais como *LinkedIn* e *Facebook*. A utilização do *Instagram* e do *Twitter* permitiu o contato com os informantes-chave de lojas locais e o envio do questionário para seus gestores e, por fim, foram enviados e-mails para profissionais que participaram do

evento digital Fórum *E-Commerce* Brasil 2020. A fim de garantir que os respondentes tenham conhecimento suficiente para responder às perguntas, foram necessários os contatos com informantes-chave das pequenas, médias e grandes empresas pesquisadas. Os itens de medição de um constructo teórico foram respondidos pelos departamentos de marketing da empresa, bem como seus gestores. Com isso, é razoável esperar que os informantes possam oferecer uma colaboração contundente com a investigação.

Para este estudo, estima-se que o questionário foi disponibilizado para aproximadamente 2500 utilizadores diferentes de diferentes grupos de e-commerce nas redes sociais mencionadas. A taxa de resposta global é de 13,16%, mas ao considerar apenas os questionários válidos e preenchidos até o final, a taxa cai para 9,8%. Pode-se citar algumas dificuldades de adesão de respondentes por se tratar de uma amostra muito específica de profissionais do marketing que façam gestão de comércio eletrônico. A tabela 5 resume a adesão e descrição total da amostra. A caracterização detalhada da amostra encontra-se no próximo tópico.

Tabela 5: Descrição do total da amostra

Amostra	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Questionários enviados online	2500	100%
Questionários devolvidos	329	13,16%
Total de questionários respondidos	283	11,32%
Questionários retirados	38	
Total de questionários incluídos na amostra	245	9,8%

Fonte: Elaboração própria

6.4. Caracterização da Amostra

A caracterização da amostra foi feita através de duas etapas. Na primeira, os respondentes foram convidados a preencher sobre a empresa na qual trabalha e, com isso, compreender se eles estão aptos a colaborar com o objetivo de pesquisa. Nesta primeira parte, foram feitas perguntas referentes à empresa, tais como: se a empresa faz vendas através de *e-commerce*, o país no qual a empresa opera o *e-commerce*, a dimensão da empresa e o segmento que ela opera. Após essa triagem, aqueles respondentes que não trabalhavam em empresas que faziam vendas através do comércio eletrônico, foram convidados a encerrarem o questionário. A Tabela 5 representa a caracterização sociodemográfica da amostra. De um total de 283 inquiridos, apenas 245 trabalhavam em empresas com vendas de e-Commerce (86,5% da amostra). Os dados analisados referem-se a este grupo.

A segunda parte da caracterização foi feita através de perguntas sobre o gênero, faixa etária, número de agregados familiares, estado civil, status profissional atual, nível de escolaridade mais elevado concluído, rendimento mensal líquido. Estas informações constavam na última parte do formulário e todos os respondentes que preencheram o formulário de forma integral e que sofreram a exclusão da primeira de segmentação, estavam aptos a participar da pesquisa, não havendo exclusões dos dados.

A amostra considerada foi apenas das empresas que atendem ao público B2C, sendo composta de 47% empresas que atendem Portugal e 52% que atendem o mercado brasileiro. A amostra também revela que aproximadamente 34% das empresas em pesquisa são de grande porte, seguidas de 29% das empresas de pequeno porte. O sector com maior número de respondentes foi o de comércio grosso e retalho (56%) seguido do de construção (8%). Sobre os inqueridos, ressalta-se que 73% da amostra identifica-se como do sexo feminino e que aproximadamente 68% é composto por profissionais dos 18 aos 34 anos, com faixa salarial maioritariamente entre os 500 e 999 euros (39,5%). Dos 245 inqueridos, 196 afirmam ser trabalhadores por conta de outrem, ou seja, 80% da amostra. A tabela 6 resume a frequência absoluta e a frequência relativa de cada fator recolhido sobre a amostra do estudo.

Tabela 6 - Perfil das empresas e sociodemográfico dos inquiridos

Segmentação das empresas	Freq. absoluta	Freq. relativa	Seg. sociodemo.	Freq. absoluta	Freq. relativa
País de serviço			Sexo		
Portugal	115	46,94%	Feminino	180	73,47%
Brasil	128	52,24%	Masculino	65	26,53%
Outros	2	0,82%			
Público-alvo			Idade		
B2C	245	100%	18 a 24 anos	53	21,63%
			25 a 34 anos	116	47,35%
			35 a 44 anos	48	19,59%
			45 a 54 anos	24	9,80%
			55 a 64 anos	4	1,63%
Dimensão da empresa			Número do agregado familiar		
Trabalhador autónomo	4	1,63%	1	61	24,90%
Microempresa	27	11,02%	2	73	29,80%
Pequena empresa	71	28,98%	3	51	20,82%
Média empresa	59	24,08%	4	52	21,22%
Grande empresa	84	34,29%	5+	8	3,26%
Sector da empresa			Estado civil		
Alojamento, restauração e similares	17	6,94%	Solteiro(a)	112	45,71%
Comércio por grosso e a retalho	138	56,33%	Casado(a) ou em união de facto	122	49,80%
Construção	20	8,16%	Divorciado	11	4,49%
Educação	10	4,08%			
Outros sectores	60	24,49%			
			Status profissional		
			Trabalhador estudante	25	10,20%
			Trabalhador(a) por conta de outrem	196	80,00%
			Trabalhador por conta própria	24	9,80%
			Nível de escolaridade		
			Curso Profissional	30	12,24%
			Ensino básico: 6º ano	2	0,82%

Ensino secundário: 12º	4	1,63%
Licenciatura ou bacharelado	147	60,00%
Mestrado	61	24,90%
Pós-graduação	1	0,41%
<hr/>		
Rendimento mensal líquido		
<hr/>		
Menos de 500 euros	13	5,31%
500 – 999 euros	97	39,59%
1000 – 1499 euros	85	34,69%
1500 – 2499 euros	18	7,35%
2500 – 4999 euros	26	10,61%
5000 euros ou mais	6	2,45%
<hr/>		

Fonte: Elaboração própria

6.5. Elaboração do Questionário

O questionário foi embasado especialmente em cinco artigos acadêmicos para angariar métricas possíveis de avaliação dos componentes de negócio, recursos técnicos, relacionamento com o consumidor (Zhu et al. 2020, Gregory et al., 2019, Yuan & Jiang, 2015, Tzokas et al., 2015, Rokonzaman et al., 2020). Através da plataforma de questionários do Google, a primeira parte faz uma breve apresentação sobre os objetivos do estudo, assim como o tempo que o respondente deveria disponibilizar para preencher o inquérito, que foi calculado em torno de sete minutos. A parte informativa em questão, também foi responsável por salientar que o questionário desenvolvido é anônimo e confidencial e composto apenas com perguntas de escolha múltipla. A segunda parte é de extrema importância para o tratamento dos dados analisados neste estudo, já que se refere à empresa do respondente. Nesta parte, pede-se que o respondente indique se a empresa realiza ou não vendas por e-commerce, o mercado geográfico que atende, o tamanho e segmento que a empresa opera. Esse estudo apenas considerou válida as respostas positivas para os respondentes que assinalaram que a empresa faz vendas online para mercados majoritariamente B2C. A terceira parte foi composta por 53 questões referentes às variáveis do estudo com opções de 1 a 5, segundo a escala Likert. A quarta e última parte foi responsável por categorizar a amostra de acordo com o gênero, faixa etária, estado civil, nível educacional e rendimentos. Todas as perguntas estavam agrupadas de acordo com

modelo de investigação proposto no capítulo 5, de forma não aleatória. No anexo I, encontra-se o inquérito aplicado.

Neste trabalho, a escala Likert foi escolhida por ser possível de medir atitudes e é tratada como dados de intervalo, que representam relações lineares, de modo que as análises possam utilizar meios estatísticos, tais como a análise fatorial e regressão (Poynter, 2010). Não há um acordo entre os pesquisadores de intervalos ideais para adotar neste tipo de escala, entretanto, através do pré-teste foi possível compreender que o número de 5 opções era o ideal para dimensionar os itens a ser avaliados, tal como adotada por Likert (1932) em seu estudo original. Além disso, destaca-se a importância do elemento de resposta “neutra” como a não representação da indiferença/dúvida, mas da falta de conhecimento dos respondentes sobre a questão inquerida (Negrão, 2018).

As afirmações foram apresentadas em uma sequência lógica a fim de facilitar a análise das variáveis e, também, para que os respondentes fossem informados a respeito dos temas a serem abordados no estudo. O questionário foi desenhado de forma a ser claro e direto para que o tempo de resposta fosse o mais rápido possível e não houvesse um elevado número de desistências por parte dos respondentes. Dessa forma, o próximo subcapítulo apresenta a estrutura do questionário desenvolvido.

6.5.1. Estrutura do Questionário

A escala Likert de cinco pontos foi utilizada para medir os tópicos sobre componentes de negócio, recursos técnicos, capacidades de marketing do *e-commerce*, distribuição de vendas, promoção de vendas, satisfação e lealdade dos consumidores e percepção dos respondentes no desempenho de mercado da loja *online*. A escala é apresentada de 1 a 5, no qual os números são representados da seguinte forma: (1) Discordo totalmente, (2) Discordo, (3) Neutro, (4) Concordo, (5) Concordo totalmente. Após a primeira parte referente às dimensões da empresa, inicia-se efetivamente os questionamentos a respeito dos constructos desenvolvidos com base na literatura acadêmica. De acordo com suas percepções, o respondente avalia as capacidades de transações comerciais, a gestão das lojas virtuais para que haja promoções unificadas e a comunicação com o cliente no *e-commerce* nas empresas na qual trabalham (Zhu et al., 2020). A segunda sessão referente aos constructos, foi desenvolvida para mensurar os recursos técnicos e a flexibilidade da plataforma de compra e venda, bem como os recursos orçamentários e humanos para o desenvolvimento do *e-commerce* (Zhu et al., 2020, Gregory et al., 2019). A secção

seguinte mensura os componentes de vendas a nível da distribuição, da capacidade de marketing do *e-commerce* e da promoção de vendas feitas para as lojas *online*. Tais variáveis estão embasadas nas metodologias adotadas nos artigos de Zhu et al. (2020), De Vass et al. (2018) e Yuan & Jiang (2015). Sobre o relacionamento com o consumidor, as variáveis dependentes a respeito do tema estão divididas em análise de capacidade de relacionamento com o cliente e lealdade do consumidor embasadas nas pesquisas de Rokonzaman et al. (2020) e Gaurav & Khan (2013). A última sessão, referente ao desempenho de mercado das empresas foi desenvolvida maioritariamente sob analogia dos estudos anteriores de Tzokas et al. (2015).

Deste modo, foram elaborados 53 latentes sobre 11 constructos finais. Ao final do questionário, os respondentes preencheram informações sobre seus dados demográficos a fim de categorizar a amostra.

6.5.2. Formato e Terminologia das Questões

O questionário estruturado inicial foi desenvolvido principalmente com base em medidas identificadas na literatura de IT, cadeia de suprimentos, relacionamento com o consumidor e desempenho de mercado. O questionário aplicado foi composto de 60 perguntas fechadas, compostas de todas as variáveis do estudo, bem como a categorização da amostra. Em seguida, as questões postas em questionário foram verificadas e refinadas quanto à precisão da tradução pela autora e pelo professor Doutor Arnaldo Coelho, de forma a cooperar da melhor maneira ao contexto e fazer com que os respondentes tivessem o entendimento integral das afirmações postas. O questionário foi testado por 20 participantes para solicitar feedback e avaliar a validade dos constructos. O questionário final foi modificado com base no feedback recebido dessas etapas e será explicado no subcapítulo da aplicação de pré-teste.

6.5.3. Medidas e Métricas

A análise estatística foi realizada com recurso ao IBM Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), versão 25, com um nível de significância α definido a 0.05. As respostas a cada questão variaram de 0 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente) e foram agrupadas em 7 categorias, apresentadas a seguir. As demais perguntas foram referentes à categorização das empresas pesquisadas, bem como a categorização da amostra com base nos dados demográficos dos respondentes.

A primeira parte do questionário foi composta pela categorização das empresas. Com as seguintes perguntas fechadas:

1. Componentes de Negócio (11 questões gerais):
 - a. *online channel management capability* (4 questões),
 - b. *online procurement capability* (4 questões),
 - c. *online service capability* (3 questões).
2. Recursos Técnicos (7 questões):
 - a. *Platform Flexibility* (3 questões),
 - b. *E-commerce Resources* (4 questões).
3. Eficiência da Distribuição (2 questões).
4. Capacidade de marketing do *e-Commerce* (7 questões).
5. Eficiência da Promoção de Vendas (4 questões).
6. Relacionamento com o Consumidor (12 questões gerais):
 - a. *Customer relationship capability* (5 questões),
 - b. *Customer loyalty* (4 questões).
7. Desempenho de Mercado (8 questões).

A pontuação total para cada categoria foi calculada através da percentagem da pontuação respondida em relação à máxima possível. A média e desvio-padrão foram calculados para variáveis contínuas e a frequência relativa e absoluta para variáveis nominais. A normalidade das distribuições foi analisada através do teste Kolmogorov-Smirnov. O coeficiente de Correlação de Spearman foi usado para estabelecer correlações entre as categorias do questionário aplicado. A regressão linear permitiu estudar o efeito entre as diferentes dimensões do questionário. A mensuração do modelo proposto foi extraída e, posteriormente, adaptada da literatura existente sobre capacidades do *e-commerce* e capacidades de marketing.

6.5.4. Operacionalização das variáveis

Para que as variáveis pudessem ser operacionalizadas, foram extraídas métricas de artigos académicos que pesquisaram sobre os fenômenos citados neste estudo. Para tal, foi necessária a tradução das variáveis da língua inglesa para a portuguesa, visto que os artigos consultados foram desenvolvidos a nível internacional, sobretudo em mercados já consolidados de comércio eletrónico. A escala de medição utilizada nesta dissertação é a Likert de 5 pontos, conforme explicado no capítulo anterior. As variáveis de EMCAP,

MPERF foram adaptadas para atender o mercado pesquisado, ou seja, os que se referem à venda de produtos diretamente para o consumidor. Para medir as variáveis foram utilizadas métricas indicadas em publicações acadêmicas anteriores, com seus devidos testes realizados. As tabelas 7, 8 e 9 apresentam todas as variáveis e as perguntas feitas para torná-las mensuráveis.

Tabela 7- Escalas de medida relativas aos antecedentes da EMCAP

Variável	Autor(es)	Itens
Online channel management capability (OCMC)	Zhu et al., 2020	OCMC 1: Considerando o processo de compras da sua empresa: o uso de ferramentas online, internas ou não, favorecem a negociação com os fornecedores. OCMC 2: O uso de ferramentas online para compra de suprimentos e serviços facilita o gerenciamento de materiais com os fornecedores. OCMC 3: As nossas encomendas são compartilhadas online com os fornecedores ou com os distribuidores para facilitar o processo de gestão de compras. OCMC 4: Nosso processo de transação online é feito para oferecer suporte à gestão de pedidos compartilhado com nossos fornecedores ou distribuidores.
Online procurement capability (OPC)	Zhu et al., 2020	OPC 1: Temos um sistema online que permite a gestão e negociação de compras voltadas para a loja online. OPC 2: Os nossos cronogramas de produção e/ou projeção de vendas são compartilhados online com os fornecedores ou distribuidores para tornar mais fácil a sua gestão de pedidos. OPC 3: Os fornecedores ou distribuidores partilham os catálogos que auxiliem no suporte de encomendas, fixação de preços e lançamentos de produtos. OPC 4: Compartilhamos informações de demanda do material necessário para produção de nossos produtos/serviços com nossos fornecedores.
Online Service Capability (OSC)	Zhu et al., 2020	OSC 1: Oferecemos diversos serviços de comunicação online para apoiar a interação com os clientes. OSC 2: Oferecemos serviços extra e um maior valor acrescentado no nosso site para atrair clientes em potencial OSC 3: Vários serviços pós-venda são fornecidos para atender aos comentários e sugestões dos clientes."
Platform Flexibility (PAF)	Zhu et al., 2020	PAF 1: Nossa loja virtual suporta a conexão aberta entre os nossos sistemas e dos nossos parceiros. PAF 2: Nossa plataforma digital pode facilmente transmitir, integrar e processar dados de fornecedores e retalhistas. PAF 3: Nossa plataforma digital suporta a participação de funcionários em atividades de operações de e-business (por exemplo, coleta de informações de mercado e de clientes) com o conhecimento deles.
E-commerce Resources (ERE)	Gregory et al., 2019	ERE 1: Temos um orçamento anual adequado para desenvolvimento das vendas online e das plataformas necessárias para isto. ERE 2: Temos responsáveis pelo desenvolvimento das vendas nas lojas virtuais. ERE 3: Nossa empresa tem uma equipe de marketing que trabalha para a loja online.

		ERE 4: Temos serviços de suporte específicos para plataforma de vendas online.
Distribution Efficiency (DEF)	Gregory et al., 2019	DEF 1: Nossa empresa realiza processos eficientes de logística para a loja online (por exemplo, reserva eletrônica de transporte, inspeções, rastreamento de remessa online) DEF 2: Nossa empresa possui poucos intermediários no canal de distribuição para a venda online.
Promotion Efficiency (PEF)	Yuan & Jiang, 2015, Gregory et al., 2019	PEF 1: Considero que a empresa pode fazer uma comunicação eficiente com o consumidor dentro de sua loja online. PEF 2: No geral, nossa empresa pode promover uma troca de informações eficiente entre os consumidores e parceiros. PEF 3: Nossa empresa pode realizar eficientes pesquisas pós-venda. PEF 4: Nossa empresa pode fazer constantes pesquisas online para a melhoria de seus serviços nas lojas virtuais.

Fonte: Elaboração própria

Tabela 8- Escalas de medida da EMCAP

Variável	Autor(es)	Itens
E-commerce marketing capability (EMCAP)	Gregory et al., 2019	EMCAP 1: Na nossa loja online consta a descrição com detalhes dos produtos e serviços (por exemplo, material que é feito, tamanho, cores, para que serve). EMCAP 2: Na nossa loja online constam os preços dos produtos e serviços, bem como os recursos que a empresa oferece. EMCAP 3: A encomenda produtos e serviços é feita de forma fácil por vias online. EMCAP 4: É possível comprar através do PayPal, cartões de crédito e outros meios eletrônicos. EMCAP 5: nossos vendedores conseguem ter acesso online as informações sobre produtos, preços e especificações técnicas, por exemplo. EMCAP 6: Nossa plataforma digital oferece suporte à participação do gerente de compras responsável pelo abastecimento do e-Commerce. EMCAP 7: A nossa loja online fornece suporte técnico em tempo real.

Fonte: Elaboração própria

Tabela 9 - Escalas de medida relativas aos consequentes da EMCAP

Variável	Autor(es)	Itens
Customer relationship capability (CRC)	Tzokas et al., 2015	CRC 1: Nossa empresa obtém um número suficiente de consumidores que respondem as pesquisas. CRC 2: Consigo perceber que há clientes leais a nossa loja online. CRC 3: O conteúdo da loja é personalizado de acordo com o comportamento de compra ou pesquisa do usuário. CRC 4: Temos canais de comunicação entre o suporte da loja e os clientes, como chats, por exemplo. CRC 5: A empresa procura desenvolver produtos e serviços com base nos feedbacks recolhidos na loja online
Customer loyalty (CUSLO)	Rokonuzzaman et al., 2020	CUSLO 1: A nossa empresa oferece benefícios exclusivos para os principais clientes da loja online. CUSLO 2: Temos número elevado de usuários que repetem as compras na loja online. CUSLO 3: Acredito que nossos clientes procurem nossa loja online como primeira opção de compra no nosso segmento. CUSLO 4: Nossos clientes recomendam nossa loja online em diversas plataformas e em comentários na Internet
Market Performance (MPERF)	Tzokas et al., 2015	MPERF 1: A satisfação do cliente é um fator no qual nossa empresa investe recursos. MPERF 2: Há poucas reclamações sobre a loja virtual comparado ao número de vendas. MPERF 3: A empresa preocupa-se em esclarecer as reclamações referentes à loja virtual. MPERF 4: A empresa investe em estratégias para reter clientes com alto valor agregado. MPERF 5: Comparado com nossos principais concorrentes, a nossa loja virtual é mais bem-sucedida no que se refere aos lucros. MPERF 6: Considero nossa loja virtual rentável. MPERF 7: A nossa loja virtual teve um retorno sobre o investimento (ROI) positivo no ano de 2019. MPERF 8: A nossa loja virtual teve um retorno sobre as vendas (ROS) positivo no ano de 2019.

Fonte: Elaboração própria

6.6. Aplicação do Pré-Teste

Os benefícios sugeridos da aplicação do pré-teste são a confiabilidade e o planejamento aprimorados do questionário que resultam em melhores taxas de resposta (Faux, 2010). Essa fase foi necessária para ajustar possíveis problemas, falta de compreensão ou equívocos que poderiam surgir por parte dos respondentes. A literatura pontua a importância do envio do pré-teste para um universo reduzido para que possam ser corrigidos eventuais erros de formulação e eliminar futuros problemas (Antônio, 2003). Lakatos e Marconi (2003) indicam como objetivo de o pré-teste averiguar se o questionário desenvolvido está isento de erros, interpretações equivocadas e que possam garantir, então, os resultados mais fiáveis possíveis. Com esse intuito, o primeiro questionário foi enviado

para 20 indivíduos e foi solicitado que esses fizessem uma análise crítica sobre as perguntas expostas. Com base nas dúvidas e sugestões o questionário passou por modificações, inclusive sobre a escala adotada. Foi nesta fase que o tempo médio de preenchimento foi percebido, como sendo de 7 a 10 minutos.

Outra alteração subsequente do pré-teste foi a alteração de uma escala de sete pontos para uma de cinco pontos. As respostas preenchidas nesta etapa evidenciaram a dificuldade de assimilar as nuances de uma escala intervalar de 7 pontos e também de alguns termos técnicos que foram traduzidos para o português, principalmente no que distinguia promoção de vendas e comunicação feita para o comércio eletrônico. Após os ajustes de texto sugeridos pelos inqueridos, não houve relatos de problemas com relação aos termos utilizados em estudo. O pré-teste também foi analisado em software IBM SPSS versão 25 para que houvesse a verificação do alfa de Cronbach de cada variável do modelo, a fim de perceber se o modelo desenvolvido era satisfatório para estudo.

No segundo pré-teste, foi perceptível que as respostas estavam mais coesas e que a escala de 5 pontos era suficiente para representar as opções principalmente sobre o fator logístico. Sendo assim, todas as escalas foram operacionalizadas no mesmo nível e foi definido o uso da escala Likert de cinco pontos.

6.7. Conclusão da Metodologia Aplicada

A tabela 10, inspirada no estudo de Negrão (2018) resume de forma sucinta a descrição metodológica de investigação utilizada neste estudo.

Tabela 10 - Descrição da metodologia de investigação

Aspetos Metodológicos Importantes	Descrição
Paradigma de investigação	Positivista
Abordagem de investigação	Dedutiva
População a estudar	Gestores de marketing de empresas com vendas em lojas online
Método de escolha da amostra	Amostragem aleatória estratificada dos gestores comércio eletrónico.
Fenômenos a estudar	Capacidades de marketing do e-commerce
Tipo de estudo	Transversal
Tipo de dados	Primários
Método/Instrumento de recolha de dados	Inquérito por questionário
Unidade de análise/ estatística	Empresas com vendas em e-commerce
Localização	Portugal e Brasil
Período de recolha de dados	Abril 2020 /setembro 2020
Dimensão da amostra	245 profissionais

Fonte: Elaboração própria, adaptada de Negrão (2018)

7. Análise Estatística dos Dados

O capítulo a seguir é destinado a compartilhar e analisar os dados obtidos por meio do inquérito realizado para o estudo. Através do uso do software IBM SPSS versão 25, fornecida pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, foi feita a análise fatorial exploratória para validar o modelo estrutural apresentado e testar as hipóteses já apresentadas.

Em quatro meses de recolha de dados, foram obtidas 283 respostas totais, sendo 245 respostas válidas de análise. O uso da análise fatorial é favorável quando há uma grande quantidade de variáveis observadas a um número reduzido de fatores (Figueiredo Filho & Silva Júnior, 2010), apresentados pelos constructos que podem explicar ou resumir o conjunto de variáveis observadas (Hair et al, 2010). As variáveis são os componentes que podem mudar ou variar e, a maioria das hipóteses, pode ser expressa em termos de duas variáveis: uma causa proposta e um desfecho proposto (Field, 2009) como ocorre neste estudo. AFE são as técnicas multivariadas que tem como objetivo encontrar a estrutura subjacente em uma matriz de dados e determinar o número e a natureza das variáveis latentes (fatores) que melhor representam um conjunto de variáveis observadas (Brown, 2006) e é de extrema importância certifica-se que os dados coletados são passíveis de aplicação nesse tipo de análise (Damásio, 2012).

Field (2009) discorre como função da análise fatorial analisar os componentes principais para identificar grupos ou clusters das variáveis latentes, com três principais usos. São eles: compreender a estrutura de um conjunto de variáveis, construir um questionário para medir uma variável subjacente e reduzir um conjunto de dados a um tamanho que seja possível gerir, mantendo o máximo possível das informações originais (Field, 2009). A AFE também é indicada para a análise da unidimensionalidade, ou seja, para que haja o cálculo da fiabilidade através de ajustes aceitáveis apresentados pelos indicadores que se referem a um único fator (Hair Jr. et al., 2010). As Análises Fatoriais Confirmatórias (AFC) foram necessárias para a avaliação do ajuste satisfatório do modelo apresentado através dos índices que serão apresentados no subcapítulo referente a esta análise. Dessa forma, os próximos tópicos irão apresentar os índices e os métodos utilizados para o tratamento dos dados obtidos em estudo.

7.1. Análise Fatorial Exploratória (AFE)

Este estudo é de caráter transversal por tratar-se de uma análise de dados coletados ao longo de um período de tempo, sem que as variáveis de estudo sofressem alterações ao longo da pesquisa. Desta forma, para que as 14 hipóteses sejam testadas, é necessário medir cada variável proposta pelo estudo (Field, 2009).

A AFE é composta por seis condicionantes, designadamente como: alfa de Cronbach, a correlação entre os itens, o critério de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), o teste de Esfericidade de Bartlett, a Unidimensionalidade e a Percentagem de Variância Explicada. Esses fatores são explicados por Damásio (2012) como:

O teste de esfericidade de Bartlett avalia em que medida a matriz de (co)variância é similar a uma matriz-identidade esse teste avalia, também, a significância geral de todas as correlações em uma matriz de dados [...] valores do teste de esfericidade de Bartlett com níveis de significância $p < 0,05$ indicam que a matriz é fatorável, rejeitando a hipótese nula de que a matriz de dados é similar a uma matriz-identidade.

(Damásio, 2012: 223)

Sobre o fator (KMO), este é uma estatística que varia entre 0 e 1 (Kaiser, 1970). Neste método o valor 0 indica que a soma das correlações parciais é grande em relação à soma das correlações, de forma a indicar que a análise fatorial é inadequada para a relação estudada (Kaiser, 1970). Quando o valor gerado é próximo a 1, o método indica que os padrões de correlações são relativamente significativos e os resultados apresentados são estatisticamente mais confiáveis. A tabela abaixo explica as classificações do método, segundo Damásio (2012).

Tabela 11 – Avaliação do método KMO

KMO	ANÁLISE FATORIAL
1 A 0,9	Excelente
0,8 A 0,9	Boa
0,7 A 0,8	Aceitável
0,6 A 0,7	Questionável
0,5 A 0,6	Ruim
< 0,5	Inaceitável

Fonte: Damásio (2012)

As variáveis compostas por vários itens, em escala de Likert, submetem-se à análise descritiva, de consistência e fatorial com testes à fiabilidade e validade dos constructos do instrumento de pesquisa através do alfa de Cronbach e do KMO (Negrão, 2018). O alfa de Cronbach é o coeficiente responsável por medir a consistência das variáveis observáveis e não observáveis e garante a adequação das escalas através de uma escala que varia entre 0 e 1, sendo a consistência interna considerada muito boa se $\alpha > 0,9$, boa se alfa for entre 0,8 e 0,9, mediana se alfa estiver entre 0,7 e 0,8, fraca se alfa estiver entre 0,6 e 0,7 e inaceitável se alfa for $< 0,6$ (Pestana e Gageiro, 2014). O Alfa de Cronbach (1951) foi utilizado para mensurar a confiabilidade das respostas do inquérito aplicado. Todos os constructos teóricos utilizados estão apresentados na tabela 12 e indicam que testes possuem coeficiente de confiabilidade aceitável de Alfa de Cronbach a níveis 0,9. A confiabilidade reflete o quanto os valores observados estão correlacionados aos verdadeiros valores (Da Hora et al., 2010).

Como mencionado, o questionário aplicado utilizou-se da escala Likert de 5 pontos para todas as variáveis, desta forma coeficiente α foi calculado a partir da variância dos itens individuais e da variância da soma dos itens de cada avaliador (Da Hora et al., 2010). Os pressupostos para a aplicação do alfa de Cronbach foram todos preenchidos, tais como o agrupamento das questões que mensuram a mesma variável, amostra utilizada para responder foi significativa e heterogênea e a escala utilizada foi validada (Da Hora et al., 2010).

Com a confiabilidade testada, Fild (2009) apontam que todos os itens devem estar correlacionados com a variável, sendo que valores superiores a 0,25 indicam uma boa correlação. Com esse parâmetro postulado, há indícios de que das 11 variáveis testadas, 10 possuem entre boa e excelente consistência interna, destacando apenas a variável DEF (*distribution efficiency*), como insuficiente no teste efetuado. Na tabela 12, entretanto, compreende-se que sob o critério KMO, as variáveis EMCAP, CRC e MPERF apontam valores excelentes, as variáveis OCMC, OPC, ERE, PEF e CUSLO indicaram valores ótimos. As variáveis OSC e PAF foram aceitáveis, enquanto a variável DEF mostrou-se ruim para o modelo em vigor.

Já a utilização do teste de Esfericidade de Bartlett foi contemplado nesta pesquisa, por averiguar se todas as variáveis são independentes, isto é, se os valores de coeficientes de correlação estão a 0 ou próximos a isso (Damásio, 2012). Desta forma, o teste de esfericidade de Bartlett mostrou que a análise fatorial é apropriada para todas as 11 variáveis

apresentadas (OCMC, OPC, EMCAP, CRC, MPERF, OCMC, OPC, ERE, PEF, CUSLO, OSC, PAF, DEF) já que todos os níveis de significância se apresentaram como menores que 0,05.

Sobre a variância explicada, o último fator analisado nesta sessão, refere-se à porção de variância comum que um fator, ou um conjunto de fatores, extraída do conjunto de dados, a fim de apresentar a percentagem de explicação dos dados pelos fatores (Damasio, 2012) calculado pela soma dos quadrados dos valores do desvio explicado. Hair et al. (2010) consideram que valores acima de 0,6 ou 60%, são considerados satisfatórios.

Os testes de adequação da matriz da base de dados (KMO e Teste de Esfericidade de Bartlett) foram realizados para aferir os resultados descritos em estudo. O Alpha de Crombach demonstrou uma confiabilidade da estrutura fatorial acima de 0,8 considerável e aceitável. Os índices KMO apresentaram todos os valores superiores à 0,5, o que indica que os resultados são aceitáveis. O teste de Esfericidade de Bartlett apontou para todos os resultados 0 no que indica que se rejeita a hipótese nula. Todos os fatores analisados demonstraram níveis acima de 60% no quesito de variância total e são vistos como expressivos na explicação dos dados pelos fatores.

Dessa forma, foi realizada a análise fatorial exploratória de todas as variáveis, com exceção da variável DEF, pois esta possui apenas duas perguntas, o que impossibilita a realização da análise. Pode-se concluir que os índices apresentados são satisfatórios e passíveis de factoração. A análise da tabela 12 é feita a seguir com a interpretação dos parâmetros apresentados.

Tabela 12 – Quadro de Análise Fatorial Exploratória

Nº	Variáveis	>0,8 Alfa de Cronbach	>0,25 Correlação entre itens	>0,7 KMO	tem de ser =0 Bartlett	tem de ser =1 Unim.	>0,6 % Var. Exp.
1	OCMC	0,936	0,918 0,92 0,907 0,918	0,845	0	1	83,797
2	OPC	0,928	0,898 0,92 0,896 0,91	0,841	0	1	82,277
3	OSC	0,913	0,851 0,868 0,905	0,748	0	1	85,25
4	PAF	0,96	0,952 0,926 0,943	0,771	0	1	92,665
5	ERE	0,935	0,925 0,909 0,921 0,907	0,859	0	1	83,935
6	DEF	0,901	- -	0,5	0	1	91,015
7	EMCAP	0,906	0,884 0,883 0,879 0,88 0,89 0,907 0,918	0,9	0	1	65,086
8	PEF	0,935	0,909 0,915 0,926 0,91	0,865	0	1	83,329
9	CRC	0,938	0,921 0,92 0,918 0,916 0,941	0,904	0	1	80,477
10	CUSLO	0,947	0,925 0,924 0,934 0,942	0,847	0	1	86,502

11	MPERF	0,963	0,959	0,908	0	1	79,527
			0,961				
			0,957				
			0,957				
			0,961				
			0,956				
			0,955				
			0,956				

Fonte: Elaboração própria

7.2 Análise Fatorial Confirmatória (AFC)

O teste de hipóteses sobre as estruturas das variáveis latentes e seus relacionamentos um ao outro requer uma complexidade considerável que pode ser aferida a partir da AFC (Field, 2009). Esta técnica de análise é requerida quando o modelo é construído a priori e, em seguida, há a avaliação do quão bem ele se ajusta aos dados, baseados nas estatísticas de ajuste resultantes, a fim de testar a teoria (McGrill & Dombrowski, 2017). A AFC permite agrupar os indicadores em maneiras pré-especificadas, a fim de avaliar em que medida, determinado conjunto de dados aparentemente confirma a estrutura prevista (Lopes, 2005). Sendo a AFC uma técnica de análise multivariada, devem ser analisados os pressupostos da normalidade, linearidade e homogeneidade de variâncias e deve-se verificar se há problemas de multicolinearidade e singularidade para que os resultados não sejam equivocados (Lopes, 2005).

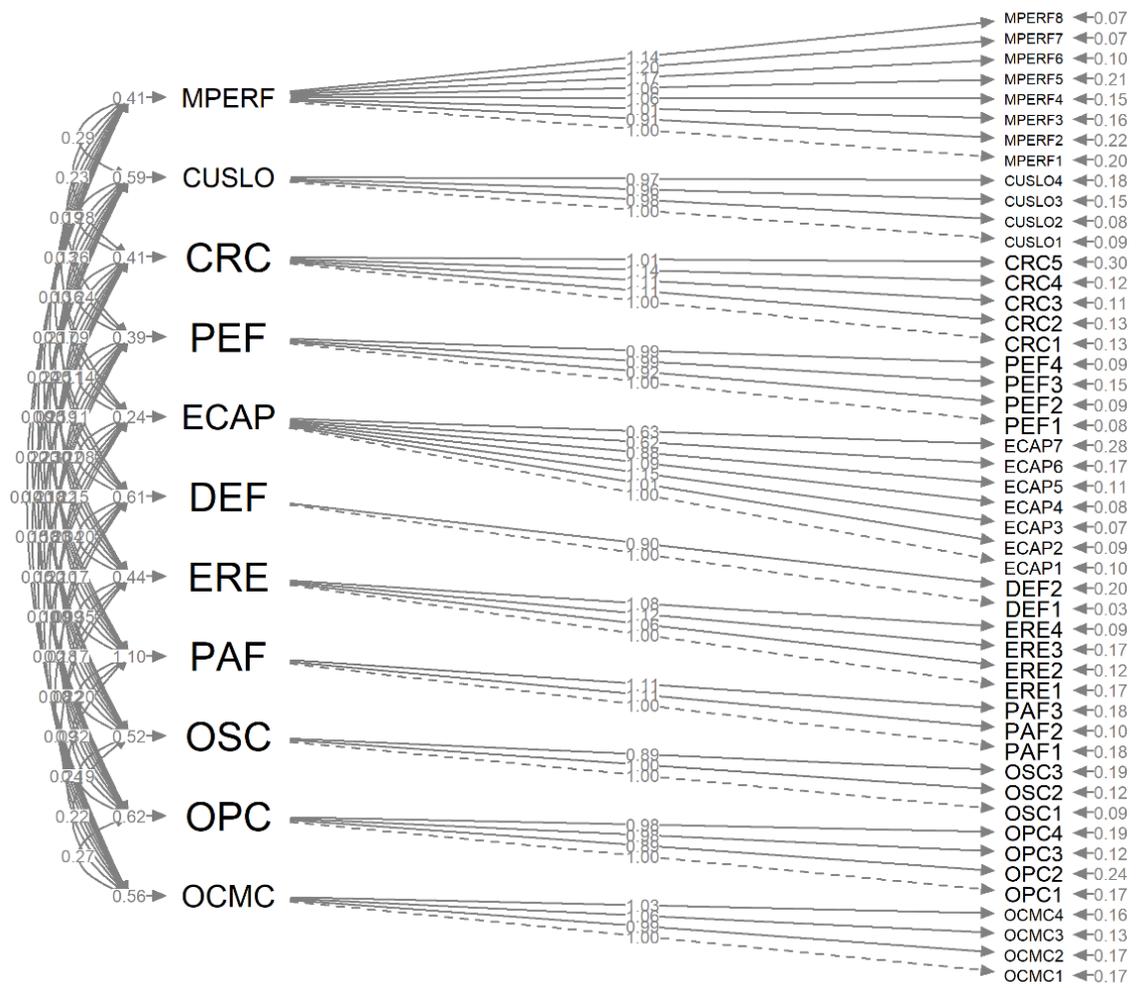
Sobre a qualidade do ajustamento do modelo, Lisboa et al. (2012) enumeram duas etapas para que haja a verificação adequada, sendo elas:

1. A análise do modelo no seu conjunto,
2. Ao nível dos modelos de medida e estrutural, após verificar-se que não há estimativas incorretas.

Já o modelo de medida é conceituado pela forma de operacionalizar os constructos hipotéticos através das variáveis latentes postuladas (Marôco, 2010). Isto é, é um modelo que traça as relações das variáveis latentes e as medidas observadas e está expresso na figura 6.

Desta forma, após as indicações positivas da AFE, e a necessidade de confirmar o modelo teórico e as hipóteses postulados em estudo, a AFE foi aplicada e utilizada para fazer as avaliações necessárias para averiguar a validade do modelo apresentado no capítulo 5.

Figura 6 - Modelo de Medidas Inicial



Fonte: Elaboração própria

7.2.1. Análise da Qualidade do Ajustamento do Modelo no seu Conjunto

A próxima seção resume brevemente as funções de ajuste e as definições de X^2 , X^2/df , CFI, RMSEA, CFI e TLI escalonados e não escalonados.

A estatística qui-quadrado é um teste de ajuste de modelo absoluto usado para julgar o ajuste do modelo, no qual em um modelo "perfeito", essa relação é 1 e rácios menores que 2,0 são considerados aceitáveis (Carmines & McIverj, 1981). O índice de ajuste incremental (IFI) e o índice de ajuste comparativo (CFI) foram selecionados para avaliar o ajuste do modelo. O IF foi escolhido porque tende a ser consistente e não variar em pequenas amostras, já o CFI foi escolhido porque seu intervalo é limitado entre 0 e 1, o facilita a interpretação e indica reduções no ajuste inadequado (Núñez et al., 2006). O uso da raiz quadrada média do erro de aproximação (RMSEA) também é recomendada por pesquisas acadêmicas como um índice de proximidade do ajuste, no qual o RMSEA entre 0,05 e 0,10 aceitável, sendo $\leq .05$, muito bom (Marôco, 2010).

A tabela 13 apresenta os parâmetros de mensuração dos índices utilizados, a fim de perceber se o modelo desenvolvido é coerente nas correlações de variáveis propostas.

Tabela 13 -Valores de Referência dos Índices da Qualidade do Ajustamento

Estatística	Valores De Referência À Qualidade Do Ajustamento	Autor
X^2	- Quanto menor melhor	(Carmines & McIverj, 1981)
X^2/df	> 5]2, 5]]1, 2] ~1 Mau Sofrível Bom Muito bom	(Carmines & McIverj, 1981)
CFI	< .80 Mau	(Marôco, 2010)
TLI	[.80, .90[[.90, .95[>= .95 Sofrível Bom Muito bom	(Marôco, 2010)
IFI	>= .95 Muito bom	(Lisboa et al., 2012)
RMSEA	> .10].05, .10] <= .05 Inaceitável Bom Muito bom	(Marôco, 2010)

Fonte: Adaptado de Lisboa et al. (2012)

A tabela 14 apresenta os resultados do resultado original e dos índices de modificação realizados para qualificar o ajustamento do modelo e melhorar as proposições concebidas (Kline, 2011). É perceptível que os valores estão mais adequados aos parâmetros apresentados na tabela 13 do que o ajustamento original, o que indica que um bom ajuste de modelo. O X^2 passou de 2200.616 para 1957.784. O índice X^2/df contemplou o valor de 1.93, considerado como “bom” (Marôco, 2010). O CFI apresentou valor de 0,92 o que indica o bom ajustamento, assim como o TLI = 0,91, o IFI = 0,92 e o RMSEA = 0,06. Todos os índices utilizados aferem a qualidade do ajustamento do modelo e são demonstrados pela figura 7 ao final deste capítulo.

Tabela 14 -Valores dos Índices da Qualidade do Ajustamento

Índices de Modelo de Medida	Ajustamento Original	Índices de Modificação
X^2	2200.616	1957.784
X^2/df	2.15	1.93
CFI	.90	.92
TLI	.89	.91
IFI	.86	.92
RMSEA	.07	.06

Fonte: Elaboração própria

7.2.2. Análise da Qualidade do Modelo Medida

Como indicado pela literatura, após verificar se os índices de ajustamento global do modelo são aceitáveis, é necessário verificar se as variáveis e os índices atrelados a elas são adequadas para prosseguir o estudo (Lisboa et al. 2012). Os autores sugerem para essa fase de análise, averiguar a fiabilidade de medida de cada variável latente, bem como a fiabilidade de medida de cada indicador. Como será apresentado a seguir.

7.2.3. Análise da Fiabilidade de Medida dos Indicadores

Os pesos de regressão padronizados (SRW) e erros padrão foram utilizados a fim de aferir os caminhos causais atribuídos ao modelo estrutural para aferir a medida de cada indicador (n=245). Uma classificação de peso de regressão padronizado contempla a descrição da magnitude de uma associação, no qual não deve existir valores de SRW < 0,25 para que os itens de análise expliquem pelo menos ¼ das associações em modelo (Marôco, 2010). O beta padronizado, avalia se há grande, média ou pequena influência dos indicadores, na seguinte escala:

Tabela 15 – Escala de análise da fiabilidade de medida dos indicadores

KMO	ANÁLISE FATORIAL
BETA > 0,8	Influência significativa
0,8 > BETA > 0,5	Influência moderada
BETA < 0,25	Influência pequena

Fonte: Adaptado Marôco (2010).

Todos os indicadores referentes às variáveis OCMC, OPC, OSC, PAF, ERE, DEF, PEF e CUSLO foram aferidos como de grande influência. A variável EMCAP apresentou do total de 6 indicadores, 4 como de grande influência e 2 de média influência. A variável CRC apresentou 4 indicadores como de grande influência e 1 de média influência, em um total de 5. Por fim, a variável MPERF apresentou 7 indicadores como de grande influência e 1 como de média influência. A tabela 16 expõe a pontuação de cada de cada indicador, consoante aos padrões especificados por Marôco (2010). Os resultados avaliados confirmam que há fiabilidade satisfatória de medida de todos os indicadores da pesquisa.

Tabela 16 – Análise da Fiabilidade de Medida dos Indicadores

ITENS	SRW	CR
OCMC		
OCMC1	.875	-
OCMC2	.873	18.397
OCMC3	.910	16.901
OCMC4	.885	16.043
OPC		
OPC1	.888	-
OPC2	.821	18.840
OPC3	.913	18.720
OPC4	.874	15.013
OSC		
OSC1	.920	-
OSC2	.900	27.103
OSC3	.828	22.719
PAF		
PAF1	.925	-
PAF2	.966	29.795
PAF3	.940	26.979
ERE		
ERE1	.849	-
ERE2	.901	22.652
ERE3	.974	19.167
ERE4	.921	22.076
DEF		
DEF1	.974	-
DEF2	.843	6.630
EMCAP		
EMCAP1	.839	-
EMCAP2	.854	21.679
EMCAP3	.897	14.659
EMCAP4	.878	13.068
EMCAP5	.791	13.901
EMCAP6	.581	8.848
EMCAP7	.503	6.966
PEF		
PEF1	.909	-
PEF2	.887	19.224
PEF3	.852	26.299
PEF4	.896	28.694
CRC		
CRC1	.874	-
CRC2	.895	19.559
CRC3	.906	22.602
CRC4	.906	22.988
CRC5	.764	16.152
CUSLO		
CUSLO1	.929	-
CUSLO2	.937	31.431
CUSLO3	.888	22.493
CUSLO4	.869	16.227
MPERF		
MPERF1	.815	-
MPERF2	.774	14.809

MPERF3	.866	16.795
MPERF4	.860	14.830
MPERF5	.843	11.386
MPERF6	.931	12.597
MPERF7	.923	14.085
MPERF8	.920	13.268

Fonte: Elaboração própria

7.2.4. Análise da Fiabilidade de Medida das Variáveis

A fiabilidade de medida de cada variável latente avalia a forma como uma determinada variável latente está a ser medida pelos indicadores selecionados. A medida deve ser calculada para cada uma das variáveis latentes com indicadores múltiplos e para que possa aceitar a hipótese de sua fiabilidade é usual sugerir-se valores acima de 0,7.

(Lisboa *et al.*, 2012)

Para esta análise, utilizou-se os índices Average Variance Extracted (AVE), Composite Reliability (CR) e o Alfa de Cronbach, a fim de aferir a consistência interna das variáveis em itens de escala e a precisão delas. Tanto o AVE, quanto o CR estão relacionados à qualidade de uma medida (Valentini & Damásio, 2016). Os índices devem ser lidos na seguinte forma:

Tabela 17 – Análise da fiabilidade de medida das variáveis

Estatística	Valores de referência	Autor
AVE	>0,50	Convergência adequada
	<0,50	Convergência inadequada
CR	>0,7	Bom
	0,7 > CR > 0,6	Aceitável
	< 0,6	Inaceitável
Alfa de Cronbach	>0,8	Bom
	>0,9	Excelente

Fonte: Adaptado de Pestana e Gageiro (2014).

A tabela 18 sinaliza que todos os critérios foram preenchidos como adequados nos três índices avaliados em todas as variáveis de análise. Destaca-se o Alpha superior a 0.9 em todas as medições, sendo considerados excelentes. O CR de todas as variáveis é bom, o que indica como bom o modo como cada variável está a ser medida pelos seus indicadores (Lisboa *et al.*, 2012). Todas as variáveis indicam um valor superior no AVE, o que indica a convergência adequada e valores satisfatórios. Dessa forma, com esses três fatores aptos para a análise, é possível seguir com a análise da Validade Discriminante.

Tabela 18– Análise da fiabilidade de medida das variáveis

Variável	Alpha	AVE	CR
OCMC	.94	.79	.94
OPC	.93	.77	.93
OSC	.91	.78	.91
PAF	.96	.89	.96
ERE	.94	.79	.95
DEF	.90	.82	.91
EMCAP	.91	.61	.91
PEF	.93	.78	.94
CRC	.94	.75	.94
CUSLO	.95	.82	.95
MPERF	.96	.76	.96

Fonte: Elaboração própria

7.2.5. Análise da Validade Discriminante

A validade discriminante de cada constructo foi aferida por meio da comparação da raiz quadrada dos AVEs e suas devidas correlações correspondentes, conforme sugerem Fornell e Larcker (1981). Na tabela 18, observa-se que a raiz quadrada dos AVEs dos constructos foi maior do que todas as correlações correspondentes. A validade discriminante legitima que o constructo analisado é diferente dos demais e é capaz de analisar fenômenos que as demais variáveis do estudo não são capazes, através da representação única de uma variável latente (Hair et al., 2010) e também apresenta a vantagem de elaborar uma sequência de estudos individuais para cada elemento da pesquisa (Favero & Fávero, 2017).

A tabela 19 está organizada com os seguintes valores: *Estimate*, *Estimate2*, *AVE1* e *AVE*. Hair et al. (2010) indica como o primeiro passo para a validação, a comparação da variância média extraída entre duas variáveis com o quadrado da estimativa de correlação entre ambas as variáveis. O valor de *Estimate* significa, então, a correlação entre as variáveis que está explicitada na tabela 20. Destaca-se que a AVE individual deve ser maior que a estimativa de correlação quadrada.

Tabela 19– Análise da Validade Discriminante

	Estimate	Estimate²	AVE1	AVE2
OCMC-OPC	.430	0,185	.79	.77
OCMC-OSC	.379	0,144	.79	.78
OCMC-PAF	.297	0,088	.79	.89
OCMC-ERE	.157	0,025	.79	.79
OCMC-DEF	.102	0,010	.79	.82
OCMC-EMCAP	.071	0,005	.79	.61
OCMC-PEF	.204	0,042	.79	.78
OCMC-CRC	.285	0,081	.79	.75
OCMC-CUSLO	.254	0,065	.79	.82
OCMC-MPERF	.294	0,086	.79	.76
OPC-OSC	.299	0,089	.77	.78
OPC-PAF	.363	0,132	.77	.89
OPC-ERE	.389	0,151	.77	.79
OPC-DEF	.280	0,078	.77	.82
OPC-EMCAP	.272	0,074	.77	.61
OPC-PEF	.419	0,176	.77	.78
OPC-CRC	.317	0,100	.77	.75
OPC-CUSLO	.314	0,099	.77	.82
OPC-MPERF	.415	0,172	.77	.76
OSC-PAF	.240	0,058	.78	.89
OSC-ERE	.308	0,095	.78	.79
OSC-DEF	.140	0,020	.78	.82
OSC-EMCAP	.293	0,086	.78	.61
OSC-PEF	.472	0,223	.78	.78
OSC-CRC	.372	0,138	.78	.75
OSC-CUSLO	.386	0,149	.78	.82
OSC-MPERF	.222	0,049	.78	.76
PAF-ERE	.480	0,230	.89	.79
PAF-DEF	.183	0,033	.89	.82
PAF-EMCAP	.098	0,010	.89	.61
PAF-PEF	.315	0,099	.89	.78
PAF-CRC	.408	0,166	.89	.75
PAF-CUSLO	.305	0,093	.89	.82
PAF-MPERF	.374	0,140	.89	.76
ERE-DEF	.354	0,125	.79	.82
ERE-EMCAP	.458	0,210	.79	.61
ERE-PEF	.494	0,244	.79	.78
ERE-CRC	.416	0,173	.79	.75
ERE-CUSLO	.457	0,209	.79	.82
ERE-MPERF	.495	0,245	.79	.76
DEF-EMCAP	.229	0,052	.82	.61
DEF-PEF	.207	0,043	.82	.78
DEF-CRC	.180	0,032	.82	.75
DEF-CUSLO	.262	0,069	.82	.82
DEF-MPERF	.249	0,062	.82	.76
EMCAP-PEF	.478	0,228	.61	.78
EMCAP-CRC	.304	0,092	.61	.75
EMCAP-CUSLO	.422	0,178	.61	.82
EMCAP-MPERF	.438	0,192	.61	.76
PEF-CRC	.575	0,331	.78	.75
PEF-CUSLO	.520	0,270	.78	.82
PEF-MPERF	.490	0,240	.78	.76

CRC-CUSLO	.553	0,306	.75	.82
CRC-MPERF	.540	0,292	.75	.76
CUSLO-MPERF	.596	0,355	.82	.76

Fonte: Elaboração própria

Conforme já mencionado, a AVE é o fator que correlaciona as variáveis. Para este cálculo, a medida deve ser extraída de cada variável latente que contemple indicadores múltiplos e assim, validar a fiabilidade da hipótese e para que possa aceitar a hipótese de sua fiabilidade (Lisboa et al., 2012). A tabela 20 compila os valores verificados pela AVE e apresenta os valores de cada variável.

Tabela 20– Correlação Entre as Variáveis

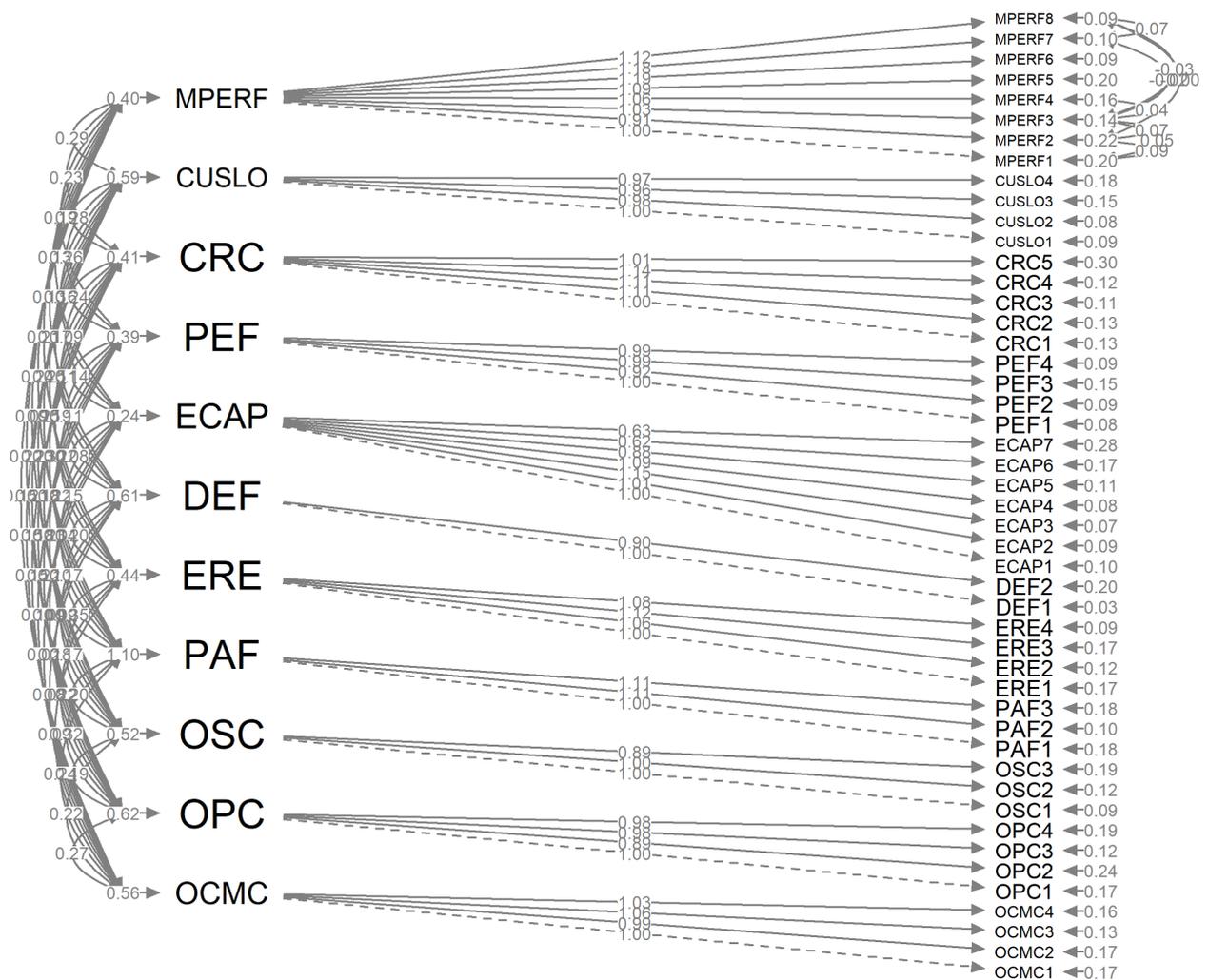
		OCMC	OPC	OSC	PAF	ERE	DEF	EMCAP	PEF	CRC	CUSLO	MPE RF
OCMC	<i>r</i>	1,000										
	<i>p</i>											
OPC	<i>r</i>	0,430	1,000									
	<i>p</i>	0,000										
OSC	<i>r</i>	0,379	0,299	1,000								
	<i>p</i>	0,000	0,000									
PAF	<i>r</i>	0,297	0,363	0,240	1,000							
	<i>p</i>	0,000	0,000	0,000								
ERE	<i>r</i>	0,157	0,389	0,308	0,480	1,000						
	<i>p</i>	0,014	0,000	0,000	0,000							
DEF	<i>r</i>	0,102	0,280	0,140	0,183	0,354	1,000					
	<i>p</i>	0,112	0,000	0,028	0,004	0,000						
EMCAP	<i>r</i>	0,071	0,272	0,293	0,098	0,458	0,229	1,000				
	<i>p</i>	0,268	0,000	0,000	0,124	0,000	0,000					
PEF	<i>r</i>	0,204	0,419	0,472	0,315	0,494	0,207	0,478	1,000			
	<i>p</i>	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000				
CRC	<i>r</i>	0,285	0,317	0,372	0,408	0,416	0,180	0,304	0,575	1,000		
	<i>p</i>	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,005	0,000	0,000			
CUSLO	<i>r</i>	0,254	0,314	0,386	0,305	0,457	0,262	0,422	0,520	0,553	1,000	
	<i>p</i>	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		
MPERF	<i>r</i>	0,294	0,415	0,222	0,374	0,495	0,249	0,438	0,490	0,540	0,596	1,000
	<i>p</i>	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	

Fonte: Elaboração própria

7.3. Conclusão da Análise Fatorial

Esta pesquisa tem como objetivo examinar os componentes de marketing do e-commerce. Os resultados obtidos neste capítulo, decorrente das análises AVE e AVC, legitimam o modelo utilizado para estudo, bem como os constructos e variáveis utilizadas para averiguar os diversos fenômenos. Todas as análises foram realizadas à luz das pesquisas acadêmicas que corroboram com as técnicas empregadas nesta dissertação. O modelo proposto é válido de acordo com os parâmetros apresentados em texto e permite conclusões acerca dos constructos pesquisados, desenvolvidos no capítulo seguinte.

Figura 7 - Modelo de Medida após Índices de Modificação



Fonte: Elaboração própria.

8. Resultados

Os resultados desta pesquisa somam-se ao crescente corpo de literatura e são apresentados neste capítulo com a divulgação da análise descritiva, o modelo estrutural, o teste de hipóteses e as contribuições práticas e teóricas deste estudo.

8.1. Análise Descritiva

A Análise Descritiva é utilizada para resumir e explorar o comportamento dos dados, neste caso, apresentadas como variáveis quantitativas discretas (Campbell & Swinscow, 2009). Para isso, foi feito o cálculo da média com a soma dos valores observados, dividida pelo número de fatores e também o cálculo do desvio padrão, sendo a medida resumida das diferenças de cada observação em relação à média de todas as observações (Campbell & Swinscow, 2009).

Conforme apresentado, a escala utilizada no estudo foi a Likert de cinco pontos, sendo o valor 1 equivalente a "discordo totalmente" e 5 à "concordo totalmente". De acordo com os valores atribuídos, além da média e do desvio padrão, também foram analisados o maior valor médio e o menor valor médio de todas as variáveis. Todas as variáveis de teste apresentaram o valor máximo de 5 pontos. Sobre os valores mínimos, destacam-se as variáveis OSC, EMCAP e PEF com menor valor médio de 2, sendo o mais alto dos valores mínimos. Já as variáveis PAF e DEF apresentam os menores valores mínimos possíveis, ou seja, valores iguais a 1.

A tabela 21 manifesta os resultados encontrados em análise. Todas as variáveis apresentam a média acima da pontuação 2.5 (valor médio da escala) o que indica resultados de concordância por parte dos respondentes. Contudo, deve-se considerar que a variável PAF apresenta uma opinião mais próxima a opção neutra do que as demais. Isso pode ser considerado, porque essa variável apresenta perguntas técnicas de IT que podem ter contribuído para o desconhecimento dos respondentes. A variável mede a sincronia em tempo real das informações, o que também pode indicar que não há essa comunicação na maioria das empresas pesquisadas de forma rápida e colaborativa. As demais variáveis deflagram uma opinião de concordância geral, em especial, a EMCAP, a ERE e OSC, respectivamente ligadas às capacidades de marketing do e-commerce, aos componentes de negócios, aos recursos técnicos adotados pelas empresas. Todos os resultados estão expostos na tabela abaixo.

Tabela 21: Análise Descritiva das Variáveis

Variável	Média	DP	Min	Max
OCMC	3.86	0.79	1.25	5.00
OPC	3.76	0.79	1.25	5.00
OSC	4.11	0.72	2.00	5.00
PAF	3.12	1.15	1.00	5.00
ERE	4.11	0.74	1.75	5.00
DEF	3.85	0.79	1.00	5.00
EMCAP	4.25	0.46	2.00	5.00
PEF	4.08	0.63	2.00	5.00
CRC	3.86	0.71	2.00	5.00
CUSLO	3.87	0.78	1.75	5.00
MPERF	3.74	0.70	1.38	5.00

Fonte: Elaboração própria

8.2. Modelo das Equações Estruturais (MEE)

O Modelo das Equações Estruturais (MEE) envolve tanto o teste da teoria de mensuração quanto da teoria estrutural (ou causal) que conecta constructos entre si de uma maneira teoricamente fundamentada, além de mensurar as relações postuladas em hipóteses (Neves, 2018). Esta é uma técnica com abordagem estritamente confirmatória na qual apresenta as seguintes vantagens (Neves, 2018):

1. Realizar um trabalho simultâneo entre estimativas e mensurações,
2. Estimativa de efeitos diretos e indiretos de variáveis explicativas sobre variáveis respostas,
3. Robustez, em função do relaxamento de pressupostos,
4. Facilidade interpretativa advinda de suas interfaces gráficas.

De acordo com a literatura, o MEE é composto da integração de modelos de regressão com análises fatoriais confirmatórias é subdividido entre o Modelo de Medidas (Lisboa et al., 2012), previamente analisado neste estudo, e o Modelo Estrutural apresentado na figura 8.

Os valores ajustados de IFI, TLI, CFI, RMSEA, χ^2 e χ^2/df são apresentados na tabela 18 e revelam alterações que não interferem na viabilização dos resultados de análise. Ou seja, o modelo revela um ajustamento adequado com IFI = 0,92, TLI = 0,91, CFI = 0,92 e RMSEA = 0,06.

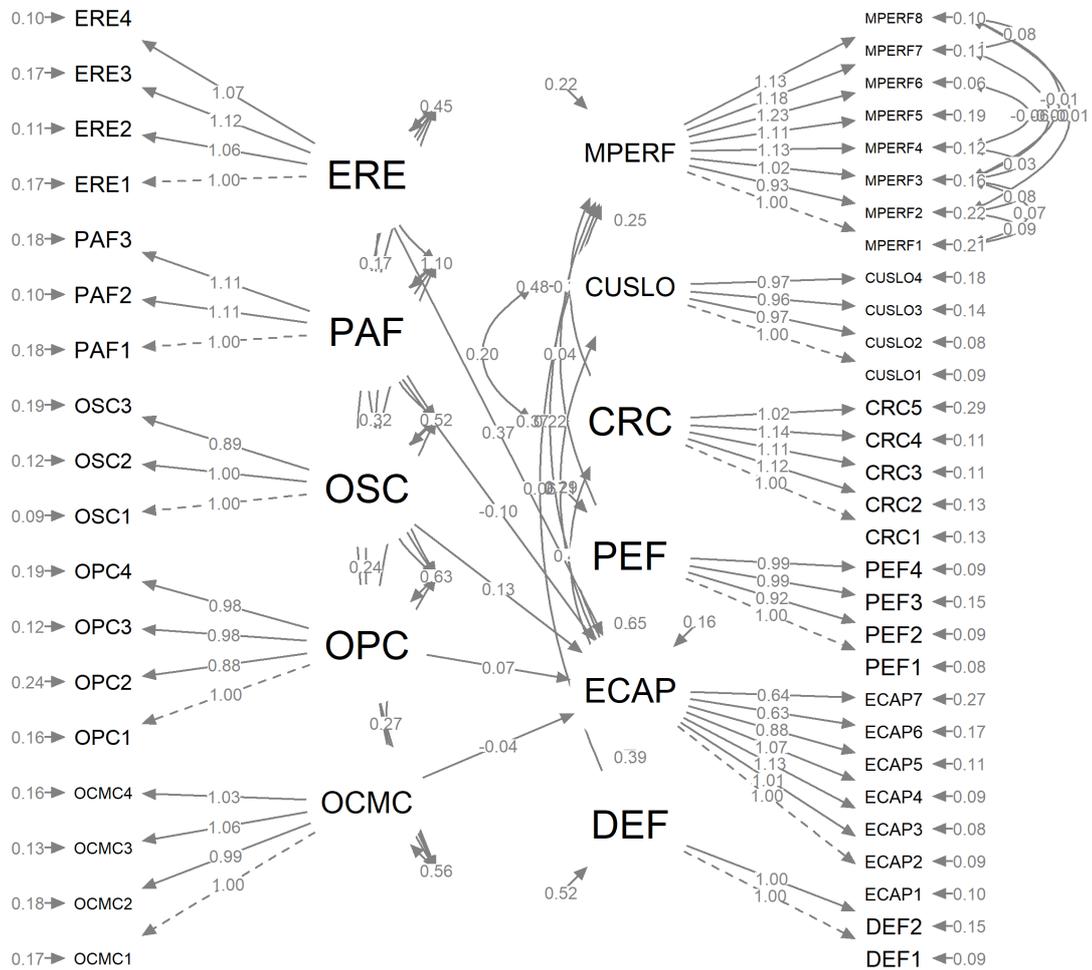
Tabela 22: Valores dos Índices da Qualidade do Ajustamento (MEE)

Índices de Modelo de Medida	Índices de Modificação
χ^2	1957.784
χ^2/df	1.93
CFI	.92
TLI	.91
IFI	.92
RMSEA	.06

Fonte: Elaboração própria

Uma vez que todas os índices para a validação do modelo encontram-se dentro das normativas, a figura 8 apresenta o modelo estrutural final deste estudo.

Figura 8- Modelo Estrutural



Fonte: Elaboração própria

8.3. Teste de Hipóteses e Discussão dos Resultados Obtidos

As hipóteses propostas foram conduzidas a uma série de análises utilizando-se dos índices *SRW* (*Standardized Regression Weights*) e *p* para confirmar se elas são estatisticamente significativas, considerando valores de $p < 0,05$, isto é, uma probabilidade de erro de 5%.

A tabela 23 apresenta os parâmetros utilizados para análise.

Tabela 23: Interpretação de do P-value

<i>P-value</i>	Interpretação
$P < 0,01$	Evidência muito forte contra H0
$0,01 < = P < 0,05$	Evidência moderada
$0,05 < = P < 0,10$	Evidência sugestiva contra H0
$P > 0,10$	Nenhuma evidência real contra H0

Fonte: Adaptado de Arsham, H. (1988).

A tabela 24 apresenta o resumo dos resultados do teste de hipóteses deste estudo:

Tabela 24: Resultados do Teste de Hipóteses

Hipótese	Relação	SRW	<i>P</i>	Corroboração Hipótese
H1	OPC->EMCAP	0.071	.116	Não corroborada
H2	OCMC->EMCAP	-0.043	.348	Não corroborada
H3	OSC->EMCAP	0.128	.015	Corroborada
H4	PAF->EMCAP	-0.100	.002	Corroborada
H5	ERE->EMCAP	0.369	.000	Corroborada
H6	EMCAP->DEF	0.385	.000	Corroborada
H7	DEF->MPERF	0.063	.222	Não corroborada
H8	EMCAP->PEF	0.653	.000	Corroborada
H9	PEF->MPERF	0.044	.629	Não corroborada
H10	EMCAP->CRC	0.431	.000	Corroborada
H11	CRC->MPERF	0.263	.000	Corroborada
H12	EMCAP->CUSLO	0.713	.000	Corroborada
H13	CUSLO->MPERF	0.253	.000	Corroborada
H14	EMCAP->MPERF	0.218	.014	Corroborada

Fonte: Elaboração própria

O resultado do teste de hipóteses revela que das 14 hipóteses levantadas em estudo, 4 são rejeitadas com o p. value superior a 0,05. Apesar dos estudos de Zhu et al. (2020) postularem sobre as melhorias das operações digitais através de uma rede colaborativa, esta pesquisa aponta que não há qualquer influência parcial ou significativa dessas

variáveis no *E-commerce Marketing Capability*. Isto é, as variáveis OPC e OCMC (componentes de negócio) apresentam p. value superior a 0,05, sendo H1 (H1: SRW = 0,071, p = 0,116) e H2 (H2: SRW = -0,043, p = 0,348) hipóteses rejeitadas. Apesar das investigações anteriores verificarem a existência de relações das variáveis atribuídas aos componentes de negócio com a EMCAP (Zhu et al., 2020), os resultados indicam uma influência não significativa da OPC e da OCMC sobre a EMCAP.

Além disso, o estudo também não identifica influência parcial ou significativa nas variáveis DEF (H7: SRW = 0,063, p = 0,222) e PEF (H9: SRW = 0,044, p = 0,629) sobre a variável MPERF. Desta forma, este estudo apresenta discordância das teorias apresentadas por Ataman et al. (2010) e Khachatryan & Klicheva (2019) no que refere as relações mencionadas. Postula-se que os estudos que identificaram impacto da promoção no desempenho de mercado identificaram componentes de preço e elasticidade na precificação como uma variável que impacta no comportamento do consumidor e interfere na relação promoção de vendas e desempenho no mercado (Ataman et al., 2010). Este estudo, no entanto, não examina a variável “preço”, pois é orientado para os processos a serem desenvolvidos sob a óptica das empresas em processos colaborativos entre seus recursos e os parceiros envolvidos. No quesito distribuição de vendas, Kumar et al. (2015) apontam que o método de distribuição adequado tende a ter mais-valia para o consumidor final e impulsionador do crescimento das vendas. As variáveis deste estudo, entretanto, estão pautadas em questões desenvolvidas pelos estudos de Zhu et al. (2020) que investigam a cadeia de distribuição como parte colaborativa do processo, com foco na logística para a loja online e número de intermediários no canal de distribuição para a venda online. Entende-se que as integrações dos processos identificados para a construção das estratégias online são responsáveis por gerar *insights* para a distribuição eficiente, mas que isto não impacta diretamente no desempenho de mercado. Pode-se sublinhar também que os gestores pesquisados não participam da organização logística das empresas, o que pode acarretar em respostas com falta de conhecimento, visto que a pesquisa não foi desenvolvida sob a óptica do consumidor final. Desta forma, deve haver estudos mais específicos para compreender o impacto das escolhas na distribuição de vendas com a equipe responsável pela logística, bem como os consumidores das diversas marcas pesquisadas.

Já as hipóteses suportadas, revelam um impacto positivo das seguintes variáveis nas capacidades de marketing do *e-commerce* (EMCAP):

- H3: OSC → EMCAP (H3: SRW = 0,128, p < 0,05).

- H5: ERE → EMCAP (H5: SRW = 0,369, $p < 0,05$).

Sendo os recursos técnicos (ERE) a variável de maior impacto positivo nas capacidades de marketing de *e-commerce* com fortes evidências estatísticas, conforme apontado pelos estudos de Gregory et al. (2019).

A segunda parte do teste de hipóteses revela o impacto da EMCAP nas demais variáveis de estudo. Os testes apontam impactos positivos em todas as relações hipotéticas iniciadas pela variável EMCAP, sendo a relação positiva mais forte de EMCAP → CUSLO (H12: SRW = 0,713, $p < 0,05$), seguida pela EMCAP → PEF (H8: SRW = 0,653, $p < 0,05$). O estudo colabora com as vastas pesquisas feitas no campo de lealdade do consumidor e aponta o impacto positivo e de extrema influência da EMCAP na CUSLO. Este estudo junta-se aos levantamentos feitos por Yang et al. (2020), Blut et al. (2015) e Rokonuzzaman et al. (2020) no que diz respeito às variáveis de impacto na lealdade do consumidor. Sobre o quesito promoção de vendas, é notório o impacto positivo e de exímia influência da EMCAP na PEF, o que colabora com os resultados também encontrados por Garrison et al. (2015), Yuan & Jiang (2015), Gregory et al (2019) e Chen & Li (2020).

- H6: EMCAP → DEF (H6: SRW = 0,385, $p < 0,05$)
- H8: EMCAP → PEF (H8: SRW = 0,653, $p < 0,05$)
- H10: EMCAP → CRC (H9: SRW = 0,431, $p < 0,05$)
- H12: EMCAP → CUSLO (H12: SRW = 0,713, $p < 0,05$)
- H14: EMCAP → MPERF (H14: SRW = 0,218, $p < 0,05$)

A terceira parte valida as relações que impactam a variável de *Market Performance*. É de salientar a importância do relacionamento com consumidor no *Market Performance* das empresas que apostam em *e-commerce*. Apesar dos resultados não apontarem uma influência tão forte quanto outros resultados já apresentados, ambas as variáveis que envolvem o relacionamento com o consumidor apresentaram relevância estatística no impacto positivo na variável MPERF, bem como a variável de EMCAP que também apresentou impactos positivos na performance de mercado das empresas. Os resultados colaboram com os estudos acadêmicos desenvolvidos na área de CRM que indicam uma vantagem competitiva perante os concorrentes quando há um desenvolvimento de relacionamento com o cliente (Hadi, 2015, Tzokas et al., 2015 e Gregory et al., 2019). Com relação

às capacidades de marketing de e-commerce, esta pesquisa também endossa as descobertas de Gregory et al. (2019) sobre a EMCAP, conforme mencionado anteriormente.

H11: CRC \rightarrow MPERF (H11: SRW = 0.263, $p < 0,05$, com fortes evidências)

H13: CUSLO \rightarrow MPERF (H11: SRW = 0.253, $p < 0,05$, com fortes evidências)

Por último, a única hipótese validada estatisticamente, mas que não apresenta valores positivos de SRW é a H4 que postula a relação entre as variáveis PAF e EMCAP. Há um impacto negativo da *Platform Flexibility* no *E-commerce Marketing Capability* (H4: SRW = -0,100 e $p < 0,05$). Apesar dos estudos de Bush et al. (2010) e Zhu et al. (2020) que salientam os benefícios da PAF como um captor de novas oportunidades de forma rápida, o resultado deste estudo considera que há impactos relevantes estatisticamente, contudo de forma negativa.

Por fim, após esta análise, foi possível verificar uma influência direta e positiva da EMCAP na MPERF, de forma consistente e compreendendo os antecedentes que munem as capacidades de marketing do e-commerce em prol de estabelecer impactos significativos nos consequentes estudados. As relações aferidas nessa pesquisa complementam as investigações geridas por Gregory et al. (2019), Tzokas et al., 2015 e Rokonzaman et al. (2020).

8.4. Conclusão dos Resultados

A realização do teste de hipóteses sancionou dez das quatorze hipóteses levantadas pelo modelo previamente apresentado na figura 5. As hipóteses H3, H4, H5, H6, H8, H10, H11, H12, H13 e H14 são todas apoiadas em um nível de significância de 0,05 e demonstra impacto sobre as variáveis EMCAP e MPERF.

Após a validação das variáveis, foi realizado a análise descritiva dos dados com o intuito de resumi-los e interpretá-los. O capítulo subsequente irá discorrer sobre a conclusão deste estudo, bem como suas limitações e contribuições práticas e teóricas.

9. Discussão de Resultados

O comércio eletrônico tem sido uma grande força para a inovação e mudança no campo do marketing, fornecendo um canal superior de comunicação e uma base para a troca de informações entre empresas e consumidores de forma global (Gregory et al., 2019). O modelo de pesquisa proposto foi aferido pelo uso da análise fatorial exploratória (AEE), seguida por técnicas confirmatórias (AFE) que resultaram na construção do modelo de medição e no modelo estrutural. O modelo de medição avaliou a adequação das medidas utilizadas nos construtos teóricos, enquanto o modelo estrutural assinalou a relação entre as variáveis. A análise fatorial confirmatória foi utilizada para avaliar a validade e confiabilidade do instrumento e apresentou um bom ajuste do modelo proposto aos dados. Dessa forma, este estudo fornece insights sobre o desenho das capacidades de marketing nas plataformas de comércio eletrônico.

Os resultados aferidos somam-se a este corpo crescente de literatura e sugerem que a implementação dos recursos especializados em marketing nas plataformas digitais é essencial para alcançar eficiência na relação com o consumidor, na eficiência da distribuição e promoção de vendas. Os estudos apresentados nos capítulos de revisão da literatura, demonstram que o investimento em recursos de e-commerce se tornou uma prática habitual nas empresas com foco B2C, mas não destacam as colaborações deste investimento em outras áreas do marketing. A presente pesquisa traz várias contribuições para a literatura existente. Em primeiro lugar, as descobertas feitas indicam que os recursos de marketing de e-commerce são cruciais no impacto sobre os componentes relacionais com o consumidor final. As variáveis relacionadas ao relacionamento com o cliente apresentam impacto no desempenho de mercado das empresas e são impactados pelas capacidades de marketing do *e-commerce*. Inclusive, a relação mais forte encontrada em estudo é o impacto da EMCAP na lealdade do consumidor ($SRW = 0,713, p < 0,05$) com fortes evidências estatísticas, corroborando com os resultados apresentados por Rokonzaman et al. (2020).

Em segundo lugar, as descobertas gerais desta pesquisa apoiam a relação das variáveis de recursos técnicos sobre a EMCAP, conforme apontam os estudos de Zhu et al. (2020) e Gregory et al. (2019), sendo a variável PAF a única do modelo a impactar negativamente a EMCAP. Conforme mostrado na tabela 19, o online service capability (OSC) e os e-commerce resources (ERE) fazem uma ligação positiva para as capacidades de

marketing do e-commerce (EMCAP). Os resultados são altamente consistentes com os estudos realizados por De Vass et al. (2018), Gregory et al. (2019) e Zhu et al. (2020) e exaltam a necessidade do investimento em recursos tecnológicos para o desempenho das capacidades do e-commerce.

A terceira conclusão do estudo é referente às demais capacidades de marketing que o investimento na EMCAP proporciona. As capacidades do e-commerce podem melhorar a agilidade operacional das promoções efetuadas, conforme mostrado nos estudos de Chen e Li (2020) e reafirmados por uma alta relação no impacto da EMCAP na PEF ($SRW = 0,653, p < 0,05$), com fortes evidências estatísticas. Outro ponto importante, são as contribuições das capacidades de marketing do comércio eletrônico sobre o desenvolvimento dos canais de distribuição. Zheng et al. (2020) afirmam que as empresas que fazem transações comerciais por *e-commerce* buscam soluções inovadoras para melhorar a qualidade e suas capacidades de processamento de informações e reduzir os custos de logística. Este estudo revela, com fortes indícios estatísticos, que a EMCAP contribui positivamente para as funções de DEF ($SRW = 0,385, p < 0,05$). Dessa forma, os gestores desses canais de venda devem considerar suas capacidades de marketing ao traçarem as estratégias de distribuição para que as operações sejam feitas de forma mais eficientes. Os gestores devem considerar que a comunicação e a distribuição de vendas devem estar alinhadas e desenhadas para melhorar a qualidade de todo o processo de gestão e fortalecer a comunicação de informações, a fim de fornecer evidências para a seleção do modo de distribuição logística adequado, conforme mostram as pesquisas de Zheng et al. (2020) e os resultados deste estudo.

Sobre os impactos no desempenho de mercado, as descobertas apontam para o impacto direto da EMCAP no desempenho de mercado das empresas, mas também evidenciam o impacto dos componentes relacionais (customer relationship capability e customer loyalty) no desempenho de mercado das empresas. Essas descobertas são importantes na medida em que não apenas apóiam pesquisas recentes que confirmam a ligação entre as capacidades de marketing especializadas para o e-commerce e o desempenho do mercado (Gregory et al., 2019), mas também sugerem que as estruturas (EMCAP) impactam no relacionamento do consumidor. Esta relação também colabora positivamente com o desempenho de mercado que envolve variáveis de faturamento, desenvolvimento de produtos, participação de mercado perante os concorrentes e a própria satisfação e retenção dos clientes, conforme apresentado pelos estudos de Tzokas et al. (2015).

Finalmente, é válido ressaltar que este estudo, entretanto, não corrobora as pesquisas que apontam o impacto da promoção de vendas no desempenho de mercado como sugerido por Khachaturyan e Klicheva (2019), pelo menos no que diz respeito às lojas digitais. Assim como também não foram encontrados indícios do impacto da eficiência da distribuição no desempenho de mercado, conforme apresentado pelo estudo de Ataman et al. (2010). Por fim, há mais duas hipóteses que não são corroboradas por esse estudo. A que indica o efeito da OPC na EMCAP, bem como a que sugere o efeito das OCMC na EMCAP. Do grupo de componentes de negócios, apenas a variável OSC apresenta valores significativos no impacto positivo na EMCAP, justamente a única variável técnica que considera o gerenciamento dos canais com o cliente, conforme a definição dos autores Zhu et al. (2020). As capacidades atribuídas à realização de compras e gestão da demanda de materiais (OPC), bem como a gestão de promoções unificadas e os lançamentos de produtos (OCMC) não apresentaram resultados relevantes estatisticamente no impacto da EMCAP.

9.1 Discussão dos Resultados Sobre os Objetivos de Pesquisa

A abordagem do estudo fornece uma base mais sólida para o estudo de marketing em vendas online, sobretudo, por interface do comércio eletrônico. Notadamente, o estudo salienta as capacidades que merecem atenção dos gestores para que haja melhoria do desempenho de mercado através das contribuições advindas do marketing realizado no e-commerce. Conforme indicado, o objetivo deste estudo é identificar os antecedentes e consequentes da EMCAP e os impactos no desempenho de mercado de empresas que operam no mercado B2C. Tanto o objetivo geral, quanto os objetivos específicos, podem ser respondidos da seguinte forma:

- a. Os recursos técnicos, uma plataforma flexível e componentes de IT que promovam capacidades relacionais e banco de dados sobre os clientes, abastecem as capacidades de marketing do e-commerce e merecem investimentos tanto financeiros, quanto de recursos.
- b. As capacidades de marketing de e-commerce nutrem informações para a composição de uma distribuição eficiente, bem como nas estratégias de promoção de vendas eficiente.
- c. As capacidades de marketing de e-commerce são responsáveis por impactar positivamente os componentes relacionais no comércio eletrônico. Isto

é, o investimento nesse setor acarreta contribuição positiva na gestão do relacionamento com os clientes e também nos aspectos que contribuem para sua lealdade e fidelização.

- d. O desempenho de mercado sofre impacto de forma positiva tanto das capacidades de marketing geradas no comércio online, quanto pelas capacidades relacionais aferidas pela lealdade do consumidor e pela gestão dos clientes.

Conforme apresentado pela tabela 8, as capacidades de marketing contemplam o detalhamento dos produtos e serviços nas lojas *online*, a exposição dos preços praticados, bem como a assistência oferecida pela empresa, a facilidade de encomendar os produtos e/ou serviços na loja *online*, o uso de meios eletrônicos de forma fácil e rápida nas transações feitas no website, as informações online concebidas para os vendedores, a participação do gerente de compras para o abastecimento coerente dos produtos da loja e, por fim, suporte técnico em tempo real.

Como contribuição prática, esta pesquisa sugere que os gestores de e-commerce reforcem seus investimentos tanto financeiros, quanto de recursos humanos e operacionais em estratégias que englobem os fatores descritos acima. As empresas que não possuem a descrição clara de seus produtos/serviços e com todas as possibilidades de pagamento elucidadas, podem apresentar maiores dificuldades em desenvolver uma relação com seus clientes, fidelizá-los e ter melhores resultados de mercado. Investimentos em pagamentos facilitados de forma online, como o Paypal, Multibanco, Mbway, também devem ser contemplados pelos gestores de comércio eletrônico, assim como o desenvolvimento de chats e o suporte técnico em tempo real. As capacidades de marketing envolvem não apenas fatores externos, mas também fatores internos que devem ser contemplados nas estratégias definidas. Destaca-se a importância da participação do gerente de compras específico para o e-commerce que deve estar munido de informações e integrado na operação para abastecer as lojas de e-commerce e, então, garantir de forma eficiente a transformação dos produtos comprados em forma digital para a forma física.

Sendo assim, é possível admitir que os gestores de comércio eletrônico devem aderir às práticas que favoreçam os setores descritos, caso o objetivo seja impactar positivamente o desempenho de mercado das empresas e aperfeiçoar as capacidades de marketing direcionadas para o *e-commerce*.

9.2 Limitações da Pesquisa e Futuras Pesquisas

Embora o modelo de pesquisa tenha sido desenvolvido com base em artigos teóricos sólidos e conduzido seguindo boas práticas da área de estatística, este estudo está sujeito a certas limitações que podem ser examinadas em futuras pesquisas.

Primeiro, a amostra coletada foi apenas do mercado de língua portuguesa, sendo limitado aos gestores que entendiam o questionário desenvolvido em língua portuguesa e sujeitando a amostra apenas com resultados com base no mercado português e brasileiro. O segundo ponto foi uma coleta de dados feita com o propósito de examinar o mecanismo de criação de valor dos processos de e-commerce, mas sem considerar a experiência do consumidor e fatores que possam impactar em sua escolha, como preço, segurança, riscos e privacidade, conforme apontam outros estudos de e-commerce (Gefen & Straub, 2004; Tzavlopoulos et al., 2019; Othman et al. 2020 e outros). O conjunto de dados recolhido foi idealizado sob a óptica dos gestores das empresas e não considera a experiência dos usuários nas lojas. Para futuras pesquisas, é sugerido que haja dados recolhidos tanto por parte das empresas, quanto de seus clientes, pois seria possível melhorar a confiabilidade das descobertas. Assim, seria possível examinar como os processos descritos nesta dissertação são percebidos pelos clientes finais.

Deve-se salientar que esta pesquisa não explorou a complementaridade potencial entre eficiência de distribuição e eficiência de promoção. Os dados apontam o impacto positivo nas demais áreas do marketing, entretanto, não exploram possíveis contribuições práticas. Como mencionado no capítulo anterior, para compreender as possíveis relações e impactos da promoção e da distribuição, é indicado que estudos sejam realizados com profissionais da logística, bem como os consumidores finais. Assim, é possível compreender os impactos dessas variáveis de forma mais assertiva, principalmente sobre o desempenho de mercado.

As futuras pesquisas podem examinar os efeitos sinérgicos de outras variáveis do mix de marketing de e-commerce no desempenho de mercado de mercados B2C, como preço, eficiência de produtos e segmentar os diferentes mercados. Na mesma linha, deve-se considerar que essa pesquisa não distinguiu os tipos de produtos vendidos nas empresas pesquisadas, sendo considerada apta à análise de dados qualquer empresa que realizasse vendas B2C por comércio eletrônico. Uma outra sugestão é que se realizem pesquisas em segmentos específicos que podem apresentar particularidades entre si.

Por fim, deve-se ponderar como os efeitos dos recursos e capacidades do e-commerce mudam com o tempo. Em particular, é possível considerar que os dados levantados por esse estudo apóiam as relações hipotéticas entre construções focais sem evidência de causalidade. Assim, dados longitudinais adicionais são necessários em pesquisas futuras para confirmar a causalidade.

Referências Bibliográficas

- Aaker, D. A., Kumar, & Day, G. S. (2000). *Marketing Research* (7 Sub ed.). John Wiley & Sons Inc.
- Akimov, O., Karpa, M., Parkhomenko-Kutsevil, O., Kupriichuk, V., & Omarov, A. (2020). Entrepreneurship education of the formation of the e-commerce managers professional qualities. *Journal of Entrepreneurship Education*, 23(S1).
- Abdullah, L., Ramli, R., Bakodah, H. O., & Othman, M. (2019). Developing a causal relationship among factors of e-commerce: A decision making approach. *Journal of King Saud University - Computer and Information Sciences*, 1–8.
<https://doi.org/10.1016/j.jksuci.2019.01.002>
- Aboelmagd, M., & Mouakket, S. (2020). Influencing models and determinants in big data analytics research: A bibliometric analysis. *Information Processing & Management*, 57(4), 102234. doi: 10.1016/j.ipm.2020.102234
- Adnan, M., Nagi, M., Kianmehr, K., Tahboub, R., Ridley, M., & Rokne, J. (2010). Promoting where, when and what? An analysis of web logs by integrating data mining and social network techniques to guide ecommerce business promotions. *Social Network Analysis and Mining*, 1(3), 173-185. doi: 10.1007/s13278-010-0015-3
- Akhmetova, Z., Baimukhanbetova, E., Belgozhakzy, M., Alikbaeva, A., & Tulebaeva, N. (2020). The development of e-commerce infrastructure in modern conditions. *E3S Web of Conferences*, 159, 04028. doi: 10.1051/e3sconf/202015904028
- Alharahsheh, H. H., & Pius, A. (2020). A Review of key paradigms: positivism VS interpretivism. *Glob Acad J Humanit Soc Sci*, 2, 39-43.
- Alsaad, A., Mohamad, R., & Ismail, N. (2017). The moderating role of trust in business to business electronic commerce (B2B EC) adoption. *Computers in Human Behavior*, 68, 157-169. doi: 10.1016/j.chb.2016.11.040
- Anderson, E., & Sullivan, M. (1993). The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms. *Marketing Science*, 12(2), 125-143. doi: 10.1287/mksc.12.2.125
- Anderson, R., & Srinivasan, S. (2003). E-satisfaction and e-loyalty: A contingency framework. *Psychology and Marketing*, 20(2), 123-138. doi: 10.1002/mar.10063
- Anshari, M., Almunawar, M., Lim, S., & Al-Mudimigh, A. (2019). Customer relationship management and big data enabled: Personalization & customization of services. *Applied Computing and Informatics*, 15(2), 94-101. doi: 10.1016/j.aci.2018.05.004
- Antônio, T. Damian (2003). *Pesquisa de marketing: livro didático / designer instrucional* Viviane Bastos. – 2. ed. – Palhoça: UnisulVirtual, 2011. 134 p.: il., 28 cm.
- Aplicações. Pêro Pinheiro: ReportNumber, LDA.

- Aranyossy, M. 2010. "Resource-Based Analysis of E-commerce Business Value." CEMS Doctoral Consortium 'Innovation, ICT and Networks: The Research Agenda in E-Business', Opatija, Croatia, September 26–29, 2010. http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/227/1/Aranyossy_Opatija.pdf
- Arsham, H., 1988. Kuiper's P-value as a measuring tool and decision procedure for the goodness-of-fit test. *Journal of Applied Statistics*, 15(2), pp.131-135.
- Ataman, M. B., Van Heerde, H. J., & Mela, C. F. (2010). The Long-Term Effect of Marketing Strategy on Brand Sales. *Journal of Marketing Research*, 47(5), 866-882. <https://doi.org/10.1509/jmkr.47.5.866>
- Barenji, A. V., Wang, W. M., Li, Z., & Guerra-Zubiaga, D. A. (2019). Intelligent E-commerce logistics platform using hybrid agent-based approach. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 126, 15–31. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2019.04.002>
- Behl, A. (2020). Antecedents to firm performance and competitiveness using the lens of big data analytics: a cross-cultural study. *Management Decision*, 1-31. <https://doi.org/10.1108/md-01-2020-0121>
- Ben Letaifa, S., & Reynoso, J. (2015). Toward a service ecosystem perspective at the base of the pyramid. *Journal of Service Management*, 26(5), 684–705. <https://doi.org/10.1108/josm-04-2015-0133>
- Benitez, J., Llorens, J., & Braojos, J. (2018). How information technology influences opportunity exploration and exploitation firm's capabilities. *Information & Management*, 55(4), 508–523. <https://doi.org/10.1016/j.im.2018.03.001>
- Berman, B. (2006). Developing an Effective Customer Loyalty Program. *California Management Review*, 49(1), 123–148. <https://doi.org/10.2307/41166374>
- Bido, D. S., Mantovani, D. M. N., & Cohen, E. D. (2018). Destrução de escalas de mensuração por meio da análise fatorial exploratória nas pesquisas da área de produção e operações. *Gestão & Produção*, 25(2), 384–397. <https://doi.org/10.1590/0104-530x3391-16>
- Blut, M. (2016). E-Service Quality: Development of a Hierarchical Model. *Journal of Retailing*, 92(4), 500–517. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2016.09.002>
- Blut, M., Chowdhry, N., Mittal, V., & Brock, C. (2015). E-Service Quality: A Meta-Analytic Review. *Journal of Retailing*, 91(4), 679–700. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.05.004>
- Boh, W. F., & Yellin, D. (2006). Using Enterprise Architecture Standards in Managing Information Technology. *Journal of Management Information Systems*, 23(3), 163-207. <https://doi.org/10.2753/mis0742-1222230307>
- Brown, T. A. (2006). *Confirmatory factor analysis for applied research*. New York: The Guildford Press.

- Brunner, M., & SÜß, H.-M. (2005). Analyzing the Reliability of Multidimensional Measures: An Example from Intelligence Research. *Educational and Psychological Measurement*, 65(2), 227–240. <https://doi.org/10.1177/0013164404268669>
- Budianto, A. (2019). Customer Loyalty: Quality of Service. *Journal of Management Review*, 3(1), 299. <https://doi.org/10.25157/jmr.v3i1.1808>
- Bush, A. A., Tiwana, A., & Rai, A. (2010). Complementarities Between Product Design Modularity and IT Infrastructure Flexibility in IT-Enabled Supply Chains. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 57(2), 240–254. <https://doi.org/10.1109/tem.2010.2040741>
- Campbell, M. C. J., & Swinscow, T. D. (2009). *Statistics at Square One* (11th ed.). Bmj Publishing Group.
- Cao, G., Duan, Y., & El Banna, A. (2019). A dynamic capability view of marketing analytics: Evidence from UK firms. *Industrial Marketing Management*, 76, 72–83. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.08.002>
- Cao, M., & Zhang, Q. (2010). Supply chain collaboration: Impact on collaborative advantage and firm performance. *Journal of Operations Management*, 29(3), 163-180. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2010.12.008>
- Cao, Z., & Lumineau, F. (2014). Revisiting the interplay between contractual and relational governance: A qualitative and meta-analytic investigation. *Journal of Operations Management*, 33–34(1), 15–42. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2014.09.009>
- Carmines & McIverj (1981). Analyzing models with unobserved variables: analysis of covariance structures. In G. Bohrnstedt & E. Borgatta (Eds.), *Social measurement: current issues*. Beverly Hills, CA: Sage. Pp. 65-115.
- Cassivi, L. (2006). Collaboration planning in a supply chain. *Supply Chain Management: An International Journal*, 11(3), 249–258. <https://doi.org/10.1108/13598540610662158>
- Chaffey, D. (2009). *E-business and E-commerce Management: Strategy, Implementation and Practice*.
- Chaffey, D., Hemphill, T., & Edmundson-Bird, D. (2019). *Digital business and e-commerce management*. Pearson UK.
- Chatterjee, D., & Ravichandran, T. (2013). Governance of Interorganizational Information Systems: A Resource Dependence Perspective. *Information Systems Research*, 24(2), 261–278. <https://doi.org/10.1287/isre.1120.0432>
- Chen, C., & Li, X. (2020). The effect of online shopping festival promotion strategies on consumer participation intention. *Industrial Management & Data Systems*, ahead-of(ahead-of-print), 331–356. <https://doi.org/10.1108/imds-11-2019-0628>
- Chi, M., Huang, R., & George, J. F. (2020). Collaboration in demand-driven supply chain: Based on a perspective of governance and IT-business strategic alignment. *International*

- Journal of Information Management, 52, 102062. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfo-mgt.2019.102062>
- Cooper, Donald R. & Schindler, Pamela S. (2003). Métodos de pesquisa em Administração 7 edição, Porto Alegre: Bookman.
- Cronbach, J. L. Coefficient alpha and the internal structure of tests. V. 16. No. 3,
- Da Hora, H. R. M., Rego Monteiro, G. T., & Arica, J. (2010). Confiabilidade em Questionários para Qualidade: Um Estudo com o Coeficiente Alfa de Cronbach. Produto & Produção, 11(2), 1-19. <https://doi.org/10.22456/1983-8026.9321>
- Damásio, B. F. (2012). “Uso da análise fatorial exploratória em psicologia”. Avaliação Psicológica, 11(2), 213-228
- Davila, A., Gupta, M., & Palmer, R. (2003). Moving procurement systems to the internet: The adoption and use of e-procurement technology models. European management journal, 21(1), 11-23.
- Day, G. S. (1994). The Capabilities of Market-Driven Organizations. Journal of Marketing, 58(4), 37–52. <https://doi.org/10.1177/002224299405800404>
- Day, G. S. (2011). Closing the Marketing Capabilities Gap. Journal of Marketing, 75(4), 183–195. <https://doi.org/10.1509/jmkg.75.4.183>
- Day, G. S., & Van den Bulte, C. (2002). Superiority in customer relationship management: Consequences for competitive advantage and performance (pp. 1-49). Marketing Science Insitute.
- De Vass, T., Shee, H., & Miah, S. J. (2018). The effect of “Internet of Things” on supply chain integration and performance: An organisational capability perspective. Australasian Journal of Information Systems. <https://doi.org/10.3127/ajis.v22i0.1734>
- Derfus, P. J., Maggitti, P. G., Grimm, C. M., & Smith, K. G. (2008). The Red Queen Effect: Competitive Actions and Firm Performance. Academy of Management Journal, 51(1), 61–80. <https://doi.org/10.5465/amj.2008.30708624>
- Devaraj, S., Krajewski, L., & Wei, J. C. (2007). Impact of eBusiness technologies on operational performance: The role of production information integration in the supply chain. Journal of Operations Management, 25(6), 1199–1216. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2007.01.002>
- Efraim, T., Jae, L., David, K., & Michael, C. H. (2000). Electronic commerce: a managerial perspective. Electronic Payment, 13.
- Eggers, F., Niemand, T., Kraus, S., & Breier, M. (2020). Developing a scale for entrepreneurial marketing: Revealing its inner frame and prediction of performance. Journal of Business Research, 113, 72–82. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.11.051>

- El-Adly, M. I. (2019). Modelling the relationship between hotel perceived value, customer satisfaction, and customer loyalty. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 50, 322–332. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.07.007>
- Elrhim, M. A., & Elsayed, A. (2020). The Effect of COVID-19 Spread on the E-Commerce Market: The Case of the 5 Largest E-Commerce Companies in the World. Available at SSRN 3621166.
- Eng, T.-Y. (2008a). E-customer service capability and value creation. *The Service Industries Journal*, 28(9), 1293–1306. <https://doi.org/10.1080/02642060802230163>
- Eng, T.-Y. (2008b). E-customer service capability and value creation. *The Service Industries Journal*, 28(9), 1293–1306. <https://doi.org/10.1080/02642060802230163>
- Fam, K.-S., Brito, P. Q., Gadekar, M., Richard, J. E., Jargal, U., & Liu, W. (2019). Consumer attitude towards sales promotion techniques: a multi-country study. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 31(2), 437–463. <https://doi.org/10.1108/apjml-01-2018-0005>
- Fang, E., & Zou, S. (2009). Antecedents and consequences of marketing dynamic capabilities in international joint ventures. *Journal of International Business Studies*, 40(5), 742–761. <https://doi.org/10.1057/jibs.2008.96>
- Faro, A. (2015). Análise fatorial confirmatória das três versões da Perceived Stress Scale (PSS): um estudo populacional. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 28(1), 21-30. <https://doi.org/10.1590/1678-7153.201528103>
- Favero, L., & Fávero, P. (2017). *Análise de Dados: Técnicas multivariadas exploratórias com SPSS e Stata*. Elsevier Brasil.
- Ferreira, H. (2014) *O Estado do E-Commerce nas Pequenas Empresas Portuguesas*, Msc thesis, School of Economics and Management, University of Porto, Porto.
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS: (And Sex and Drugs and Rock “n” Roll)* (3rd ed.). Sage Pubns Ltd.
- Figueiredo Filho, D. B., & Silva Júnior, J. A.d. a. (2010). Visão além do alcance: uma introdução à análise fatorial. *Opinião Pública*, 16(1), 160–185. <https://doi.org/10.1590/s0104-62762010000100007>
- Filson, D. (2004). The Impact of E-Commerce Strategies on Firm Value: Lessons from Amazon.com and Its Early Competitors. *The Journal of Business*, 77(S2), S135–S154. <https://doi.org/10.1086/381640>
- Foltean, F. (2018). Digital marketing capability and firm performance: a dynamic capabilities perspective. *Global fashion management conference*, 2018, 950. <https://doi.org/10.15444/gmc2018.08.06.01>

- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382–388.
- Gaurav, K. & Khan, K. (2013). Impact of Relationship Marketing and Perceived Service Quality on Customer Loyalty: An Agenda for Inquiry. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2900793> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2900793>
- Gefen, D., & Straub, D. W. (2004). Consumer trust in B2C e-Commerce and the importance of social presence: experiments in e-Products and e-Services. *Omega*, 32(6), 407–424. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2004.01.006>
- George, O. P. R. E. S. C. U. (2019). Influence of New Technologies in E-Commerce. *Economy Informatics Journal*, 19(1/2019), 23–33. <https://doi.org/10.12948/ei2019.01.03>
- Gerow, J., Grover, V., Thatcher, J., & Roth, P. (2014). Looking Toward the Future of IT—Business Strategic Alignment through the Past: A Meta-Analysis. *MIS Quarterly*, 38(4), 1159-1186. doi:10.2307/26627966
- Grant, A. (1996). Marketing: the need to contribute to overall business effectiveness. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 2(3), 7-11. <https://doi.org/10.1108/eum0000000004296>
- Greco, S., Ishizaka, A., Tasiou, M., & Torrisi, G. (2018). On the Methodological Framework of Composite Indices: A Review of the Issues of Weighting, Aggregation, and Robustness. *Social Indicators Research*, 141(1), 61–94. <https://doi.org/10.1007/s11205-017-1832-9>
- Gregory, G. D., Ngo, L. V., & Karavdic, M. (2019). Developing e-commerce marketing capabilities and efficiencies for enhanced performance in business-to-business export ventures. *Industrial Marketing Management*, 78, 146–157. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.03.002>
- Gregory, G., Karavdic, M., & Zou, S. (2007). The Effects of E-Commerce Drivers on Export Marketing Strategy. *Journal of International Marketing*, 15(2), 30–57. <https://doi.org/10.1509/jimk.15.2.30>
- Grover, V., & Saeed, K. A. (2007). The Impact of Product, Market, and Relationship Characteristics on Interorganizational System Integration in Manufacturer-Supplier Dyads. *Journal of Management Information Systems*, 23(4), 185–216. <https://doi.org/10.2753/mis0742-1222230409>
- Guha, R., Kumar, R., Raghavan, P., & Tomkins, A. (2004). Propagation of trust and distrust. *Proceedings of the 13th Conference on World Wide Web - WWW '04*, 403–412. <https://doi.org/10.1145/988672.988727>
- Gupta, M., & George, J. F. (2016). Toward the development of a big data analytics capability. *Information & Management*, 53(8), 1049–1064. <https://doi.org/10.1016/j.im.2016.07.004>

- Gupta, S., & Dixit, V. S. (2020). A Meta-Heuristic Algorithm Approximating Optimized Recommendations for E-Commerce Business Promotions. *International Journal of Information Technology Project Management*, 11(2), 23–49. <https://doi.org/10.4018/ijitpm.2020040103>
- Hadi, W. (2015). The Relationship between CRM Strategies Stage on Competitive Advantage: An Analytical Perspective. *International Journal of Business and Management*, 10(8), 245–251. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v10n8p245>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2006). *Multivariate data analysis*. (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson-Prentice Hall.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis*. Prentice Hall.
- Herhausen, D., Miočević, D., Morgan, R. E., & Kleijnen, M. H. P. (2020). The digital marketing capabilities gap. *Industrial Marketing Management*, 90, 276–290. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.07.022>
- Hooley, G. J., Greenley, G. E., Cadogan, J. W., & Fahy, J. (2005). The performance impact of marketing resources. *Journal of Business Research*, 58(1), 18–27. [https://doi.org/10.1016/s0148-2963\(03\)00109-7](https://doi.org/10.1016/s0148-2963(03)00109-7)
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1998). Fit indices in covariance structure modeling: Sensitivity to underparameterized model misspecification. *Psychological Methods*, 3(4), 424–453. <https://doi.org/10.1037/1082-989x.3.4.424>
- Hunt, S. D. (1991). *Modern marketing theory: Critical issues in the philosophy of marketing science*. South-Western Pub.
- Jain, D. V. (2012). Development of E-Commerce in Recent Trends: A Review. *Global Journal For Research Analysis*, 3(8), 44–47. <https://doi.org/10.15373/22778160/august2014/13>
- Janjevic, M., & Winkenbach, M. (2020). Characterizing urban last-mile distribution strategies in mature and emerging e-commerce markets. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 133, 164–196. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2020.01.003>
- Janjevic, M., Winkenbach, M., & Merchán, D. (2019). Integrating collection-and-delivery points in the strategic design of urban last-mile e-commerce distribution networks. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 131, 37–67. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2019.09.001>
- Jiang, Y., Shang, J., Liu, Y., & May, J. (2015). Redesigning promotion strategy for e-commerce competitiveness through pricing and recommendation. *International Journal of Production Economics*, 167, 257–270. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.02.028>

- Joong-Kun Cho, J., Ozment, J., & Sink, H. (2008). Logistics capability, logistics outsourcing and firm performance in an e-commerce market. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38(5), 336–359.
<https://doi.org/10.1108/09600030810882825>
- Kähkönen, A.-K., Lintukangas, K., & Hallikas, J. (2015). Buyer's dependence in value creating supplier relationships. *Supply Chain Management: An International Journal*, 20(2), 151–162. <https://doi.org/10.1108/scm-02-2014-0062>
- Kannan, P. K., & Li, H. “. A. I. I. C. E.”. (2017). Digital marketing: A framework, review and research agenda. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 22–45.
<https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.11.006>
- Karjaluoto, H., Mustonen, N., & Ulkuniemi, P. (2015). The role of digital channels in industrial marketing communications. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(6), 703–710. <https://doi.org/10.1108/jbim-04-2013-0092>
- Katsifaraki, G. D., & Theodosiou, M. (2020). How different (dis) engagement behaviors affect performance within an e-market ecosystem: A longitudinal analysis. *Journal of Business Research*.
- Khachaturyan, M. V., & Klicheva, E. V. (2019). Features of Development of Enterprise Possessory Risk Management System in the Context of Creative Economy. *Advances in Economics and Management*, 1.
- Kim, R. Y. (2020). The Impact of COVID-19 on Consumers: Preparing for Digital Sales. *IEEE Engineering Management Review*, 1. <https://doi.org/10.1109/emr.2020.2990115>
- Kivetz, R., & Zheng, Y. (2017). The effects of promotions on hedonic versus utilitarian purchases. *Journal of Consumer Psychology*, 27(1), 59–68.
<https://doi.org/10.1016/j.jcps.2016.05.005>
- Kong, X. T. R., Yang, X., Peng, K. L., & Li, C. Z. (2020). Cyber physical system-enabled synchronization mechanism for pick-and-sort ecommerce order fulfilment. *Computers in Industry*, 118, 103220. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2020.103220>
- Kotler, P., Brandão, A. B., & Gullo, J. A. (1986). *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. Atlas.
- Kumar, V., Sunder, S., & Sharma, A. (2015). Leveraging Distribution to Maximize Firm Performance in Emerging Markets. *Journal of Retailing*, 91(4), 627-643.
<https://doi.org/10.1016/j.jretai.2014.08.005>
- Lakatos, E. M., Marconi, M. de A. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas.

- Lambert, D. M., Knemeyer, A. M., & Gardner, J. T. (2004). Supply chain partnerships: model validation and implementation. *Journal of Business Logistics*, 25(2), 21–42.
<https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2004.tb00180.x>
- Laudon, K. C., & Traver, C. G. (2016). *E-commerce: business, technology, society*.
- Laudon, K., & Traver, C. (2019). *E-Commerce 2019: Business, Technology and Society* (15th ed.). Pearson.
- Lee, H. L., & Whang, S. (2001, November). E-business and supply chain integration. In *Standford Global Supply Chain Management Forum* (Vol. 2).
- Leek, S., Turnbull, P. W., & Naudé, P. (2003). How is information technology affecting business relationships? Results from a UK survey. *Industrial Marketing Management*, 32(2), 119–126. [https://doi.org/10.1016/s0019-8501\(02\)00226-2](https://doi.org/10.1016/s0019-8501(02)00226-2)
- Li, B., Ch'ng, E., Chong, A. Y.-L., & Bao, H. (2016). Predicting online e-marketplace sales performances: A big data approach. *Computers & Industrial Engineering*, 101, 565–571.
<https://doi.org/10.1016/j.cie.2016.08.009>
- Li, D., Chau, P. Y. K., & Lai, F. (2010). Market Orientation, Ownership Type, and E-Business Assimilation: Evidence from Chinese Firms. *Decision Sciences*, 41(1), 115–145.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2009.00261.x>
- Li, T., Berens, G., & de Maertelaere, M. (2013). Corporate Twitter Channels: The Impact of Engagement and Informedness on Corporate Reputation. *International Journal of Electronic Commerce*, 18(2), 97–126. <https://doi.org/10.2753/jec1086-4415180204>
- Liang, T., You, J., & Liu, C. (2010). A resource-based perspective on information technology and firm performance: a meta-analysis. *Industrial Management & Data Systems*, 110(8), 1138–1158. <https://doi.org/10.1108/02635571011077807>
- Ling, C., & Salvendy, G. (2013). Prioritising usability considerations on B2C websites. *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, 14(1), 69–98.
<https://doi.org/10.1080/1464536x.2011.573012>
- Lisboa, J. V., Augusto, M. G., & Ferreira, P. L. (2012). *Estatística Aplicada à Gestão*. Lisboa: Vida Económica.
- Lokuge, S., Sedera, D., Ariyachandra, T., Kumar, S., & Ravi, V. (2020). The Next Wave of CRM Innovation: Implications for Research, Teaching, and Practice. *Communications of the Association for Information Systems*, 560–583. <https://doi.org/10.17705/1cais.04623>
- Lopes, H. E.G. (2005). *E & G Economia e Gestão*, Belo Horizonte, v. 5, n. 11, p. 19-34.
<https://Downloads/42-Texto%20do%20artigo-126-1-10-20080923.pdf>
- Maia, V. (2020, January 27). *Equipa para Gestão de projetos em eCommerce*. Tudo Sobre ECommerce. https://tsecommerce.com/blog/equipa-para-gestao-de-projetos-de-ecommerce/#Gestor_de_Ecommerce

- Mäkeläinen, S. I. (2006). From B2C to C2C e-commerce. Course Essay: Department of Computer Science, University of Helsinki.
- Marconi, M. D. A., & Lakatos, E. M. (2012). Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisa, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. In *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisa, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados* (pp. 277-277).
- Marôco, J. (2010). *Análise de Equações Estruturais: Fundamentos teóricos, Software & Marketing*. Alameda: Pearson Education do Brasil.
- Martin, S. L., Javalgi, R. G., & Cavusgil, E. (2017). Marketing capabilities, positional advantage, and performance of born global firms: Contingent effect of ambidextrous innovation. *International Business Review*, 26(3), 527–543.
<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2016.11.006>
- Martin, S. L., Javalgi, R. R. G., & Ciravegna, L. (2020). Marketing capabilities and international new venture performance: The mediation role of marketing communication and the moderation effect of technological turbulence. *Journal of Business Research*, 107, 25–37.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.044>
- McGill, R. J., & Dombrowski, S. C. (2017). School psychologists as consumers of research: What school psychologists need to know about factor analysis. *Communiqué*, 46 (1), 16–18. Retrieved from <http://www.nasponline.org>
- Mediating Effect of Competitive Advantage on the Relationship Between E-commerce Capability and Performance: Empirical Evidence from Commercial Banks in Kenya. (2019). *European Journal of Business and Management*, 48–57. <https://doi.org/10.7176/ejbm/11-17-06>
- Menascé, D. A., Almeida, V. A. F., Fonseca, R., & Mendes, M. A. (2000). Business-oriented resource management policies for e-commerce servers. *Performance Evaluation*, 42(2–3), 223–239. [https://doi.org/10.1016/s0166-5316\(00\)00034-1](https://doi.org/10.1016/s0166-5316(00)00034-1)
- Mitrevski, P. J., & Hristoski, I. S. (2014). Behavioral-based performability modeling and evaluation of e-commerce systems. *Electronic Commerce Research and Applications*, 13(5), 320–340. <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2014.06.005>
- Morgan, N. A., Kaleka, A., & Katsikeas, C. S. (2004). Antecedents of Export Venture Performance: A Theoretical Model and Empirical Assessment. *Journal of Marketing*, 68(1), 90–108. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.90.24028>
- Morgan, N. A., Katsikeas, C. S., & Vorhies, D. W. (2011). Export marketing strategy implementation, export marketing capabilities, and export venture performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(2), 271–289. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0275-0>

- Murray, J. Y., Gao, G. Y., & Kotabe, M. (2010). Market orientation and performance of export ventures: the process through marketing capabilities and competitive advantages. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(2), 252–269. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0195-4>
- Mutuku, M., Muathe, S., & James, R. (2019). Effect of E-customization Capability on Financial Performance of Commercial Banks in Kenya. *International Journal of Finance & Banking Studies* (2147-4486), 8(1), 10-20. doi: 10.20525/ijfbs. v8. i1.298
- Nasiri, M., Ukko, J., Saunila, M., & Rantala, T. (2020). Managing the digital supply chain: The role of smart technologies. *Technovation*, 96–97, 102121. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102121>
- Negrão, C. S. V. (2018). O impacto do comércio eletrônico no sucesso das empresas agrícolas (Doctoral dissertation, 00500: Universidade de Coimbra).
- Neves (2018). Modelo de equações estruturais: uma introdução aplicada. Brasília: Enap, 2018. ISBN: 978-85-256-0089-9. 81 p.: il. –
- Nielsen. (2020, 30 março). COVID-19: O catalisador inesperado para a adoção da tecnologia. <https://www.nielsen.com/br/pt/insights/article/2020/covid-19-o-catalisador-inesperado-para-a-adocao-da-tecnologia/>
- Núñez, J. L., Martín-Albo, J., Navarro, J. G., & González, V. M. (2006). Preliminary Validation of a Spanish Version of the Sport Motivation Scale. *Perceptual and Motor Skills*, 102(3), 919–930. <https://doi.org/10.2466/pms.102.3.919-930>
- Oh, L.-B., Teo, H.-H., & Sambamurthy, V. (2012). The effects of retail channel integration through the use of information technologies on firm performance. *Journal of Operations Management*, 30(5), 368–381. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2012.03.001>
- Othman, A., Abu Hassan, L., Anuar Mohd Ibrahim, M., Sofiq Saripin, M., Anira Sapuan, N., & Nadhirah Roslan, Z. (2020). Factors That Influence Customer Loyalty In Using E-Commerce. *Journal Of Islamic Management Studies*, 2(2), 43-58. Retrieved from <http://publications.waim.my/index.php/jims/article/view/130>
- Park, S. (2019). Identification of Overall Innovation Behavior by Using a Decision Tree: The Case of a Korean Manufacturer. *Sustainability*, 11(22), 6207. <https://doi.org/10.3390/su11226207>
- Pascarella, R. (2015). *Gestão de canais de distribuição*. Editora FGV.
- Paul George, O. P. R. E. S. C. U. (2019). Influence of New Technologies in E-Commerce. *Economy Informatics Journal*, 19(1/2019), 23-33. <https://doi.org/10.12948/ei2019.01.03>
- Payne, A., & Frow, P. (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, 69(4), 167–176. <https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.167>

- Pérez-Amaral, T., Valarezo, A., López, R., Garín-Muñoz, T., & Herguera, I. (2020). E-commerce by individuals in Spain using panel data 2008–2016. *Telecommunications Policy*, 44(4), 101888. <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2019.101888>
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations* Harper and Row. New York.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (2003). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Stanford University Press.
- Phong, L. T., Nga, T. H., Hanh, N. T., & Minh, N. V. (2020). Relationship between brand association and customer loyalty: The case of online retail industry. *Management Science Letters*, 1543–1552. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.12.012>
- Pogorelova, E., Yakhneeva, I., Agafonova, A., & Prokubovskaya, A. (2016). Marketing Mix for E-commerce. *International journal of environmental & science education*, 11(14), 6744–6759.
- Poppo, L., Zhou, K. Z., & Ryu, S. (2008). Alternative Origins to Interorganizational Trust: An Interdependence Perspective on the Shadow of the Past and the Shadow of the Future. *Organization Science*, 19(1), 39–55. <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0281>
- Poynter, R. (2010, September 20). The Likert Scale – TARSK 14 (Things All Researchers Should Know). *The Future Place Blog*. https://thefutureplace.typepad.com/the_future_place/2010/09/the-likert-scale-tarsk-14-things-all-researchers-should-know.html
- pp. 297-334, *Psychometrika*, Setembro de 1951.
- Pradana, M., Pérez-Luño, A., & Fuentes-Blasco, M. (2020a). Innovation as the key to gain performance from absorptive capacity and human capital. *Technology Analysis & Strategic Management*, 32(7), 822–834. <https://doi.org/10.1080/09537325.2020.1714578>
- Prasad, V. K., Ramamurthy, K., & Naidu, G. M. (2001). The Influence of Internet–Marketing Integration on Marketing Competencies and Export Performance. *Journal of International Marketing*, 9(4), 82–110. <https://doi.org/10.1509/jimk.9.4.82.19944>
- Presutti, W. D. (2003). Supply management and e-procurement: creating value added in the supply chain. *Industrial Marketing Management*, 32(3), 219–226. [https://doi.org/10.1016/s0019-8501\(02\)00265-1](https://doi.org/10.1016/s0019-8501(02)00265-1)
- Rabe, M., Poeting, M., & Klueter, A. (2020). Evaluating the Benefits of Collaborative Distribution with Supply Chain Simulation. *Food Supply Chains in Cities*, 69–100. https://doi.org/10.1007/978-3-030-34065-0_3
- Rai, Patnayakuni, & Seth. (2006). Firm Performance Impacts of Digitally Enabled Supply Chain Integration Capabilities. *MIS Quarterly*, 30(2), 225. <https://doi.org/10.2307/25148729>

- Raitz, D., Aguiar, J. L., & Godarth, K. A. L. (2017). Revista Brasileira de Sistemas de Informação. Comércio Eletrônico: Variáveis Condicionantes No Processo de Decisão de Compra Online. <http://www.seer.unirio.br/index.php/isys/article/view/6166/5859>
- Rajaguru, R., & Matanda, M. (2013). Effects of inter-organizational compatibility on supply chain capabilities: Exploring the mediating role of inter-organizational information systems (IOIS) integration. *Industrial Marketing Management*, 42(4), 620-632. doi: 10.1016/j.indmarman.2012.09.002
- Reitz, H. J., Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1979). The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective. *The Academy of Management Review*, 4(2), 309. <https://doi.org/10.2307/257794>
- Ren, W., Zhang, T., & Li, M. (2011). The Empirical Research of Travelling E-Commerce Implementation Performance Measurement System in China's Star Hotels. *Advances in Intelligent and Soft Computing*, 407–415. https://doi.org/10.1007/978-3-642-25538-0_59
- Rita, P., Oliveira, T., & Farisa, A. (2019). The impact of e-service quality and customer satisfaction on customer behavior in online shopping. *Heliyon*, 5(10), e02690. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2019.e02690>
- Ritter, T., & Pedersen, C. L. (2020). Digitization capability and the digitalization of business models in business-to-business firms: Past, present, and future. *Industrial Marketing Management*, 86, 180–190. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.11.019>
- Roberts, N., & Grover, V. (2012). Leveraging Information Technology Infrastructure to Facilitate a Firm's Customer Agility and Competitive Activity: An Empirical Investigation. *Journal of Management Information Systems*, 28(4), 231–270. <https://doi.org/10.2753/mis0742-1222280409>
- Rokonuzzaman, M., Harun, A., Al-Emran, M., & Prybutok, V. R. (2020). An investigation into the link between consumer's product involvement and store loyalty: The roles of shopping value goals and information search as the mediating factors. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 52, 101933. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.101933>
- Row, L. D. (2019). The Business Models E-Commerece With Its Pros and Cons. Salesforce Research. (2020). Sexta edição State Marketing. Salesforce. https://c1.sfdc-static.com/content/dam/web/pt_br/www/documents/e-books/state-of-marketing/sexta-edicao-state-of-marketing.pdf
- Sanders, N. R. (2007). An empirical study of the impact of e-business technologies on organizational collaboration and performance. *Journal of Operations Management*, 25(6), 1332–1347. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2007.01.008>

- Saraf, N., Langdon, C. S., & Gosain, S. (2007). IS Application Capabilities and Relational Value in Interfirm Partnerships. *Information Systems Research*, 18(3), 320–339.
<https://doi.org/10.1287/isre.1070.0133>
- Sauerbronn, J. F. R., Cerchiaro, I. B., & Ayrosa, E. A. T. (2012). Uma discussão sobre métodos alternativos em pesquisa acadêmica em marketing. *Gestão e Sociedade*, 5(12), 254.
<https://doi.org/10.21171/ges.v5i12.1374>
- Saunila, M., Ukko, J., & Rantala, T. (2019). Value co-creation through digital service capabilities: the role of human factors. *Information Technology & People*, 32(3), 627–645.
<https://doi.org/10.1108/itp-10-2016-0224>
- Setyani Dwi Lestari, Aditya Halim Perdana Kusuma Putra, & Eryco Muhdaliha. (2020). E-Commerce Performance Based on Knowledge Management and Organizational Innovativeness. *유통과학연구*, 18(2), 49–58. <https://doi.org/10.15722/JDS.18.2.202002.49>
- Shahriari, S., Shahriari, M., & Gheiji, S. (2015). E-commerce and its impacts on global trend and market. *International journal of research-Granthaalayah*, 3(4), 49-55.
- Shahzad, F., Du, J., Khan, I., Shahbaz, M., Murad, M., & Khan, M. A. S. (2020). Untangling the influence of organizational compatibility on green supply chain management efforts to boost organizational performance through information technology capabilities. *Journal of Cleaner Production*, 266, 122029. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.122029>
- Simangunsong, E. (2013). Analysing Parallel Interaction in Supply Chains: A Supply Chain Network Perspective. *International Research Journal Of Business Studies*, 6(3), 171-184.
 doi: 10.21632/irjbs.6.3.171-184
- Singh, H., Garg, R. K., & Sachdeva, A. (2018). Framework to precede collaboration in supply chain. *Benchmarking: An International Journal*, 25(8), 2635–2659.
<https://doi.org/10.1108/bij-04-2017-0061>
- Smart, A. (2008). eBusiness and supply chain integration. *Journal of Enterprise Information Management*, 21(3), 227–246. <https://doi.org/10.1108/17410390810866619>
- Smart, A. F. (2010). E-procurement and its impact on supply management – evidence from industrial case studies. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 13(6), 423–440. <https://doi.org/10.1080/13675567.2010.486760>
- Spiteri, J. M., & Dion, P. A. (2004). Customer value, overall satisfaction, end-user loyalty, and market performance in detail intensive industries. *Industrial Marketing Management*, 33(8), 675–687. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2004.03.005>
- Stansfield, M. (2004). Electronic Commerce: A Managerial Perspective 2004 (International Edition). *International Journal of Information Management*, 24(3), 279–280.
<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2004.02.003>

- Steinhoff, L., Arli, D., Weaven, S., & Kozlenkova, I. V. (2018). Online relationship marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(3), 369–393.
<https://doi.org/10.1007/s11747-018-0621-6>
- Straub, D. W., & Watson, R. T. (2001). Research Commentary: Transformational Issues in Researching IS and Net-Enabled Organizations. *Information Systems Research*, 12(4), 337–345. <https://doi.org/10.1287/isre.12.4.337.9706>
- Sturgeon, T. J. (2002). Modular production networks: a new American model of industrial organization. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 451–496.
<https://doi.org/10.1093/icc/11.3.451>
- Sundiman, D., Wu, C. H., Mursidi, A., Johan, S. B. P., & Indahingwati, A. (2019). Knowledge management key factors: an empirical research on small and medium-sized enterprises in Indonesia. *International Journal of Business and Systems Research*, 13(2), 139.
<https://doi.org/10.1504/ijbsr.2019.098650>
- Tafti, A., Mithas, S., & Krishnan, M. S. (2013). The Effect of Information Technology-Enabled Flexibility on Formation and Market Value of Alliances. *Management Science*, 59(1), 207–225. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1120.1579>
- Tarigan, J. (2008). User satisfaction using Webqual instrument: A research on stock exchange of Thailand (SET). *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 10(1), 24-47.
- Telles, R., & Strehlau, V. I. (2006). *Canais de marketing e distribuição* (1.a ed.). Saraiva.
- Thornhill, A., Saunders, M., & Lewis, P. (2009). *Research methods for business students*. Essex: Pearson Education Ltd.
- Turban, E., King, D., Lee, J. K., Liang, T., & Turban, D. C. (2015). *Electronic Commerce: A Managerial and Social Networks Perspective* (Springer Texts in Business and Economics) (English Edition) (8.a ed.). Springer.
- Tzavlopoulos, I., Gotzamani, K., Andronikidis, A., & Vassiliadis, C. (2019). Determining the impact of e-commerce quality on customers' perceived risk, satisfaction, value and loyalty. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 11(4), 576–587.
<https://doi.org/10.1108/ijqss-03-2019-0047>
- Tzokas, N., Kim, Y. A., Akbar, H., & Al-Dajani, H. (2015). Absorptive capacity and performance: The role of customer relationship and technological capabilities in high-tech SMEs. *Industrial Marketing Management*, 47, 134–142. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.02.033>
- Ueasangkomsate, P. (2015). Adoption E-Commerce for Export Market of Small and Medium Enterprises in Thailand. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 111–120.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.158>

- Valentini, F., & Damásio, B. F. (2016). Variância Média Extraída e Confiabilidade Composta: Indicadores de Precisão. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 32(2), 1-30.
<https://doi.org/10.1590/0102-3772e322225>
- Verhoef, P. C., & Lemon, K. N. (2013). Successful customer value management: Key lessons and emerging trends. *European Management Journal*, 31(1), 1–15.
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2012.08.001>
- Verhoef, P., Kooge, E., & Walk, N. (2016). *Creating Value with Big Data Analytics: Making Smarter Marketing Decisions*. Routledge.
- Vorhies, D. W., & Morgan, N. A. (2005). Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Marketing*, 69(1), 80–94.
<https://doi.org/10.1509/jmkg.69.1.80.55505>
- Vorhies, D. W., Orr, L. M., & Bush, V. D. (2010). Improving customer-focused marketing capabilities and firm financial performance via marketing exploration and exploitation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(5), 736-756. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0228-z>
- Wang, S., Mao, J.-Y., & Archer, N. (2012). On the performance of B2B e-markets: An analysis of organizational capabilities and market opportunities. *Electronic Commerce Research and Applications*, 11(1), 59–74. <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2011.07.001>
- Wang, Y. (2019). Design of Port E-Business Marketing Management Information System Based on Cloud Computing. *Journal of Coastal Research*, 98(sp1), 75.
<https://doi.org/10.2112/si98-019.1>
- Wong, W. P. M., Tan, K. L., Ida, A. K., & Lim, B. C. Y. (2019). The Effect of Technology Trust on Customer E-Loyalty in Online Shopping and The Mediating Effect of Trustworthiness. *Journal of Marketing Advances and Practices*, 1(2), 38-51.
- Wu, P.-J., & Lin, K.-C. (2018). Unstructured big data analytics for retrieving e-commerce logistics knowledge. *Telematics and Informatics*, 35(1), 237–244.
<https://doi.org/10.1016/j.tele.2017.11.004>
- Yadav, M. S., & Pavlou, P. A. (2014). Marketing in Computer-Mediated Environments: Research Synthesis and New Directions. *Journal of Marketing*, 78(1), 20–40.
<https://doi.org/10.1509/jm.12.0020>
- Yalcinkaya, G., Calantone, R. J., & Griffith, D. A. (2007). An Examination of Exploration and Exploitation Capabilities: Implications for Product Innovation and Market Performance. *Journal of International Marketing*, 15(4), 63–93. <https://doi.org/10.1509/jimk.15.4.63>
- Yang, Y., Gong, Y., Land, L. P. W., & Chesney, T. (2020). Understanding the effects of physical experience and information integration on consumer use of online to offline commerce.

- International Journal of Information Management, 51, 102046.
<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.102046>
- Yazid, A. S. (2020). The Effect of Corporate Image on Customer Loyalty: The Mediating Effect of Customer Satisfaction. *Journal of Research on the Lepidoptera*, 51(2), 124–138.
<https://doi.org/10.36872/lepi/v51i2/301083>
- Yen, B. P.-C., & Ng, E. O. S. (2003). The Impact of Electronic Commerce on Procurement. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 13(3–4), 167–189.
<https://doi.org/10.1080/10919392.2003.9681159>
- Yeow Chong Larry, T. (2019). Recent Technological Trends and Security Challenges in Trust-Building in E-Commerce. *International Journal of Business and Management*, 14(12), 226.
<https://doi.org/10.5539/ijbm.v14n12p226>
- Yoon, D., Choi, S. M., & Sohn, D. (2008). Building customer relationships in an electronic age: The role of interactivity of E-commerce Web sites. *Psychology and Marketing*, 25(7), 602–618. <https://doi.org/10.1002/mar.20227>
- Zhu, Z., Zhao, J., & Bush, A. A. (2020). The effects of e-business processes in supply chain operations: Process component and value creation mechanisms. *International Journal of Information Management*, 50, 273–285. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.07.001>
- Zhu, Z., Zhao, J., Tang, X., & Zhang, Y. (2015). Leveraging e-business process for business value: A layered structure perspective. *Information & Management*, 52(6), 679–691.
<https://doi.org/10.1016/j.im.2015.05.004>
- Zhuang, Y., & Lederer, A. L. (2006). A resource-based view of electronic commerce. *Information & Management*, 43(2), 251–261. <https://doi.org/10.1016/j.im.2005.06.006>
- Zeng, Y. E., Wen, H. J., & Yen, D. C. (2003). Customer relationship management (CRM) in business-to-business (B2B) e-commerce. *Information Management & Computer Security*, 11(1), 39–44. <https://doi.org/10.1108/09685220310463722>
- Zephaniah, C. O., Ogba, I.-E., & Izogo, E. E. (2020). Examining the effect of customers' perception of bank marketing communication on customer loyalty. *Scientific African*, 8, e00383. <https://doi.org/10.1016/j.sciaf.2020.e00383>
- Zheng, K., Zhang, Z., & Song, B. (2020). E-commerce logistics distribution mode in big-data context: A case analysis of JD.COM. *Industrial Marketing Management*, 86, 154-162.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.10.009>
- Zhou, L., Wu, A., & Barnes, B. R. (2012). The Effects of Early Internationalization on Performance Outcomes in Young International Ventures: The Mediating Role of Marketing Capabilities. *Journal of International Marketing*, 20(4), 25-45.
<https://doi.org/10.1509/jim.12.0076>

- Zhu, K., & Kraemer, K. L. (2002). e-Commerce Metrics for Net-Enhanced Organizations: Assessing the Value of e-Commerce to Firm Performance in the Manufacturing Sector. *Information Systems Research*, 13(3), 275–295. <https://doi.org/10.1287/isre.13.3.275.82>
- Zhu, K., & Kraemer, K. L. (2005). Post-Adoption Variations in Usage and Value of E-Business by Organizations: Cross-Country Evidence from the Retail Industry. *Information Systems Research*, 16(1), 61–84. <https://doi.org/10.1287/isre.1050.0045>
- Zhu, Z., & Lin, S. (2019). Understanding entrepreneurial perceptions in the pursuit of emerging e-business opportunities: The dimensions and drivers. *Computers in Human Behavior*, 95, 252–261. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2018.02.015>

Anexos

Anexo I - Inquérito aplicado

Inquérito sobre gestão de comércio eletrónico															
<p>Este questionário destina-se a recolher dados no âmbito de uma dissertação do Mestrado em Marketing da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. O questionário é anónimo e estritamente confidencial e está dividido em 7 sessões.</p> <p>Ao responder ao questionário, solicitamos que indique a resposta que julgar mais apropriada em relação a cada uma das afirmações. Não existem respostas certas ou erradas, pelo que o importante é a sua sincera opinião.</p> <p>O questionário tem um tempo médio de resposta de cerca de 7 minutos e é composto por questões de escolha múltipla.</p> <p>Antes de iniciarmos, é preciso saber algumas perguntas fundamentais para validarmos sua participação.</p> <p>Por favor, responda as questões até o final.</p> <p>O sucesso deste estudo depende muito da sua colaboração, que desde já agradecemos.</p>															
TÍTULO DO QUESTIONÁRIO	Primeiro precisamos saber: A empresa na qual trabalha vende produtos através de e-Commerce?	Sim	Não												
	Em qual país a empresa oferece seus serviços de comércio eletrónico para seus consumidores?	Portugal	Brasil	Outros											
	Prioritariamente, as vendas online são feitas para qual mercado?	Entre a empresa e o cliente final	Entre a empresa e outra empresa	Entre a empresa e o governo	Outros										
	Considera a empresa que trabalha como:	Microempresa (emprega menos de 10 pessoas)	Pequena empresa (emprega entre 10 e 50 pessoas)	Média empresa (emprega entre 50 e 250 pessoas)	Grande empresa (emprega mais de 250 pessoas)	Sou trabalhador(a) autônomo(a)									
	Qual o segmento da empresa na qual trabalha?	Agricultura, produção animal, caça, silvicultura e pesca	Indústrias extractivas	Indústrias transformadoras	Electricidade, gás e água	Construção	Comércio por grosso e retalho (...)	Transporte e armazenagem	Alojamento, restauração e similares	Actividades financeiras e seguros	Actividades imobiliárias	Educação	Actividades de saúde humana e apoio social	Outros sectores	
Utilize a escala de 1 a 5 para indicar o grau de concordância ou discordância das afirmativas a seguir, conforme a parametrização: 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 - Neutro; 4 - Concordo; 5 - Concordo totalmente.									Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente		
									1	2	3	4	5		
ÁREAS DE INVESTIGAÇÃO	Considerando o processo de compras da sua empresa: o uso de ferramentas online, internas ou não, favorecem a negociação com os fornecedores. [Escolha uma opção]									0	0	0	0	0	
	O uso de ferramentas online para compra de suprimentos e serviços facilita o gerenciamento de materiais com os fornecedores. [Escolha uma opção]									0	0	0	0	0	
	As nossas encomendas são compartilhadas online com os fornecedores ou com os distribuidores para facilitar o processo de gestão de compras. [Escolha uma opção]									0	0	0	0	0	
	Nosso processo de transação online é feito para oferecer suporte à gestão de pedidos partilhado com nossos fornecedores ou distribuidores. [Escolha uma opção]									0	0	0	0	0	
	Temos um sistema online que permite a gestão e negociação de compras voltadas para a loja online. [Escolha uma opção]									0	0	0	0	0	
	Os nossos cronogramas de produção e/ou projeção de vendas são compartilhados online com os fornecedores ou distribuidores para tornar mais fácil a sua gestão de pedidos. [Escolha uma opção]									0	0	0	0	0	
	Os fornecedores ou distribuidores partilham os catálogos que auxiliam no suporte de encomendas, fixação de preços e lançamentos de produtos. [Escolha uma opção]									0	0	0	0	0	
	Compartilhamos informações de demanda do material necessário para produção de nossos produtos/serviços com nossos fornecedores. [Escolha uma opção]									0	0	0	0	0	
	Oferecemos diversos serviços de comunicação online para apoiar a interação com os clientes. [Escolha uma opção]									0	0	0	0	0	
Oferecemos serviços extra e um maior valor acrescentado no nosso site para atrair clientes em potencial [Escolha uma opção]									0	0	0	0	0		
Vários serviços pós-venda são fornecidos para atender aos comentários e sugestões dos clientes. [Escolha uma opção]									0	0	0	0	0		

		Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
		1	2	3	4	5
<p>Utilize a escala de 1 a 5 para indicar o grau de concordância ou discordância das afirmativas a seguir, conforme a parametrização: 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 - Neutro; 4 - Concordo; 5 - Concordo totalmente.</p>						
Technical Resources	Nossa loja virtual suporta a conexão aberta entre os nossos sistemas e dos nossos parceiros. [Escolha uma opção]	0	0	0	0	0
	Nossa plataforma digital pode facilmente transmitir, integrar e processar dados de fornecedores e retalhistas. [Escolha uma opção]	0	0	0	0	0
	Nossa plataforma digital suporta a participação de funcionários em atividades de operações de e-business (por exemplo, coleta de informações de mercado e de clientes) com o conhecimento deles. [Escolha uma opção]	0	0	0	0	0
	Temos um orçamento anual adequado para desenvolvimento das vendas online e das plataformas necessárias para isto. [Escolha uma opção]	0	0	0	0	0
	Temos responsáveis pelo desenvolvimento das vendas nas lojas virtuais. [Escolha uma opção]	0	0	0	0	0
	Nossa empresa tem uma equipe de marketing que trabalha para a loja online. [Escolha uma opção]	0	0	0	0	0
	Temos serviços de suporte específicos para plataforma de vendas online. [Escolha uma opção]	0	0	0	0	0
Distribution Efficiency (DEF)	Nossa empresa realiza processos eficientes de logística para a loja online (por exemplo, reserva eletrônica de transporte, inspeções, rastreamento de remessa online) [Escolha uma opção]	0	0	0	0	0
	Nossa empresa possui poucos intermediários no canal de distribuição para a venda online. [Escolha uma opção]	0	0	0	0	0
Promotion Efficiency (PEF)	Considero que a empresa faz uma comunicação eficiente com o consumidor dentro de sua loja online. [Escolha uma opção]	0	0	0	0	0
	No geral, nossa empresa promove uma troca de informações eficiente entre o consumidores e parceiros. [Escolha uma opção]	0	0	0	0	0
	Nossa empresa realiza eficientes pesquisas pós-venda. [Escolha uma opção]	0	0	0	0	0
		Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
		1	2	3	4	5
<p>Utilize a escala de 1 a 5 para indicar o grau de concordância ou discordância das afirmativas a seguir, conforme a parametrização: 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 - Neutro; 4 - Concordo; 5 - Concordo totalmente.</p>						
E-commerce marketing capability	Na nossa loja online consta a descrição com detalhes dos produtos e serviços (por exemplo, material que é feito, tamanho, cores, para que serve). [Escolha uma opção]	0	0	0	0	0
	Na nossa loja online constam os preços dos produtos e serviços, bem como os recursos que a empresa oferece. [Escolha uma opção]	0	0	0	0	0
	A encomenda produtos e serviços é feita de forma fácil por vias online. [Escolha uma opção]	0	0	0	0	0
	É possível comprar através do PayPal, cartões de crédito e outros meios eletrônicos. [Escolha uma opção]	0	0	0	0	0
	Nossos vendedores conseguem acessar online as informações sobre produtos, preços e especificações técnicas, por exemplo. [Escolha uma opção]	0	0	0	0	0
	Nossa plataforma digital oferece suporte à participação do gerente de compras responsável pelo abastecimento do e-Commerce. [Escolha uma opção]	0	0	0	0	0
	A nossa loja online fornece suporte técnico em tempo real. [Escolha uma opção]	0	0	0	0	0
		Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
		1	2	3	4	5
Relational factors	Nossa empresa obtém um número suficiente de consumidores que respondem as pesquisas. [Escolha uma opção]	0	0	0	0	0
	Conseguo perceber que há clientes leais a nossa loja online. [Escolha uma opção]	0	0	0	0	0
	O conteúdo da loja é personalizado de acordo com o comportamento de compra ou pesquisa do usuário. [Escolha uma opção]	0	0	0	0	0
	Temos um orçamento anual adequado para desenvolvimento das vendas online e das plataformas necessárias para isto. [Escolha uma opção]	0	0	0	0	0
	Temos canais de comunicação entre o suporte da loja e os clientes, como chats, por exemplo. [Escolha uma opção]	0	0	0	0	0
	A empresa procura desenvolver produtos e serviços com base nos feedbacks recolhidos na loja online. [Escolha uma opção]	0	0	0	0	0
	A nossa empresa oferece benefícios exclusivos para os principais clientes da loja online. [Escolha uma opção]	0	0	0	0	0
	Temos número elevado de usuários que repetem as compras na loja online. [Escolha uma opção]	0	0	0	0	0
	Acredito que nossos clientes procurem nossa loja online como primeira opção de compra no nosso segmento. [Escolha uma opção]	0	0	0	0	0
	Nossos clientes recomendam nossa loja online em diversas plataformas e em comentários na Internet. [Escolha uma opção]	0	0	0	0	0
		Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
		1	2	3	4	5
<p>Utilize a escala de 1 a 5 para indicar o grau de concordância ou discordância das afirmativas a seguir, conforme a parametrização: 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 - Neutro; 4 - Concordo; 5 - Concordo totalmente.</p>						
Market Performance (MIPERF)	A satisfação do cliente é um fator no qual nossa empresa investe recursos. [Escolha uma opção]	0	0	0	0	0
	Há poucas reclamações sobre a loja virtual comparado ao número de vendas. [Escolha uma opção]	0	0	0	0	0
	A empresa preocupa-se em esclarecer as reclamações referentes à loja virtual. [Escolha uma opção]	0	0	0	0	0
	A empresa investe em estratégias para reter clientes com alto valor agregado. [Escolha uma opção]	0	0	0	0	0
	Comparado com nossos principais concorrentes, a nossa loja virtual é mais bem sucedida no que refere-se aos lucros. [Escolha uma opção]	0	0	0	0	0
	Considero nossa loja virtual rentável. [Escolha uma opção]	0	0	0	0	0
	A nossa loja virtual teve um retorno sobre o investimento (ROI) positivo no ano de 2019. [Escolha uma opção]	0	0	0	0	0
	A nossa loja virtual teve um retorno sobre as vendas (ROS) positivo no ano de 2019. [Escolha uma opção]	0	0	0	0	0

Por último, precisamos de algumas informações sobre você para caracterizarmos a nossa amostra.										
Caracterização da amostra	Sexo	Feminino	Masculino							
	Idade	18 a 24	25 a 34	35 a 44	45 a 54	55 a 64	65+			
	Número de pessoas do agregado familiar	1	2	3	4	5	6+			
	Estado civil	Solteiro (a)	Casado(a) ou em união de	Divorciado(a)	Viúvo(a)					
	Status profissional	Estudante	Trabalhador (a) por conta própria	Trabalhador(a) por conta de outrem	Trabalhador estudante	Desemprego(a)	Reformado(a)	Doméstica	Outros	
	Nível de escolaridade mais elevado que concluiu	Ensino básico primário	Ensino básico preparat6rio	Ensino secundário 9º ano	Ensino secundário 12º	Curso profissional	Licenciatura ou Bacharelado	Mestrado	Doutoramento	Outros
	Rendimento mensal líquido	Menos de 500 euros	500 - 999 euros	1000 - 1499 euros	1500 - 2499 euros	2500- 4999 euros	5000 euros ou mais			