



Escola de Gestão

A Estratégia e a *Performance* na Era Digital : contributo para o Modelo de *Balanced Scorecard*, uma abordagem centrada na perspectiva de cliente

Maria Teresa Gomes Prata

Tese especialmente elaborada para obtenção do grau de

Doutor em Gestão

Especialidade em Gestão Geral, Estratégia e Desenvolvimento Empresarial

Orientador:

Professor Doutor Nelson José dos Santos António, Professor Catedrático
ISCTE – IUL, Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Julho, 2011

Escola de Gestão

A Estratégia e a *Performance* na Era Digital : contributo para o
Modelo de *Balanced Scorecard*, uma abordagem centrada na
perspectiva de cliente

Maria Teresa Gomes Prata

Tese especialmente elaborada para obtenção do grau de

Doutor em Gestão

Especialidade em Gestão Geral, Estratégia e Desenvolvimento Empresarial

Júri:

Presidente - Doutor José Pedro da Cunha Catalão Dionísio, Professor Associado, ISCTE-IUL

Vogal - Doutor Nelson José dos Santos António, Professor Catedrático, ISCTE-IUL

Vogal - Doutor Jorge Júlio Landeiro de Vaz, Professor Associado, ISEG

Vogal - Doutor Carlos Eduardo Capelo Ramos do Rosário, Professor Associado Convidado,
Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Vogal - Doutor Jorge José Martins Rodrigues, Professor Coordenador, ISCAL

Vogal -Doutor Renato Jorge Lopes da Costa, Professor Auxiliar Convidado, ISCTE-IUL

Julho, 2011

Resumo

A presente investigação visa analisar a aplicabilidade do modelo de BSC, proposto por Kaplan e Norton, no contexto digital. Para o efeito, procura-se identificar as implicações da Internet na gestão estratégica, usando como quadro teórico de referência o modelo proposto por M. Porter, designadamente o Modelo das Cinco Forças e da Cadeia de Valor. Por outro lado, a investigação focaliza-se nas implicações da Internet na perspectiva de cliente, em particular no que se refere à comunicação, à fidelização de clientes e à necessidade de novos indicadores e métricas digitais. Para responder à principal questão de investigação (o Modelo de BSC proposto por Kaplan e Norton pode ser aplicado ao contexto digital?) utilizou-se o método do estudo de caso, cuja “unidade de análise” utilizada foi o sub-sector Estado do Grupo CTT – Correios de Portugal, SA.

Esta tese permite concluir que o BSC é aplicável ao contexto digital, mas requer adaptações. Pese embora os resultados da investigação contrariarem a perspectiva de M. Porter sobre a Internet, quando afirma que “esta não traz nada de fundamentalmente novo”, é “sobretudo um complemento da estratégia” e corresponde “fundamentalmente a um estágio de evolução das tecnologias de informação”, o Modelo das Cinco Forças e da Cadeia de Valor continuam válidos no contexto digital. Por outro lado, a investigação sugere uma nova dimensão da análise estratégica, em virtude da profunda integração física e digital do contexto em que os negócios se desenvolvem, bem como maior complexidade e a necessidade de maior granularidade de análise. A articulação do modelo proposto por Kaplan e Norton com o Modelo de M. Porter adaptados ao contexto digital (Cinco Forças, Cadeia de Valor acrescido de Novos Modelos de Negócio) sugere a possibilidade de ligar a Escola do Posicionamento à Escola dos Recursos e das Competências.

Palavras chave: *balanced scorecard*, estratégia na internet, perspectiva de cliente

Classificação: F25; M31

Abstract

The present investigation aims to analyze the applicability of the BSC model, proposed by Kaplan e Norton, in the digital context. It focuses on identifying the implications of the Internet in strategic management, using the Michael Porter's framework as the theoretical reference model, namely the Five Forces and of the Value Chain Models. The investigation also focuses on the implications of the Internet in the customer's perspective, mainly in what concerns new ways of communication, customer loyalty and the emergence of new indicators and metrics. To answer the main research question we adopted the case study methodology, and the empirical study has been made on the Government business unit of CTT Group (Portuguese Postal Operator).

One of the conclusions of this research is that the BSC Model may be used in the digital context with some adaptations. In spite of the results of the investigation contradicting Michael Porters' perspective of the internet that state that "it doesn't bring anything fundamentally new", it is mainly "a complement to the strategy" and it comprises mainly a "stage in the development of the information technology", the Five Forces and the Value Chain Models remain valid in the digital context. In addition this research suggests the need of a new dimension of strategic analysis due the deep physical and digital integration of business development as well as a greater complexity and need of a more detailed level analysis.

The articulation of the BSC, proposed by Kaplan and Norton, with Michael Porter's models adapted to the digital context (five forces, value chain, new business models) suggests the opportunity to articulate the School of Positioning with the School of Resources and Competences, enriching and complementing the strategic analysis.

Keywords: Balanced Scorecard, Strategy in the internet, Customer perspective

Classification: F25; M31

Agradecimentos

Ao meu orientador, Prof. Doutor Nelson António, pela total disponibilidade e apoio no acompanhamento da presente tese, tendo sempre sugerido melhorias de modo construtivo e permanente.

Aos Professores do Mestrado em Ciências Empresariais do ISCTE, em particular à Professora Doutora Elisabeth Reis e ao Prof. Doutor Paulo Esperança, que me motivaram para o aprofundamento dos conhecimentos de gestão e para o prosseguimento de estudos neste domínio.

A toda a equipa dirigente dos CTT e aos colegas envolvidos, pelo apoio e disponibilidade evidenciados no decurso da presente tese.

Aos meus pais, por me estimularem o gosto pelo estudo e pelo conhecimento.

Ao Jorge e ao Gustavo, pela compreensão e encorajamento demonstrados, e a quem retirei tempo e preciosos momentos em família.

Índice

1) Introdução.....	1
1.1) Enquadramento: Apresentação do Tema e Objectivos.....	1
1.2) Problemas e Questões de Investigação.....	5
1.3) Metodologia e Método de Investigação.....	6
1.4) Organização e Estrutura da Tese.....	7
2) Do Conceito de Estratégia ao BSC.....	11
2.1) Sobre a Evolução do Pensamento Estratégico.....	11
2.2) A Escola do Posicionamento Estratégico e a Escola dos Recursos.....	13
2.3) Da Qualidade à Reengenharia.....	21
2.4) Do um Novo Paradigma no Desempenho das Organizações ao Conceito de BSC.....	26
3) Sobre o Modelo de BSC.....	29
3.1) A Estratégia e os Sistemas de Medição da Performance.....	29
3.2) O Conceito de <i>Balanced Scorecard</i> e os Processos de Gestão Estratégica.....	31
3.3) O Funcionamento e a Evolução a do BSC.....	33
3.4) O BSC e Outros Modelos de Gestão Alternativos.....	42
3.5) Considerações Críticas ao BSC.....	46
3.6) Sobre o Modelo de BSC Aplicado aos Serviços Públicos.....	49
3.6)1. Repensar o Conceito de Serviço Público: <i>Managerialism, New Public Management</i> e <i>Reinventing Government</i>	49
3.6)2. Adaptação do BSC aos Serviços Públicos e Diferenças em Relação ao Modelo Original.....	54
3.7) O BSC e a Performance: Aspectos Críticos e Oportunidades de Investigação.....	60
4) Sobre a Internet, a Estratégia e os Contributos para o “BSC Digital”.....	61
4.1) O Impacto da Internet na Estratégia.....	61
4.1)1. A Estratégia e a Nova Economia da Informação.....	61
4.1)2. Percepção de Mercado Distorcida: as <i>Dot-Com</i> e os Incumbentes.....	65
4.1)3. A Internet, a Estrutura da Indústria e a Vantagem Competitiva.....	72
4.1)4. Implicações da Nova Economia da Informação na Vantagem Competitiva.....	78
4.1)5. O Potencial Estratégico da Internet e a Complementaridade das Actividades Físicas e Digitais.....	85
4.1)6. Críticas a M. Porter e a Teoria Baseada nos Recursos.....	88
4.2) Do Conceito de Proposta de Valor à Proposta de Valor no Mercado Digital.....	93
4.3) A Internet e o BSC.....	100
4.3)1. O BSC Genérico de e-Business.....	100
5) Sobre a Perspectiva de Cliente na Era Digital.....	107
5.1) Um Novo Contexto Competitivo: Concorrência e Modelos de Negócio.....	107
5.2) Novos Padrões de Consumo e Maior Poder do Cliente.....	110
5.3) Marketing <i>One to One</i> , CRM e Marketing Relacional.....	112

5.3)1.	Da Era da Produção ao Marketing de Relacionamento.....	112
5.3)2.	O CRM, as Estratégias e os Benefícios da Relação <i>One to One</i>	115
5.3)3.	O CRM Operacional, Colaborativo e Analítico: Automatização da Força de Vendas e dos Sistemas de Marketing.....	118
5.3)4.	Integração de Dados, Fatores Críticos de Sucesso e os Principais Obstáculos na Implementação de CRM.....	119
5.4)	Segmentação e Proposta de Valor <i>Online</i>	121
5.4)1.	Segmentação Tradicional e Segmentação <i>Online</i>	121
5.4)2.	Criação de Valor e Proposta de Valor <i>Online</i>	125
5.4)3.	Impacto da Internet nas Variáveis de Marketing.....	130
5.5)	Comunicação Digital.....	133
5.5)1.	Dificuldades da Integração e Desafios da Comunicação Digital.....	133
5.5)2.	Meios Digitais <i>Pull</i> e <i>Push</i>	134
5.5)3.	Novas Dinâmicas da Comunicação: a Blogosfera, <i>Social Media</i> e a Comunicação Viral.....	137
5.6)	O Conceito de Fidelização na Era Digital.....	138
5.6)1.	Retenção, Fidelização à Marca e <i>e-Loyalty</i>	138
5.6)2.	Abrangência da Análise de Clientes e Gestão da Fidelização.....	142
5.6)3.	Os Principais <i>Drivers</i> da <i>e-Loyalty</i> e Formulação Estratégica.....	145
5.7)	A Performance no Contexto Digital.....	148
5.7)1.	Necessidade de Novas Métricas e Novos Modelos.....	148
6)	Métodos e Metodologia de Investigação.....	153
6.1)	Metodologia de Investigação.....	153
6.2)	Método de Investigação – Estudo de Caso.....	154
6.3)	Fases do Desenvolvimento do Estudo de Caso.....	156
6.3)1.	Desenho do Estudo de Caso.....	156
6.3)1.1.	Estudo de Caso único e Estudos de Caso Múltiplos.....	158
6.3)1.2.	A Escolha da Organização para o Estudo de Caso.....	158
6.3)2.	Preparação para a Recolha da Evidência.....	159
6.3)3.	Recolha e Qualidade da Evidência.....	160
6.3)3.1.	Princípios e Técnicas de Recolha de Dados.....	160
6.3)4.	Análise da Evidência.....	162
6.3)5.	Desenvolvimento da Teoria.....	164
6.3)6.	Elaboração do Relatório de Estudo de Caso.....	164
6.4)	Método de Recolha de Dados.....	165
6.4)1.	Entrevistas e Registo de Dados.....	165
6.4)2.	População.....	166
6.4)3.	Outras Fontes de Dados.....	166
6.5)	Qualidade das Conclusões da Investigação.....	167

7)	Os Serviços Postais na Era Digital	171
7.1)	Principais Tendências da “Revolução das Comunicações”	171
7.2)	Mudanças no Contexto Digital e Redefinição do Ecossistema Postal	174
7.3)	O Contexto Postal Internacional: Mercado CEP, Rede de Retalho, Alargamento da Cadeia de Valor e Serviços Emergentes.....	178
7.4)	Um Olhar Sobre Outros Operadores Postais: <i>Itella, Canada Post e Post Italiane</i>	182
8)	O Sector Postal e o Grupo CTT.....	185
8.1)	Estrutura Orgânica do Grupo, Empresas e Áreas de Negócio.....	185
8.2)	Análise da Envolvente Externa.....	188
8.2)1.	Estrutura do Portfolio, Posicionamento Estratégico, e Principais Desafios dos Operadores Incumbentes	188
8.2)2.	Mercado, Liberalização e Concorrência.....	191
8.2)3.	Estrutura Competitiva e Expansão da Cadeia de Valor no Mercado Postal.....	194
8.3)	O Grupo CTT: Evolução do Negócio, Segmentação de Clientes e Cadeia de Valor ...	197
8.4)	Análise Interna do Grupo.....	200
8.5)	Posicionamento, Objetivos Gerais e Estratégicos do Grupo CTT	206
9)	Diagnóstico Estratégico da “Unidade de Análise” do Estudo de Caso	209
9.1)	Unidade de Análise do Estudo de Caso: Sub-Sector Estado no Grupo CTT	209
9.1)1.	O Estado nos Serviços Tradicionais: Grandes Clientes (KAM), <i>Core Business</i> Postal, Serviços Financeiros e a Rede de Estações	209
9.1)2.	O Estado nos Serviços Digitais: o MDDE e a Via CTT	219
9.1)3.	Diagnóstico e Reformulação Estratégica da Via CTT	223
10)	Implementação do BSC na “Unidade de Análise” Seleccionada	229
10.1)	Objectivos, Fundamentação e Selecção da “Unidade Piloto”	229
10.2)	A Equipa do BSC e a Elaboração dos Planos de Projecto, Comunicação e Desenvolvimento	230
10.3)	O Desenvolvimento do BSC: Objectivos, Indicadores e Metas a Atingir.....	233
10.4)	As Relações de Causa e Efeito e a Construção dos Mapas da Estratégia	237
10.4)1.	Segmento COR	240
10.4)2.	Segmento KAM	242
10.4)3.	Segmento EC	244
10.4)4.	Segmento Serviços Financeiros Postais.....	246
10.4)5.	Segmento Serviços Digitais.....	249
10.5)	Sobre os Problemas e Riscos na Implementação do BSC.....	252
11)	Discussão de Resultados	255
11.1)	Eficácia do Uso do BSC no Sub-Sector Estado do Grupo CTT (2008-2010)	255
11.1)1.	Na tradução e Descrição da Estratégia.....	255
11.1)2.	A Comunicação da Estratégia e o Alinhamento Organizacional.....	257
11.1)3.	Alinhamento das Áreas de Responsabilidade e dos Colaboradores.....	257

11.1)4. Aprendizagem e Feedback para a Revisão da Estratégia.....	258
11.2) Diferenças nos Sub-Segmentos Tradicionais e nos Sub-Segmentos Puramente Digitais na Implementação do BSC.....	260
11.3) A Internet e a Gestão Estratégica	264
11.3)1. A Internet e o Modelo das Cinco Forças de M. Porter	264
11.3)2. A Internet e a Cadeia de Valor de M. Porter	270
11.3)3. As Implicações da Internet nas Parcerias e nos Novos Modelos de Negócio.....	275
11.4) A Internet e a Perspectiva de Cliente.....	282
11.4)1. Novas Formas de Comunicação com o cliente.....	282
11.4)2. Fidelização Digital	286
11.4)3. Necessidade de Novos Indicadores e Métricas Digitais	289
11.5) Adequação do Modelo de BSC proposto por Kaplan e Norton no Contexto Digital	290
12) Conclusões	299
12.1) Resposta às Questões de Investigação.....	299
12.2) Contributos Teóricos, Práticos e Principais Dificuldades	304
12.3) Limitações da Investigação e Linhas de Investigação Futura	307
Bibliografia.....	309

ÍNDICE DE FIGURAS

Fig. 1.1 – Estrutura da Tese.....	9
Fig. 2.1 - Evolução do Pensamento Estratégico	10
Fig. 2.2 - Níveis do Modelo de Conhecimento de Verna Allee	17
Fig. 2.3 – Interacção entre Conhecimento Tácito e Conhecimento Explícito	18
Fig. 2.4 – Gestão do Conhecimento e Acção	19
Fig. 2.5 – Principais Diferenças entre Gestão da Qualidade Total e Reengenharia	25
Fig. 2.6 – Complementaridade entre Reengenharia e Gestão da Qualidade Total.....	26
Fig. 3.1 – Insuficiência dos Indicadores Financeiros na Medição do Desempenho	30
Fig. 3.2 – O Funcionamento do Modelo de BSC de Kaplan e Norton	34
Fig. 3.3 – A Satisfação de Clientes e a Proposta de Valor	36
Fig. 3.4 – A Cadeia de Valor dos Processos Internos	37
Fig. 3.5 – Indutores Principais e Facilitadores da Satisfação dos Colaboradores.....	39
Fig. 3.6 – <i>Managerialism</i>	49
Fig. 3.7 – <i>New Public Management</i>	50
Fig. 3.8 – O Modelo de BSC Aplicado ao Sector Público	54
Fig. 3.9 – O Modelo de BSC Adaptado aos Serviços Públicos (versão 2)	55
Fig. 3.10 – O Modelo de BSC Adaptado aos Serviços Públicos (versão 3)	55
Fig. 3.11 – O Modelo de BSC Adaptado aos Serviços Públicos (versão 4)	56
Fig. 4.1 – A Economia da Informação Tradicional	63
Fig. 4.2 – Da Integração à Separação	70
Fig. 4.3 – A Internet e a Estrutura da Indústria	74
Fig. 4.4 – A Internet e a Cadeia de Valor.....	80
Fig. 4.5 – A Cadeia de Valor Física e a Cadeia de Valor Virtual	84
Fig. 4.6 – Desempenho Versus Custo	94
Fig. 4.7 – Diferenças entre Segmentação Estratégica e de Marketing.....	97
Fig. 4.8 – Indicadores de Orientação para o Cliente.....	101
Fig. 4.9 – A Elaboração do BSC de e-Business	104
Fig. 5.1 – Novos Tipos de Concorrentes.....	108
Fig. 5.2 – Modelos de Negócio da Nova Economia	109
Fig. 5.3 – Novos Padrões de Consumo e Maior Poder do Cliente	111
Fig. 5.4 – A Gestão do Ciclo de Vida do Cliente.....	118
Fig. 5.5 – Diferenças entre a Segmentação Tradicional e a Segmentação <i>Online</i>	123
Fig. 5.6 – Segmentação <i>Online</i>	123
Fig. 5.7 – Fontes de Informação Online	124
Fig. 5.8 – Impacto da Internet no Marketing-Mix.....	130
Fig. 5.9 – Meios Digitais <i>Pull</i>	134
Fig. 5.10 – Meios Digitais <i>Push</i>	136

Fig. 5.11 – Modelos de <i>e-loyalty</i>	145
Fig. 5.12 – Indicadores das Campanhas <i>Online</i>	152
Fig. 6.1 – Quadro Conceptual do Modelo de Investigação	157
Fig. 6.2 – Recolha de Dados: Estrutura da Investigação.....	161
Fig. 7.1 – Principais Tendências da Revolução nas Comunicações	171
Fig. 7.2 – Mudança no Controle e Formas de Comunicação.....	172
Fig. 7.3 – Mudanças no Contexto Digital e Redefinição do Ecossistema Postal	174
Fig. 7.4 – Gastos em <i>e-Commerce</i>	175
Fig. 7.5 – Alargamento da Cadeia de Valor Postal	181
Fig. 7.6 – Alargamento dos Serviços de Correio	181
Fig. 7.6 – Alargamento dos Serviços de Correio	181
Fig. 7.7 – Novos Serviços no e-Commerce.....	182
Fig. 8.1 – Nova Estrutura Orgânica do Grupo CTT.....	186
Fig. 8.2 – Estrutura Empresarial – Participadas e Estrutura de Negócios.....	187
Fig. 8.3 – Estrutura do Portfólio de Negócios dos Principais Operadores Postais.....	188
Fig. 8.4 – Estratégia de Negócio dos Operadores Postais	190
Fig. 8.5 – Área Reservada e Liberalização do Mercado Postal.....	192
Fig. 8.6 – Liberalização e Desenvolvimento da Concorrência.....	192
Fig. 8.7 – Liberalização e Serviço Universal	193
Fig. 8.8 – Principais Segmentos e Operadores do Sector	193
Fig. 8.9 – Novos Modelos de Negócio	194
Fig. 8.10 – Estrutura Competitiva do Mercado.....	195
Fig. 8.11 – Expansão da Cadeia de Valor no Mercado Postal	196
Fig. 8.12 – Evolução do Tráfego Postal	198
Fig. 8.13 - Estrutura de Proveitos do Grupo CTT	198
Fig. 8.14 – Cadeia de Valor do Grupo no Segmento Empresarial.....	200
Fig. 8.15 – Recursos Humanos do Grupo CTT.....	200
Fig. 8.16 – Pirâmide Etária e Habilitações Literárias	201
Fig. 8.17 – Qualidade no Grupo CTT	203
Fig. 8.18 – Internacionalização do Grupo CTT	203
Fig. 8.19 – Inovação e Desenvolvimento no Grupo	205
Fig. 8.20 – Factores Críticos de Sucesso do Grupo	207
Fig.9.1 - Unidade de Análise do Estudo de Caso	209
Fig. 9.2 – Análise SWOT do Segmento KAM.....	211
Fig. 9.3 – Principais Sectores de Actividade no Correio Normal no Correio Registado	212
Fig. 9.4 – Análise SWOT – <i>Core Business</i> Postal (C. Normal e Registado)	213
Fig. 9.5 – Matriz SWOT – Correio Editorial.....	214
Fig. 9.6 – Análise SWOT – Serviços Financeiros Postais	216

Fig. 9.7 – Segmentação de Clientes da Rede de EC	217
Fig. 9.8 – Análise SWOT – Estado na Rede EC	218
Fig. 9.9 – Análise SWOT – O Estado nos Serviços Digitais: MDDE	220
Fig. 9.10 – Análise SWOT – O Estado nos Serviços Digitais: Via CTT	222
Fig. 9.11 – Processo de Subscrição de Entidades	223
Fig. 9.12 – Mercado-alvo do Segmento de Particulares	225
Fig. 9.13 – Desenvolvimento de Novos Serviços da Via CTT	225
Fig. 10.1 – Selecção da Unidade Piloto no BSC.....	229
Fig. 10.2 – Plano de Desenvolvimento do BSC	232
Fig. 10.3 – Síntese SWOT da Unidade de Análise do Estudo de Caso	238
Fig. 10.4 – O Modelo das 5 Forças de M. Porter na Unidade de Análise Escolhida.....	239
Fig. 10.5 – Mapa da Estratégia do sub-Segmento Correio (COR) – 2009/2010	242
Fig. 10.6 – Mapa da Estratégia do sub-Segmento KAM – 2009/2010.....	244
Fig. 10.7 – Mapa da Estratégia do sub-Segmento EC – 2009/2010	246
Fig. 10.8 – Mapa da Estratégia do sub-Sgmento Serv. Financeiros – 2009/2010	248
Fig. 10.9 – Mapa da Estratégia dos Serviços Digitais - 2009/2010	251
Fig. 11.1 – Contributo de Michael Porter e a Internet	294
Fig. 11.2 – Adaptação do Modelo de BSC ao Contexto Digital	297

INDÍCE DOS ANEXOS – VOLUME ANEXOS

Anexo A – Sobre o BSC	332
Anexo B – Perspetiva de Cliente na Era Digital	343
Anexo C – Tendências no Mercado Postal	347
Anexo D – Grupo CTT	359
Anexo E – Unidade de Análise do Estudo de Caso	373
Anexo F – Implementação do BSC	391

1) Introdução

1.1) Enquadramento: Apresentação do Tema e Objectivos

A presente investigação visa explorar a relação entre o modelo de *Balanced Scorecard* (BSC) e a Internet. O principal referencial teórico utilizado é constituído pelo modelo de M. Porter (2001) sobre a estratégia e a Internet e o modelo de *Balanced Scorecard* proposto por Kaplan e Norton (1996). Tratando-se de um tema muito amplo e multidisciplinar focalizou-se esta análise na “perspectiva de cliente”. O interesse da investigação pela relação entre a estratégia e a Internet, bem como entre a perspectiva de cliente e a Internet é relativamente recente. Desde a década de 1990 que se assiste à emergência do conceito de gestão da *performance* e a sua relação com a estratégia. A gestão da *performance* tem introduzido na investigação académica e na prática organizacional um conjunto de técnicas orientadas para a criação de valor, que compreendem os sistemas de medição da *performance*. O *Balanced Scorecard* tem assumido uma posição de destaque no domínio dos diversos sistemas de medição da *performance*, quer para o desenvolvimento de investigação, quer ao nível das políticas adoptadas a nível internacional. No entanto, a investigação empírica sobre o BSC ainda é reduzida (Malmi, 2001; Atkinson, 2006), de onde resulta um grande interesse como tema de investigação no plano internacional.

A medição da *performance* (*BPM – Business Performance Measurement*) constitui um campo de rápido desenvolvimento e com grande diversidade de campos de investigação, que vão da gestão geral, operações, contabilidade, marketing, recursos humanos e economia à psicologia e sociologia. O BSC destaca-se como o conceito mais influente neste campo, pelo que os investigadores são encorajados a aprofundar a pesquisa e a discutir as bases teóricas e as respectivas metodologias neste domínio (Marr e Schiuma, 2003). A investigação sugere que 60% das 1000 maiores empresas da Fortune já utilizou o BSC (Silk, 1998). Outros *frameworks* incluem o modelo *performance pyramid* (Lynch e Cross, 1990), o modelo *macroprocess* (Brown, 1996) e mais recentemente o modelo *prisma* (Neely et. al., 2002). Para além disso, reconhece-se que os activos intangíveis não financeiros têm conduzido ao desenvolvimento de diversas *frameworks* nesta área de importância crescente (Brooking, 1996; Edvinsson e Sullivan, 1996; Roos et. al., 1997; Stewart, 1997; Sveiby, 1997; Marr e Schiuma, 2001; Lev, 2001).

No âmbito dos diversos sistemas de medição da *performance*, o BSC tem assumido uma posição de destaque como modelo de referência para o desenvolvimento de investigação (Neely, 2005) e na perspectiva das práticas empresariais internacionais (Malmi, 2001; Speckbacher et.al., 2003). Apesar disto, a investigação empírica sobre o BSC ainda é relativamente reduzida (Atkinson, 2006; Ferreira, 2008) e, nalguns casos, os resultados mostram-se incoerentes (Buhovac & Slapnicar, 2007). Alguns autores encontram insuficiências no modelo teórico (Malmi, 2001; Norreklit e Mitchel, 2007), enquanto outros salientam alguma ambiguidade na definição do conceito de BSC (Norreklit, 2003; Bessire & Baker, 2005). No que respeita aos benefícios do uso do BSC na *performance* organizacional, uma parte dos estudos sugere que o BSC tem um impacto positivo na *performance* (Albright, 2004; Hall,

2008), outros não confirmam este resultado (Ittner et. al, 2003b). Todavia, o papel do BSC na implementação da estratégia tem sido consensual (Ahn, 2001; Atkinson, 2006; Malina e Selto, 2001). Assim, o BSC tem sido considerado um tema de grande interesse para a investigação (Atkinson, 2006; Neely, 2005), com inúmeras oportunidades por explorar neste domínio.

A autora tem especial interesse e curiosidade pelo estudo da relação entre a estratégia e a Internet. A revisão de literatura sugere que a Internet vem criar um novo contexto na gestão estratégica, em particular na perspectiva de cliente, o que implica adaptações ao nível do BSC existente. No trabalho de campo, a autora procurou validar ou refutar estas assumpções procurando, em simultâneo, contribuir para o desenvolvimento ou refinamento da teoria existente. Do ponto de vista teórico, a presente investigação integra conceitos subjacentes à literatura sobre a gestão estratégica, sobre a metodologia do BSC, sobre a gestão estratégica e a Internet, bem como sobre a Internet e a perspectiva de cliente. O estudo desenvolvido focaliza-se na forma como o BSC é desenvolvido e implementado numa “unidade de análise” do Grupo CTT, o sub-sector do Estado, e relaciona os resultados obtidos com o quadro conceptual de M. Porter.

A presente investigação procura aprofundar as implicações da Internet na gestão estratégica, tendo M. Porter como principal referencial teórico. M. Porter (2001) defende que a Internet deve ser utilizada sobretudo como “um complemento às tradicionais formas de competir”, considerando que “não traz nada de fundamentalmente novo¹”. Este autor alega que o maior impacto da Internet tem sido na reconfiguração das indústrias existentes, mas “ não representa um corte com o passado”, correspondendo sobretudo “a um estágio de evolução das tecnologias de informação”. Porter (2001) exorta os líderes das empresas a “regressarem ao fundamental”, abandonando o pensamento de “novos modelos de negócio” ou de “estratégias de *e-business*” que encorajam os gestores a “ver as forças da Internet isoladas do resto do negócio”. Este autor advoga a integração vertical e argumenta contra as parcerias, alegando que a utilização destas últimas “como um meio *win-win* para melhorar a economia da indústria é um mito que tem gerado um entusiasmo infundado para a Internet”.

Pese embora o vasto conjunto de publicações sobre o *e-business* e a gestão estratégica, não existe um consenso conceptual e sistematizado sobre o impacto da Internet na gestão estratégica: Tapscott propõe a metodologia das *b-web* (Tapscott, Ticoll & Lowy, 2000:28); Evans & Schmalensee (2007:7) propõem uma tipologia de catalisadores em duas faces do mercado e Weill & Vitale (2001) sugerem uma tipologia para os modelos de *e-business*. Quando o desenvolvimento da informação, da Internet e das tecnologias de informação conduzem a inovações no próprio conceito de gestão estratégica² torna-se necessária uma compreensão mais profunda dos respectivos fundamentos teóricos (Grant, 2008).

O contributo de M. Porter constitui o núcleo central da Escola do Posicionamento, que representou o paradigma dominante da estratégia nos anos de 1980. Este autor marcou uma revolução no pensamento da estratégia, em particular pelo desenvolvimento de três conceitos interligados: “ o

¹ Tendo como quadro de referência M. Porter (1985), a competição pela informação pode ser definida como o uso da informação (como um factor explícito e fundamental) para criar e manter uma posição lucrativa defensável no mercado. Porter (2001) sugere que a internet e as tecnologias digitais não introduzem nenhuma mudança fundamental no conceito de vantagem competitiva.

² A principal teoria subjacente à gestão estratégica é a economia industrial ou a organização industrial (Bessanko et al, 2004) .

modelo das cinco forças”, as “estratégias genéricas” e a “cadeia de valor” (Porter, 1980a, 1985a), sendo que estes conceitos constituem os principais modelos analíticos do paradigma do posicionamento competitivo. A partir de 1990, começa-se a assistir ao esbatimento da Escola do Posicionamento competitivo, face à emergência das Escolas baseadas nos Recursos/competências centrais, da aprendizagem e do conhecimento. Os teóricos destas escolas defendiam que o dinamismo da envolvente externa requeria por parte das empresas a elaboração de estratégias continuamente, através do desenvolvimento de competências baseadas no conhecimento e na aprendizagem permanente. O “modelo das cinco forças” era considerado demasiado estático num contexto em que as condições das indústrias mudavam muito rapidamente. As escolas do conhecimento, das competências centrais (*core competences*) e da aprendizagem sugeriam que as vantagens competitivas se prendiam com o desenvolvimento interno dessas competências nucleares ou capacidades distintivas, baseadas no conhecimento e na aprendizagem organizacional (Senge, 1990; Nonaka, 1991; Hamel & Prahalad, 1994; Heene & Sanchez, 1997; Stonehouse & Pemberton, 1999; Stonehouse, Pemberton, & Barber, 2001).

A Teoria Baseada nos Recursos tem sido alvo de diversas críticas, designadamente por não ter implicações ao nível da gestão ou validação operacional (Priem e Butter, 2001a), pois defende que a obtenção de uma vantagem competitiva sustentada requer o desenvolvimento de recursos únicos, valiosos e difíceis de imitar, mas não dá orientações práticas de como o conseguir. A vantagem competitiva sustentada não é possível (Eisenhardt e Martin, 2000), de forma estática, dado que as mudanças na envolvente alteram a importância dos recursos. Por outro lado, a posse de recursos raros e insubstituíveis não garante a obtenção de vantagens competitivas sustentadas (Newbert, 2007) e a definição de recursos é demasiado vaga (Kraaijenbrink et al, 2010).

A literatura sobre capacidades dinâmicas ainda carece de consenso sobre o próprio conceito de capacidades dinâmicas (Prieto et al, 2009), o que tem conduzido a uma multiplicidade de definições. Paralelamente, a literatura tem sido profícua relativamente à hierarquia de capacidades (Zahra e tal, 2006; Loamanen e Wallin, 2009), ao que acresce alguma confusão na terminologia utilizada.

No âmbito da unidade de análise seleccionada, o estudo de caso desenvolvido permitiu analisar com grande detalhe as diferenças encontradas na implementação do BSC em áreas tradicionais e áreas puramente digitais, no sentido de explorar e esclarecer as implicações da Internet no desenvolvimento e implementação do BSC. Esta investigação contribui para o aumento da teorização da metodologia do BSC, o que constitui aliás uma das principais críticas apontadas a este modelo (Norreklit, 2000; Bessire e Baker, 2005). Por outro lado, contribui para aprofundar o conhecimento sobre a relação entre a Internet e a gestão estratégica bem como a Internet e o BSC. Paralelamente, esta investigação estuda a relação da Internet com a perspectiva de cliente, contribuindo assim para o desenvolvimento da teoria da empresa baseada no valor ao cliente (*Customer Value-Based Theory of the Firm*).

Segundo esta teoria, as empresas enfrentam um ambiente competitivo cada vez mais turbulento e complexo. O mercado experimenta mudanças rápidas em virtude da magnitude das alterações demográficas e socioeconómicas sem precedentes (Cravens e Shipp, 1991). Os clientes tornaram-se

muito mais sofisticados, exigindo níveis de qualidade e serviço acrescidos ao mais baixo preço. Os mercados têm-se fragmentado em numerosos segmentos, cada um com a sua própria equação de valor única. O acompanhamento desta fragmentação torna-se vital sobretudo com os novos *media* e os novos canais de distribuição (Day, 1994 b). A satisfação do cliente é a missão e o objectivo de qualquer negócio (Peter Drucker, 1973:79). A satisfação do cliente é alcançada quando a empresa proporciona maior valor ao cliente. As empresas não existem para reduzir custos transaccionais ou maximizar lucros. A *performance* superior é o resultado do fornecimento de uma proposta de valor superior. A estratégia de criação de valor ao cliente influencia substancialmente a escala, a amplitude e tipos de actividade em que a empresa se empenha. A focalização no valor ao cliente requer das empresas uma ampla variedade de estratégias para alcançar esses objectivos (Slater e Narver, 1996 a).

Uma *performance* superior requer que a empresa disponha de uma vantagem competitiva (Porter, 1980). A empresa tem uma vantagem competitiva quando possui recursos ou competências que: (a) lhe permitem fornecer valor ao cliente; (b) são únicas; e (c) são difíceis de imitar (Barney, 1991; Day e Wensley, 1988; Slater, 1996). Contradizendo o paradigma económico da organização industrial, está a evidência que diferentes indústrias têm um efeito negligenciável na *performance* comparativamente às diferenças das empresas (Hunt e Morgan, 1995). A teoria da empresa baseada no valor ao cliente afirma que uma *performance* superior corresponde às empresas com uma cultura organizacional baseada no valor ao cliente (orientação de marketing). Esta cultura é complementada por competências na aprendizagem das necessidades dos clientes e na adaptação permanente a essas necessidades através de um processo de gestão da inovação, que se organiza em torno da criação de valor ao cliente. Numa envolvente altamente concorrencial onde as fontes de vantagem competitiva ao nível dos produtos e dos processos podem ser facilmente imitadas pela concorrência (Dickson, 1992; Ghemawat, 1986; Jacobson, 1992), o compromisso do valor ao cliente focalizado na inovação torna-se essencial para sustentar uma vantagem competitiva.

O principal desafio da teoria da empresa baseada no valor ao cliente é maximizar a eficácia das actividades de criação de valor ao cliente. Estas actividades são vistas como processos que atravessam múltiplas funções na organização. Hammer (1996:12) refere a este propósito: “*a perspectiva de processo num negócio é a perspectiva de cliente (...) A perspectiva de processo requer que se comece com os clientes e as suas necessidades e se trabalhe a partir daqui*”. Contrariamente à perspectiva dos custos transaccionais, que considera que a decisão de desempenhar um processo internamente ou contratar a sua execução se baseia na minimização dos custos, a escolha na teoria baseada no valor ao cliente assenta na alternativa que produz maior valor. A Internet apenas se torna estrategicamente significativa quando a sua aplicação prática cria novo valor (Porter, 2001). A Internet e as tecnologias de comunicação digital têm proporcionado às empresas novas oportunidades de criação de valor (Zeng & Reinartz, 2003; Lumpkin & Dess, 2004).

A presente investigação focaliza-se na adequação do modelo de BSC, proposto por Kaplan e Norton, ao contexto digital, para o que se procura analisar as implicações da Internet na gestão estratégica e

na perspectiva de cliente no sub-sector do Estado (unidade de análise) do Grupo CTT. Os principais objectivos deste estudo são:

- 1) Analisar detalhadamente o desenvolvimento e implementação do BSC no sub-sector Estado (unidade de análise) do Grupo CTT, no período 2007-2009;
- 2) Analisar o grau de eficácia do uso do BSC, no que respeita a cada uma das áreas de intervenção da metodologia: a) descrição da estratégia; b) comunicação e alinhamento da unidade de análise; c) alinhamento das áreas de responsabilidade e implementação do BSC; d) aprendizagem e *feedback* para a revisão da estratégia;
- 3) No desenvolvimento do BSC na unidade de análise escolhida, identificar as diferenças encontradas nos sub-segmentos tradicionais (Correio (COR), KAM (grandes clientes do Estado)), Serviços financeiros, e Rede de Estações de Correio (EC)) e nos sub-segmentos puramente digitais (Via CTT e MDDE);
- 4) Identificar a forma como a Internet influencia a gestão estratégica, nomeadamente no que se refere: (a) ao Modelo das Cinco Forças de Porter; (b) à Cadeia de Valor; (c) aos Novos Modelos de Negócio;
- 5) Analisar a forma como a Internet influencia a “perspectiva de cliente”, designadamente ao nível da (a) comunicação; (b) fidelização; e (c) da necessidade de novos indicadores de desempenho no domínio digital;
- 6) Interpretar a adequação do modelo de BSC (proposto por Kaplan e Norton) no contexto digital, à luz dos resultados obtidos.

1.2) Problemas e Questões de Investigação

O principal objectivo da presente investigação prende-se com a avaliação da adequação do modelo de BSC proposto por Kaplan e Norton no contexto da actual economia digital, em particular no que se refere à perspectiva de cliente, assumida pelos autores como o principal foco de criação de valor, para o que se procura analisar o impacto da Internet na gestão estratégica e na perspectiva de cliente. O problema de investigação em causa assenta no facto de até à presente data, e de acordo com os resultados das pesquisas efectuadas, tenham sido poucos os estudos realizados com o objectivo de compreender como é que o advento da Internet influencia a implementação do modelo de BSC criado por Kaplan e Norton. Mais especificamente sobre o impacto da Internet na perspectiva de cliente, no âmbito do BSC, não se encontraram estudos que ajudem a compreender estas implicações. A formulação da principal questão de investigação traduz-se na pergunta: “Estará o Modelo de BSC, criado por Kaplan e Norton, adequado ao contexto da actual economia digital? A partir da questão principal, definiram-se outras questões com a seguinte formulação:

- 1) Como é que a Internet influencia a gestão estratégica?
- 2) Como é que a Internet influencia a “perspectiva de cliente”, no modelo de BSC proposto por Kaplan e Norton?
- 3) Porque é que o tradicional Modelo de BSC, proposto por Kaplan e Norton, necessita de adequação no contexto digital?

- 4) Como é que se poderá contribuir para adequar o BSC, proposto por Kaplan e Norton, ao contexto digital?

A primeira questão de investigação deverá concluir sobre o impacto da Internet na “unidade de análise” seleccionada para a implementação do BSC, nomeadamente ao nível da aplicação do modelo das cinco forças de M. Porter, da cadeia de valor e de novos modelos de negócio. No âmbito da “unidade de análise” seleccionada (o sub-sector Estado no Grupo CTT) para o desenvolvimento e implementação do BSC, a presente investigação analisará as diferenças verificadas entre os sub-segmentos tradicionais do negócio postal (Correio (COR); KAM (grandes clientes do Estado), Serviços Financeiros; Rede de Estações (EC)) e os sub-segmentos puramente digitais (Via CTT e MDDE).

Atendendo à revisão de literatura, verifica-se interesse em explorar no caso em questão as implicações da Internet na gestão estratégica, tendo como base os conceitos de M. Porter sobre o tema. Paralelamente, procurou-se analisar as implicações da Internet na perspectiva de cliente, designadamente ao nível do processo de comunicação, de fidelização e da necessidade de novas métricas, com vista a aprofundar o conhecimento sobre as novas formas de criação de valor ao cliente. Por outro lado, verificou-se que grande parte da literatura sobre o BSC não contempla os problemas inerentes à economia digital. O número reduzido de autores que exploram a vertente digital (Gremberger & Amelinckx, 2002; Huang & Hu, 2004) tem dado contributos genéricos, com pouco detalhe na gestão estratégica e na perspectiva de cliente.

1.3) Metodologia e Método de Investigação

No sentido de responder às questões de investigação, e atendendo à natureza do fenómeno a investigar bem como os pressupostos ontológicos e epistemológicos assumidos, a presente investigação seguiu uma metodologia qualitativa e interpretativa. Preconiza-se a investigação qualitativa quando o objectivo da investigação se prende com a obtenção de uma visão holística e integrada de um fenómeno social. Este tipo de investigação assenta na descrição detalhada de situações, eventos e interações entre pessoas e entre pessoas e objectos (Mason, 2002). A natureza das questões da investigação (Yin, 2003) conduziu à opção pelo método do estudo de caso, sendo que inúmeros autores têm defendido e recomendado o estudo de caso na investigação do BSC. O estudo de caso desenvolvido na presente investigação é de natureza explanatória, i.e., utiliza a teoria existente para explicar as práticas observadas. Quando as teorias existentes não conduzem a explicações satisfatórias, torna-se necessário proceder à sua modificação ou desenvolver teorias novas que, posteriormente, poderão ser usadas noutros estudos de caso (Scapens, 2004). Assim, os resultados da presente investigação traduzem generalizações teóricas e analíticas, contrariamente às generalizações estatísticas próprias da investigação positivista (Yin, 2003).

Para aprofundar o conhecimento entre a estratégia e a Internet, adoptou-se o modelo de M. Porter como perspectiva teórica para suportar esta investigação. Conforme se apresenta no capítulo 6, a presente investigação adoptou as fases preconizadas por Scapens (2004) e Yin (2003), para o

desenvolvimento de estudo de caso, designadamente: (a) o desenho do estudo de caso; (b) a preparação para a recolha da evidência; (c) a recolha e a qualidade da evidência; (d) a análise da evidência e identificação e explicação dos padrões; (e) o desenvolvimento da teoria; (f) a elaboração do relatório do estudo de caso.

Na presente investigação os métodos de recolha de dados utilizados foram a realização de entrevistas, a observação directa e a recolha de documentos. A recolha de dados foi efectuada em três fases, conforme se indica no cap 6 (6.3.3.a). Na primeira fase (Setembro de 2007 a Dezembro de 2007), realizou-se um estudo de diagnóstico e análise estratégica sobre as principais componentes da “unidade de análise” em estudo (sub-sector Estado no Grupo CTT), nomeadamente sobre aspectos gerais, serviços financeiros e estações de correio. Na segunda fase, (Janeiro de 2008 a Abril de 2008), realizou-se um questionário semi-estruturado aos principais clientes da “unidade de análise” a investigar, no sentido de aprofundar o conhecimento existente sobre o nível de satisfação relativamente aos serviços existentes e à necessidade de criação de novos serviços. Na terceira fase (Abril de 2008 a Setembro de 2009), surge então o principal foco do trabalho de campo, que visa o desenvolvimento e implementação do BSC na “unidade de análise” escolhida, a recolha de dados de natureza mais específica bem como responder às questões de investigação.

O processo de análise de dados inicia-se com o preenchimento de um formulário de contacto (anexo), quer após a realização das entrevistas quer depois das diversas reuniões executivas. Aquando da recolha de evidências, optou-se por realizar o maior número possível de entrevistas em cada fase, envolvendo vários responsáveis das áreas de negócio envolvidas, das áreas funcionais do Grupo CTT e alguns dos principais clientes da “unidade de análise” escolhida. A triangulação de dados e de métodos reflectiu-se na recolha da mesma evidência junto de diversas pessoas, quer através das entrevistas, da observação directa e participante, quer da inúmera documentação recolhida. No sentido de garantir a credibilidade do estudo de caso, adoptaram-se os quatro testes recomendados por Yin (2003) para garantir: (a) a validade dos dados; (b) a validade interna; (c) a validade externa; (d) a a confiança nos processos de recolha e análise dos dados.

Importa salientar que, por motivos de garantia de confidencialidade e sensibilidade de alguns dados, particularmente em virtude do processo de liberalização e de privatização que se aproxima, muita informação relativa ao relatório do estudo de caso teve de ser omitida. No entanto, desenvolveram-se todos os esforços no sentido de colmatar esta necessidade, nomeadamente através da constante referência ao sector postal internacional e a outros operadores postais, para que daí não resultasse perda de valor académico da presente investigação.

1.4) Organização e Estrutura da tese

A recolha de evidência no trabalho de campo foi precedida de uma revisão de literatura relevante sobre o tópico em estudo, no sentido de aprimorar a definição das questões de investigação. A organização do relatório da presente tese está estruturada em três blocos. A primeira parte (capítulos 2 a 5) apresenta a revisão de literatura relativa ao tema de investigação. O segundo bloco

compreende o estudo empírico (capítulos 6 a 11). As conclusões constam do capítulo 12. Seguidamente, apresenta-se uma breve descrição da estrutura de capítulos desta investigação.

O capítulo 2 inicia uma breve revisão sobre os principais conceitos da gestão estratégica bem como dos estudos desenvolvidos por diversos autores na área do planeamento estratégico, servindo de enquadramento prévio ao BSC. Neste sentido, apresentam-se as principais perspectivas da gestão estratégica que dominaram as últimas décadas, realçando os conceitos mais relevantes. No capítulo 3 procura-se apresentar o modelo de BSC proposto por Kaplan e Norton, que ao transformar a estratégia em acção, contribuiu decisivamente para o sucesso da implementação, avaliação e acompanhamento da estratégia nas empresas. Este capítulo refere a importância de outros modelos de gestão alternativos e apresenta as principais considerações críticas relativamente ao modelo de BSC. Previamente à apresentação do modelo de BSC aplicado aos serviços públicos, faz-se uma breve referência a algumas das principais correntes de pensamento no âmbito da gestão de serviço público.

No sentido de criar um corpo teórico de base ao BSC digital, o capítulo 4 apresenta uma revisão de literatura sobre a Internet e a gestão estratégica, merecendo especial detalhe o contributo de M. Porter neste domínio. Para além da necessidade de adaptação do conceito de proposta de valor numa envolvente digital, apresenta-se o contributo de outros autores na elaboração do BSC no contexto da Internet. O capítulo 5 apresenta uma descrição das implicações da Internet na perspectiva de cliente, nomeadamente no que se refere a um novo contexto de mercado, do marketing tradicional ao CRM e ao marketing relacional, das novas dinâmicas da comunicação, da fidelização e da *performance* no contexto digital.

O capítulo 6 apresenta os aspectos metodológicos relativos à investigação apresentada no presente relatório, em particular, no que se refere à metodologia, ao método de investigação e aos métodos de recolha de dados. Este capítulo inicia-se com a apresentação das razões que motivaram a opção pela investigação qualitativa e interpretativa bem como da opção pelo método do estudo de caso. Seguidamente apresenta-se uma descrição das principais fases de desenvolvimento do estudo de caso, clarificando os métodos de recolha de dados utilizados. O capítulo 7 procura apresentar um enquadramento prévio do sector postal na era digital, designadamente no que concerne às principais tendências e implicações da revolução das comunicações neste sector. Paralelamente às mudanças observadas no novo contexto digital, apresentam-se as principais tendências de negócio no contexto postal internacional, a par de um breve olhar sobre alguns operadores postais de referência (*Correios da Finlândia, do Canadá e Italianos*).

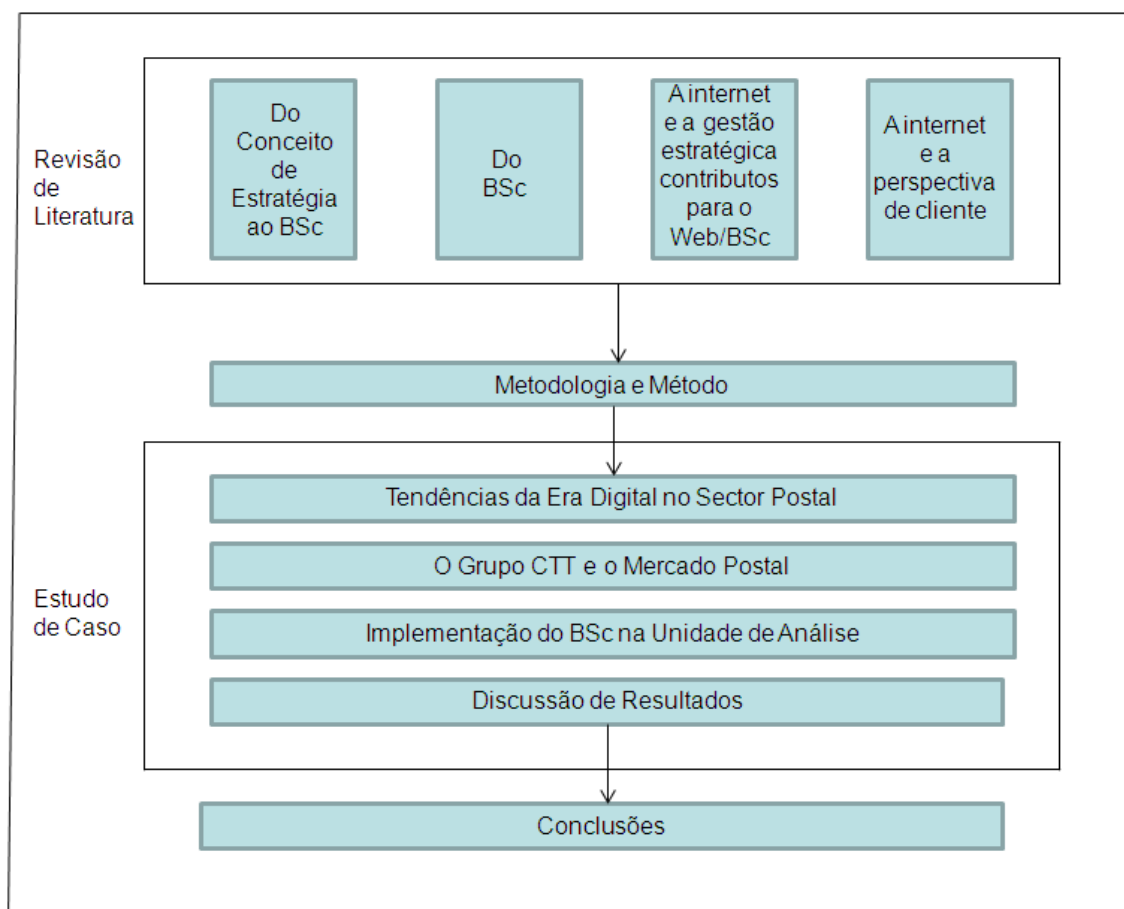
O capítulo 8 apresenta o Grupo CTT, a sua estrutura, as empresas participadas e áreas de negócio, fazendo uma caracterização da envolvente externa, do sector postal e do mercado no contexto de liberalização em que se encontra. Seguidamente no capítulo 9 apresenta-se a “unidade de análise” seleccionada (sub-sector Estado no Grupo CTT), procurando incorporar o diagnóstico estratégico detalhadamente desenvolvido e as evidências recolhidas na fase inicial do estudo de caso. O capítulo 10 descreve a implementação do BSC na “unidade de análise” seleccionada, no que se refere à definição da equipa e sua preparação, à elaboração dos planos de projecto, de comunicação e desenvolvimento do BSC. Este capítulo compreende uma descrição detalhada do desenvolvimento

do BSC relativamente às principais fontes de informação estratégica, à condução de entrevistas e ao desenvolvimento dos objectivos e indicadores. Para cada sub-segmento da “unidade de análise” seleccionada (Correio (COR); Grandes clientes (KAM), Serviços Financeiros, Redes de Estações e Serviços Digitais), apresenta-se a síntese dos resultados obtidos nas entrevistas e reuniões executivas, descrevendo as propostas de valor e os temas estratégicos que serviram de base ao estabelecimento das respectivas relações de causa e efeito e dos Mapas da Estratégia, no período 2008/09 e 2009/10.

O capítulo 11 apresenta e discute os resultados obtidos para as questões de investigação. Em primeiro lugar, discute as implicações da Internet na gestão estratégica observadas na implementação do BSC na unidade de análise seleccionada (sub-sector Estado no Grupo CTT). Posteriormente, apresentam-se as conclusões relativas às implicações da Internet na perspectiva de clientes. Por último, discute-se as insuficiências do modelo de BSC de Kaplan e Norton no contexto da economia digital. Finalmente, no capítulo 12 apresentam-se os resultados obtidos para as questões de investigação, evidenciando-se as contribuições teóricas e práticas do estudo. São igualmente apresentadas as limitações do presente trabalho de investigação e apontam-se algumas linhas de investigação futuras.

A figura seguinte procura sistematizar a estrutura do relatório de investigação.

Fig.1.1 – Estrutura da Tese



Fonte: A autora

2) Do Conceito de Estratégia ao Conceito de *Balanced Scorecard*

2.1) Sobre a Evolução do Pensamento Estratégico

Fig. 2.1 – Evolução do Pensamento Estratégico

	Anos 50	Anos 60	Anos 70	Final dos anos 70 a meados dos anos 80	Meados dos anos 80 a início dos anos 90	Desde o início dos anos 90
Tema dominante	Orçamentação	Planeamento empresarial	Estratégia corporativa	Análise da indústria e competição	Vantagem competitiva	Valor da empresa
Principal enfoque	Controlo contabilístico e financeiro	Planeamento do crescimento	Planeamento de portfólios de negócios	Escolha de sectores, mercados e segmentos mais atractivos	Fontes da vantagem competitiva	Renovação dinâmica da empresa
Principais conceitos	Orçamentação financeira, planeamento de investimentos e avaliação de projectos	Previsão do mercado, diversificação e análise de sinergias	Matrizes de planeamento de portfólios de negócios e análise dos efeitos da curva de experiência e da rentabilidade na quota de mercado	Modelos de avaliação da atractividade estrutural da indústria e de análise da concorrência	Análise dos recursos e competências, identificação dos factores críticos de sucesso e rapidez de resposta aos mercados	Inovação, aprendizagem organizacional e valor acrescentado de mercado
Implicações	Papel determinante da gestão financeira	Criação de departamentos de planeamento estratégico e desenvolvimento de conglomerados	Organização por unidades estratégicas de negócios e integração do controlo financeiro e estratégico	Desinvestimento de negócios pouco atractivos e melhor gestão dos activos	Reestruturação das empresas e concentração em competências	Reengenharia dos processos, alianças estratégicas e criação de redes empresariais

Fonte: Adaptado de Grant, Robert M. *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*, Cambridge, Massachusetts: Blackwell Publishers

Ao longo dos últimos 60 anos, as correntes dominantes do pensamento estratégico têm evoluído de acordo com as principais tendências do meio envolvente e com a própria natureza das organizações. Enquanto nos anos 50 e 60 do século passado o enfoque no planeamento a longo prazo se reflectiu numa integração da gestão estratégica com a gestão financeira, no fim dos anos 70, o aumento da intensidade competitiva aliada à maior volatilidade dos mercados conduziu à autonomização do pensamento estratégico. Os conceitos de atractividade do mercado, vantagem competitiva, ou competências centrais proporcionam uma reflexão mais centrada na vocação estratégica da organização e muito distante dos instrumentos de natureza financeira.

Nas duas últimas décadas, a evolução do pensamento estratégico tem sido particularmente rápida. Passou-se a enfatizar a criação de valor para os clientes-alvo na convicção de que esta perspectiva proporcionaria melhores desempenhos económico-financeiros. As principais linhas de actuação recente serão detalhadas nos pontos seguintes, aquando da apresentação da “escola do posicionamento estratégico” e da “escola dos recursos”.

O Conceito de Estratégia

Na última metade do séc. XX, assistiu-se ao aparecimento de um grupo de autores que elaboraram e aperfeiçoaram o conceito de “estratégia”. Para Peter Drucker³, a essência da estratégia organizacional resumia-se basicamente à resposta às perguntas: “ Qual é o nosso negócio?” e “ Qual poderia ser o nosso negócio ?”. Estas perguntas traduzem a perspectiva de “longo prazo” inerente ao conceito de estratégia e a necessidade de definir uma “visão” para a organização.

Em 1962, Alfred Chandler⁴ definia estratégia como: “...a definição dos objectivos e metas de longo prazo de uma empresa, e a adopção das causas da acção e a alocação dos recursos necessários para levar a cabo essas metas”. Para este autor, a estratégia consiste na definição dos objectivos de longo prazo de uma empresa, na adopção de linhas de acção e na alocação dos recursos necessários para concretizar esses objectivos, mas não diferencia o conceito de estratégia dos processos utilizados na sua formulação.

Igor Ansoff⁵ e Kenneth Andrews⁶ foram pioneiros na análise explícita não só do conceito de estratégia mas também dos processos inerentes ao seu desenvolvimento. Andrews define estratégia de uma forma ampla : “A estratégia corporativa é o padrão de decisão numa empresa que determina e revela os seus objectivos, propostas, ou metas, produz as principais políticas e planos para alcançar essas metas, e define os segmentos de negócio que a empresa vai empreender, o tipo de organização económica e humana que pretende ser, e a natureza económica e não económica do contributo que pretende dar aos seus accionistas, colaboradores, clientes e comunidades”.

Kenneth Andrews define estratégia de uma forma abrangente, contemplando quer a formulação quer a implementação da estratégia. Paralelamente, também considera a questão da “governança empresarial”, ou seja, se as organizações devem ser geridas atendendo exclusivamente aos interesses dos accionistas ou se devem abranger os interesses de outros *stakeholders* (António, 2001). Segundo este autor, a gestão empresarial deve ultrapassar a mera satisfação dos interesses dos accionistas, incluindo igualmente os empregados, clientes e a comunidade.

Ansoff, por seu lado, considerava a estratégia como a “common thread” entre as actividades de uma empresa e os produtos/mercados que correspondiam à essência do negócio em que a organização se encontrava e perspectivava estar no futuro, destacando quatro componentes elementares:

- “combinações” produto/mercado: identificando os segmentos de produto e de mercado em que a empresa compete;
- “vector crescimento”: as mudanças que se perspectivam nas “combinações” produto/mercado;
- “vantagem concorrencial”: as características específicas que conferem à empresa uma posição concorrencial forte;
- “sinergia”: como se combinam componentes cujo efeito conjunto é superior aos efeitos dessas componentes actuando isoladamente.

³ In “The Process of Management”, 1954

⁴ in “ Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprises”, 1962

⁵ in “Corporate Strategy”, 1965

⁶ in “The Concept of Corporate Strategy”, 1971

Na perspectiva de Andrews e Ansoff, o conceito de estratégia difere, relativamente à:

- “dimensão”: se o conceito de estratégia deve incluir os fins (metas e objectivos) a atingir e os respectivos meios (concepção de Andrew – conceito alargado de estratégia), ou só deve referir-se aos meios (ponto de vista de Ansoff – conceito estreito de estratégia);
- “existência (explicitação) de componentes”: se o conceito de estratégia tem componentes (Ansoff acha que sim enquanto Andrew pensa que não), e como devem ser explicitadas, caso existam;
- “abrangência”: se a definição dos objectivos pertence à formulação estratégica (opinião de Andrews) ou é um processo à parte (Ansoff afirma que sim).

2.2) A Escola do Posicionamento Estratégico e a Escola dos Recursos

Numa perspectiva algo simplista, a “escola do posicionamento estratégico” envolve uma abordagem de fora para dentro da empresa. Esta escola defende que se deve começar por definir um “propósito” para a empresa (visão), seguidamente efectuar a análise do meio envolvente, detectando ameaças e oportunidades, o que permite uma definição dos objectivos. Estabelecidos os objectivos, proceder-se-à à análise interna da organização, identificando pontos fortes e pontos fracos, o que possibilita a reavaliação e redefinição dos objectivos previamente definidos.

Na década de setenta, Kenneth R. Andrews (1971) define estratégia como “*o encontro entre o que a empresa pode fazer – organização das forças e fraquezas da empresa – no universo do que poderá fazer – oportunidades e ameaças do ambiente*”, e é neste enquadramento que o domínio teórico da estratégia se desenvolve. Apesar do reconhecimento do contributo deste autor, bem como o de outros⁷ amplamente difundidos nas escolas de gestão, compreender o lado da “oferta” e da “procura”, a verdade é que as orientações concretas para analisar os dois lados do problema foram bastante escassas.

No decurso dos anos oitenta do século passado, os principais contributos no desenvolvimento da análise estratégica focalizaram-se principalmente no lado da “procura”, ou seja, nas relações da estratégia com o meio envolvente. Michael Porter ilustra um dos exemplos mais notáveis desta escola com a sua teoria sobre a análise da estrutura da indústria e o posicionamento competitivo. Todavia, o lado da “oferta”, isto é, a relação da estratégia com os seus recursos parece ter sido bastante negligenciado. M. Porter, defende que o nível concorrencial de uma indústria depende da sua estrutura, e é a partir desta análise que a empresa deve orientar a sua estratégia. Segundo o modelo proposto por este autor, as “forças estruturais” de uma indústria (poder de negociação dos clientes, dos fornecedores, rivalidade interna, ameaça de novos entrantes e produtos substitutos) determinam a sua rentabilidade média e influenciam a rentabilidade das estratégias de cada empresa.

Na escola do posicionamento estratégico a análise vai do geral para o particular, sendo a definição da estratégia dividida na respectiva fase de “formulação” e na fase de “implementação”. A formulação da

⁷ É o caso da definição de estratégia como: “A correspondência que uma organização faz entre os seus recursos internos... e as oportunidades e os riscos criados pela sua envolvente externa” – Chales W. Hoper and D. Schendel, “Strategy Formulation: Analytic Concepts”, 1978.

estratégia inicia-se com a análise do seu meio envolvente global (de que resulta a identificação de ameaças e oportunidades), a que se segue uma pré-definição de objectivos e a análise interna da empresa (pontos fortes e pontos fracos), podendo esta última conduzir à redefinição dos objectivos estabelecidos. Depois desta análise procede-se à fase da “implementação” e “controle”. É precisamente na fase de implementação que surgem as maiores dificuldades. Se são as pessoas que definem a estratégia e se são as pessoas que a implementam, quanto mais cedo forem envolvidas melhores serão as probabilidades de sucesso.

Importância da Visão

Neste contexto, pressupõe-se a existência de uma visão (propósito) para a empresa. Geralmente, para evitar a desorientação e dotar a empresa de uma direcção, o processo de formulação da estratégia inicia-se com a discussão da “visão”. Hamel e Prahalad (1989) sublinham a importância deste conceito quando afirmam: *“uma visão poderosa deverá alargar continuamente as capacidades da organização. Para muitas empresas, por conseguinte, a visão dominante é capturada numa aspiração ambiciosa, cujo horizonte temporal pode ser mal definido e distante”*.

A visão exige a capacidade para identificar os sinais relevantes da empresa e do meio envolvente. A elaboração deste conceito requer experiência, maturidade empresarial, e alguma ousadia, com vista a produzir algo de concreto e fundamentado. Para que a visão produza efeitos é necessário que seja compreendida e partilhada pelo maior número de pessoas da empresa, o que só se consegue pelo envolvimento das pessoas no próprio processo de desenvolvimento da visão (António, 2001). A visão não deve ser encomendada a consultores externos. De um diálogo estruturado, no qual o grupo chegou a um entendimento sobre as oportunidades, recursos e capacidades disponíveis, emergirá uma visão que, por ser largamente entendida e partilhada, terá maiores probabilidades de sucesso na sua implementação.

A Escola dos Recursos

Durante os anos oitenta do século passado, a escola do posicionamento estratégico centra-se principalmente na ligação da estratégia com o meio envolvente. A análise estratégica conduzia à obtenção de rendas monopolísticas a partir da manipulação da estrutura de mercado (indústria ou segmento) com o intuito de obter poder de mercado. Porém, a realidade veio questionar o poder monopolístico como uma importante fonte de lucro (Rumelt, 1991), onde as rendas ricardianas surgem como a principal fonte de diferenças de rentabilidade entre as organizações. Por outro lado, quando os mercados externos se encontram num estado de fluxo, as capacidades e recursos internos das empresas surgem como uma base mais consistente para a formulação estratégica do que o enfoque dado ao cliente externo (Levit, 1960), tradicionalmente ligado à orientação de marketing da estratégia. Daqui se infere a importância e o impacto da escola dos recursos na evolução do pensamento estratégico.

Contrariamente à escola do posicionamento estratégico, que dá particular ênfase à “procura”, a escola dos recursos focaliza-se na “oferta”. A clareza dos conceitos e dos principais determinantes da vantagem competitiva inerentes à teoria baseada nos recursos, só foi obtida em meados de 1990. Porém, vários autores deram um forte contributo nos fundamentos e desenvolvimento desta teoria. Em 1959, Penrose⁸ advoga que as competências distintivas da empresa assentam nos seus recursos e capacidades, os quais se traduzem por activos tangíveis ou intangíveis (marca, conhecimentos). A expansão das empresas resulta da utilização destes recursos pré-existentes.

Em 1984, Wernerfelt e Rumelt publicam dois dos mais importantes artigos sobre o assunto⁹. Esta teoria foi-se desenvolvendo e reconfigurando com uma aproximação dominante à estratégia. Foram surgindo nomes diferentes, nomeadamente “recurso”, “competência nuclear” ou “capacidades”. para designar o mesmo conceito. Posteriormente, far-se-à referência a alguns aspectos de terminologia.

Conhecimento e Teoria Baseada nos Recursos

A intensificação da concorrência e o aumento da turbulência do meio envolvente conduziu à ideia de considerar os recursos e as capacidades organizacionais como a principal fonte de vantagem concorrencial sustentada, bem como a base mais adequada para a formulação da estratégia. Neste contexto, o conhecimento emergiu como o recurso estratégico mais relevante das organizações. As oportunidades perceptíveis para as organizações dependem do seu conhecimento. Sendo o conhecimento o factor mais importante no processo de tomada de decisão, é desejável que quer o poder quer os conhecimentos inerentes a essa tomada de decisão sejam coincidentes. Isto pode ser conseguido deslocando o conhecimento para quem tem o poder de decisão ou, de modo inverso, deslocando o poder de decisão para os que possuem o conhecimento. Esta segunda opção foi a escolhida pela gestão da qualidade total.

A transferência de conhecimento é um processo bastante complexo e moroso. É preciso algum tempo para assimilar a informação disponibilizada. Este aspecto pode levar à perda de oportunidades únicas para a organização. O problema da transferência de conhecimento assume particular relevância quando o processo de tomada de decisão exige a integração de informação e conhecimentos específicos provenientes de pessoas fisicamente localizadas em lugares bastante afastados. O lançamento de novos produtos, onde é necessário integrar conhecimentos de marketing, de pesquisa e desenvolvimento e de produção, ilustra bem esta situação.

⁸ Penrose, E., 1959, “The Theory of the Growth of the Firm”, Basil Blackwell, London.

⁹ Wernerfelt, B., 1984, “A Resource-Based View of the Firm”, Strategic Management Journal, 5, pp.171-180; Rumelt, R.P., 1984, “Towards a Strategic Theory of the Firm”, R.B. Lamb (ed). Competitive Strategic Management, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

O conhecimento não científico¹⁰ também é muito importante para detectar oportunidades de negócio e implementar estratégias empresariais de sucesso. O conhecimento de determinadas circunstâncias (pessoas, aspectos locais, etc.) pode ser tão relevante como o conhecimento científico para a formulação de estratégias adequadas.

“Informação é a diferença que faz a diferença” (Gregory Bateson, “Mind and Nature”, 1979). Para que se trate de informação os dados devem ser capazes de cativar o destinatário. A informação é a diferença que faz a diferença porque altera o estado de conhecimento do indivíduo. Nonaka & Takeuchi (1995) distinguem conhecimento e informação em três aspectos essenciais: contrariamente à informação, o conhecimento refere-se a crenças e compromissos (pressupõe envolvimento) e refere-se a acção (o conhecimento serve para algum fim). O conhecimento, tal como a informação, refere-se a um significado (tem uma perspectiva contextualizada e relacional). A ideia de que o conhecimento é principalmente acção é defendida por vários autores. As ocorrências ou factos do ambiente originam dados. A informação resulta dos dados, mas para tal tem que ter algum significado para o destinatário. Deste modo, o conhecimento é fruto da mente em acção (Davenport & Prusak, 1998)

Não obstante o conhecimento organizacional possa ser visto como um todo de elementos comuns, tem tantas perspectivas quantos os intervenientes na sua elaboração, e é por essa razão que pode ser mais rico que o conhecimento individual. A transformação da informação em conhecimento (Davenport & Prusak, 1998), processa-se por “comparação” (como é que a informação sobre uma dada situação se compara com as outras); “consequências” (quais são as implicações desta informação para as decisões e acções futuras); “conexão” (como é que este novo conhecimento se relaciona com os outros); “conversação” (o que é que os outros pensam desta informação).

A relação do número de níveis tradicional do modelo de formação do conhecimento (factos, dados, informação, conhecimento) não é a mesma para todos os autores. Verna Allee (1997) alargou este número para um conjunto mais abrangente com o intuito de incluir no seu modelo a formação de conhecimento social, considerando que a cultura e o contexto da empresa devem ser incluídos nos modelos tradicionais de *performance* de conhecimento, na medida em que estes aspectos são determinantes no nível de produtividade obtido

¹⁰ Hayek, F.A., 1945, “The use of Knowledge in Society”, American Economic Review, 35, 519-530

Fig.2. 2 – Níveis do Modelo de Conhecimento de VERNA ALLEE

NÍVEL	DESCRIÇÃO
DADOS	São elementos dispersos. Quando são organizados e ligados produzem informação
INFORMAÇÃO	Produz conhecimento quando é analisado e ligada a outra informação
CONHECIMENTO	Opera num contexto de significado social, compreendendo padrões como interpretações sociais e culturais
SIGNIFICADO	Está integrado numa dimensão larga e abstracta de natureza filosófica, compreendendo crença, assumpções e teorias sobre como as coisas funcionam
FILOSOFIA	Pensamento sistémico integrado na sabedoria como nível ainda mais elevado
SABEDORIA	Inclui os valores, propósitos e a nossa visão total do mundo
UNIÃO	É aberto. É um estado de sentimento expansivo de unidade conseguido pelo intelecto que nos permite compreender e mudar os valores

Fonte: Adaptado de Verna Allee (1997)

Para analisar o conhecimento é preciso relacionar tempo, acção e conhecimento com a “atenção”, “*performance*” e “aprendizagem”. A intenção de aprender determina a forma de conhecimento adquirido (aprendizagem/conhecimento); as acções tomadas dependem do tipo de *performance* estabelecida (*performance/acção*); o horizonte espaço-tempo que se experimenta num dado momento depende de onde se colocou a atenção (atenção/tempo). O conhecimento, a acção e o tempo estão intimamente relacionados e a alteração de um destes elementos provoca alterações nos outros.

As empresas dispõem de dois tipos de conhecimento: o tácito e o explícito. O conhecimento explícito é facilmente transmissível, e traduz-se e articula-se com as palavras que utilizamos, com os documentos que escrevemos e com os dados que recolhemos e tratamos. Este conhecimento articulado pode ser facilmente comunicado por quem o detém, podendo o respectivo receptor tornar-se tão conhecedor como o transmissor. Por seu lado, o conhecimento tácito é dificilmente transmissível, ou seja, o seu detentor não pode fornecer uma explicação prática das regras que seguiu. As “competências” (*skills*) e as “habilidades” pertencem a este tipo de conhecimento. Enquanto o conhecimento tácito é “não ensinável”, “não articulado”, “não observável em uso”, “complexo”, “um elemento do sistema”, o conhecimento explícito é “ensinável”, “articulado”, “observável em uso”, “simples”, “independente”.

Compreende-se que muito do conhecimento que as organizações detêm pertence à categoria do tácito, bastando para isso pensar no simples facto dos decisores de topo desconhecerem os pormenores do que acontece quando as suas decisões estão a ser implementadas. As “habilidades” anteriormente referidas, embora se enquadrem no conhecimento tácito e sejam “não articuláveis”

podem ser ensinadas. Alguns conhecimentos tácitos podem e devem passar a explícitos através de metodologias e sistemas apropriados. Caso isto não se verifique, corre-se o risco de por simples rotação de pessoal apagar da memória organizacional processos essenciais ao próprio negócio. Os sistemas de qualidade vêm dar algum contributo nesta matéria. Efectivamente, o conhecimento tácito não está codificado, mas as normas ISO podem constituir um primeiro passo na codificação do conhecimento tácito, tornando fácil o uso pelos outros e permitindo a possibilidade de explorar o processo.

Fig. 2. 3 – Interação entre Conhecimento Tácito e Explícito



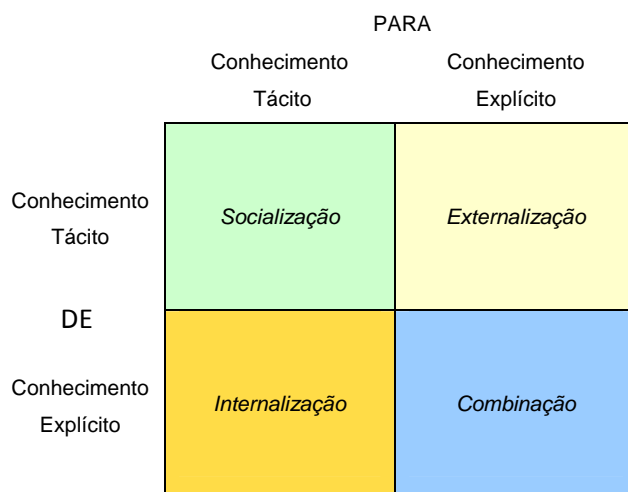
Fonte: Nonaka, 1995

Nonaka & Takeuchi (1995) consideram que o conhecimento como vantagem competitiva resulta da interação entre conhecimento tácito e conhecimento explícito, ou seja, da capacidade do conhecimento tácito individual passar a conhecimento tácito organizacional e posteriormente a explícito organizacional, originando novos produtos, novos processos ou novos serviços. Para estes autores, a chave de criação de conhecimento na organização resulta da forma como esta última fomenta e aproveita as relações entre o conhecimento tácito e explícito individual e o conhecimento tácito e explícito organizacional, nas quatro combinações possíveis:

- “Socialização”: passagem do conhecimento tácito individual para tácito organizacional. O aprendiz acompanha e imita o artesão. Este processo de socialização é longo e nem o mestre nem o aprendiz identificam este conhecimento. Se a sua transferência não for incentivada é pouco útil para a organização. (Envolve a partilha, observação, imitação, envolvimento e interação);
- “Externalização”: conversão do conhecimento tácito individual a explícito organizacional. O conhecimento do artesão é externalizado, ou seja, torna-se expresso por regras escritas, passíveis de serem difundidos na empresa e utilizados por outros. (Procura-se articular, explicitar, dialogar e formalizar);
- “Combinação”: o conhecimento explícito individual passa a explícito organizacional. O indivíduo combina várias peças de conhecimento explícito numa nova peça. Por exemplo, combinar informação de várias origens num novo documento. (Pretende-se fundamentalmente clarificar, documentar, detalhar e integrar);

- “Internalização”: conversão do conhecimento explícito organizacional para tácito individual. O indivíduo internaliza, i.e., absorve informação numa organização mas de modo pessoal. Cada indivíduo tem a sua personalidade com um conhecimento, experiência e culturas muito próprias, pelo que a absorção de informação é feita à sua medida gerando um novo conhecimento tácito individual. (Envolve a intuição, o entendimento, a aprendizagem, a individualização, o instinto, a essência, ...)

Fig. 2. 4 – Gestão do Conhecimento e Acção



Fonte: Nonaka, 1995

O processo de criação de conhecimento organizacional é contínuo, e as formas de conversão sucedem-se indefinidamente em espiral na estrutura organizacional. Qualquer uma das variantes apresentadas (socialização, externalização, combinação e internalização) permite transformar conhecimento individual em conhecimento organizacional, mas as que permitem obter conhecimento explícito, são mais eficazes porque podem reproduzir-se mais facilmente e difundir-se com maior rapidez. Nonaka & Takeuchi (1995) distinguem a cultura ocidental da oriental nos comportamentos organizacionais. Nas empresas ocidentais a conversão de conhecimento é feita quase exclusivamente à base de conhecimento explícito, enquanto nas orientais estes processos são mais tácitos.

No entender de Paul M. Romer¹¹ as tradicionais categorias de *inputs* das organizações dão lugar a outras classes de *inputs*: *hardware*, *software* e *wetware*. O “hardware” compreende as entidades físicas ou materiais da produção (equipamentos, computadores, matérias primas e infra-estruturas). O “wetware” inclui o capital humano, ou seja, o conhecimento tácito. O “software” cobre todo o conhecimento codificado que pode ser transmitido (instruções, livros, filmes e linguagem). Todo este conhecimento pode ser armazenado sob a forma de texto, imagem ou conjunto de bits num CD. A partir da primeira cópia de *software* pode proceder-se à sua reprodução, comunicação e utilização massiva. Segundo este autor, o grande desafio está na gestão do *wetware* e do *software*. As

¹¹ Romer, Paul M., 1995 “Beyond the Knowledge Worker”, World Link, Jan-Fev

empresas devem preparar-se para potenciar a descoberta de vários tipos de “software” e no seu refinamento, utilizando trabalhadores qualificados para o efeito. Os maiores ganhos para as organizações e para a sociedade advirão precisamente destas actividades.

A Teoria Baseada nos Recursos e os Principais Conceitos Associados

Na década de 1990, e numa perspectiva algo simplista, assistiu-se a uma mudança do enfoque da análise estratégica do lado da “procura” para o lado da “oferta”. No encontro que a empresa realiza entre as oportunidades e ameaças do meio envolvente e os seus recursos e capacidades internas, o enfoque é colocado nesta segunda vertente. Muita da investigação recente sobre as implicações estratégicas do meio envolvente interno prendia-se com a implementação da estratégia e com a análise dos processos organizacionais. Mais recentemente, ressurgiu o interesse no papel dos recursos como base fundamental da estratégia empresarial, em virtude de alguma insatisfação com o modelo que dominou o pensamento estratégico (de procura de equilíbrio da economia industrial), fazendo ressaltar a importância das clássicas teorias do lucro e da concorrência (David Ricard, Joseph Schumpeter).

A teoria baseada nos recursos assenta fundamentalmente nas rendas Schumpeterianas¹². Refira-se que, enquanto as rendas Ricardianas são de longa duração e devem-se a factores de difícil ou impossível imitação (imagem de marca, localização geográfica única ou rotinas organizacionais complexas), as rendas Schumpeterianas resultam da inovação, pelo que a qualquer momento serão imitadas e, conseqüentemente, de curta duração. A teoria baseada nos recursos considera os recursos e as capacidades a base de suporte de uma estratégia de longo prazo. À luz desta teoria, são os recursos internos e as capacidades que direccionam a estratégia empresarial e que constituem as fontes primárias dos lucros da empresa.

Os “factores de produção” são *inputs* indiferenciados e de fácil acesso no mercado. É o caso de terrenos, mão-de-obra qualificada ou conhecimento escrito. Os “recursos”¹³ são activos de uma organização, difíceis ou impossíveis de imitar e de transferir para outra organização em virtude dos custos de transacção ou de transferência associados (*know how* comercial, experiência acumulada ou equipamento altamente especializado). Estes activos envolvem uma certa porção de conhecimento tácito e não devem ser analisados de forma isolada porque o seu valor depende do contexto temporal e de mercado.

¹² As rendas Ricardianas são geradas por factores valiosos de oferta limitada, ou seja, devem-se à escassez. Por seu lado, as rendas Schumpeterianas resultam do empreendedorismo, i.e., são ganhos por inovadores num hiato de tempo entre o lançamento da inovação e a sua difusão. Até a inovação ser imitada, o inovador ganhará este tipo de rendas.

¹³ Em 1995, Wernerfelt define recurso como “qualquer coisa que pode ser pensada como um ponto forte ou um ponto fraco de uma dada empresa”. Em 1997, Teece, Pisano e Shuen definem recursos como “activos específicos de uma empresa que são difíceis senão impossíveis de imitar” – “Dynamic Capabilities and Strategic”, 1997, Management, Strategic Management Journal, Vol. 18, Nº 7, pp. 509-533

As “capacidades” de uma organização traduzem-se nos seus outputs e são fruto do trabalho de vários grupos de recursos. Por seu lado, as “competências” constituem processos ou rotinas organizacionais, tais como os sistemas para a qualidade, e podem envolver parceiros estratégicos. As “competências vitais” são as que definem o “negócio” da empresa. O nível de distinção de uma competência vital é função da quantidade de recursos que a organização dispõe comparativamente aos seus concorrentes e da dificuldade destes últimos em replicar as suas competências.

Gary Hamel e C. K. Prahalad referem-se às “competências nucleares” (“core competence”) que, segundo os autores, se traduzem na “aprendizagem colectiva da organização, especialmente como coordenar diferentes competências de produção e integrar correntes múltiplas de tecnologia”. As “capacidades dinâmicas” consistem na capacidade da empresa para reconfigurar competências internas e externas, pelo que reflectem o potencial da organização para se dotar de novas formas de vantagem comparativa. A formulação de uma estratégia baseada nos recursos implica a identificação e a avaliação prévia dos recursos mais adequados ao desenvolvimento da vantagem competitiva futura. Este processo envolve a aplicação de um conjunto de testes com vista a verificar quais os recursos que são realmente valiosos. Apesar da simplicidade conceptual de considerar os recursos como base de sustentação de uma vantagem comparativa, na prática as empresas têm alguma dificuldade em avaliar convenientemente os seus recursos e identificar as verdadeiras fontes de vantagem comparativa.

Na perspectiva da teoria baseada nos recursos, para que um recurso seja considerado essencial na formulação de uma estratégia competitiva é necessário submeter-se a um conjunto de testes, nomeadamente: o teste da “imitação” (dificuldade de imitar o recurso); da “durabilidade” (velocidade de depreciação do recurso); da “substituição” (grau de substituíbilidade do recurso por um diferente); da “apropriação” (quem se apropria do valor do recurso) e da “superioridade competitiva” (qual é efectivamente o melhor recurso). É da aplicação desta bateria de testes que resulta uma avaliação adequada dos recursos a reter para a formulação e implementação de uma estratégia competitiva.

2.3) Da Qualidade à Reengenharia

É precisamente no contexto da “Escola dos Recursos”, onde o conhecimento ocupa um papel chave, que o movimento da Qualidade¹⁴ se assume como uma filosofia de gestão centrada nos recursos humanos, o principal capital das organizações, mas com um maior enfoque no grupo do que no indivíduo. Daqui resulta a importância da formação e da circulação da informação na criação, retenção e difusão da informação e do conhecimento. A implementação de qualquer sistema de Qualidade Total pauta-se pela gestão participativa, reconhecendo-se a todos os recursos humanos envolvidos a iniciativa e a criatividade.

¹⁴ Contrariamente ao que geralmente se pensa, o conceito original não é proveniente do Japão mas dos USA. Mary Parker Follet, autora americana contemporânea de Taylor, dava muita ênfase ao elemento humano e ao “grupo”, bem como à importância da “formação” das pessoas e da “partilha do conhecimento”. A essência do pensamento desta autora sobre a filosofia da organização resume-se na integração da autoridade e na interpenetração do controle.

Numa verdadeira atmosfera de Qualidade Total, o projecto da organização é compreendido por todos e a responsabilidade é partilhada a todos os níveis. As relações humanas centram-se na cooperação e a informação flui continuamente num processo ascendente (*bottom-up*) e descendente (*top-down*).

No ambiente da Qualidade Total o processo de mudança assenta fundamentalmente na procura de consenso, no desenvolvimento de uma “cultura comum” que promova a própria coerência dos valores partilhados. A implementação da Gestão da Qualidade Total conduz a uma mudança na cultura e nos comportamentos, com vista ao envolvimento de todas as pessoas no processo. O “directivo” dá lugar ao “participativo”, a “centralização” é substituída pela “delegação”, o “chefe” passa a “animador”, deixa-se de pensar no “indivíduo” para se pensar na “equipa”. Do mesmo modo, as “certezas” dão lugar às “convicções”, às “relações de força” sucedem-se as “relações de negociação”. O enfoque nos “produtos” cede lugar ao enfoque nos “processos”, e o espírito de “parceria” sobrepõe-se ao da “concorrência”. Em vez de se falar de “erros” (e culpados), pensa-se no “direito ao erro e no dever de progresso”. Em suma, a Qualidade Total visa proporcionar satisfação aos seus clientes internos e externos, dando espaço ao desenvolvimento e criatividade de cada um.

A reconfiguração dos eixos estratégicos onde assenta a competitividade das empresas requer respostas cada vez mais exigentes, conduzindo a um enfoque crescente nos processos em detrimento da organização funcional. A tendência para a concentração das empresas no “core business”, e a conseqüente externalização de várias actividades, também vem acentuar a passagem da organização funcional à organização processual. A migração para os processos torna-se absolutamente essencial na partilha de informação, na agilização do negócio e na criação de valor para o cliente. Para as empresas conseguirem a agilidade conducente à “rapidez de resposta” exigida no mercado, terão necessariamente de deixar de funcionar como “ilhas” ou “silos” para funcionar de forma integrada, onde a informação possa fluir e adaptar-se aos mercados a que se destina. A organização por processos permite a cooperação interdepartamental sendo esta horizontalização organizacional o garante do enfoque no mercado e nos *outputs*, com vista à fidelização dos clientes.

Na sequência da extensão do conceito de cadeia de valor¹⁵, surge o conceito de “rede de valor”, que advém basicamente de duas tendências actuais da gestão empresarial: a indefinição de fronteiras das indústrias (a evolução das TIC fomenta a interpenetração em novos mercados), e a emergência dos prestadores de serviços logísticos aliada à transnacionalização da economia (possibilidade de estar presente num determinado local sem investir numa infra-estrutura logística própria). O sistema de valor, entendido numa perspectiva horizontal, dá lugar a uma visão de rede, o que exige uma gestão de recursos integrada, orientada para as necessidades do cliente final. O valor (preço de mercado) não é consequência da remuneração da gestão do fluxo físico e informacional tradicional (fornecedor-produtor-distribuidor), mas da articulação de conhecimentos tácitos e explícitos onde se incluem outros parceiros (com competências diversas, nomeadamente TIC ou logística).

¹⁵ Porter, M., 1980, “Competitive Strategy”, The Free Press, USA

Bartlett e Ghosal (1990) consideram que numa envolvente de grande complexidade a excessiva preocupação com a estratégia e a estrutura deve dar lugar a uma focalização na gestão dos processos e do capital humano de que se dispõe. Os requisitos chave da estratégia prendem-se pouco com a elaboração de planos engenhosos (principalmente os de longo prazo de cariz rígido), mas envolvem fundamentalmente a construção de processos estratégicos flexíveis e a mobilização da capacidade individual para responder com eficácia ao dinamismo do mercado. Estes autores consideram as estratégias genéricas bastante restritivas, quando exploradas de forma redutora em envolventes dinâmicas e turbulentas e propõem três pressupostos base para alargar o seu âmbito: o desenvolvimento e a comunicação de uma visão clara e consistente na empresa com base na integração de todas as actividades; uma gestão de recursos humanos adequada; e a oportunidade de integrar o pensamento individual no contexto organizacional.

Prahalad e Hamel (1990) advogam a organização em torno de “núcleos de competências” (core competences) que, apesar de se reflectirem no que a empresa sabe fazer bem, assentam sobretudo, em recursos humanos cujos amplos conhecimentos potenciam o acesso a diversos mercados e uma forte orientação ao cliente, sendo estas particularidades muito próprias e difíceis de ser seguidas pela concorrência. Estas empresas tendem a ser bastante receptivas à colaboração, desenvolvendo alianças estratégicas e *partnerships*, mesmo com os concorrentes, com o intuito de adquirir *know how* e acesso a novos mercados. Como já se referiu, estas orientações traduzem uma nova abordagem da estratégia competitiva que assenta fundamentalmente nas capacidades da empresa (*capabilities-based competition*). Quanto mais a vertente predominante é a de serviço mais as capacidades expressam a estratégia empresarial (Stalk et al., 1992).

No âmbito da reengenharia do negócio, define-se “processo” como um conjunto de actividades que recebem um ou mais tipos de inputs e geram um output de valor para o cliente. Por seu lado, o conceito de “reengenharia” consiste no redesenho radical dos processos do negócio, com vista à obtenção de melhorias muito acentuadas na performance alcançada, ao nível dos custos, qualidade, serviço e rapidez (Hammer e Champy, 1993). A reengenharia compreende uma orientação processual, muita ousadia, põe em causa as regras pré-existentes e impulsiona a utilização criativa das tecnologias de informação. Neste contexto, é possível repensar a organização através de um conjunto de novas técnicas, criando oportunidade para as empresas se “auto-reinventarem” e competirem, revigorarem a sua competitividade num ambiente turbulento, complexo e instável. Todavia, a questão central na reengenharia reside na forma como se organiza o trabalho face aos enormes desafios do mercado e das novas tecnologias.

A reengenharia e a estratégia não são, de modo algum, incompatíveis. A estratégia orienta-se cada vez mais pelo ganho a todos os níveis e, cada vez menos, pelo processo de ajustamento entre recursos e oportunidades, um grupo limitado de estratégias genéricas ou uma hierarquia entre metas, estratégias e tácticas (Hamel e Prahalad, 1989). Numa organização por processos o enfoque da gestão pode ser colocado na melhoria dos processos integrados e não apenas no aumento de

produtividade de funções isoladas. O reconhecimento dos benefícios da gestão por processos tem levado as empresas a transformar os sistemas funcionais tradicionais em sistemas processuais. Esta evolução pode ser conseguida à custa de duas opções alternativas, mas que se complementam: a reengenharia e a gestão da Qualidade Total.

O “movimento “ da qualidade também serve para explorar a “engenharia” dos processos chave, havendo quem defenda que a reengenharia só é possível quando já estão definidos os contornos dos processos chave actuais, ainda que a empresa prefira continuar a funcionalidade vertical. Hammer e Champy (1993) não subscrevem esta ideia, considerando que não é necessário um grande conhecimento dos processos vigentes. Estes autores questionam a utilidade da “atmosfera” da qualidade no contexto organizacional, como requisito prévio a uma abordagem mais radical.

Gulden e Reck (1992) consideram que a qualidade e a reengenharia são correntes distintas, mas ambas necessárias na gestão empresarial. Enquanto a qualidade se pauta por uma melhoria contínua em grupos de actividades, funções, departamentos, processos e sub-processos, a reengenharia envolve mudanças radicais no redesenho dos processos de negócio, da estrutura organizacional, dos sistemas de gestão e dos valores da empresa com vista à maximização da performance obtida. Daqui resulta que a qualidade se compatibiliza com empresas funcionais ou processuais, o mesmo não acontecendo com a reengenharia, que não se coaduna com empresas hierárquicas verticais ou do tipo funcional. Na perspectiva destes autores, a qualidade e a reengenharia diferem em diversos aspectos, designadamente:

- na “periodicidade de intervenção” (a qualidade é diária e a reengenharia é periódica);
- nos “objectivos de intervenção” (a qualidade busca pequenas e numerosas melhorias, a reengenharia visa mudanças radicais);
- na “natureza dos processos” (a qualidade focaliza-se em departamentos ou pequenos sub-processos, a reengenharia visa intervir nos processos chave do negócio), na “extensão da mudança” (a qualidade trabalha processos na esfera de recursos e estrutura que lhe está subjacente, a reengenharia busca a mudança radical de processos, do sistema estrutural, de gestão e de valor);
- no “tipo de envolvimento dos gestores seniores” (a qualidade visa o envolvimento de todo o capital humano na busca de melhorias interessantes para a organização, a reengenharia exige maior participação dos gestores seniores em virtude dos eventuais conflitos políticos e emocionais que gera);
- na “função da informação” (o papel dos sistemas de informação é necessário na qualidade, mas fundamental na reengenharia).

Pese embora os benefícios da gestão por processos, quer na Reengenharia quer na gestão pela Qualidade Total, verifica-se que enquanto os resultados a médio e longo prazo da gestão pela Qualidade Total são mais seguros, os benefícios de curto prazo da reengenharia são menos certos.

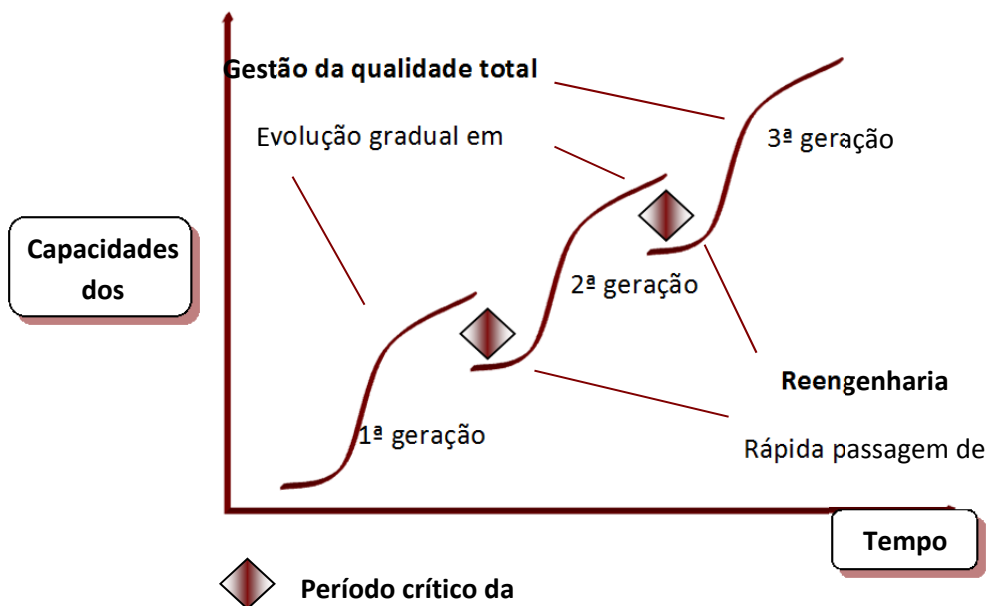
Fig. 2. 5 – Principais Diferenças entre Gestão da Qualidade Total e Reengenharia

	Gestão da Qualidade Total	Reengenharia
Objectivos	Pequenas melhorias	Melhorias radicais
Extensão da Mudança	Pequena	Radical
Tipo de Mudança	Cultural	Cultural / estrutural
Enfoque	Parte do que já existe e procura melhorar gradualmente (Processo existente)	Parte da situação ideal e procura determinar as alterações a fazer para a alcançar (Processo novo)
Horizonte Temporal Necessário	Curto	Longo
Natureza do Processo	Sub-processo (funcional)	Processo amplo (cross-functional)
Responsabilidade / Envolvimento dos Recursos Humanos	Gestores intermédios e de base, supervisores e trabalhadores, sem muito poder Abordagem botton-up	Gestores intermédios e de topo, com muito poder na empresa Abordagem top-down
Periodicidade de intervenção	Contínua	Periódica
Sistemas de Informação	Acessórios	Fundamentais
Quantidade	20-100 projectos em simultâneo	4-10 projectos em simultâneo
Orientação	Para os clientes externos e para a empresa	Para os clientes externos

Fonte: Adaptado de Miller, Alex e Dess, Gregory G., 1996, "Strategic Management", Nova Iorque: McGraw-Hill, p. 114 e Gulden, Gary K e Reck, Rbert H. 1992, "Combining Quality and Reengineering Efforts for Process Excellence", Information Strategy: The Executives Journal

Segundo Gulden e Reck (1992), para obviar o risco de insucesso da reengenharia dever-se-ia: aplicar primeiro a reengenharia aos processos com maior impacto estratégico na organização e que geram maior valor acrescentado; assegurar a participação das pessoas que precisam do *output* do processo na respectiva concepção e execução; integrar os departamentos/funções que convergem num mesmo processo com o intuito de aumentar a comunicação entre os seus membros; delegar nas pessoas que estão envolvidas na execução dos processos a tomada de decisão e o controlo; constituir uma base comum de informação que seja partilhada em rede pelas várias pessoas envolvidas no processo; complementar os programas de reengenharia com acções de gestão da Qualidade Total, com vista a aperfeiçoamentos futuros.

Fig. 2. 6 – Complementaridade entre Reengenharia e Gestão da Qualidade Total



Fonte: Adaptado de Miller, Alex e Dess, Gregory G. (1996) Strategic Management. 2ª edição, Nova Iorque. McGraw-Hill, p. 205

O novo paradigma económico a que se assiste tem por base o processo de “desmaterialização da economia”, em virtude do aumento da componente de serviços e da incorporação crescente de conhecimento na produção de bens físicos. Cada vez mais, os principais activos na produção de riqueza e na criação de valor são a informação e o conhecimento. A qualidade tem um papel chave neste processo, na medida em que faz realçar o elemento humano, aposta na circulação e partilha da informação bem como enfatiza a importância da formação e do grupo. Assim, a gestão da qualidade total ao ligar a escola do posicionamento estratégico e a escola dos recursos, permite um olhar atento na oferta e na procura, impulsionando a questão chave da competitividade actual: a criação, retenção e difusão da informação e do conhecimento. Independentemente das designações tomadas – “*learning organization*”, “*empowerment*”, “gestão do conhecimento”, “5ª disciplina”, “gestão da qualidade total” – o que verdadeiramente importa reconhecer a estes movimentos é a essência dos conceitos e os contributos da sua filosofia neste novo paradigma de competitividade.

2.4) De Um Novo Paradigma no Desempenho das Organizações ao Conceito de *Balanced Scorecard*

Num mundo global em que vivemos, cada vez mais exigente e competitivo, aliado à emergência das novas tecnologias de informação e comunicação, a avaliação do desempenho das organizações tornou-se imprescindível ao sucesso das mesmas. Todavia, a complexidade dos mercados já não se compadece com a avaliação do desempenho financeiro. A problemática das limitações da gestão exclusivamente orientada por medidas financeiras é antiga (Norton, Kaplan, 2001).

Os dados puramente contabilísticos já não dão enfoque aos elementos que conduzem aos bons ou maus resultados financeiros no futuro, porquanto ignoram o valor financeiro dos activos intangíveis (I&D, competências dos recursos humanos, o *know how* dos clientes, a *goodwill*, entre outros). Esta situação agrava-se quando os gestores são pressionados a alcançar resultados financeiros no curto prazo, em vez de privilegiarem objectivos de longo prazo.

Para o bom desempenho de uma empresa, e para que esta detenha a capacidade de remunerar adequadamente os capitais investidos, é necessária uma estratégia sustentada na capacidade de preservar uma diferença em relação à concorrência (Porter, 1996). Porém, a implementação da estratégia pode causar dificuldades quando existe um desfaseamento entre a estratégia planeada e as actividades quotidianas das empresas. O insucesso da implementação da estratégia verifica-se em muitas organizações (Rolph, 1999), pelo que é necessário encontrar modelos de gestão capazes de resolver esta dificuldade.

A partir de 1990, o desenvolvimento de modelos de medição estratégica evoluiu no sentido de construir sistemas de medidas não-financeiras ligadas à estratégia (Atkinson e Epstein, 2000). Os desenvolvimentos de Kaplan e Norton sobre o *Balanced Scorecard*, apresentados pela primeira vez em 1992, na *Harvard Business Review*, ilustram bem o mérito de fazer a ligação entre os objectivos e a estratégia empresarial com os indicadores de desempenho, financeiros e não-financeiros. Este aspecto inovador permitiu alinhar as acções, as mudanças e a inovação, a todos os níveis hierárquicos, com a estratégia de topo. O modelo do *Balanced Scorecard* distingue-se dos outros modelos por conter medidas de resultados e de meios, ligados através de relações de causa e efeito. Como tal, conjuga o conceito de direcção estratégica e avaliação do desempenho (Lopez Viñeglas, 2002).

3) Sobre o Modelo de *Balanced Scorecard*

3.1) A Estratégia e os Sistemas de Medição da *Performance*

A era da informação veio evidenciar a crescente inadequação dos tradicionais sistemas, assentes sobretudo na concepção clássica do modelo contabilístico, na avaliação da *performance* empresarial. Com efeito, a competitividade das empresas prende-se cada vez mais com aspectos intangíveis tais como o grau de satisfação dos clientes, a eficiência dos processos internos, a motivação e conhecimento dos colaboradores ou a qualidade dos próprios produtos e serviços (Martins, 2002; Malina e Selto, 2001). Como refere Sousa e Rodrigues (2002), os sistemas tradicionais, de âmbito financeiro, focalizam-se nos resultados e não nos processos, o que não permite à gestão de topo identificar os “constrangimentos” que impedem ou dificultam o progresso da organização na obtenção dos objectivos estratégicos. A avaliação do desempenho das organizações exclusivamente baseada em indicadores financeiros é manifestamente insuficiente para sustentar as vantagens competitivas da organização, a longo prazo. Como afirmava Drucker (1995), “... os gestores necessitam de sistemas de informação integrados com a estratégia e não de ferramentas apenas para relembrar o desempenho do passado”.

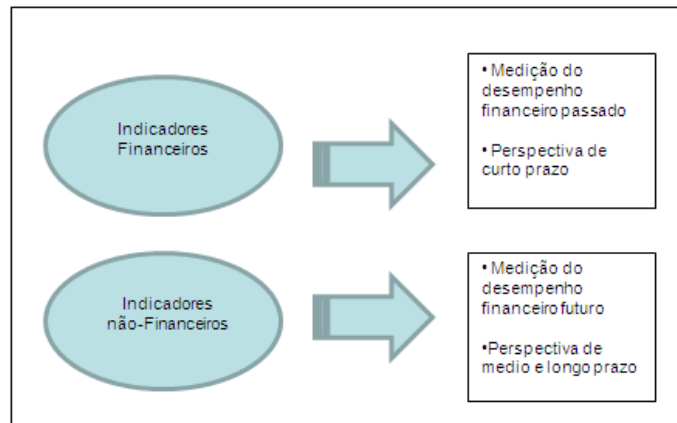
Nas décadas de 80 e 90 do século passado, surgiram diversas ferramentas de medição da *performance* que contemplavam medidas de natureza financeira e não-financeira (Keegan et al., 1989; Fritzgeral et al, 1991; Azziane et al, 1991). Mas a emergência do uso dos indicadores não financeiros fez-se sentir com maior intensidade desde o início dos anos de 1990 (Neely et al, 2005). A partir dessa altura, uma parcela apreciável da investigação orienta a sua atenção para o uso de indicadores não financeiros nos sistemas de medição da *performance* e a sua ligação à estratégia (Bhimani e Langfield-Smith, 2007; Chow et al, 2006; Jazayeri e Scapens, 2008; Tuomela, 2005; Malina e Selto, 2004).

Neste contexto, o conceito de *Balanced Scorecard* proposto por Kaplan e Norton (em 1992), ao defender que as empresas devem utilizar um conjunto de equilibrado de indicadores financeiros e não-financeiros para medir o desempenho organizacional, teve um impacto decisivo. Ao desenvolverem o conceito de *Balanced Scorecard* (BSC), Kaplan e Norton (2001) enfatizaram a insuficiência dos indicadores financeiros¹⁶ como suporte de um sistema de gestão de desempenho, na medida em que a preponderância dada ao desempenho de curto prazo pode comprometer a criação de valor a longo prazo.

No actual contexto concorrencial, de abertura e globalização dos mercados, factores como o domínio da informação, a motivação do capital humano, o grau de relacionamento com os clientes ou a gestão da marca constituem aspectos chave na competitividade empresarial. O Modelo do BSC, entre as várias ferramentas possíveis, constitui uma excelente alternativa com capacidade de resposta às necessidades de gestão multidimensionais.

¹⁶ Algumas pesquisas empíricas permitiram verificar que as empresas que prosseguem uma estratégia de diferenciação de produto recorrem menos a indicadores financeiros tradicionais, preferindo indicadores de natureza mais qualitativa (Bergeron, 2000), e as empresas que optam por estratégias de inovação baseiam a avaliação do desempenho em medidas não financeiras (Sliwka, 2001).

Fig 3.1- Insuficiência dos Indicadores Financeiros na Medição do Desempenho



Fonte: A autora

Como já se referiu, um dos princípios fundamentais dos sistemas de gestão da *performance*¹⁷ é que aspectos qualitativos como a inovação, a qualidade da oferta ou a satisfação dos clientes não são traduzidos de modo directo pelos tradicionais indicadores financeiros. Os indicadores não financeiros reflectem melhor os investimentos e a *performance* nos aspectos intangíveis, razão pela qual são indicados para prever a *performance* financeira no futuro (Kaplan e Norton, 2006). Estes intangíveis constituem fontes de vantagem competitiva sustentável e representam recursos difíceis de imitar (Marr et al, 2004a). O alinhamento dos indicadores de *performance* à estratégia é outro aspecto característico dos sistemas de medição da *performance*. Um bom sistema de medição da *performance* pressupõe que é capaz de traduzir a estratégia e comunicá-la à organização (Kaplan e Norton, 1992, 1996a, 1996b, 1996c).

Ao longo do tempo, têm sido propostos vários modelos de gestão da *performance* (o *Skandia Navigator*, *Performance Prism* ou o *Tableau de Bord*, por exemplo), que estruturam e sistematizam as dimensões da avaliação da *performance*, os respectivos indicadores e a sua ligação à estratégia. A maior parte destes modelos salienta a necessidade de gerir e monitorar os activos intangíveis e as capacidades organizacionais, pois são o garante da criação de vantagens competitivas de longo prazo (Kaplan e Norton, 2004; Marr et al, 2004). Nos últimos anos, tem-se assistido a uma proliferação dos sistemas de medição da *performance*, sendo que o BSC tem liderado em termos de referência de investigação (Neely, 2005) e ao nível das práticas empresariais adoptadas a nível internacional (Malmi, 2003; Speckbacher et al, 2003). A notoriedade alcançada pelo BSC pode ser explicada à luz da flexibilidade que lhe é inerente e das múltiplas formas de uso que estão associadas (Jazayeri e Scapens, 2008).

¹⁷ A literatura internacional e académica tem usado a designação de sistemas de medição da *performance* (Bourne et al, 2000; Lohman et al, 2004; Tuomela, 2005) ou de sistemas de gestão da *performance* (Atkinson, 2006).

3.2) O Conceito de *Balanced Scorecard* e os Processos de Gestão Estratégica

David Norton e Robert Kaplan criaram o primeiro estudo sobre o *Balanced Scorecard* (BSC), em 1990, a partir da pesquisa de 12 grandes empresas norte-americanas que constatavam a crescente incapacidade dos indicadores financeiros tradicionais na avaliação da sua *performance*. A questão fundamental era a capacidade de identificar e medir as actividades criadoras de valor nas empresas (Norton, Kaplan, 1992). Estes autores foram os grandes impulsionadores deste modelo, embora tenham surgido muitos outros contributos (Brewer, Speh, 2000). O BSC veio realçar a importância da inovação nos processos de mudança e no sucesso, face ao clima de globalização económica e de intensidade concorrencial que actualmente domina os mercados (Chow et al, 1997).

Na era industrial do século XIX e grande parte do Século XX, a competitividade das empresas era assegurada através dos investimentos e gestão dos activos tangíveis, cuja *performance* se media a partir de informação financeira. Todavia, no final do século XX e início do novo milénio, os factores intangíveis tornaram-se a principal fonte de vantagem competitiva das organizações, facto que a contabilidade tinha muita dificuldade em demonstrar. Como se referiu anteriormente, a capacidade de inovação ou de estabelecer parcerias, a qualidade dos processos operativos, o conhecimento, a marca, o relacionamento ou a fidelização dos clientes, são apenas meros exemplos de aspectos intangíveis que se têm revelado primordiais na obtenção de vantagens competitivas. Neste novo cenário concorrencial, a capacidade das empresas para gerir e desenvolver os activos intangíveis tornou-se a questão primordial da sua competitividade. Mas a questão mais complexa prende-se precisamente com a capacidade de medir factores de sucesso intangíveis. Isto, porquanto, segundo Norton e Kaplan, os activos intangíveis actuam de modo indirecto sobre os resultados através de várias relações de causa e efeito¹⁸.

O *Balanced Scorecard* (BSC) pode então ser definido como um modelo de gestão que procura dar uma visão global e integrada do desempenho organizacional, reflectindo os resultados das acções do passado (perspectiva financeira), integrando mais três novas perspectivas não-financeiras: a “satisfação dos clientes”, os “processos internos” e a “aprendizagem e desenvolvimento organizacional”, relacionados com factores intangíveis considerados fundamentais para um bom desempenho futuro (Kaplan, Norton, 1992). Assim, o BSC contempla indicadores financeiros e não-financeiros, derivados da estratégia, de acordo com as quatro perspectivas acima referidas: “financeira”, “clientes”, “processos internos” e “aprendizagem e desenvolvimento organizacional”. Deste modo, assegura-se o equilíbrio entre a criação de competências impulsionadoras de valor futuro (médio e longo prazo), através do investimento na inovação e no relacionamento com os

¹⁸A formação dos recursos humanos, por exemplo, tende a melhorar a qualidade do serviço, o que por seu turno aumenta a satisfação dos clientes e, conseqüentemente, aumenta o seu grau de fidelização. Geralmente, a um maior grau de fidelização dos clientes corresponde maiores margens e melhores rendibilidades.

clientes, nos recursos humanos e com outros *stakeholders*, e o reconhecimento dos resultados financeiros no presente (curto prazo) pelos investidores (Chow et al, 1997).

No âmbito deste modelo, Kaplan e Norton (2001), criaram o conceito de Mapa da Estratégia, o qual permite explicitar os elementos críticos e a sua ligação à estratégia, clarificando: os **objectivos** que criam valor para os accionistas; as acções sobre os **mercados**, no sentido da obtenção e retenção dos clientes mais lucrativos; o desenvolvimento de **propostas de valor** aos clientes passíveis de um preço mais elevado, tornando-os mais rentáveis; a **inovação e excelência nos produtos**, serviços e processos que melhorem as propostas de valor aos clientes.

O Mapa da Estratégia representa a descrição da estratégia num diagrama causa e efeito que permite relacionar os objectivos e iniciativas entre si e com a estratégia da organização ou unidade de negócio (Norton e Kaplan, 2000; 2004). O Mapa da estratégia representa o modo como a organização cria valor (Norton e Kaplan, 2004:11). Alguns autores advogam que o conceito de BSC pode existir sem relação causal (Malmi, 2001), enquanto outros consideram-na uma característica inerente ao próprio conceito de BSC (Atkinson et al, 1997:26; Norreklit, 2000). Os criadores do conceito de Mapa da Estratégia, enfatizam que a compilação de dados para fundamentar as relações de causa e efeito entre os indicadores do BSC pode ser muito morosa, podendo durar vários meses e até anos nas organizações de grande dimensão (Norton e Kaplan, 1996a).

O BSC evoluiu de um sistema de medição da performance com um papel relevante na implementação da estratégia (Kaplan e Norton, 1992), para um sistema de gestão estratégica (Kaplan e Norton, 1996a, 1996c; 2000; 2001b; 2001c). Segundo estes autores (1996a, 1996c) o BSC potencia a execução de quatro processos chave de gestão: a) a tradução da visão e da estratégia; b) a comunicação e o alinhamento dos objectivos estratégicos e medidas; c) o planeamento, definição de metas e alinhamento de iniciativas estratégicas; d) a promoção do *feedback* e da aprendizagem. Enquanto os três primeiros processos são cruciais para a implementação da estratégia, o último é essencial para desenvolver o ciclo duplo da aprendizagem.

- **Traduzir a Visão e a Estratégia:** o BSC apoia a tradução da visão e da estratégia em toda a organização, estimulando o consenso organizacional (Kaplan e Norton, 1996a, 2001c), sendo que o Mapa da Estratégia constitui o instrumento privilegiado para descrever a estratégia de forma facilmente compreensível pela organização (Kaplan e Norton, 2006b).

- **Comunicar e alinhar objectivos estratégicos:** o BSC bem elaborado permite comunicar a estratégia a toda a organização, alinhando os objectivos departamentais com os objectivos corporativos de longo prazo (Kaplan e Norton, 1996a, 2006c), sendo que reflecte o modo como a organização pretende realizar os objectivos dos diversos *stakeholders*. Alguns autores concluíram que o BSC ajuda a comunicar e a implementar a estratégia (Ahn, 2001; Malina e Selto, 2001; Wijn e Veen-Dirks, 2002), não obstante também se considerar que não é o instrumento mais adequado para apoiar a implementação da estratégia (Bultler et al, 1997).

- **Planear, definir metas e alinhar iniciativas:** após a definição da estratégia e uma vez identificados os *drivers* da *performance*, o *scorecard* permite que os gestores se focalizem nas iniciativas

conducentes à concretização dos resultados previstos para cada perspectiva. As iniciativas correspondem a acções que procuram a eficiência dos processos críticos. Deste modo o BSC liga as acções da organização com a sua estratégia. A elaboração adequada do BSC reforça a integração entre o planeamento estratégico e o processo orçamental (Kaplan e Norton, 1996a).

- **Promover a Aprendizagem e o Feedback:** o processo do *feedback* e da aprendizagem promove o desenvolvimento de um ciclo de aprendizagem que origina mudanças nas premissas sobre as relações de causa e efeito (Kaplan e Norton, 1996a; Wijn e Veen-Dirks, 2002). O Mapa da Estratégia (explicitando a visão e a estratégia da empresa), o *feedback* estratégico (permitindo rever as hipóteses estratégicas), e o processo de revisão da estratégia (relação causal entre *drivers* de *performance* e objectivos) constituem elementos essenciais da aprendizagem estratégica (Kaplan e Norton, 1996a).

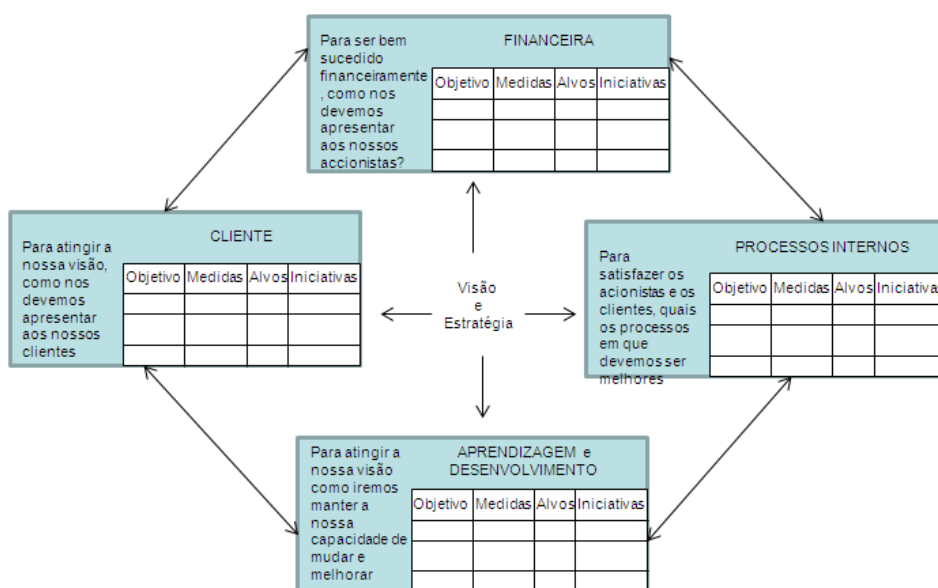
Posteriormente (Kaplan e Norton, 2008a; 2008b), este modelo foi revigorado com a sistematização de um ciclo de gestão que integra a estratégia e as operações, e que preconiza cinco fases: a) o desenvolvimento da estratégia; b) a tradução da estratégia; c) o planeamento das operações; d) a monitorização e aprendizagem; e) o teste e adaptação da estratégia. Pese embora a evolução apresentada, optou-se por estruturar a presente investigação segundo o modelo anterior (Norton e Kaplan, 1996a; 1996c) em virtude deste ser o principal referencial de pesquisa até ao momento.

3.3) O Funcionamento e a Evolução do *Balanced Scorecard*

O BSC é um modelo de gestão que permite traduzir a visão e a estratégia da organização num conjunto coerente de objectivos e medidas de desempenho, segundo quatro perspectivas fundamentais: a perspectiva financeira; a perspectiva dos clientes; a perspectiva dos processos internos; e a perspectiva de aprendizagem e desenvolvimento.

Para os autores do BSC, as quatro perspectivas acima indicadas devem ser vistas como um modelo possível, não único. Neste contexto, vários autores introduziram alterações na adaptação do modelo de Kaplan e Norton, incluindo outras perspectivas. Por exemplo, Atkinson e Epstein (2000) introduziram a perspectiva da “sociedade” para contemplar os acontecimentos no seio da comunidade. Aliás esta é uma das grandes virtudes do modelo BSC que, não sendo rígido, permite a sua fácil adaptação a diferentes tipos de empresas e organizações. A sua flexibilidade permite adaptá-lo a outras relações de causa e efeito, cujo resultado pretendido seja outro que não o lucro do accionista (a satisfação dos cidadãos, por exemplo). Todavia, na óptica da empresa e provavelmente por se tratar de um modelo com origem na cultura anglo-saxónica, o fim último deste conjunto de relações de objectivos e perspectivas é a criação de valor para os accionistas.

Fig 3.2 – O Funcionamento do Modelo de BSC de Kaplan e Norton



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996a: 186)

A Perspectiva Financeira

A perspectiva financeira está profundamente ligada aos interesses dos accionistas, pois as suas preocupações prendem-se principalmente com a expectativa de um bom nível de rentabilidade do capital investido. Para Kaplan e Norton (2001) o aumento do valor das empresas para os accionistas compreende duas vertentes: o crescimento dos proveitos e a produtividade. Mais concretamente, enquanto a estratégia de crescimento dos proveitos pressupõe o aumento dos proveitos (vendas em novos mercados), a estratégia de produtividade incide na redução dos custos de estrutura e no uso mais eficiente dos activos disponíveis, reduzindo as necessidades de capital para determinado patamar de actividade.

Os indicadores financeiros visam gerar o retorno do capital investido na empresa ou unidade de negócio (Madeira, 2000), representando, deste modo, objectivos de longo prazo. Todavia, a escolha de indicadores para o BSC depende da estratégia adoptada e da fase do ciclo de vida da organização: crescimento, maturidade ou declínio. Assim, os aspectos a privilegiar quanto aos objectivos de crescimento dos lucros, redução de custos, produtividade, rentabilidade dos activos e nível de risco, dependem fortemente destas três fases (anexos A4 e A5).

Kaplan e Norton (1996 b) distinguem três temas de âmbito financeiro que podem orientar a estratégia definida: **o crescimento e mix dos proveitos; a redução de custos/ aumento da produtividade; e a utilização dos activos/ estratégia de investimento.** As figuras indicadas nos anexos A4 e A5 procuram salientar que para diferentes estratégias (em função da fase do ciclo de vida da organização) e diferentes temas financeiros, devem seleccionar-se objectivos e indicadores financeiros distintos.

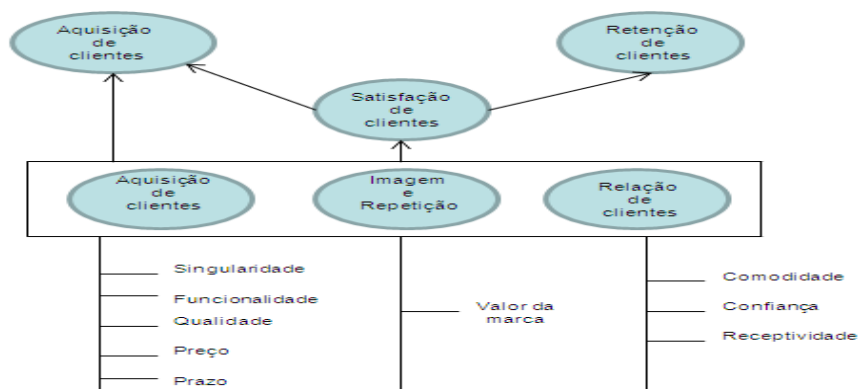
No que respeita aos indicadores financeiros a utilizar, e atendendo à multiplicidade de opções possíveis conforme exposto, cada empresa deve escolher aqueles que melhor se adequam à sua empresa ou área de negócio. À semelhança das estratégias relativas às três fases do ciclo de vida da empresa /unidade de negócio propostas por Kaplan e Norton (crescimento, maturidade e declínio), Jordan et al (2002) propõem uma abordagem mais simples para as medidas de desempenho financeiro, conforme indicado no anexo A10. No âmbito do BSC, a selecção dos indicadores financeiros visa fundamentalmente aferir o desempenho financeiro esperado com a estratégia adoptada (perspectiva de longo prazo) e estabelecer uma meta final para os objectivos e medidas de todas as outras perspectivas do BSC. Existem inúmeras soluções para alcançar as metas financeiras nomeadamente em termos da gestão da relação com o cliente.

A Perspectiva dos Clientes

A perspectiva do cliente reflecte a forma como a empresa quer ser percebida pelos seus clientes. Para o efeito, torna-se fundamental auscultar as suas necessidades e identificar os aspectos que os clientes mais valorizam. Esta perspectiva do BSC compreende os factores que dão maior contributo para o desenvolvimento do relacionamento sustentado e duradouro com os clientes e visa identificar os segmentos de mercado e de clientes onde a empresa quer competir, de modo a alcançar os objectivos financeiros estabelecidos.

Para os autores do BSC existem dois conjuntos de indicadores na perspectiva de cliente (Kaplan, Norton, 1996): os **indicadores genéricos** dos resultados que a empresa pretende obter com base na estratégia formulada e implementada (respeitantes à satisfação, quota de mercado, aquisição, retenção e rendibilidade dos clientes). Atendendo a que estes indicadores surgem sempre nos indicadores de BSC, para qualquer tipo de organização, estes designam-se por indicadores principais (**core measurement group**). Embora genéricos e aplicáveis a todo o tipo de organizações, devem ser adaptados aos segmentos alvo, para os quais a empresa procura maximizar o seu crescimento e rendibilidade. O segundo nível de indicadores designa-se por **indutores de resultados** (anexo A6), com os quais a empresa procurará enfatizar aquilo que quer oferecer aos seus clientes, de modo a atingir níveis de satisfação elevados, retenção e aquisição e, desejavelmente, aumentar a sua quota de mercado. Este tipo de indicadores traduz as “propostas de valor ao cliente” (**customer value propositions**), ou seja, as ofertas de valor da empresa aos seus mercados alvo.

Fig 3.3 - A Satisfação de Clientes e a Proposta de Valor



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996)

Cada empresa/organização deve desenvolver as propostas de valor que considera mais adequadas. A satisfação dos clientes, o prazo de entrega, a qualidade e o preço são factores determinantes da proposta de valor, embora não sejam os únicos (Kaplan, Norton, 1996 b). Deve-se ter presente que, para além dos atributos dos produtos e serviços, o relacionamento com os clientes e a imagem e reputação da empresa constituem boas oportunidades para desenvolver propostas de valor aos clientes. Hernandez et al (2000:54), consideram mesmo esta proposta de valor aos clientes como essencial, na medida em que representa o conjunto de atributos da oferta da organização passíveis de captar o interesse dos clientes e reflectir-se em bons indicadores nas medidas principais (satisfação, quota de mercado, captação, retenção e rentabilidade dos clientes).

Pese embora as propostas de valor variem de acordo com o sector de actividade, os autores do BSC (1997) salientam a existência de um conjunto comum de atributos, que compreendem três categorias: os **“atributos dos bens e serviços”**, respeitante à funcionalidade, qualidade, preço e prazo de entrega para o cliente; o **“relacionamento com os clientes”**, que pressupõe a capacidade da empresa na percepção antecipada das necessidades dos clientes para agir em conformidade, e a **“imagem e reputação da empresa”**, que se relaciona com os factores intangíveis que seduzem o cliente para a empresa, nomeadamente a publicidade, a marca e a percepção da qualidade intrínseca dos produtos e serviços oferecidos.

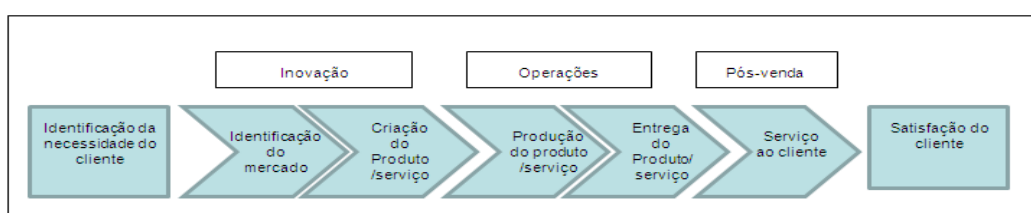
A proposta de valor reveste-se da maior importância para a empresa/organização, na medida em que ajuda a interligar os seus processos internos de modo a melhorar os resultados obtidos dos clientes. As empresas podem diferenciar a sua proposta de valor optando pela **“excelência operacional”** (política de baixo preço), pela **“intimidade com o cliente”** (política de cliente, ou seja, enfoque no relacionamento pela excelência dos serviços prestados e pela adequação das soluções específicas de cada cliente) ou pela **“liderança de produto”** (Kaplan e Norton, 2001: 93). Neste último caso, a tónica é dada às características, funcionalidade e desempenho dos seus produtos e serviços (política de inovação e diferenciação). Depois de definir a sua proposta de valor, a empresa estará em condições de seleccionar os seus clientes - alvo.

Não obstante um número cada vez maior de empresas ter uma visão de orientação para o cliente, a perspectiva de cliente do BSC requer que os próprios clientes clarifiquem um conjunto de objectivos e indicadores para os factores que eles realmente valorizam (Newing, 1995). Daqui resulta a necessidade das empresas trabalharem de perto com os seus clientes e implementarem sistemas de acompanhamento que permitam compreender as suas principais exigências. É importante realçar o facto das necessidades e preferências dos clientes sofrerem mudanças ao longo do tempo, pelo que alguns autores sugerem a realização de inquéritos de análise e satisfação dos clientes para aferir essas mudanças (Olive et al., 2000). Estes autores defendem a condução de avaliações internas (qualidade, tempo de entrega, devoluções, ...) que alertam para qualquer tipo de alteração de tendências e potenciam a resposta imediata da empresa a estas alterações. A perspectiva do cliente funciona como a pedra de toque do BSC (Olive et al, 2000), reflectindo a missão e a estratégia da empresa em objectivos específicos sobre os clientes e mercados alvo o que, segundo Kaplan e Norton (1996), deve ser comunicado a toda a organização. No anexo A9 apresentam-se alguns aspectos críticos da perspectiva dos clientes bem como os indicadores de desempenho que lhe estão associados.

A Perspectiva dos Processos

A perspectiva dos processos pretende fundamentalmente identificar os processos internos que são críticos, ou seja, aqueles em que a empresa deve ser excelente para concretizar a proposta de valor aos clientes e satisfazer as expectativas dos accionistas. As medidas a seleccionar devem centrar-se nos processos internos com maior impacto na satisfação dos clientes e que permitam realizar os objectivos financeiros. Para responder às exigências dos clientes, as empresas têm de se tornar excelentes nalguns processos internos. Assim, a perspectiva interna deve traduzir as capacidades cruciais da organização e a tecnologia fundamental para adicionar valor à actividade do cliente (Newing, 1995). Contrariamente aos modelos tradicionais que se focalizavam na estrutura produtiva organizada em departamentos (ou centros de responsabilidade), o BSC cria medidas para avaliar toda a cadeia de valor da empresa, analisando o desempenho do ciclo inovação/operação/pós-venda. Na perspectiva dos processos procura-se definir o que é necessário fazer internamente para satisfazer e, preferencialmente, exceder as necessidades e expectativas dos clientes (Brewer e Seph, 2000:83). Isto conduz ao estabelecimento de metas predominantemente não-financeiras, que incidem sobre quatro categorias principais: medidas de orientação para a qualidade, flexibilidade, medidas dos custos e medidas baseadas no factor tempo.

Fig 3.4 - A Cadeia de Valor dos Processos Internos



Os autores do BSC (Kaplan, Norton, 1997) distinguem três processos internos fundamentais, que se verificam em qualquer empresa no modelo genérico da cadeia de valor de Michael Porter: com início no processo de inovação, prosseguindo com os processos de operações e terminando com o serviço de pós-venda. No **processo de inovação**, o enfoque vai para a análise das condições de mercado e para a identificação das necessidades dos clientes, sendo o aspecto principal desta etapa reside na eficácia e na rapidez do processo de inovação ao nível da concepção dos produtos. As medidas de desempenho (indicadores) geralmente utilizadas prendem-se com o tempo de desenvolvimento de novos produtos, o número de novos produtos lançados no mercado comparativamente aos principais concorrentes e a taxa de vendas dos novos produtos/serviços. O **processo operacional** inicia-se com a encomenda do cliente e termina com a respectiva entrega, onde a consistência demonstrada no cumprimento dos prazos de entrega assume um papel fundamental. Os indicadores mais utilizados neste processo medem o nível de qualidade alcançado, o índice de confiança, o tempo de ciclo, as características dos produtos ou o valor dos custos comparativamente com a concorrência.

Os **serviços de pós-venda** integram o conjunto de serviços de apoio ao cliente relacionados com a satisfação das suas necessidades no processo pós-venda, designadamente garantias, reclamações, tratamento de desconformidades/ avarias, devoluções, aconselhamento técnico. O prazo de resposta a reclamações, os custos utilizados no pós-venda, o volume de crédito ou a criação de serviços de atendimento telefónico constituem bons exemplos de indicadores nesta etapa. Enquanto os processos operacionais e de pós-venda têm sobretudo impacto nos resultados e na criação de valor de curto prazo, os processos de inovação são o garante da criação de valor a longo prazo. Daqui resulta que os processos de inovação constituem o principal impulsionador dos resultados financeiros no futuro.

Kaplan e Norton (2001:94) salientam o desajustamento verificado, por parte de algumas empresas, naquilo que medem relativamente às estratégias de crescimento que procuram prosseguir. Geralmente estas empresas focalizam-se na melhoria da qualidade dos seus processos internos e na gestão de custos, deixando para segundo plano aspectos essenciais como o processo de inovação e o relacionamento com os seus clientes. Comparativamente a outros sistemas de avaliação do desempenho, o BSC tem a vantagem de considerar quer o aperfeiçoamento dos processos existentes, quer a identificação de novos processos vitais para a satisfação dos clientes e para a obtenção de vantagens competitivas duradouras. Contrariamente aos sistemas tradicionais de avaliação do desempenho, o BSC integra os processos de inovação na perspectiva interna, aspecto cada vez mais crucial na criação de valor a longo prazo. No anexo A11 apresentam-se alguns factores críticos na perspectiva dos processos internos e os respectivos indicadores de desempenho (Jordan et al., 2002:272).

Perspectiva da Aprendizagem e Desenvolvimento Organizacional

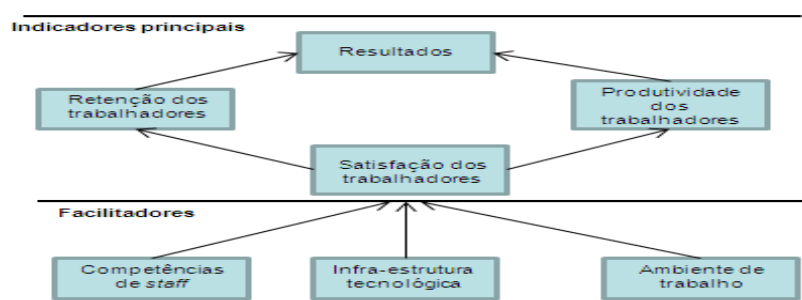
Na proposta original do BSC, Norton e Kaplan (1992) integravam o processo de inovação nesta quarta perspectiva. Porém, alguns anos mais tarde (1996) estes autores defendiam que a inovação devia ser considerada parte integrante dos processos internos.

A perspectiva da aprendizagem e crescimento/desenvolvimento procura identificar a infra-estrutura necessária (infra-estrutura tecnológica, de capital e humana) ao crescimento e desenvolvimento das empresas a longo prazo. Esta quarta perspectiva versa precisamente sobre as competências necessárias para concretizar os objectivos estratégicos. Enquanto os objectivos das outras três perspectivas indicam onde e como a empresa se deve destacar para obter um excelente desempenho, os objectivos de aprendizagem e crescimento revelam qual a infra-estrutura que permite a concretização dos objectivos das outras perspectivas. Esta quarta perspectiva constitui a fonte de todas as outras, figurando geralmente na base das outras perspectivas.

Na perspectiva de aprendizagem e desenvolvimento organizacional procura-se realçar a importância do investimento nos recursos humanos, nas tecnologias/sistemas de informação e nos procedimentos organizacionais, com vista a garantir o sucesso financeiro a longo prazo. Os objectivos desta última perspectiva do BSC prendem-se muito com os activos intangíveis da empresa e com o seu papel na estratégia escolhida, pois a “...aprendizagem e crescimento equivale a construir as competências fundamentais que são necessárias para competir no futuro” (Gering e Rosmarin, 2000).

No que respeita aos recursos humanos, a perspectiva de aprendizagem e desenvolvimento distingue dois tipos de indicadores: os indicadores genéricos de resultados (satisfação, retenção e produtividade dos trabalhadores) e os indutores específicos de cada vertente da perspectiva de aprendizagem e desenvolvimento (formação dos colaboradores, capacidade dos sistemas de informação, e a motivação, *empowerment* e alinhamento dos objectivos).

Fig 3.5 - Indutores Principais e Facilitadores da Satisfação dos Colaboradores



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996:129)

Os indicadores genéricos reflectem três objectivos principais: a) a **satisfação dos colaboradores**, cujo impacto na satisfação dos clientes é directo; b) a **retenção dos colaboradores**, em que quanto mais amplo e/ou específico for o nível de conhecimentos do colaborador e quanto maior o

investimento da empresa nestes conhecimentos maior será a importância deste objectivo; c) a **produtividade dos colaboradores**, que procura avaliar os esforços desenvolvidos para motivar e envolver os trabalhadores no sentido de estimular a inovação, com vista à melhoria dos processos internos e à satisfação dos clientes.

No que concerne aos indutores específicos desta quarta perspectiva, importa destacar os seguintes níveis de indicadores: a) a **Capacidade e formação dos recursos humanos**, nomeadamente a melhoria dos conhecimentos dos funcionários, de modo a mobilizar a capacidade e criatividade dos mesmos na realização dos objectivos organizacionais; b) a **Capacidade dos Sistemas de Informação**, cuja eficácia tem implicações nos processos internos e no desempenho da empresa no mercado. Normalmente utilizam-se indicadores para aferir a disponibilidade e fiabilidade da informação (em tempo real) sobre os clientes, processos internos bem como as implicações financeiras sobre as opções tomadas; c) a **Motivação, Empowerment e Coordenação**: os procedimentos organizacionais prendem-se com a estrutura organizacional (descentralizar/centralizar estrutura, criar unidades estratégicas de negócio,...), a alteração dos processos (concentração de operações, novo modelo de actuação comercial,...) e os mecanismos de coordenação (fomentar o trabalho de equipa, formar equipas de trabalho interdisciplinar,...). O BSC estimula a partilha de informação, o que favorece a descentralização e o *empowerment* (atribuição de poder). O número de sugestões por colaborador ou o número de sugestões por colaborador implementadas, exemplificam indicadores de motivação e *empowerment*.

Um dos grandes trunfos do BSC reside precisamente no alinhamento e coordenação dos objectivos individuais e departamentais com os objectivos estratégicos da empresa, e cujo modelo proporciona a sua adequada articulação. Os incentivos a dar aos colaboradores devem estar relacionados com os factores de sucesso da organização. Assim, a percentagem de trabalhadores com objectivos profissionais alinhados com o BSC constitui um bom indicador para esta vertente. No anexo A12, apresenta-se uma síntese de factores críticos e respectivos indicadores de desempenho para a perspectiva de aprendizagem e crescimento propostas por Jordan et al. (2002:273). “ *Os objectivos da perspectiva de aprendizagem e crescimento são os indutores para alcançar excelentes resultados nas três perspectivas do Scorecard*” (Kaplan e Norton, 1996). É a infra-estrutura organizacional que cria condições de exequibilidade dos objectivos definidos nas perspectivas anteriores (financeira, clientes e processos internos). Deste modo, a perspectiva da aprendizagem e crescimento constitui o indutor dos resultados das outras três perspectivas.

A Evolução do Conceito de *Balanced Scorecard*

O BSC surgiu em 1992, como um modelo de gestão que disponibilizava informação financeira e não-financeira para a avaliação do desempenho das empresas e outras organizações. O seu principal objectivo assentava na gestão eficaz da *performance* organizacional. A sua aplicação prática nas empresas, ao longo do tempo, fê-lo evoluir do conceito inicial de simples medição e avaliação do

desempenho para um instrumento de gestão estratégica, capaz de transpor os objectivos estratégicos para todos os níveis operacionais da empresa. O contributo do BSC na implementação da estratégia vem colmatar uma dificuldade comum observada nas empresas, que dedicam grande parte do seu tempo à definição de objectivos (planos financeiros e orçamentais), em detrimento das opções estratégicas fundamentais e planos de acção (Bessire, 2000).

Uma das grandes virtudes da metodologia BSC, na implementação da estratégia, prende-se com o afastamento das tradicionais perspectivas de curto prazo na redução dos custos e concorrência a preços baixos e no enfoque dado à criação de oportunidade de crescimento e na oferta de produtos e serviços de alto valor para o cliente. Adicionalmente, o BSC vem resolver a falta de ligação entre a estratégia de longo prazo e as acções de curto prazo. As virtudes desta ferramenta, aliadas à sua ampla divulgação através de empresas de consultoria, de artigos, livros e conferências, contribuíram decisivamente para o sucesso e notoriedade alcançado pelo BSC (Malmi, 2001).

Com efeito, em 1996, Kaplan e Norton reforçaram o papel do BSC na implementação da estratégia (Kaplan e Norton, 1996a). O BSC consegue então superar algumas das deficiências associadas aos sistemas de avaliação de performance tradicionais, apoiadas em indicadores de natureza financeira. Deste modo, reconhece a necessidade de satisfazer os objectivos de múltiplos *stakeholders*, como os clientes, investidores ou colaboradores, e combina indicadores financeiros e não-financeiros (Ahn, 2001). Alguns anos mais tarde, Kaplan e Norton reforçam o papel do BSC na estratégia, realçando que este é um processo contínuo, defendendo que o ciclo duplo de aprendizagem permite revigorar a aprendizagem e a evolução ou adaptação da estratégia (Kaplan e Norton, 2001c).

Em 2004, Kaplan e Norton exploram o papel do BSC na medição e monitorização dos activos intangíveis, reforçando a perspectiva da aprendizagem e desenvolvimento na criação de valor sustentável. Esta perspectiva vê reforçada a sua responsabilidade na gestão da *performance* dos activos intangíveis. Por outro lado, estes autores vêm enfatizar a necessidade de traduzir e descrever a estratégia em objectivos e medidas concretas através do Mapa da Estratégia (Kaplan e Norton, 2000; 2004). O BSC também é percebido como uma ferramenta de alinhamento organizacional, sendo que este é especialmente importante nas organizações de grande dimensão e nos grandes grupos empresariais para alinhar as inúmeras unidades de negócio e as áreas de apoio à estratégia corporativa (Kaplan e Norton, 2006). Para estes autores, o BSC deve ser capaz de alinhar eficazmente todas as unidades, processos e sistemas organizacionais com a estratégia corporativa da organização.

Em 2008, Kaplan e Norton sistematizam um ciclo de gestão com cinco fases, que liga a estratégia e as operações, identificando os instrumentos intervenientes em cada fase do ciclo (Kaplan e Norton, 2008a; 2008b). A primeira fase corresponde ao “desenvolvimento da estratégia”, na qual se apela aos conceitos de Missão, Visão e sistemas de Valores, análise SWOT, definição do valor para o accionista, do posicionamento competitivo e das competências centrais para a formulação

estratégica. A fase 2 “traduz a estratégia” em objectivos e iniciativas, identificando os indicadores e as respectivas metas, fazendo uso dos Mapas da Estratégia e dos *Scorecards*.

A fase 3, “planeamento das operações”, corresponde ao planeamento da implementação da estratégia a nível operacional. Esta fase envolve iniciativas com vista a melhorar os processos chave do negócio, a gestão da qualidade, e a preparação dos orçamentos e planos comerciais e dela resultam indicadores de *performance* mais específicos. A fase seguinte, “monitorar e aprender”, visa monitorar a implementação da estratégia e aprender com os resultados alcançados, o que requer a realização de reuniões de acompanhamento e identificação de eventuais constrangimentos. Finalmente, a fase cinco, visa “testar e adaptar a estratégia”, através da reavaliação da estratégia inicial e da necessidade, em função dos resultados, de introduzir adaptações e de a reformular completamente. Os autores consideram que é nesta fase que o BSC pode estimular estratégias emergentes (Kaplan e Norton, 2008a:17).

Enquanto as três primeiras fases correspondem ao processo integrado de planeamento da estratégia e das operações, as duas últimas compreendem a monitorização da implementação, a implementação da estratégia e o processo de aprendizagem e *feedback*. Assim, o BSC tem-se aperfeiçoado ao longo dos anos (Kaplan e Norton, 2006), evoluindo de uma ferramenta de apoio à implementação da estratégia (Kaplan e Norton, 1992, 1996a) a uma ferramenta capaz de desencadear novas oportunidades e a emergência de novas estratégias (Kaplan e Norton, 2001c, 2008a). Desde que foi apresentado, este modelo evolui de um sistema multidimensional de avaliação de desempenho para uma “solução à medida” para as necessidades específicas de cada organização, pois permite identificar os factores que efectivamente criam e sustentam a competitividade, o que permite aos gestores tomar as acções apropriadas para criar valor económico futuro.

3.4) O BSC e Outros Modelos de Gestão Alternativos

O *Balanced Scorecard* e o *Tableau de Bord*

O *tableau de bord*, até à década de 80 do século passado, não ia além de um documento de comparação e controle dos dados realizados relativamente aos dados previamente estabelecidos (em orçamentos), com o intuito de apoiar medidas correctivas. Pese embora a utilidade deste instrumento de gestão, o *tableau de bord* padecia de diversas insuficiências (Bugalho, 2004), nomeadamente no predomínio de dados financeiros que não garantiam o alinhamento organizacional, não estabelecia relações de causa e efeito (limitando-se ao apuramento de resultados finais) e não evidenciava o impacto das decisões de gestão nas variáveis não financeiras (como a qualidade, a inovação ou a satisfação dos clientes). Por outro lado, esta ferramenta não estabelecia a ligação entre a estratégia e as decisões e acções de cariz operacional, dando maior enfoque ao passado em desfavor da sistematização das variáveis com maior impacto no futuro.

A partir de 1990, com a crescente preocupação de garantir a coerência entre os objectivos estratégicos e os planos de acção, e à medida que as variáveis intangíveis e não financeiras assumiam maior relevância, o *tableau de bord* foi alvo de um novo aperfeiçoamento, passando a integrar outras componentes. Segundo Bugalho (2004) e Jordan et al. (2002), o *tableau de bord* passou a ser desenvolvido a partir da missão e dos objectivos de cada centro de responsabilidade, que por sua vez conduziam à identificação dos factores críticos de sucesso, os quais seriam então quantificados pelos indicadores-chave de desempenho. Assim, este instrumento passou a ser desenhado à medida das necessidades e dos objectivos específicos de cada centro de responsabilidade, integrando indicadores financeiros e não-financeiros, devendo ainda ser sintético, coerente e ter disponibilidade imediata (mensal). Para estes autores, o *tableau de bord* foi desenvolvido como um instrumento de informação rápida, com capacidade para comparar as previsões com os resultados alcançados, possibilitando o apuramento de desvios e a elaboração de análises de diagnóstico. Deste modo, tornou-se um valioso instrumento para a tomada de decisão de curto prazo. O BSC vem colmatar a falta de ligação entre a estratégia de longo prazo e as acções de curto prazo, apoiando a tomada de decisão empresarial no sentido da criação de valor económico no futuro (Kaplan e Norton, 1986b),

No que tange às semelhanças entre o BSC e o *tableau de bord*, Jordan et. al. (2002) referem que, tratando-se de modelos de medição do desempenho, ambos integram informação financeira e não-financeira, relacionam objectivos e factores críticos com os indicadores de desempenho utilizados e procuram produzir informação sintética, rápida e adequada à tomada de decisão. Segundo Jordan et. al. (2002), as principais diferenças entre o BSC e o *tableau de bord* prendem-se com os pressupostos em que se baseia a sua concepção. Assim sendo, enquanto o *tableau de bord* está mais vocacionado para a vertente operacional (o *tableau de bord* nasceu da esfera produtiva) o *balanced scorecard* encontra-se intimamente ligado com a estratégia (criado por professores da Universidade de *Harvard*, com forte tradição no estudo da gestão estratégica). No *tableau de bord* os objectivos são estabelecidos livremente pelos gestores, o que aumenta o nível de subjectividade alcançado, enquanto no BSC eles enquadram-se nas quatro perspectivas fundamentais, estabelecendo relações de causa e efeito entre si, o que imprime maior objectividade e facilidade na identificação de objectivos.

O BSC, o Modelo Prisma (*Performance Prism*) e Outros Modelos de Gestão

O Modelo Prisma consiste num sistema de medição do desempenho tridimensional que compreende cinco faces inter-relacionadas, e que dá especial enfoque à visão dos *stakeholders*. No entender dos autores, a principal vantagem deste modelo traduz-se na abrangência da sua orientação, pois as estratégias a prosseguir são definidas de modo a criar valor e a satisfazer os *stakeholders* da empresa. As cinco dimensões do modelo compreendem a “satisfação dos *stakeholders*”, as “estratégias”, os “processos”, as “capacidades” e a “contribuição dos *stakeholders*”. As bases em que

este modelo se fundamenta residem no pressuposto de que as empresas que almejam o sucesso de longo prazo devem dispor de uma clara identificação dos seus *stakeholders-chave* e dos desejos destes últimos para a organização. A partir daqui podem definir-se quais as “estratégias” a prosseguir para garantir a satisfação dos *stakeholders-chave*, quais os “processos de negócio” que devem ser adoptados para realizar essas estratégias e quais as “capacidades” necessárias para levar a bom termo estes processos (Neely et al, 2000).

As opções fundamentais deste modelo baseiam-se na definição dos *stakeholders-chave* e nas expectativas de valor que eles têm sobre o potencial da empresa no futuro. As perspectivas do *Performance Prism* apresentam-se sob a forma dos “Mapas de Sucesso”¹⁹, os quais traduzem a hierarquia de necessidades e desejos de cada *stakeholder* através do estabelecimento de relações de causa e efeito. Estes mapas clarificam as necessidades estratégicas do negócio e as iniciativas e actividades específicas que devem ser tomadas dentro do *core business*, reflectindo nas respostas a cada dimensão do modelo as necessidades e expectativas dos *stakeholders*.

O modelo do Balanced Scorecard e o *Performance Prism* constituem sistemas vocacionados para a medição do desempenho organizacional e para a comunicação da estratégia empresarial a todos os níveis da organização, no sentido de alcançar o alinhamento organizacional, sendo que ambos utilizam múltiplos indicadores de desempenho, de natureza financeira e não-financeira. O BSC compreende quatro perspectivas (financeira, cliente, processos internos e aprendizagem e crescimento/desenvolvimento organizacional), enquanto o *Performance Prism* integra cinco perspectivas (necessidades dos *stakeholders*, estratégia, processos, capacidades e contribuição dos *stakeholders*). Todavia, a principal divergência entre os dois modelos reporta-se à “orientação”, na medida em que no *Performance Prism* atende-se às necessidades e contribuições dos *stakeholders*, enquanto o Balanced Scorecard tem como orientação os accionistas (perspectiva financeira) e os clientes (Neely et. al., 2001). Estes autores salientam a falta de enfoque que o BSC dá aos *stakeholders*, nomeadamente aos colaboradores, fornecedores, intermediários, entidades reguladoras e demais agentes da comunidade. Todavia, o ponto de divergência mais forte entre os dois modelos assenta na “definição de estratégia” e nos “indicadores de desempenho”. No BSC, só após a formulação da estratégia organizacional é que é desenhado um conjunto de medidas de desempenho. De modo inverso, no *Performance Prism* a identificação dos indicadores de desempenho para satisfazer os *stakeholders* precede a formulação estratégica da organização (Neely et.al., 2001).

Os sistemas de qualidade focalizam-se principalmente na “melhoria contínua” das áreas consideradas prioritárias, medindo a eficiência com que se executa aquilo que pretende otimizar, numa óptica de auditoria e controlo. Portanto, baseiam-se na busca da “melhoria da eficiência” dos processos internos, equiparáveis aos utilizados por empresas semelhantes, promovendo modelos algo similares para todas as empresas. O fim último destes sistemas prende-se com a satisfação do

¹⁹ A aplicação prática do *Performance Prism* ajudou a escalar os desafios estratégicos de várias empresas multinacionais, como foi o caso da DHL Worldwide Express (Neely et. al., 2001).

cliente, superando as suas expectativas. O modelo do BSC permite destacar quais os processos internos em que as melhorias serão mais relevantes para o sucesso estratégico (redução de custo, diminuição do tempo de ciclo). Assim, coloca o seu enfoque nas “estratégias específicas adoptadas pela empresa/organização” e nas “relações de causalidade”, também únicas para cada caso. Cada empresa, a partir da sua estratégia (única), formula e articula os objectivos, os indicadores respectivos e as actividades que permitem alcançar esses objectivos. A “satisfação dos accionistas” resulta como o fim último deste modelo. Não obstante as semelhanças entre estes dois modelos, a questão fundamental que diferencia estas duas metodologias é o objectivo do BSC na “implementação de uma estratégia, processos e relações de causa e efeito únicos”, enquanto os Sistemas de Qualidade procuram a *standardização* de estratégias, modelos e relações de causalidade, relativamente semelhantes para todas as empresas (Andersen et al., 2000).

Outros modelos de origem nórdica, por exemplo, o “Navigator” desenvolvido pelo grupo Segurador sueco Skandia, assenta a estratégia na gestão e valorização do capital intelectual, relegando para segundo plano a perspectiva financeira (Wegmann, 1999) Este modelo baseia-se na capacidade de gerar valor a longo prazo (em conformidade com a visão e a estratégia definidas) medido a partir de factores de sucesso agrupados em 5 perspectivas. Às quatro perspectivas do BSC tradicional, o “Navigator” acrescenta a “perspectiva humana”, que considera fundamental na análise do desempenho. Das cinco perspectivas do Modelo, aquela que corresponde ao “factor humano” desempenha um papel central, designadamente potenciando os resultados financeiros através da sua influência nas outras perspectivas. Actua como o núcleo central da organização, pois os recursos humanos interagem com todos os outros elementos do modelo. Deste modo, a gestão do factor humano, nomeadamente no que respeita à liderança, motivação, competências, rotatividade, experiência, e renovação dos recursos humanos assume um destaque primordial (Viedma Marti, 2002).

Da comparação deste modelo nórdico com o BSC tradicional, Wegmann (1999) tece algumas críticas ao modelo de Kaplan e Norton, nomeadamente que o BSC não é sustentado por uma reflexão sobre a empresa e a sua razão de ser; prossegue a lógica industrial da empresa e, por conseguinte, não contempla o capital humano como elemento central da criação de resultados na organização. Este autor considera que o BSC se apoia na concepção clássica da cadeia de valor de Porter, pelo que o factor essencial da abordagem reside na produção de bens e serviços, na satisfação dos clientes e dos accionistas, subestimando o capital humano como elemento de avaliação e sustentação do desenvolvimento dos processos, da inovação e da satisfação dos clientes. De facto, Wegmann (1999) refere que estando o BSC ancorado na concepção tradicional da estratégia, apoiada na análise externa (oportunidades e ameaças) e análise interna (forças e fraquezas), o factor humano assume um papel secundário na elaboração da estratégia. Outros autores também consideram que o Modelo de Kaplan e Norton é incipiente na relevância atribuída ao Capital Humano. Ortiz (2001), integra este grupo de autores, referindo que o BSC carece de desenvolvimento relativamente aos activos mais intangíveis, tais como a capacidade de aprendizagem e de inovação.

Sveiby (2001), considera que apesar das semelhanças do seu Modelo – o *Intangible Assets Monitor (IAM)* – com o BSC, é completamente distinto e foi conceptualizado antes (1986, na Suécia). A principal crítica deste autor ao Modelo de Kaplan e Norton assenta principalmente no facto do BSC considerar como complementares as perspectivas não financeiras, enquanto o IAM considera o enfoque no conhecimento e nas competências dos recursos humanos a questão fundamental, relegando para segundo plano os indicadores financeiros. Adicionalmente, o IAM dá mais importância à situação evolutiva dos três activos intangíveis (estrutura externa, estrutura interna, competências dos recursos humanos), avaliando o seu crescimento, eficiência e estabilidade, enquanto o BSC “soma” as três perspectivas não financeiras à medição de resultados financeiros.

3.5) Considerações Críticas ao *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard* constitui um modelo que tem alcançado elevada aceitação no contexto académico e empresarial. Pese embora a notoriedade e o reconhecimento recebido em inúmeras implementações de sucesso, não está isento de considerações críticas por parte de inúmeros autores. As principais deficiências e limitações apontadas a este modelo prendem-se com aspectos conceptuais inerentes ao próprio modelo e com dificuldades encontradas aquando da sua implementação.

Doran et al (2001) refere que muitas das dificuldades e fracassos encontrados na implementação do BSC não são documentados. Segundo estes autores, verificam-se três categorias de questões a que os gestores devem responder, designadamente problemas de “ordem técnica” (grau de compromisso e de compreensão do BSC por parte da empresa, bem como a sua capacidade para comunicar a visão e a estratégia aos colaboradores) de natureza “pessoal” (a resistência à mudança por parte das pessoas e a utilização e comunicação diária do BSC) e de ordem “organizacional” (quem toma a iniciativa e qual o grau de compromisso no BSC, e se a cultura organizacional estimula e encoraja a informação mesmo perante resultados adversos, ou se usa esses resultados para exercer o controle e a punição dos colaboradores).

Apesar de se pugnar pela supremacia das medidas não financeiras, Massoud e Peyandi (2001) constataram que as empresas continuam a dar maior enfoque às medidas de *performance* financeira. Foreman (2001) salienta a discrepância entre o número de empresas que adopta o BSC e a pequena parcela daquelas que utilizam os respectivos critérios, em particular no que respeita à medição da aprendizagem e crescimento. Muitos autores têm questionado o contributo para a inovação do modelo do *Balanced Scorecard*. Atkinson e Epstein (2000) advogam que a ideia deste modelo não é completamente nova, pois desenvolveram-se sistemas semelhantes nalgumas empresas (na *Ford Motors*, por exemplo) desde o início da segunda guerra mundial. Por outro lado, um sistema semelhante ao BSC, o *Tableau de Bord*²⁰, já existia em França há mais de cinco décadas. Outros autores (Allen, 1999; Malcolm, 1999) consideram que o BSC não é mais do que um processo de

²⁰ Como já se referiu, o *Tableau de Bord* consiste num painel de indicadores, com vista a orientar a gestão no sentido da performance (Guerny et. al., 1990).

orçamentação que também utiliza medidas não-financeiras, procurando assim resolver o que já teria sido contemplado pela contabilidade de gestão. Costa (2001) concorda que o modelo do BSC repensa temas antigos mas tem o mérito de evidenciar uma aplicação mais ajustada a um ambiente mais moderno e competitivo, proporcionando uma melhor compreensão da ligação da estratégia com os aspectos operacionais. Aliás em termos conceptuais, alguns autores não reconhecem uma distinção entre o BSC e o *Tableau de Bord*. Esptein e Manzani (1997) argumentam que alguns autores franceses consideram o BSC como um caso especial do *Tableau de Bord*, ou seja, o BSC consiste num *Tableau de Bord* onde as quatro perspectivas são realçadas de forma muito clara e bem definida. Na essência os dois modelos são semelhantes (Strenger, 1997), sendo que as suas diferenças assentam nos estilos de gestão americanos e franceses (Costa, 2001).

Norreklit (2000) destaca algumas fraquezas da metodologia utilizada por Kaplan e Norton no Balanced Scorecard, designadamente nos pressupostos que estão na sua base. Assim, um dos aspectos mais distintivos deste modelo, as relações de causa e efeito, apresentam alguma ambiguidade e não contemplam a dimensão do tempo. Akkermans & Oorschot (2002) e Malina (2001) também referem esta limitação. Por outro lado, a satisfação e a lealdade do cliente nem sempre conduz a um bom resultado financeiro, o que reflecte que a relação de causa e efeito nem sempre é garantida. Segundo Norreklit (2000), o BSC não garante o enraizamento organizacional, o que poderá originar um desfasamento entre a estratégia planeada e a estratégia prosseguida, em virtude da eventual falta de compreensão dos colaboradores da linguagem utilizada e de os gestores não se reconhecerem nas metodologias e medições do BSC.

O BSC, como modelo de controlo estratégico secundariza as relações com alguns *stakeholders*, em particular os fornecedores e as instituições públicas, o que poderá constituir um ponto relevante nalgumas empresas. Akkermans e Oorschot (2002) consideram que o BSC se focaliza demasiado nos aspectos internos da organização, relegando para segundo plano a contribuição dos colaboradores e dos fornecedores na extensa cadeia de valor. Shank e Govindarajan (1997) afirmam que as ligações com os fornecedores podem ser tão importantes como as ligações com os clientes. Para alguns autores o modelo do Balanced Scorecard necessita da adição de uma perspectiva adicional. Bontis et. al. (1999) consideram que as quatro perspectivas constituem um factor de rigidez do modelo, uma vez que o aumento do número de perspectivas deve ser condicionado²¹ à existência de acções críticas que o justifiquem. Neste contexto, Miranda et. al. (2001) advogam a inclusão da “perspectiva do fornecedor” no Balanced Scorecard. Schiemann e Lingle (1999) consideram admissível a inclusão de uma perspectiva relacionada com os parceiros/fornecedores, especialmente em virtude do aumento das organizações virtuais cujas alianças com parceiros e fornecedores desempenham um papel crucial na estratégia empresarial. Neely (2002) também entende que o modelo do BSC carece de referência aos fornecedores. Este autor também critica a perspectiva de cliente, na medida em

²¹ Kaplan e Norton (1997) consideram que as quatro perspectivas do BSC se têm revelado adequadas em inúmeras empresas e sectores de actividade. Todavia, em função das condições do sector e da estratégia da unidade de negócio, afirmam que é possível agregar uma ou mais perspectivas complementares.

que o BSC considera apenas a imagem da empresa aos olhos do cliente, quando o aspecto fundamental reside no que o cliente pensa da empresa comparativamente à concorrência.

Outras fraquezas do modelo do BSC prendem-se com o facto de o mesmo não ter em consideração a incerteza estratégica, não prever a monitorização das actividades da concorrência ou os desenvolvimentos tecnológicos (tornando-o um modelo estático), e ser elaborado a partir de *case studies* complexos, carecendo assim de correspondência teórica (Norreklit, 2000). Malmi (2001) refere-se à natureza universal do modelo do BSC, na medida em que não atende à cultura organizacional e à linguagem própria da organização. Paralelamente, alguns autores questionam a capacidade deste modelo de gestão no sentido de clarificar a estratégia e torná-la consensual (Epstein e Manzani, 1997).

No entender de Udpa (1997), o BSC peca por não explicitar a ligação entre a eficiência e eficácia, pela falta de uma discussão mais aprofundada dos *benchmarks* (sobretudo os relacionados com a actividade dos concorrentes) e do impacto de factores controláveis no ambiente empresarial (tais como a variação cambial ou a entrada de novos concorrentes). Mesmo considerando o Balanced Scorecard um modelo multi-dimensional para a análise da *performance* empresarial, este modelo segue uma abordagem normativista (Borget, 1999), pois a sua aplicação efectua-se a partir de quatro perspectivas definidas na literatura, sendo que as questões subjectivas do processo decisório também são negligenciadas.

O BSC apresenta-se como uma metodologia apropriada para unidades de negócio de grande dimensão, sendo posteriormente desdobrada em diversos níveis. Mas na maioria das empresas, a sua aplicação directamente a departamentos funcionais, conduz à necessidade de incluir representantes departamentais para haver maior participação no processo (Walter e Wliemman, 2000). Moreira (2000) refere que o BSC pressupõe as estratégias pré-estabelecidas segundo a “escola do posicionamento”, que tem Michael Porter como um dos seus principais expoentes. Ora uma preocupação recorrente relativamente a esse tipo de escola de pensamento estratégico é o foco estreito. Trata-se de uma escola orientada para o económico e o quantificável, em oposição ao social e político, ou ao económico não quantificável. Este autor também considera o BSC pouco flexível às mudanças estratégicas e que é dada pouca atenção aos aspectos que influenciam as perspectivas consideradas (tais como o estilo de gestão, estrutura da organização). No seu entender, o insucesso na implementação do BSC fica muitas vezes a dever-se ao facto da organização não ter um objectivo claro para a sua adopção.

3.6) Sobre o Modelo do BSC Aplicado aos Serviços Públicos

3.6.1) Repensar o Conceito de Serviço Público: *Managerialism*, *New Public Management* e *Reinventing Government*

A Ciência da Administração tem vindo a experimentar uma mudança de foco, já desde o final da década de setenta do século passado, da *public administration* para a *public management*, o que se traduz na procura de modelos de gestão alternativos aos tradicionais (presentes nas organizações burocráticas) e que são oriundos do sector empresarial. Esta mudança de foco insere-se no *managerialism*, ou seja, numa corrente de pensamento que advoga a supremacia da gestão na solução para os problemas que assolam as organizações.

O *managerialism* parte da premissa de que uma melhor gestão constitui uma solução eficaz para um amplo espectro de problemas sociais e económicos (Pollit, 1993:1). Na figura seguinte procura sistematizar-se as suas convicções centrais, assumindo particular destaque que: a via fundamental para o progresso social resulta da obtenção permanente de aumentos de produtividade; esses aumentos de produtividade são consequência da aplicação de tecnologias cada vez mais sofisticadas (TIC); a aplicação/desenvolvimento dessas tecnologias requer uma força de trabalho disciplinada; a gestão é uma função organizacional autónoma e distinta das demais, com um papel fundamental no planeamento, implementação e medição das melhorias de produtividade apropriadas. O êxito dos negócios é claramente ditado pela qualidade e profissionalismo dos gestores, e o bom desempenho dos gestores exige um espaço de manobra assinalável (Pollit, 1993:2-3)

Fig 3.6 - *Managerialism*



Fonte: A autora

Adicionalmente, emerge ainda a ideia de que os "bons gestores" dispõem das mesmas competências e desempenham as mesmas funções, qualquer que seja o sector onde operam (Ranson e Stewart, 1994:26). Daqui resulta o impacto determinante do *managerialism* nas doutrinas da Administração Pública nas últimas décadas, traduzido em duas correntes semelhantes: a *New Public Management* e o *Reinventing Government* (anexo A7).

A *New Public Management* (NPM) corresponde a um conjunto de doutrinas globalmente semelhantes, cujo papel foi dominante na reforma burocrática experimentada em vários países da OCDE, desde o final da década de setenta do século passado (Hood, 1991). A emergência da NPM

como uma das correntes internacionais mais marcantes no domínio da Administração Pública prende-se com a existência de quatro grandes tendências: a necessidade de limitar o crescimento do Sector Administrativo em termos de despesa e número de funcionários; a tendência para a privatização (total ou parcial) e um afastamento progressivo das instituições governamentais; a importância das TIC na produção e distribuição de serviços públicos; o sucessivo empenho à escala internacional, num maior enfoque nos aspectos gerais da Administração Pública (concepção de políticas e cooperação intergovernamental), substituindo progressivamente a tradicional visão da especificidade da Administração Pública Nacional (Hood, 1991:3).

O *New Managerialism* ou *New Public Management* pode ser definido como a importação de conceitos e técnicas do sector privado para o sector público (Wilson, 1993:42). Os seus defensores legitimam essa importação de conceitos com base em vários pressupostos, nomeadamente a superioridade da gestão em relação à administração e da gestão privada relativamente à gestão no sector público, a “boa gestão” responde eficazmente a uma ampla diversidade de problemas económicos e sociais, e que a gestão compreende um conjunto de conhecimentos de aplicação universal (Wilson, 1993:50).

Fig. 3.7 - New Public Management



Fonte: A autora

A actuação de uma gestão profissional, com a existência de padrões e medidas de desempenho explícitos, o destaque que se dá ao controle de resultados e à rigorosa gestão de recursos, em conformidade com o estilo de gestão do sector privado, e a progressiva tendência para a desagregação de unidades para responder a um maior nível concorrencial sintetizam aspectos fundamentais do *New Public Management*. Daqui resulta maior transparência no funcionamento da administração, maior flexibilidade no sentido de aumentar a orientação para o cliente (cidadão, utente) e satisfazer as suas necessidades de modo a melhorar o acesso à administração e disponibilizar mais informação sobre a mesma (Lawton et.al, 1994).

De um modo geral, os programas de reforma da Administração Pública partem de uma visão comum, considerando que a administração, na sua forma clássica, padece de uma ineficiência endémica, é auto-cêntrica, com pouca orientação para os interesses e necessidades dos cidadãos. Para fazer face a esta situação, em prol de uma Administração Pública melhor e no âmbito do *managerialism*,

recorrem à teoria de gestão, dando especial destaque a medidas que promovam uma melhor gestão aliada a uma nova organização do trabalho, incentivem a melhoria da comunicação (interna e externa à Administração), reduzindo o controlo interno, estimulem a qualidade dos recursos humanos, quer ao nível da formação técnica quer nas competências de gestão, proporcionem melhor acesso dos cidadãos/clientes à administração e aumentem o recurso à subcontratação e a contrapartidas financeiras pela utilização dos serviços (Bonwitt, 1989:261-262).

No início dos anos noventa do século passado, os Estados Unidos da América chamam a si a liderança dos movimentos de reforma e modernização administrativa através de um movimento dirigido pela *Nacional Performance Review: o Reinventing Government*. A expressão *reinventing government* fica a dever-se a David Osborne e Ted Gaebler na sua obra²², e cujos dez princípios defendidos para uma administração empresarial por estes dois autores se apresentam no anexo A1. A partir deste movimento, a reengenharia destaca-se como um instrumento basilar na obtenção de ganhos de eficácia e eficiência, com recurso às tecnologias de informação e comunicação. Deste modo, propõe-se ultrapassar o principal problema da Administração Pública, ou seja, organizações burocráticas da era industrial na era da informação, criando organizações do tipo empresarial. O Relatório Gore destaca-se das iniciativas anteriores em virtude da ruptura que preconiza em relação ao paradigma Estado-Administrador, vigente nos últimos dois séculos, em prol da Administração-Empresarial (Magalhães, 1994:13).

Os defensores da Administração Pública empresarial partem de alguns pressupostos: embora com natureza distinta, a gestão na administração pública e no sector privado apresenta pontos comuns, devendo promover a satisfação do utente (cliente), apostar no *empowerment* dos colaboradores, e promover a excelência e a qualidade; a gestão dos serviços públicos tem de ter uma percepção clara de missão, estabelecendo prioridades orçamentais e medindo resultados em função da satisfação do cliente; os serviços da Administração Pública devem funcionar em situação de concorrência (interna e externa); a tendência é para a redução do número de funcionários públicos e para o aumento dos níveis de eficácia e produtividade alcançados (José Magalhães, 1994).

Estas premissas são o contexto para a “boa gestão”, que por sua vez assenta em duas ideias-força: uma nova concepção do factor humano com profundas consequências na organização do trabalho aliada à utilização das novas tecnologias de informação e comunicação. No fundo, pretende-se pôr fim à burocracia, pautar a acção pelo primado do cliente (cidadão), delegar competências nos colaboradores para melhorar os resultados, e conseguir melhor Administração Pública com menos recursos (Gore, 1994:42-44).

O aspecto fundamental nas críticas apontadas ao *Managerialism*, bem como a sua aplicação ao domínio público (*New Public Management*), assentam na hipótese de considerar a universalidade da gestão assim como da aplicação dos seus conceitos e instrumentos, qualquer que seja o contexto, ou

²² Osborne, David e Gaebler, Ted, (1992) *Reinventing Government*, Reading: Addison – Wesley Publishing Company, Inc., 1992

seja, quer se trate do sector público ou do sector privado. Esta questão, conduz à necessidade de verificar se existem diferenças entre o sector público e o sector privado e à importância de procurar explicitá-las. A existência de alguns elementos de diferenciação profunda entre o sector público e o sector privado vai condicionar a aplicação dos conceitos e ferramentas do sector privado no sector público (Pollit, 1993). Mais concretamente, na “responsabilidade perante representantes eleitos” (o representante eleito não tem correspondência directa na estrutura das empresas); nos “objectivos e prioridades múltiplos e conflituantes” (o patamar político está constantemente envolvido em objectivos dificilmente alcançáveis, mas com elevado poder de sedução junto dos cidadãos); no facto da “concorrência ser rara ou inexistente”; na “relação oferta/receitas” (contrariamente ao sector privado, na esmagadora maioria dos serviços públicos oferecer mais serviços aumenta os custos, mas sem crescimento correspondente das receitas); nos “processos orientados para o cliente/cidadão”; na “gestão de pessoal” (constrangimentos no espaço para contratação, promoção e despedimento, com sistemas retributivos regalmente standardizados à escala nacional) e no “enquadramento legal” (o sector público além de se reger por normas do direito público não pode decidir repentinamente entrar ou sair de determinado segmento de mercado para satisfazer critérios económicos ou de gestão.

A escala e complexidade do sector público, a menor abertura à criatividade e iniciativa individual (a administração pública rege-se por normas escritas e manuais de procedimentos), aliada ao factor político e com ele a dicotomia entre os elementos da Administração designados politicamente e os funcionários (frequentemente associada à desresponsabilização e à resistência à mudança) ao que acresce ainda o carácter rígido e burocrático do sistema de promoção de carreiras e à necessidade de apurar responsabilidade (*accountability*), tornam muito difícil a medição de resultados (imensurabilidade dos intangíveis). Efectivamente, todos estes aspectos condicionam de forma acentuada a actuação da Administração Pública (Vinten, 1992:19-25). As organizações do sector público não podem escolher os seus clientes, a sua actuação é subordinada a limitações legais e as acções devem ser justificadas, estão sujeitas ao escrutínio público num sistema de responsabilidade complexa, de onde resulta a dificuldade de definir e medir objectivos e resultados. Daqui se conclui que estas organizações são diferentes das organizações do sector privado e a respectiva gestão deve atender a essas responsabilidades (Holtham, 1992: 85-86).

No anexo A2 procura-se sintetizar as principais diferenças entre o sector público e o sector privado, segundo Willcocks & Harrow (1992:21) e Farnham & Horton (1996: 45). Não obstante estes últimos autores enfatizarem as “diferenças e especificidades” no sector público, designadamente no que se refere ao seu contexto (controlo por políticos) e enquadramento legal e à sua orientação e responsabilidade perante um conjunto de garantias de interesse público, referem também um conjunto de “semelhanças” relativamente ao sector privado, como o funcionamento no âmbito de “opções estratégicas”, a necessidade de “definir objectivos” e providenciar meios para os alcançar, ao que acresce a importância de “utilizar os recursos de forma eficiente” e de modo a garantir a “qualidade dos resultados” (Farnham e Horton, 1996: 45).

No eixo da especificidade do sector público, Lawton e Rose (1994:67) argumentam que a fraca exposição das organizações do sector público às pressões do mercado e da concorrência não as estimula para a eficácia (e redução de custos), o planeamento estratégico é mais difícil em virtude do horizonte de curto prazo dos políticos, os objectivos são geralmente definidos de forma muito ampla e vaga (reduzir a pobreza, melhorar o nível de educação,...) e estas organizações estão mais vulneráveis às pressões de um grupo de *stakeholders* (políticos, contribuintes, ...) mais abrangente. Paralelamente, estas organizações têm as funções definidas por estatutos, o seu financiamento provem de impostos (e não da aplicação de taxas) e são responsáveis pela provisão de serviços que devem estar disponíveis para todos os cidadãos (Lawton e Rose, 1994:6-7). Todavia, os adeptos dos modelos generalistas de gestão (*managerialism*) defendem que se verifica um progressivo esbatimento de fronteiras entre o sector público e o sector privado.

No anexo A3 procura-se sistematizar os resultados da análise e reflexão dos autores acima referidos, quer dos argumentos dos defensores da posição generalista da gestão, quer dos que advogam a sua especificidade. O *New Managerialism* peca por negligenciar factores relevantes no sector público, nomeadamente a tendência para ignorar o processo político (que rege toda a actividade política) ou para encará-lo como um entrave à gestão eficaz. O tratamento distorcido desta corrente pode ser ilustrado na introdução de abordagens de marketing, que tomam o público como cliente, ignorando a sua componente de cidadão. Por outro lado, também omitem que a oferta efectiva de muitos serviços públicos se pauta pela racionalização segundo critérios de necessidade e não de uma oferta em conformidade com a procura (Ranson e Stewart, 1994: 9).

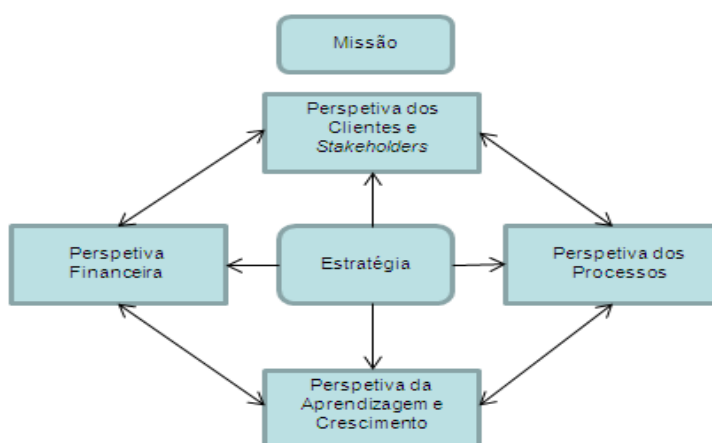
Contudo, estes autores consideram que a actual literatura de gestão relativa ao sector público tem dado um contributo importante na melhor compreensão das diferenças entre a gestão pública e a gestão privada, mas persiste a necessidade de um desenvolvimento teórico que auxilie a uma interpretação sustentada das distinções fundamentais entre estes dois sectores (Ranson e Stewart, 1994: 29-30). Por outro lado, Ronald C. Moe insere-se no movimento que procura analisar criticamente o *reinventing government*, salientando que a substituição do modelo burocrático pelo modelo empresarial pode pôr em causa valores fundamentais da Administração, como a equidade e a justiça no trato com os cidadãos (Moe e Gilmour, 1995:138). Este autor considera que os partidários da *National Performance Review* subvalorizam o direito público, que é o garante da responsabilidade política e legal dos funcionários da Administração e que permite inviabilizar os abusos discricionários no processo de decisão e os conflitos de interesses. O problema é fundamentalmente legal e institucional (Moe, 1994:118). Outros autores também destacam a importância crucial da defesa do interesse público e da responsabilidade pública, o funcionamento de acordo com a Constituição e com os princípios da legalidade, e a necessidade da gestão privada ter de respeitar ideais não-privados de igualdade de oportunidades e de escrutínio público (GoodSell, 1993:86-87).

3.6.2) Adaptação do *Balanced Scorecard* aos Serviços Públicos: Diferenças em Relação ao Modelo Original

A criação do modelo de *Balanced Scorecard*, em 1992, visava fundamentalmente melhorar os sistemas de medição da performance no sector privado. A partir de 1996, aquando da publicação do primeiro livro de Kaplan e Norton sobre o modelo, foram surgindo as primeiras tentativas de adaptação ao sector público e organizações sem fins lucrativos. A adaptação ao sector público foi continuamente melhorada, nos anos seguintes, e intensificou-se nas diversas estruturas da administração pública (serviços centrais, regionais, locais), por todo o mundo. Em 2001, ano em que Kaplan e Norton publicam o segundo livro, o modelo de *Balanced Scorecard* já contava com uma forte aderência por parte dos serviços públicos.

A adaptação do *Balanced Scorecard* aos serviços públicos requer uma nova “geografia” (Paul Niven, 2003: 27). Como se pode observar na figura seguinte, verificam-se três grandes diferenças na configuração do *Balanced Scorecard* adaptado aos serviços públicos relativamente ao modelo original: a **Missão**: situa-se no topo do BSC e funciona como uma quinta perspectiva ampla, para a qual devem convergir os objectivos, metas e iniciativas estabelecidas nas outras perspectivas; a **Perspectiva de Clientes e Stakeholders**: assume o papel de maior destaque imediatamente a seguir à missão. Aparece o conceito de *stakeholder*, associado aos clientes, que representa uma esfera alargada de entidades com múltiplos interesses e vários níveis de influência nos serviços públicos; a **Perspectiva Finanças e Orçamento**: é equivalente à perspectiva financeira que figura no topo do modelo original para as empresas. No modelo de BSC adaptado aos serviços públicos corresponde à segunda perspectiva, a seguir à dos clientes. Esta perspectiva apresenta-se simultaneamente como um recurso e como um constrangimento (sujeito aos limites e regras orçamentais da administração pública).

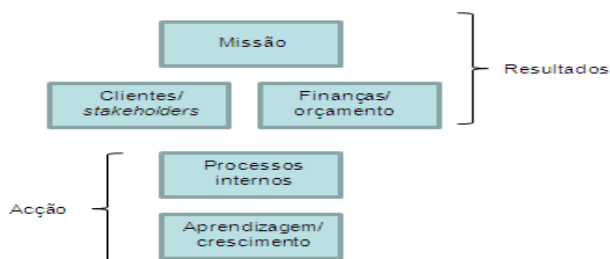
Fig 3.8 - O Modelo de *Balanced Scorecard* Aplicado ao Sector Público



Fonte: Adaptado de Francisco Pinto (2007)

A figura anteriormente indicada representa o modelo mais comum de BSC adaptado ao sector público. Porém, existem outras configurações conforme seguidamente se apresenta nas figuras seguintes (Fig 3.9, Fig 3.10 e Fig 3.11). A figura 3.9 traduz uma versão do BSC adaptada aos serviços públicos, onde a perspectiva financeira e orçamento se coloca ao mesmo nível da perspectiva clientes e *stakeholders*. Esta mudança procura enfatizar que as iniciativas levadas a cabo pelas duas perspectivas que figuram na base – aprendizagem/crescimento e processos internos – têm de interagir em termos de objectivos e relações causa-efeito, com vista quer à criação de valor para os clientes quer à melhoria da eficiência na utilização dos recursos (rigor orçamental), com reflexos na perspectiva finança/orçamento.

Fig 3.9 - O Modelo de BSC Adaptado aos Serviços Públicos (versão 2)



Fonte: Adaptado de Paul Niven (2002)

A figura 3.10 representa uma terceira configuração do modelo de BSC adaptado aos serviços públicos, na qual a perspectiva finanças e orçamento passou a figurar na base do BSC, cujo papel é alavancar a perspectiva de aprendizagem e crescimento. Estas duas perspectivas da base vão conjuntamente constituir o suporte das perspectivas processos e clientes, e a partir das quais se produzem resultados alinhados com a missão do respectivo serviço público.

Fig 3.10 - O Modelo de BSC Adaptado aos Serviços Públicos (versão 3)



Fonte: Adaptado de Paul Niven (2003)

Uma variante desta configuração traduz-se na troca das duas últimas perspectivas, ou seja, a perspectiva da aprendizagem e crescimento passa a figurar na base do BSC, seguida da perspectiva finanças e orçamento²³. Na figura 3.11 apresenta-se a quarta versão do modelo de BSC adaptado aos serviços públicos, que na prática constitui uma variante da segunda versão. A diferença reside na

²³ Configuração utilizada no caso da *City of Charlotte, North Carolina* (Paul Niven, 2003).

divisão da perspectiva clientes e *stakeholders* em duas perspectivas independentes. Nos casos em que se verifica a existência de um conjunto de *stakeholders* muito relevante, bem definido e cuja satisfação exija a realização de objectivos completamente independentes daqueles que são estabelecidos para os clientes (utilizadores dos serviços), esta variante pode ser muito recomendável (Paul Niven, 2003).

Na prática, não obstante utilizarem-se diferentes configurações do BSC adaptado, verifica-se que a administração pública tem uma clara preferência pelo modelo das quatro perspectivas tradicionais do BSC. Todavia, constata-se que algumas vezes se alteram os nomes das perspectivas²⁴.

Fig 3.11 - O Modelo de BSC Adaptado aos Serviços Públicos (versão 4)



Fonte: Adaptado de Paul Niven (2003)

Os conceitos de missão, valores e visão constituem os pilares do desenvolvimento do BSC para qualquer tipo de organização: pública ou privada. A implementação do BSC no sector público, e à semelhança do sector privado, deve partir da definição da missão, assente num conjunto de valores partilhados pelos membros da organização, e da clarificação da visão que servirá de base à formulação estratégica.

Na administração pública o conceito de “missão” reveste-se de uma importância ainda mais crucial do que no sector privado, razão pela qual é representada como uma quinta perspectiva no topo do BSC adaptado. Efectivamente, os serviços públicos são organizações completamente orientadas para a missão. A missão de um organismo público é geralmente definida na respectiva lei orgânica, na qual se explicitam as atribuições e competências dos serviços. Deste modo, a missão na administração pública focaliza-se numa perspectiva jurídica, centrada no funcionamento interno e na hierarquia dos serviços. É fundamental que a administração pública ultrapasse este enfoque jurídico e crie um quadro de referência para o desenvolvimento dos serviços (Arminda Neves, 2002: 84-85; Isabel Corte Real, 1995: 154-155). A missão, assumida como um conceito basilar da estratégia e do BSC na administração pública, tem de ir muito para além dos princípios definidos pelas leis orgânicas e deve ser capaz de estimular e impulsionar os resultados almejados. Assim, a implementação do BSC nos serviços públicos terá de partir do processo de reflexão estratégica sobre a “razão de ser da

²⁴ A perspectiva clientes e cidadãos é frequentemente designada por “comunidade” ou “cidadãos”, a perspectiva financeira por vezes aparece como “orçamento” ou “recursos”, a perspectiva processos pode surgir com o nome “operações” e a perspectiva aprendizagem e desenvolvimento pode ser designada põe “infra-estrutura” ou “pessoas”.

organização”, em particular numa óptica mais focalizada nas operações e nos clientes/*stakeholders*, que se inicia na gestão de topo e, posteriormente, é alargada à gestão intermédia.

A definição da visão permite clarificar prioridades e opções estratégicas, através das quais a organização procura alcançar sucesso no futuro. No sector privado é a gestão de topo que define a visão e as orientações estratégicas. Nos serviços públicos coloca-se a questão: quem é que define a visão? Na administração pública a gestão de topo envolve duas vertentes: os políticos eleitos democraticamente (ministérios, por exemplo) e os gestores dos serviços operacionais (como é o caso dos institutos públicos). Como se compreende, terá de haver uma articulação entre a agenda dos políticos eleitos e a visão e as metas estratégicas pelas quais os gestores têm de responder. A definição da visão dos serviços públicos exige quer uma forte articulação interna entre políticos e gestores, quer a participação de outros *stakeholders*.

Tanto no sector público como no privado, o objectivo central do BSC é contribuir para traduzir a estratégia em acção. No modelo de BSC adaptado aos serviços públicos a estratégia continua a ocupar a posição central do modelo. A falta de definição estratégica resulta, com alguma frequência, em iniciativas conflitantes e com impacto negativo no desempenho da organização. A cultura predominante na administração pública, fruto da natureza dos próprios serviços públicos – com uma missão abrangente e uma multiplicidade de *stakeholders* (Carapeto e Fonseca, 2005) – e um modelo de gestão centrado nas operações quotidianas, pouco focado nos resultados de longo prazo, dificultam a definição de estratégias claras e consistentes. O esforço de clarificação estratégica na administração pública limita-se, com alguma frequência, a listas de programas, actividades e iniciativas propostas e em curso, que procuram justificar os respectivos orçamentos. A estratégia corresponde a opções tomadas e à atribuição de prioridades. As organizações do sector público ao tentarem fazer tudo para todos, arriscam-se a conseguir realizar muito pouco (Kaplan, 2000). Os recursos orçamentais dos serviços públicos são limitados, o que exige fazer escolhas e hierarquizar prioridades, segundo o valor que representam para os clientes e *stakeholders*. As dificuldades, anteriormente referidas, acerca de “quem define a visão” nos serviços públicos, coloca-se igualmente na definição da estratégia.

As Perspectivas do *Balanced Scorecard* nos Serviços Públicos

A perspectiva dos clientes e *stakeholders* figura no topo do BSC adaptado aos serviços públicos (fig 3.9). Esta perspectiva traduz os resultados finais definidos na missão, pelo que a identificação dos *stakeholders*, a clarificação das suas necessidades e preferências e a compreensão das inter-relações que estabelecem com os serviços públicos (Carapeto e Fonseca, 2005) constitui um dos aspectos chave na implementação do modelo de BSC na administração pública. Enquanto no sector privado os gestores das empresas respondem pelos resultados alcançados perante os accionistas (investidores), através da perspectiva financeira no topo do BSC, nos serviços públicos o principal enfoque assenta nos clientes e *stakeholders*. A administração pública está sobretudo vocacionada

para a missão, mas as necessidades dos clientes e dos *stakeholders* que podem não ser coincidentes. A perspectiva financeira (orçamento) é um recurso na administração pública, e não o seu objectivo último. O próprio conceito de “cliente” no sector público é muito mais amplo e complexo que no sector privado.

Verifica-se uma multiplicidade de organizações e grupos de cidadãos que apresentam níveis de interesse e participação substancialmente diferentes no seu relacionamento com os serviços. As expectativas de quem cria ou implementa o serviço, e de quem o financia ou utiliza podem ser muito distintas. Adicionalmente, o cidadão/ cliente pode participar na produção do serviço e influenciar a qualidade do resultado final obtido (Pinto, 2007). A introdução da Nova Gestão Pública nos vários países, veio colocar o cidadão (como cliente) no centro do serviço público. A perspectiva dos *stakeholders* posicionada acima da perspectiva dos clientes, no topo do BSC, é apropriada quando se pretende destacar um ou mais *stakeholders* com um papel vital no funcionamento do serviço. A multiplicidade de *stakeholders* pode conduzir a diferentes expectativas, exercendo conjuntamente uma forte pressão no desempenho da administração pública. Por um lado, esta pressão exige o aperfeiçoamento da qualidade dos serviços e, por outro lado, impõe a redução de custos através da melhoria da eficácia e eficiência obtida. A questão vital na perspectiva de clientes e *stakeholders* assenta na capacidade de relacionamento com um vasto conjunto de entidades e na clara identificação dos seus interesses e comportamentos (Pinto, 2007).

Na elaboração do BSC, quanto maior for a diversidade de *stakeholders* identificados mais enriquecida ficará a perspectiva de clientes e *stakeholders*. Contudo, a uma maior diversidade também corresponde maior complexidade, sobretudo no estabelecimento de relações de causa e efeito (mapas da estratégia) entre as perspectivas de processos internos e clientes e *stakeholders*. A complexidade ao nível dos *stakeholders* verificou-se nalguns serviços de saúde em Itália. A solução encontrada para ultrapassar este problema passou pela substituição da perspectiva de “clientes e *stakeholders*” por outra designada “comunidade” (Fabrizio Bocci, 2005).

A perspectiva financeira do BSC adaptado à administração pública apresenta características distintas relativamente ao sector privado. A perspectiva financeira representa, cumulativamente, um recurso essencial, mas também impõe restrições (através da gestão orçamental) e estabelece limites, o que exige condições de eficiência na prestação dos serviços. A figura 3.10 apresenta uma das configurações de BSC adaptado aos serviços públicos mais utilizada, e onde a perspectiva de “finanças /orçamento” está posicionada ao mesmo nível da perspectiva “clientes e *stakeholders*”. Para a generalidade dos serviços públicos a perspectiva financeira traduz a disponibilização de recursos (*input*) para a concretização da missão (Pinto, 2007). As perspectivas de “clientes e *stakeholders*” e “finanças e orçamento” devem actuar conjuntamente para a obtenção de três temas de topo do BSC intimamente ligados à missão: custo do serviço, valor criado e suporte de legitimidade (Kaplan, Norton, 1999). O “custo do serviço” realça a importância da eficiência operacional na prestação do serviço público; o “valor criado” prende-se com o resultado final e os

benefícios para o cidadão (mais difícil de medir) e, por último, o “suporte de legitimidade” salienta a necessidade da administração pública contemplar no BSC a satisfação dos *stakeholders* que suportam o seu financiamento, desde as entidades com poder orçamental (ministérios, ...) aos cidadãos (pagadores de impostos).

Na perspectiva dos processos internos procura-se identificar os processos chave em que a organização deve ser excelente para criar valor para os clientes (cidadãos). Os processos na administração pública são constituídos por um conjunto de regras, procedimentos e circuitos internos através dos quais se produzem os bens e serviços disponibilizados aos cidadãos (e outros *stakeholders*). Na elaboração do BSC nos serviços públicos, verifica-se que é na perspectiva dos processos internos que geralmente se identifica maior número de objectivos e indicadores a medir. Todavia, a questão essencial para o êxito deste modelo reside na criteriosa selecção dos processos que efectivamente originam melhorias nos resultados para os clientes e, conseqüentemente, estão orientados para a missão do serviço.

A aplicação do modelo de BSC aos serviços públicos requer uma abordagem inter-organizacional dos processos. O resultado final (*outcome*) que se disponibiliza ao cidadão é frequentemente fruto de processos horizontais que envolvem a participação de vários serviços do mesmo ministério (ou de vários ministérios). Actualmente, o grande desafio dos serviços reside na criação de valor público, pelo que a visão transversal e inter-organizacional dos processos não se reduz aos organismos públicos. A administração pública moderna, está cada vez mais estruturada em redes de parcerias, entre serviços públicos distintos, organizações sem fins lucrativos e/ou entidades do sector privado (Pinto, 2007).

A perspectiva de aprendizagem e crescimento reflecte a capacidade de mudança e de crescimento da organização para concretizar a visão. As organizações da administração pública estão essencialmente vocacionadas para a missão, pelo que alguns aspectos fundamentais desta perspectiva, tais como a competência, formação e motivação dos recursos humanos e o alinhamento das metas com os resultados, apresentam uma relevância acrescida no sector público. A pedra de toque da criação de valor público para o cidadão, passa pela excelência na gestão destes “intangíveis” e na eficácia da execução dos processos chave. Neste contexto, importa analisar se se dispõe dos elementos necessários da infra-estrutura organizacional para atingir os objectivos das perspectivas de processos e de clientes/ *stakeholders*, designadamente ao nível das competências actuais e futuras dos colaboradores, do acesso à informação e no clima organizacional que estimule o sucesso e o alinhamento com as metas definidas (Paul Niven, 2003: 176).

3.7) O BSC e a *Performance*: Aspectos Críticos e Oportunidades de Investigação

A revisão de literatura revela insuficiências na investigação sobre o BSC (Atkinson, 2006; Chenhall e Langfield – Smith, 2007; Ferreira, 2008; Malmi, 2001), sendo que a que foi realizada nem sempre é consistente com os resultados obtidos (Buhovac e Slapwicar, 2007; Speckbacher et al, 2003).

A relação causal preconizada pelo BSC é questionada por alguns investigadores (Malmi, 2001). Outros autores defendem que não se trata de relações causais mas de relações lógicas, que resultam de conceitos cuja verificação empírica não é possível (Norreklit e Mitchell, 2007). O BSC não pode ser considerado como um instrumento de gestão estratégica porque não consegue captar as mudanças organizacionais e ambientais (Norreklit, 2000, 2003). Por seu lado, Ittner e Lacker (2005) argumentam que as relações de causa e efeito preconizadas no BSC nem sempre são lineares, sendo muitas vezes estabelecidas com base na intuição e na experiência do passado. Assim, enquanto alguns autores não se revêem na relação causal entre indicadores e entre perspectivas (Ittner & Larcker, 2005; Malmi, 2001; Norreklit & Mitchell, 2007), outra linha de autores, não obstante reconhecer que se tratam de relações lógicas ou intuitivas, consideram que a sistematização de indicadores nas perspectivas e o estabelecimento de relações entre si pode ser proveitoso para o processo de gestão (Ahn, 2001; Bryant et al, 2004).

Apesar da literatura sugerir uma relação positiva entre os sistemas de gestão da *performance* organizados em torno de indicadores não financeiros e a *performance*, alguns estudos empíricos divergem desta linha de pensamento (Buhovac & Slapnicar, 2007). Se, por um lado, alguns autores concluíram que o BSC está associado à melhoria da *performance* (Davis & Albright, 2004; Hall, 2008), outros não confirmam a existência de uma relação entre o BSC e a *performance* (Ittner et al, 2003a; Buhovac & Slapnicar, 2006). Isto tem dificultado a obtenção de consenso relativamente aos benefícios da implementação do BSC.

No âmbito dos diversos sistemas de medição da *performance*, o BSC tem assumido uma posição de destaque como modelo de referência para o desenvolvimento de investigação (Neely, 2005) e na perspectiva das práticas empresariais internacionais (Malmi, 2001; Speckbacher et.al., 2003). Apesar disto, a investigação empírica sobre o BSC ainda é relativamente reduzida (Atkinson, 2006; Ferreira, 2008) e, nalguns casos, os resultados mostram-se incoerentes (Buhovac & Slapnicar, 2007). Alguns autores encontram insuficiências no modelo teórico (Malmi, 2001; Norreklit e Mitchel, 2007), enquanto outros salientam alguma ambiguidade na definição do conceito de BSC (Norreklit, 2003; Bessire & Baker, 2005).

No que respeita aos benefícios do uso do BSC na *performance* organizacional, uma parte dos estudos sugere que o BSC tem um impacto positivo na *performance* (Albright, 2004; Hall, 2008), outros não confirmam este resultado (Ittner et. al, 2003b). Todavia, o papel do BSC na implementação da estratégia tem sido consensual (Ahn, 2001; Atkinson, 2006; Malina e Selto, 2001). Assim, o BSC tem sido considerado um tema de grande interesse para a investigação (Atkinson, 2006; Neely, 2005), com inúmeras oportunidades por explorar neste domínio.

4) Sobre a Internet, a Estratégia e os Contributos para o *Balanced Scorecard* Digital

4.1) O Impacto da Internet na Estratégia

4.1.1) A Estratégia e a Nova Economia da Informação

A internet não torna a estratégia obsoleta: ao invés, torna-a mais vital que nunca. Isto porquanto a internet enfraquece a rentabilidade da indústria, à medida que os concorrentes competem apenas em preço. Portanto, não fornece vantagens exclusivas, à medida que todas as empresas usam virtualmente a Internet. Na prática, a internet não é mais do que uma ferramenta que pode apoiar ou destruir o posicionamento estratégico da empresa (Porter, 2001). A Internet estimula a desintermediação, que constitui um elemento essencial do modelo de negócio da Dell, cuja flexibilidade da oferta assenta em produtos modulares e um interface com o cliente bem definido (Tapscott & Lowy, 2000).

M. Porter (2001) defende que a chave para usar a internet eficazmente passa por integrar as iniciativas da internet na estratégia e operações globais da empresa, no sentido de se complementarem (mais do que canibalizar) na abordagem competitiva, e criar vantagens sistémicas que os seus concorrentes não conseguem copiar. A integração das iniciativas de internet aumenta a capacidade da empresa para desenvolver produtos únicos, conteúdos próprios, processos distintos, e serviços personalizados, ou seja, tudo o que cria verdadeiro valor, e que tem sempre definido a vantagem competitiva. A internet tem um impacto substancial na estrutura da indústria e na obtenção de vantagens competitivas sustentáveis.

A vantagem competitiva sustentável resulta da eficácia operacional (fazendo o que os outros fazem, mas melhor) ou do posicionamento estratégico (oferecer uma proposta de valor única aos clientes fazendo as coisas de modo diferente dos concorrentes). A maior parte das empresas define a competição na internet em termos de eficácia operacional (rapidez, flexibilidade, eficiência). Mas uma vez que os concorrentes podem copiar facilmente as vantagens da empresa nestas áreas, o posicionamento estratégico torna-se ainda mais importante (M. Porter, 2001). A Internet cria maior transparência no mercado originando mudanças desde o nível de condução da estratégia à estrutura do mercado. Essa mudança origina um esbatimento de fronteiras entre a estratégia corporativa e a estratégia de negócio (Besanko et al, 2004).

Face ao que se disse anteriormente, a internet vem tornar a eficácia operacional difícil de sustentar, tornando mais fácil manter o posicionamento estratégico, isto porquanto permite criar customização²⁵, e mais do que canibalizar a tradicional maneira de competir, pode complementá-la. Através da integração de actividades físicas e virtuais, para compensar os limites de desempenho da internet (i.e., os clientes não podem tocar e testar os produtos), as empresas podem ganhar vantagem competitiva. Por exemplo, se usar o *site* da Internet para atrair os clientes e os conduzir às vendas

²⁵ Uma plataforma de TI comum a todas as actividades das empresas – resultando num único sistema integrado que reforça a integração estratégica entre as diversas funções da empresa;

que fornecem serviço de aconselhamento e de pós-venda personalizado, reforçam-se os pontos de ligação e as vendas.

A questão não é se se deve usar a internet ou os métodos tradicionais para competir; mas antes como se pode utilizar ambos para ampliar a vantagem competitiva. Segundo M. Porter (2001), tem-se afirmado que a internet torna a estratégia obsoleta. Mas na realidade, para este autor é exactamente ao contrário. Dado que a internet tende a enfraquecer a rentabilidade das indústrias sem fornecer exclusividade nas vantagens operacionais, é mais importante que nunca que as empresas se distingam pela estratégia. As empresas vencedoras são cada vez mais aquelas que vêem a internet como um complemento, e não como algo que canibaliza as formas de competir tradicionais.

A Internet tem reforçado a importância do conhecimento e da informação como aspectos nucleares da economia actual (Lash & Lury, 1994; 2007). Sobretudo desde meados dos anos noventa do século passado, tem-se verificado uma mudança fundamental na economia da informação (Evans & Wurster, 1997). Esta mudança tem menos a ver com aspectos tecnológicos do que com um novo tipo de comportamento das pessoas. Milhões de cidadãos em todo o mundo passaram a comunicar electronicamente através da utilização de *standards* abertos e universais, e esta explosão de conectividade constitui uma importante revolução no domínio da informação. Para estes autores, a nova economia da informação tem causado mudanças na estrutura de indústrias inteiras e na forma como as empresas competem. Num elevado número de indústrias, que não são consideradas propriamente um negócio de informação, verifica-se que cada vez mais a informação representa uma larga percentagem da estrutura de custos. Por exemplo, no final dos anos noventa do século passado, cerca de um terço dos custos de saúde dos USA eram custos de recolha, armazenagem e processamento de informação. Mas o aspecto mais importante é que a informação constitui o principal elo de ligação de toda a estrutura do negócio.

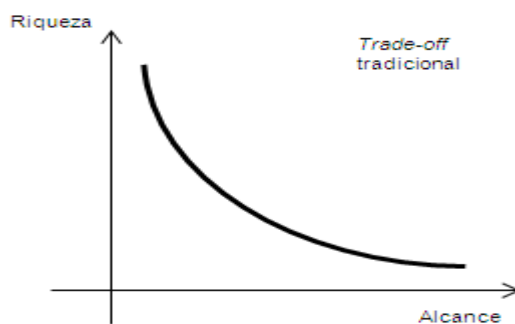
Evans e Wurster (1997) consideram que a informação e os mecanismos da sua entrega mantêm estável a estrutura das indústrias e acentuam a sua vantagem competitiva de muitas maneiras. Mas as componentes informacionais de valor estão profundamente embutidas na cadeia de valor física. Quando a informação é conduzida por alguma coisa, seja por um vendedor seja por uma peça de *direct mail*, por exemplo, ela vai até onde as coisas vão e não mais. A informação segue o fluxo linear da cadeia de valor física. Mas a partir do momento em que as pessoas estão todas conectadas electronicamente, a informação pode "viajar" e deslocar-se por si mesma. Estes autores defendem que a ligação tradicional entre o fluxo de informação do produto e o próprio fluxo do produto pode ser quebrado. Assim, o aspecto verdadeiramente revolucionário acerca da explosão da conectividade é a possibilidade de ela poder desagregar a informação do seu portador físico.

A Internet conduz a mudanças profundas no papel da informação na competitividade. A produção de um bem de informação envolve elevados custos fixos mas baixos custos marginais (Shapiro & Varian, 1999:3). O papel da informação na economia não é novo; o que é novo é o desaparecimento dos custos de informação e comunicação (Varian et al, 2004:12), de que resulta a redução dos custos de

pesquisa, de coordenação de actividades à distância e o fim das assimetrias de informação entre fornecedores e clientes, entre investidores e executivos ou na própria organização das empresas (De Kuijper, 2009:4).

O reconhecimento do capital de informação, juntamente com o capital humano e o capital organizacional como activos primordiais do valor da organização é relativamente recente (Brynjolfsson et al, 2002). De facto, a informação só relativamente tarde é que foi perspectivada como um factor de produção na economia (Picote et al, 2008:67). Na economia da informação tradicional a comunicação de uma empresa não pode ser, simultaneamente, rica de conteúdo (*richness*) e ter um alcance amplo (*reach*). O *trade off* entre riqueza e alcance não apenas governa a velha economia da informação, mas também é fundamental para um conjunto de premissas acerca do modo como o negócio funciona. De um modo geral, a comunicação com riqueza de informação²⁶ (*richness*), tem requerido proximidade e canais dedicados cujos custos ou constrangimentos físicos têm limitado a dimensão da audiência a quem a informação pode ser enviada. Por seu lado, a comunicação para uma larga audiência tem requerido compromissos de largura de banda, customização e interactividade.

Fig. 4.1 - A Economia da Informação Tradicional



Fonte: Adaptado de Evans e Wurster (1997:74)

Mas segundo Evans e Wurster (1997) é precisamente este *trade off* que tem começado a explodir. Onde outrora uma força de vendas, um canal de lojas ou uma frota de distribuição constituíam barreiras à entrada consideráveis, pois levavam anos a construir e exigiam investimentos avultados, neste novo contexto estão-se a diluir muito rapidamente, permitindo que novos concorrentes na internet possam surgir e conquistar clientes às empresas estabelecidas. A rápida emergência de *standards* técnicos de comunicação universais permite que toda a gente comunique com qualquer um a custos praticamente nulos. Deste modo, passou a ser possível alargar consideravelmente o alcance da informação (*reach*) com um sacrifício negligenciável da riqueza de informação (*richness*).

²⁶ Segundo estes autores, o alcance (*reach*) da informação significa simplesmente o número de pessoas (em casa ou no trabalho) que trocam informação. A riqueza (*richness*) é definida por 3 aspectos da própria informação: o primeiro é a "largura de banda", que consiste na quantidade de informação que pode ser movida do emissor ao receptor num dado período de tempo. O segundo aspecto é o grau segundo o qual a informação pode ser customizada. Por exemplo, um anúncio de TV é muito menos customizado que um contacto pessoal da força de vendas, mas alcança muito mais pessoas. O terceiro aspecto é a interactividade. O diálogo é possível num pequeno grupo, mas para alcançar milhões de pessoas a mensagem tem de ser um monólogo.

Do Marketplace ao Marketspace: A Cadeia de Valor Física e a Cadeia de Valor Virtual

Rayport e Sviokia (1995) consideram que actualmente todas as empresas competem em dois mundos: um mundo de recursos físicos, que os gestores podem tocar e ver, e um mundo virtual feito de informações. Estes autores têm-se referido a este novo mundo da informação como o *marketspace* para o distinguir do mundo físico o *marketplace* (Rayport e Sviokia, 1994). O *marketspace* consiste num domínio virtual onde os produtos e serviços existem como informação digital e podem ser distribuídos através de canais baseados na informação. Porém, o ambiente no *marketspace* tende a tornar-se dominante, dando oportunidade às empresas para melhorarem as suas estratégias, pelo que importa conhecer como explorar esta área.

Quando se passa do *marketplace* para o *marketspace*, verificam-se diferenças ao nível do “conteúdo”, do “contexto” e da “infra-estrutura”. Atente-se, por exemplo, na comparação do leilão de automóveis tradicional (cara a cara) e o leilão de automóveis digital: o “conteúdo” das transacções é diferente, uma vez que a informação acerca dos carros substitui os próprios carros; o “contexto” no qual a transacção ocorre é diferente, pois o leilão no *écran* substitui o leilão cara a cara; a “infraestrutura” que possibilita que a transacção ocorra também é diferente, dado que os PC's e as linhas de comunicações substituem os *stands* de automóveis. Deste modo, as transacções no *marketspace* permitem reduzir custos, maior conveniência (informação disponível para qualquer subscritor onde quer que esteja, estando os clientes dispostos a pagar mais por isso), ubiquidade (todos os subscritores podem aceder) e, conseqüentemente, maiores margens. Estes autores consideram que a passagem do *marketplace* para o *marketspace* não é uma substituição pura. O importante é a oportunidade de vender outros produtos ou serviços baseados na informação, proporcionando uma série de novos serviços e benefícios para o cliente.

Rayport e Sviokia (1995) defendem que no *marketspace*, muitos dos axiomas de gestão que têm orientado os gestores não se aplicam. Os gestores têm de se focar deliberadamente nos princípios que gerem a criação e a captação de valor ao longo das duas cadeias de valor separadamente e de modo integrado. Estes dois processos de criação de valor são fundamentalmente diferentes. A cadeia de valor física é composta por uma sequência de actividades lineares com pontos definidos como *inputs* e *outputs*. Por seu lado, a cadeia de valor virtual é não linear: é constituída por uma matriz de potenciais pontos de *inputs* e *outputs*, que podem ser acedidos e distribuídos através de uma ampla variedade de canais. As empresas devem ter em conta um determinado conjunto de princípios, uma vez que no *marketspace* muitos dos axiomas de gestão do passado já não têm aplicabilidade. Estes autores propõem cinco princípios: a lei dos activos digitais; as novas economias de escala, as novas economias de gama, a compressão dos custos de transacção e o reequilíbrio da oferta e da procura. Segundo a **lei dos activos digitais**, contrariamente aos activos físicos, os activos digitais não são usados no seu consumo. As empresas que criam valor com os activos digitais podem estar aptas a colhê-los através de um número infinito de transacções potenciais, mudando assim a dinâmica competitiva da indústria.

No que se refere às **novas economias de escala**, importa salientar que a cadeia de valor virtual redefine as economias de escala, permitindo que pequenas empresas alcancem baixos custos unitários para produtos e serviços nos mercados dominados pelas grandes empresas²⁷. Por outro lado, no *marketspace*, as empresas podem redefinir economias de gama através da concepção de um conjunto de activos digitais para fornecer valor ao longo de vários mercados distintos (**economias de gama**). Os custos de transacção ao longo da cadeia de valor virtual são mais baixos do que os seus homólogos na cadeia de valor física e tendem a declinar continuamente à medida que a capacidade de processamento por unidade de custo dos microprocessadores duplica a cada 18 meses. Em 1960, o seu custo era de 1 dólar para guardar informação acerca de um cliente individual, mas em 1995, custava menos de um cêntimo por cliente. Os custos de transacção mais baixos permitem às empresas controlar e acompanhar a informação que teria sido muito dispendiosa de captar e processar, apenas há alguns anos (**compressão dos custos de transacção**).

4.1.2) Percepção do Mercado Distorcida: as *Dot-Com* e os Incumbentes

Muitas das empresas que têm implementado as tecnologias da internet têm sido confundidas por sinais distorcidos do mercado. Algumas empresas têm subsidiado a compra dos seus produtos e serviços na esperança de obter uma posição na internet e atrair uma base de clientes. Alguns Governos também subsidiaram os seus serviços *online* através da isenção das taxas de imposto nos respectivos serviços. Mais do que pagar preços que reflectam os verdadeiros custos, os compradores têm podido comprar bens com descontos elevados. Ora quando os preços são artificialmente baixos, a procura unitária tende a tornar-se artificialmente alta. Por outro lado, muitos compradores têm sido conduzidos para a internet pela curiosidade; têm querido conduzir transacções *online* até mesmo quando os benefícios têm sido incertos ou limitados. Assim, alguns clientes, mais tarde ou mais cedo, esperam voltar aos modos de comércio mais tradicionais, sobretudo se os subsídios acabarem e, nestas condições, a avaliação da fidelidade do cliente é muito discutível. Por último, algumas receitas das vendas *online* foram recebidas sobretudo na forma de acções, pelo que a sustentabilidade desta receita torna-se questionável, face ao valor flutuante do preço das mesmas (M. Porter, 2001).

Mas se a receita tem sido um conceito pouco rigoroso na internet, os custos também têm sido pouco claros. Muitas das empresas que fazem negócios *online* têm apreciado a subsidiação dos inputs. Os seus fornecedores, desejosos de se afiliarem e aprenderem com os líderes das *dot-com*, acabaram por fornecer produtos, serviços, e conteúdo com enormes descontos de preço. Para além de dissimular os verdadeiros custos, muitos fornecedores acordaram receber *stock options* de empresas da Internet ou *warrants*, por exemplo, como forma de pagamento para os seus produtos e serviços. O

²⁷ Por exemplo, os correios americanos, a *U.S. Postal Services*, que viam o mundo na perspectiva do paradigma industrial, dificilmente seriam capazes de construir uma Estação de Correio em cada lar nacional. Mas a Fedex antecipou-se, e foi pioneira ao fazer exactamente isso no *marketplace*, permitindo que as pessoas com acesso à internet pudessem seguir as encomendas através do *site* da empresa. Os clientes também podiam requerer *software* da Fedex, que lhes permitia não apenas monitorar as suas encomendas, mas também ver a qualquer momento todo o historial das suas transacções com a Fedex. As novas economias de escala tornaram isso possível para a Fedex, que passou a fornecer o que são, na prática, mini lojas para cada e qualquer cliente. Basta apenas que milhões de potenciais utilizadores requisitem o serviço a qualquer momento.

pagamento em capital não aparece nas declarações de receita, mas é um custo real para os *stakeholders*. Estas práticas reduziram artificialmente os custos de fazer negócio na internet, fazendo-o aparentar maior atractividade do que na realidade tinha.

As receitas têm sido distorcidas, e os custos e os preços das acções têm sido combinados pela falta de fiabilidade das métricas financeiras que as empresas têm adoptado. Por vezes argumenta-se que a simples proliferação das *dot-com* é um sinal do valor económico da internet. Mas as *dot-com* multiplicaram-se muito rapidamente sobretudo porque tinham capacidade para aumentar o capital sem terem demonstrado viabilidade. Mais do que evidenciar um contexto de negócio saudável, o elevado número de *dot-coms* em muitas indústrias tem revelado sobretudo a existência de fracas barreiras à entrada, o que geralmente é um sinal perigoso (M. Porter, 2001).

Atendendo às implicações negativas da internet na lucratividade, como se explica o optimismo, e até euforia, em torno da sua adopção? Uma razão prende-se com o facto das pessoas tenderem a focar-se naquilo que a internet poderia fazer e na rapidez de expansão do seu uso, mais do que como é que afectaria a estrutura da indústria. Por outro lado este optimismo também se ficou a dever à crença generalizada de que a implementação da internet despoletaria forças que aumentariam a lucratividade da indústria, designadamente aumentaria os custos de mudança e criaria fortes efeitos de rede, o que forneceria às empresas pioneiras vantagens competitivas e robustez nos lucros. As empresas pioneiras reforçariam estas vantagens, e o resultado seria uma indústria atractiva para as empresas vitoriosas.

Todavia, M. Porter (2001) não se revê nesta forma de pensar, considerando o pioneirismo na internet um mito. Considere-se os custos de mudança, os quais acompanham todos os custos incorridos por um cliente na mudança para um novo fornecedor (desde encontrar um novo contrato para reintroduzir dados até aprender como usar um novo produto ou serviço). À medida que aumentam os custos de mudança, o poder de negociação dos clientes baixa e as barreiras à entrada na indústria aumentam. Enquanto os custos de mudança não são algo de novo, alguns analistas argumentam que a internet iria aumentá-los substancialmente. Um comprador aumentaria a sua familiaridade com o *interface* de utilização da empresa e não iria querer ter o custo de se registar, e aprender a usar o *site* de outro concorrente (ou no caso do cliente industrial, integrar o sistema de um concorrente por si próprio. Para além disso, e desde que o comércio na internet permite às empresas acumular conhecimento sobre os comportamentos de compra dos consumidores, a empresa estaria apta a fornecer uma oferta mais ajustada, com melhor serviço, e maior conveniência de compra a tudo o que os compradores seriam fiéis para serem satisfeitos.

Quanto aos efeitos de rede, através dos quais os produtos e serviços se tornam mais valiosos à medida que os clientes os usam, um número relevante de aplicações da internet evidencia efeitos de rede (incluindo *e-mail*, *instant messaging*, leilões, e quadros de mensagens *on-line* ou salas de *chat*). Quando estes efeitos são significativos, podem criar economias de escala do lado da procura e aumentar as barreiras à entrada. Este aspecto tem sido amplamente discutido, podendo conduzir a

uma competição dominante (*winner-take-all competition*), i.e., ao domínio de uma ou duas empresas. Mas para os efeitos de rede estarem presentes isto não basta; para criar barreiras à entrada os sistemas também têm de ser proprietários para uma empresa. Ora a abertura da internet, com os seus protocolos e *standards* comuns e a sua facilidade de navegação, torna difícil para uma empresa isolada capturar os benefícios do efeito de rede (Porter, 2001).

As marcas da internet também têm evidenciado quão difícil é a sua construção, provavelmente porque a falta de presença física e do contacto humano directo tornam os negócios virtuais menos tangíveis para os consumidores que os negócios tradicionais (Porter, 2001). Não obstante os enormes investimentos em publicidade, descontos de produto e incentivos de compra, a maior parte das marcas das *dot-com* não se tem conseguido aproximar do poder das marcas estabelecidas, alcançando apenas um modesto impacto na fidelidade e nas barreiras à entrada. Means & Shneider (2000) enfatizam a importância das marcas como um dos principais activos das empresas no contexto da Internet.

Um outro mito que tem gerado um entusiasmo infundado na internet prende-se com o estabelecimento de relações de parceria como um meio *win-win* para melhorar a economia da indústria. De um modo geral, as relações de parceria podem ter duas formas fundamentais: a complementaridade²⁸ e o *outsourcing*. As relações de parceria para juntar componentes, geralmente com empresas que também são concorrentes, tem sido vista como um modo de acelerar o crescimento da indústria e afastar-se da visão estreita, destruidora da competição. M. Porter (2001) considera que esta abordagem revela uma compreensão insuficiente do papel da complementaridade na concorrência. A complementaridade é frequentemente importante no crescimento da indústria mas não tem relação directa com a lucratividade da indústria.

Enquanto um substituto próximo reduz o potencial de lucratividade, por exemplo, um complemento próximo pode exercer uma influência positiva ou negativa²⁹. Os complementos afectam a lucratividade da indústria indirectamente através da sua influência nas cinco forças competitivas. À medida que as relações de parceria proliferam, as empresas tendem a tornar-se mais semelhantes, o que estimula a rivalidade. A rivalidade da indústria torna-se frequentemente mais instável, enquanto os produtos complementares podem ser potenciais concorrentes, e a ameaça de novas entradas vai aumentando.

²⁸ No caso da complementaridade os produtos são usados em conjunto com os produtos de outra indústria (o software, por exemplo, é um complemento do hardware). No comércio electrónico, a complementaridade tem proliferado à medida que as empresas procuram oferecer gamas abrangentes de produtos, serviços e informação.

²⁹ Assim, se um complemento aumenta os custos de mudança para a oferta de produto combinada, pode aumentar a lucratividade. Mas se um complemento funciona para *standardizar* a oferta do produto da indústria, tal como o sistema operativo da Microsoft fez nos computadores pessoais, isso irá aumentar a rivalidade e reduzir a lucratividade.

Outra forma comum de parceria é o *outsourcing*³⁰. As tecnologias da internet tornaram a sua coordenação com os fornecedores mais fácil, massificando a sua utilização. Enquanto o *outsourcing* pode reduzir os custos de curto prazo e melhorar a flexibilidade, apresenta desvantagens no que toca à estrutura da indústria. À medida que os concorrentes se voltam para os mesmos fornecedores, os produtos adquiridos tornam-se mais homogêneos, o que faz erodir os aspectos distintivos da empresa e aumentar a competição pelo preço.

M. Porter (2001) argumenta que não existe tal coisa como “modelo de negócio”. Don Tapscott (2001) considera que, por vezes, o termo “modelo de negócio” é usado como uma espécie de sinónimo de “estratégia de negócio”. Adrian Slywotzky descreve modelo de negócio como “a forma como a empresa seleciona os seus clientes, define e diferencia a sua oferta, define as tarefas que ela própria irá desempenhar e aquelas que irá contratar, configura os seus recursos, vai para o mercado, cria benefícios aos clientes e capta os lucros”. É um sistema completo para fornecer benefícios aos clientes e alcançar lucros com essa actividade. Para Tapscott (2001), “modelo de negócio” refere-se muito simplesmente à “arquitetura central da empresa”, especificamente ao modo como esta “desenvolve todos os seus recursos relevantes (não apenas os que estão dentro da empresa) para criar valor diferenciado para os clientes”. Segundo este autor, historicamente os estrategas não estavam particularmente preocupados com os modelos de negócio, porque cada indústria tinha um modelo padrão, pelo que se assumia o modelo dessa indústria. Os fabricantes de automóveis, as empresas de seguros, os fabricantes de aço, os retalhistas, as empresas petrolíferas e os bancos eram diferentes, mas partilhavam as características da integração vertical.

M. Porter (2001) defende a integração vertical e argumenta contra as relações de parceria, afirmando que “as relações de parceria como um meio *win-win* para melhorar a economia da indústria é um mito” que tem gerado “um entusiasmo infundado para a Internet”, citando um conjunto de convicções segundo as quais é melhor não estabelecer parcerias. Todavia, é indiscutível que a Internet reduz drasticamente os custos de pesquisa, coordenação, contratação e outros custos transaccionais entre empresas. Ora isto faz emergir uma miríade de novos modelos de negócio diferentes do padrão da era industrial, verificando-se que inúmeras empresas estão a ter sucesso através da focalização nas suas capacidades centrais (*core capabilities*), deixando os parceiros realizar as outras actividades (Tapscott, 2001). Para este autor, a “ortodoxia da estratégia de ontem cega os gestores para estas oportunidades sem precedentes”. O estratega da gestão necessita de novas ferramentas, conceitos e modelos analíticos, para compreender e explorar as arquitecturas de gestão, como as “*b-webs*”, que de repente são possíveis devido à Internet. Tapscott (2001) designa isto como “inovação do modelo de negócio”. No seu entender, as empresas da era da Internet “podem lucrar consideravelmente a partir de recursos que não lhes pertencem”, sendo que “isto é muito mais que *outsourcing*”.

³⁰ O *outsourcing* também baixa geralmente as barreiras à entrada porque, mais do que construir as suas próprias capacidades, um novo entrante precisa apenas de juntar *inputs* comprados. Adicionalmente, as empresas podem perder algum controle sobre importantes elementos do seu negócio, e a experiência crucial nos produtos complementares, na montagem ou os serviços podem mudar para os fornecedores, aumentando o seu poder no longo prazo.

A Internet tem reforçado a importância do conhecimento e da informação como aspectos nucleares da economia actual (Lash & Lury, 2007), o que conduziu à necessidade de não apenas redesenhar novos produtos e serviços, mas também novos modelos de negócio (Martin, 2009). Means & Shneider (2000) salientam a transformação de várias empresas líderes nalguns sectores de actividade, evoluindo de um modelo de negócio sustentado na gestão de importantes activos fixos de produção e distribuição de bens para um novo modelo centrado na gestão da marca e dos clientes e na importância das parcerias neste processo. O desenvolvimento de novos modelos de negócio surge associado às novas actividades de criação de valor. Lumpkin & Dess (2004) identificaram sete modelos de negócio que fornecem um contexto para melhorar as actividades de criação de valor na internet.

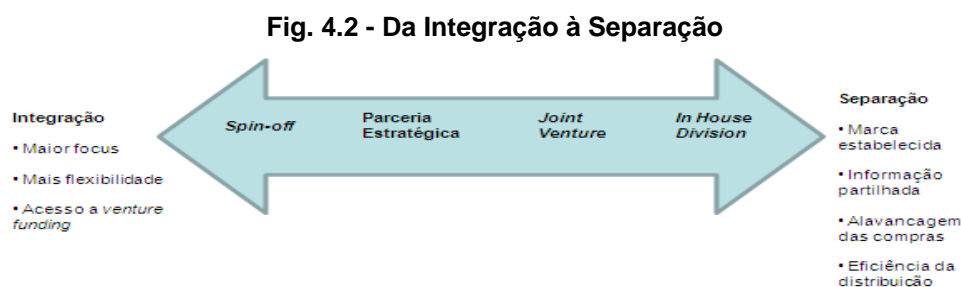
As *dot-com* e as empresas incumbentes enfrentam imperativos estratégicos diferentes. M. Porter (2001) defende que as *dot-com* devem desenvolver estratégias que criem valor económico verdadeiro e devem reconhecer que as formas de competir durante vários anos têm sido destrutivas e não as beneficiam a elas próprias nem aos seus clientes. Os incumbentes, por seu lado, devem deixar de implementar a internet numa base autónoma, em vez de usá-la para aumentar a diferenciação das suas estratégias. Segundo este autor, as *dot-com* com maior sucesso irão focalizar-se em benefícios que os clientes irão pagar, mais do que procurar incessantemente receitas de publicidade e de *click-through* de terceiros. Para se tornarem competitivas, estas empresas necessitam de alargar a sua cadeia de valor, de modo a acompanhar outras actividades, para além daquelas que são conduzidas na internet, e desenvolver outras actividades, incluindo as físicas. É precisamente nas novas actividades da cadeia de valor, não em diferenças menores nos *websites*, que se centram os aspectos chave onde as *dot-com* ganham vantagens competitivas. Por exemplo, a AOL, pioneira na internet, reconheceu estes princípios e cobrou pelos seus serviços mesmo enfrentando concorrentes com serviços gratuitos. Esta empresa não se ficou sobre as suas vantagens iniciais, actuando rapidamente para desenvolver conteúdo próprio.

As *dot-com* não devem cair na armadilha de imitar as empresas estabelecidas. Simplesmente adicionar actividades comerciais é uma estratégia (*me-too*) que não vai fornecer vantagens competitivas. Em vez disso, as *dot-com* precisam de criar estratégias que envolvem inovação, cadeias de valor híbridas, juntando as actividades físicas e virtuais numa configuração única. Outra estratégia para as *dot-com* consiste em procurar *trade-offs*, concentrando-se exclusivamente nos segmentos onde o modelo da internet oferece vantagens concretas³¹.

Gulati e Garino (2000) consideram que a clara distinção que em tempos distinguiu as *dot-com* dos incumbentes tem vindo a desvanecer-se muito rapidamente. O sucesso na nova economia deverá ir

³¹ M. Porter (2001) considera que as *dot-com* de sucesso irão partilhar algumas características comuns, nomeadamente fortes capacidades na tecnologia da internet; uma estratégia que se diferencia das empresas estabelecidas e das outras *dot-com*, assentando num focus claro e em vantagens relevantes; pondo ênfase na criação de valor para o cliente e cobrando directamente por isso; apresentar formas distintas de desempenhar funções físicas e juntar activos fora da internet que complementem a sua posição estratégica; e deter um profundo conhecimento da indústria para permitir competências próprias, informação e relacionamento para se estabelecerem.

para aqueles que conseguem executar estratégias *click & mortar* que ligam o mundo físico e o mundo digital. Não obstante os benefícios óbvios que a integração proporciona (promoções cruzadas, partilha de informação, economias de escala nas compras, economias de distribuição), muitos executivos têm assumido que os negócios da internet devem ser separados para prosperar. Estes autores defendem que os executivos não têm que fazer ambas as coisas, ou fazer uma escolha dual quando chega a sua estratégia *click & mortar*. A questão não é se as empresas devem desenvolver o seu canal internet internamente ou lançar um *spin-off*, mas antes qual o grau de integração que faz sentido para a sua empresa. Para determinar o nível de integração mais adequado para a sua empresa, os executivos devem examinar as diversas dimensões do seu negócio, nomeadamente a marca, a gestão, as operações e as necessidades de capital. Gulati e Garino (2000) consideram que a opção entre integração e separação não é uma escolha binária. Empresas diferentes vão necessitar de seguir diferentes abordagens para integrar as suas iniciativas da internet com as suas operações tradicionais. Estes autores propõem um espectro para as estratégias *click & mortar* da separação à integração, contemplando a “*in-house division*”, a “*joint venture*” e as parceiras estratégicas (“*strategic partnership*”).



Fonte: Adaptado de Gulati e Garino (2000)

A estratégia divisão “in-house” pressupõe a integração do negócio físico e virtual. Neste caso, a internet é mais um canal e o negócio virtual deve ser integrado com as capacidades já existentes. A integração do negócio físico com o virtual deve ser efectuada no sentido de incrementar a conveniência e o serviço. A opção pela “*joint venture*” realiza-se geralmente entre quem tem uma forte presença física e quem tem experiência para desenvolver um negócio de *e-business*. Esta estratégia é aplicável, sobretudo, quando numa estratégia de *e-business* a única forma de competir é pelo preço. Neste caso, Gulati e Garino (2000) propõem a separação do negócio físico e do virtual no caso de as equipas de gestão serem diferentes, com culturas de gestão diferentes e bem enquadradas na forma de competir, compreendendo organizações separadas.

As “parcerias estratégicas” podem traduzir-se na participação no capital de uma empresa que já tenha presença na internet. Esta estratégia pressupõe equipas de gestão separadas, accionistas diferentes, e a existência apenas de uma integração parcial de funções. As parcerias estratégicas apresentam a vantagem de permitir acelerar a presença na internet, diminuir os investimentos e os riscos.

Segundo Gulati e Garino (2000), a selecção da estratégia a seguir deve ser precedida da análise de algumas variáveis chave, nomeadamente no que se refere à “marca”, à “gestão”, às “operações” e ao “capital”. M. Porter (2001) considera que, de um modo geral, as empresas estabelecidas não devem rejeitar a Internet. A questão chave para estas empresas é não imitar os seus rivais mas, ao invés, desenhar as aplicações de internet sobre a estratégia global da empresa, de modo a alargar as suas vantagens competitivas e a torná-las mais sustentáveis. Segundo este autor, as empresas estabelecidas que vão ter maior sucesso serão aquelas que vão usar a tecnologia da internet para fazer melhor as actividades tradicionais, aquelas que encontram e implementam novas combinações de actividades físicas e virtuais, que inicialmente não eram possíveis.

M. Porter (2001) considera que para compreender como é que a internet pode ser usada para criar valor económico é necessário ver para além dos sinais imediatos de mercado. No seu entender, é necessário ter presente os factores fundamentais que determinam os lucros: a “estrutura da indústria”, que determina a lucratividade do competidor médio, e a “vantagem competitiva sustentável”, que permite à empresa ter um desempenho superior à média dos seus concorrentes. Este autor argumenta que estes dois *drivers* fundamentais da lucratividade são universais, i.e., transcendem qualquer tecnologia ou tipo de negócio. Paralelamente, variam largamente por indústria e por empresa. A própria classificação da internet de “B2C – *business to consumer*” e “B2B – *business to business*” demonstra a falta de significado no que respeita à lucratividade. O potencial de lucratividade apenas pode ser compreendido atendendo às indústrias e às empresas *de per se*. (Porter, 2001).

As empresas integradas verticalmente têm sido, desde há várias décadas, o ponto de partida para o pensamento estratégico. Estas empresas dominaram o ambiente competitivo, constituindo o contexto para os teóricos sobre a estratégia competitiva. As empresas progrediram com este modelo de produção porque era mais simples e mais barato desempenhar o maior número de operações internas, do que correr riscos no estabelecimento de parcerias com empresas externas para executar actividades cruciais do negócio. Todavia, isto já não corresponde à realidade: a Boeing já não é um fabricante de aviões, tendo-se tornado um integrador de sistemas; a Mercedes Benz já não constrói os seus carros classe E, é a Magna Corporation que os fabrica, incluindo a montagem final; a IBM tornou-se uma empresa de computadores que não fabrica nenhum computador, é a sua rede de parceiros que os produz (Don Tapscott, 2001).

Esta mudança ocorre devido à Internet. Don Tapscott (2001) alega que esta tecnologia de comunicação profunda, rica e amplamente disponível está a permitir “uma nova arquitectura de negócio que desafia as empresas da era industrial como base da estratégia competitiva”. Este autor designa esta nova arquitectura organizacional por “*business web*” ou “*b-web*”, definindo-a como “um sistema composto por fornecedores, distribuidores, prestadores de serviços, fornecedores de infra-estruturas e clientes que utilizam a Internet para a comunicação empresarial e para efectuar transacções de negócio”.

As “*b-web*”, vão atravessando as indústrias, sendo que cada negócio se focaliza nas suas competências centrais (*core competences*), revelando-se mais inovadoras, eficientes no custo e mais rentáveis que as tradicionais concorrentes integradas verticalmente. As empresas estabelecidas, não as *dot-com*, são as principais beneficiárias da abordagem “*b-web*” (Tapscott, 2001). Este autor advoga que estão em curso importantes mudanças na estrutura profunda das organizações, apesar de subestimadas e pouco enfatizadas pelas Escolas de Gestão. No seu entender, a associação do “Nasdaq” à “nova economia” e a falta de clareza sobre estes conceitos tem sido frequentemente utilizado para demonstrar que a “nova economia” é um conceito errado.

Na perspectiva de Tapscott (2001), Porter (2001) ilustra bem esta forma de pensar. De facto, Porter (2001) exorta os líderes de negócio a “regressarem ao fundamental”, abandonando pensamentos de “novos modelos de negócio” ou “estratégias de *e-business*” que encorajam os gestores a “ver as operações da Internet isoladas do resto do negócio”.

M. Porter (2001) defende que o que interessa é a criação de valor económico verdadeiro, medido por lucros sustentáveis, sendo esse o verdadeiro árbitro do sucesso dos negócios (e não *eyeballs*, *hits* ou até quotas de mercado). Segundo este autor, para as empresas competirem devem operar a custos mais baixos e/ou liderar um preço *premium*, quer através da eficiência operacional ou pela criação de um valor único para o cliente. Don Tapscott (2001) considera que M. Porter (2001) utiliza estas verdades para propor uma tese falsa: uma vez que os objectivos corporativos permanecem inalterados pela Internet, M. Porter argumenta que o melhor método para alcançar estas metas, incluindo operar dentro de uma indústria integrada verticalmente, também deve ser inalterado. M. Porter (2001) defende que a Internet, mais do que canibalizar uma empresa saudável, deve ser utilizada “como um complemento às tradicionais formas de competir”, considerando portanto que “a Internet não traz nada de fundamentalmente novo”.

4.1.3) A Internet, a Estrutura da Indústria e a Vantagem Competitiva

A Internet e as TIC, aliadas ao decréscimo dos custos de comunicação, têm alterado a estrutura das indústrias. Organizações como a Wal-Mart, a Cisco e a Dell, por exemplo, utilizam sistemas de informação baseados na Internet para reduzir custos de coordenação entre a empresa e os seus clientes e a empresa e os seus fornecedores (Hill & Jones, 2010:123). A internet tem conduzido à criação de algumas indústrias novas, tais como os leilões *online* e os mercados digitais.

Todavia, o seu maior impacto tem sido na capacidade de reconfigurar as indústrias existentes, que têm estado condicionadas em virtude dos elevados custos de comunicação, de recolha de informação e na realização de transacções³² (Porter, 2001). A atractividade da indústria, quer se trate de uma indústria nova ou já existente, é determinada por cinco forças de competição fundamentais: a

³² O ensino à distância, por exemplo, existe há décadas, com milhões de estudantes a integrar os cursos por correspondência todos os anos. A internet tem o potencial de expandir largamente o ensino à distância, mas não criou a indústria. Do mesmo modo, a internet fornece um meio eficiente de encomendar produtos, mas os catálogos de retalhistas e os centros de expedição automatizados já existiam há décadas. A internet só muda o *front end* do processo.

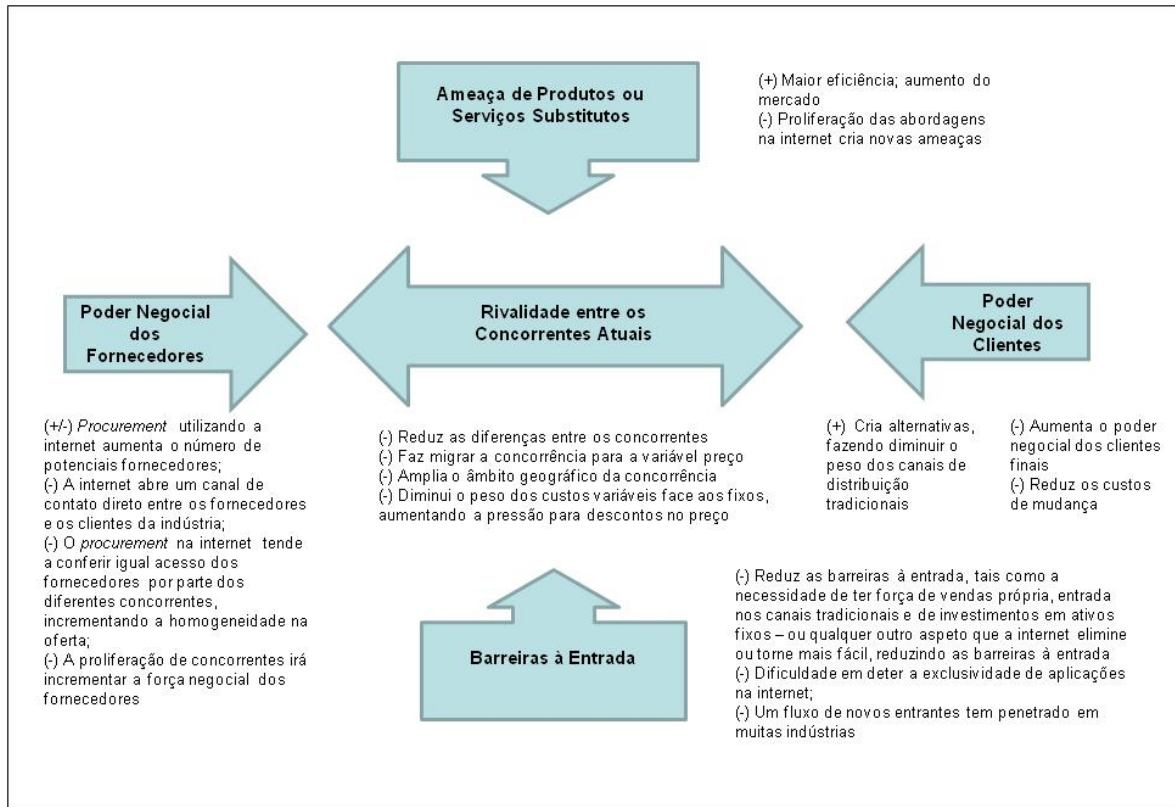
intensidade da rivalidade entre os actuais concorrentes, as barreiras à entrada de novos concorrentes, a ameaça de produtos ou serviços substitutos, o poder de negociação dos fornecedores e o poder de negociação dos clientes. Em conjunto, estas forças determinam como é que o valor económico criado por um determinado produto, serviço, tecnologia, ou meio de competição é dividido entre, por um lado, as empresas numa indústria e, por outro lado, os clientes, os fornecedores, os distribuidores, os substitutos e outros potenciais entrantes. Assim, tem-se argumentado que o ritmo de mudança tecnológica actual torna a análise da indústria menos pertinente, mas M. Porter (2001) defende que o oposto é que é verdadeiro.

Para este autor, a análise das forças clarifica a atractividade fundamental de uma indústria, evidencia os *drivers* essenciais da lucratividade média da indústria, e fornece *insight* no sentido de saber qual deverá ser a lucratividade média no futuro. As cinco forças competitivas determinam o potencial de lucro, mesmo que os fornecedores, os canais, os produtos substitutos ou os concorrentes mudem. M. Porter (2001) refere que a internet “tende a alterar a estrutura da indústria no sentido de baixar a lucratividade geral, tendo um efeito nivelador nas práticas empresariais, reduzindo a capacidade de qualquer organização para estabelecer uma vantagem operacional sustentada”. Don Tapscott (2001) considera óbvio que a Internet cria eficiências através da economia, concordando com M. Porter (2001) no que se refere ao Modelo das Cinco Forças, nomeadamente na intensificação da rivalidade entre os concorrentes e na redução das barreiras à entrada no mercado. Por seu lado, a Internet também confere maior poder negocial aos clientes e aos fornecedores em virtude do maior acesso à informação, do aumento do poder de escolha e da capacidade de comunicação entre eles.

Algumas destas tendências são positivas (Porter, 2001). Por exemplo, a internet tende a diminuir drasticamente o poder de negociação dos canais proporcionando às empresas novos meios de acesso aos clientes. A internet também pode afectar a eficiência de uma indústria de várias maneiras, expandindo a dimensão geral do mercado pela melhoria da sua posição relativa para os substitutos tradicionais. Mas a maior parte das tendências é negativa. A tecnologia da internet proporciona aos compradores um acesso mais fácil à informação sobre os produtos e fornecedores, impulsionando assim o seu poder de negociação.

A internet mitiga a necessidade de requisitos como uma força de vendas estabelecida ou o acesso aos canais existentes, reduzindo as barreiras à entrada. Ao possibilitar novas abordagens para conhecer as necessidades dos clientes e o desempenho das funções, cria novos substitutos. Dado que se trata de um sistema aberto, as empresas têm mais dificuldade em manter ofertas exclusivas, intensificando assim a rivalidade entre os concorrentes. O uso da internet também tende a expandir o mercado geográfico, trazendo muito mais empresas em concorrência umas com as outras. A tecnologia da internet tende a reduzir os custos variáveis e a alterar a estrutura de custos no sentido dos custos fixos, criando uma pressão substancialmente maior nas empresas na destrutiva competição pelo preço (Porter, 2001).

Fig. 4.3 - A Internet e a Estrutura da Indústria



Fonte: Adaptado de M. Porter (2001)

A Internet e as TIC também têm permitido consolidar indústrias fragmentadas, como é o caso dos leilões (e-Bay) e da venda de livros (Amazon) através do desenvolvimento de um modelo de liderança de custo combinado com estratégias inovadoras na Internet (Hill & Jones, 2010:180; Shapiro & Varian, 1999:177). Segundo M. Porter (2001), se por um lado a implementação da internet pode levar à expansão do mercado, por outro lado sacrifica frequentemente a lucratividade média da indústria. O grande paradoxo da internet prende-se com o facto de os seus múltiplos benefícios (tornar a informação amplamente disponível, reduzir a dificuldade de compra, marketing, e distribuição, permitir aos compradores e vendedores encontrar e transaccionar negócios uns com os outros mais facilmente) também tornarem mais difícil para as empresas captar esses benefícios como lucros. Esta dinâmica é muito evidente, por exemplo, na indústria automóvel: a internet permite ao cliente recolher muita informação sobre os produtos e alarga o seu poder de escolha, mas reduz a importância da localização e alarga o mercado geográfico tornando a diferenciação mais difícil para os agentes *online*, o que muda a competição no sentido do preço. O efeito da internet na estrutura da indústria é claramente negativo. Isso não significa que todas as indústrias nas quais a tecnologia da internet é aplicada sejam pouco atractivas, como é o caso da indústria de leilões, por exemplo (Porter, 2001).

A Internet e a Vantagem Competitiva

Para alcançar uma vantagem competitiva sustentável, é necessário operar a um custo mais baixo ou conseguir liderança de preço, ou fazer ambas as coisas. As vantagens de custo e de preço podem ser alcançadas de duas maneiras. Uma é a “eficiência operacional”, i.e., fazendo as mesmas coisas que a concorrência mas fazendo-as melhor. A eficiência operacional pode ser alcançada por uma miríade de formas, incluindo melhor tecnologia, *inputs* superiores, maior preparação das pessoas ou uma estrutura de custos mais eficaz. A outra maneira de alcançar vantagem competitiva é pelo “posicionamento estratégico”, ou seja, fazendo as coisas de forma diferente da concorrência, de modo a dar aos clientes uma oferta de valor única. Isto pode significar um conjunto de novas características, uma organização diferente dos serviços ou uma estrutura de logística diferente. M. Porter (2001) considera que a internet afecta a eficiência operacional e o posicionamento estratégico de maneiras muito diferentes. Torna mais difícil para as empresas sustentar as vantagens operacionais, mas abre novas oportunidades de alcançar ou reforçar um posicionamento estratégico distintivo.

É defensável que a internet seja considerada a ferramenta mais poderosa actualmente para aumentar a eficácia operacional. Mas para este autor, melhorar apenas a eficiência operacional não fornece uma vantagem competitiva. As empresas apenas ganham vantagens competitivas se forem capazes de alcançar e sustentar níveis de eficiência operacional superiores aos dos concorrentes, o que é uma proposta extremamente difícil, mesmo na melhor das circunstâncias. Efectivamente, a partir do momento em que uma empresa estabelece a nova melhor prática, os seus concorrentes tendem a copiá-la rapidamente. A competição pela melhor prática conduz eventualmente a uma convergência competitiva, com muitas empresas a fazer a mesma coisa da mesma maneira. Os clientes acabarão por decidir com base no preço, degradando a lucratividade da indústria.

A natureza da aplicação da internet torna mais difícil que nunca sustentar a vantagem operacional. Nas anteriores gerações das tecnologias de informação, o desenvolvimento das aplicações era frequentemente complexo, árduo, moroso e extremamente oneroso. Estes aspectos tornaram mais difícil ganhar vantagens de tecnologias de informação, mas também tornaram mais difícil para os concorrentes imitar os seus sistemas de informação. Por seu lado, a abertura da internet, combinada com os avanços na arquitectura de *software*, com o desenvolvimento de ferramentas e modularidade, tornaram muito mais fácil para as empresas desenhar e implementar aplicações. Cada vez mais, as empresas tendem a desenvolver tipos similares de aplicações de internet, frequentemente desenhadas sobre *packages* fornecidos por empresas de desenvolvimento externas. As melhorias resultantes na eficiência operacional serão largamente partilhadas, à medida que as empresas convergem nas mesmas aplicações com os mesmos benefícios. Assim, as empresas *de per se*, só muito raramente serão capazes de ganhar vantagens competitivas duradouras, resultantes da implementação das melhores aplicações.

M. Porter (2001) salienta que à medida que “as empresas vão aderindo à Internet, a própria Internet torna-se neutralizada como fonte de vantagem competitiva”. Para este autor, quanto mais robustas as vantagens competitivas, mais os produtos únicos, os serviços pessoais e a eficiência operacional sustentável irão aumentar a sua importância. Don Tapscott (2001) considera esta perspectiva surpreendente. Por um lado, porque a implementação da Internet não é um assunto binário como ligar ou desligar um interruptor; “existe um contínuo de transformação do negócio que vai ocorrendo, desde a elaboração do site à implementação de novos modelos de negócio radicais, para transformar uma indústria inteira”. A Internet permite muitas aplicações novas, inovações tecnológicas e de gestão. As empresas que compreendem a estratégia no actual contexto de negócio, “muito mais complexo”, conseguem aproveitar inúmeras oportunidades disponíveis e ir muito mais longe.

Por outro lado, Don Tapscott (2001) considera que M. Porter (2001) não vê que a Internet está a precipitar mudanças profundas na estrutura e na cultura dos negócios bem sucedidos. Estas mudanças permitem às empresas competir melhor – precisamente através do desenvolvimento de recursos que lhes permitem criar “produtos melhores e únicos”, “serviços pessoais e de relacionamento mais fortes” e “eficiência operacional sustentável”. Tapscott (2001) considera aliás que estas três áreas centrais constituem o “motor para a inovação dos modelos de negócio”. Em particular no que se refere ao “serviço ao cliente e ao relacionamento”, Don Tapscott (2001) é bastante crítico, afirmando que “muitos vêem a Internet apenas como mais um canal”. M. Porter (2001) refere a este propósito que “do lado da procura, muitos compradores irão valorizar a combinação de serviços *online*, serviços pessoais e a localização física comparativamente à distribuição apenas no canal *online*”. Mas a internet é muito mais do que um canal: “ela muda todos os canais”³³ (Don Tapscott, 2001).

A Importância do Posicionamento Estratégico

M. Porter (2001) defende que à medida que se torna mais difícil sustentar as vantagens operacionais, o posicionamento estratégico vai-se tornando o aspecto mais importante. Se uma empresa não consegue ter maior eficiência operacional que os seus concorrentes, a única maneira de gerar elevados níveis de valor económico é ganhar uma vantagem de custo ou ter um preço *premium* face aos concorrentes de uma forma distintiva. Paradoxalmente, as empresas têm definido a competição envolvendo a internet quase totalmente em termos de eficiência operacional. Acreditando que existem vantagens pouco sustentáveis, as empresas têm procurado rapidez e agilidade, na esperança de estar um passo à frente da concorrência. Mas sem uma direcção estratégica diferenciadora, a rapidez e a flexibilidade não conduzem a lado nenhum.

³³ Segundo Don Tapscott (2001), os concorrentes eficazes equipam a força de vendas com informação e equipamento baseado na Internet no seu contacto com os clientes. O pessoal dos *call centers* dispõe de sistemas sofisticados de CRM, tais como registos completos sobre o cliente para lhes fornecer um melhor serviço. E as lojas *bricks & mortar* que exploram serviços emergentes baseados na localização poderão ter mais clientes que encontram através da Internet.

Do mesmo modo, nenhuma vantagem competitiva única é criada, se as melhorias são genéricas e não podem ser sustentadas. M. Porter (2001) considera que ter uma estratégia é uma questão de disciplina, i.e., requer uma forte focalização nos lucros e não apenas no crescimento, e na capacidade para definir uma proposta de valor única, resultante de *trade-offs* escolhendo o que não fazer. Mesmo durante tempos adversos, a empresa deve manter o caminho, enquanto procura melhorar continuamente e alargar o seu posicionamento distintivo. Para este autor, a estratégia vai para além de perseguir as melhores práticas. Ela envolve uma configuração à medida da cadeia de valor - a série de actividades requeridas para produzir e entregar um produto ou serviço - que permite à empresa oferecer um valor único. A cadeia de valor deve estar fortemente integrada. De facto, quando as actividades de uma empresa se encaixam como um sistema auto-reforçado, qualquer concorrente que deseje imitar a estratégia tem de replicar todo o sistema, e não apenas copiar uma ou duas características discretas do produto ou da forma particular de desempenhar algumas actividades.

Para estabelecer e manter um posicionamento estratégico distintivo, uma empresa necessita de seguir 6 princípios fundamentais (M. Porter, 1996): a) “obter um retorno sobre o investimento superior na perspectiva de longo prazo”. Só é gerado valor económico verdadeiro quando a estratégia assenta em lucro sustentável; b) “a estratégia de uma empresa tem de capacitá-la para fornecer a proposta de valor, ou propiciar benefícios, diferentes daqueles que a concorrência oferece”. A estratégia define a forma de competir que oferece uma proposta de valor única, para um conjunto particular de utilizadores ou de clientes; c) “a estratégia precisa de ser reflectida numa cadeia de valor distinta”.

Para estabelecer uma vantagem competitiva sustentada, a empresa tem de desempenhar actividades diferentes dos seus concorrentes ou desempenhar actividades semelhantes de modo diferente; d) “as estratégias robustas envolvem *trade-offs*”. As empresas têm de abandonar ou esquecer alguns tipos de produto, serviços ou actividades no sentido de se tornarem únicas face às outras. São precisamente esses *trade-offs*, no produto ou na cadeia de valor, que tornam a empresa verdadeiramente distinta; e) “a estratégia define como é que o conjunto das actividades da empresa se encaixa como um todo”. Uma estratégia pressupõe fazer escolhas ao longo da cadeia de valor, as quais são interdependentes; todas as actividades da empresa devem ser mutuamente reforçadas. Este encaixe entre as actividades não aumenta apenas a vantagem competitiva, mas também torna a estratégia mais difícil de imitar. Os concorrentes podem facilmente copiar uma característica do produto ou da actividade, mas terão muito mais dificuldade em duplicar todo o sistema de competição no seu conjunto; f) “a estratégia envolve continuidade na direcção”. A empresa tem de definir uma proposta de valor diferenciada pela qual vai lutar, mesmo que isso signifique abdicar de certas oportunidades. Sem continuidade na direcção, torna-se difícil para as empresas conseguir competências e activos únicos, ou construir uma reputação forte junto dos clientes (Porter, 1996).

4.1.4) Implicações da Nova Economia da Informação na Vantagem Competitiva

A nova economia da informação não só apresenta ameaças para os negócios estabelecidos mas também representa um conjunto de oportunidades. Evans e Wurster (1997) consideram que a decomposição da cadeia de valor integrada verticalmente faz mais do que transformar a estrutura de um negócio ou de uma indústria, altera as fontes de vantagem competitiva. Todas as indústrias mudarão de acordo com a sua própria dinâmica, e essas mudanças ocorrerão a diferentes velocidades e com intensidade variável. Segundo Evans e Wurster (1997), as principais implicações estratégicas da nova economia da informação podem sintetizar-se no seguinte: as “cadeias de valor existentes tenderão a fragmentar-se em negócios múltiplos”, cada um dos quais terá as suas próprias fontes de vantagem competitiva³⁴; alguns negócios novos beneficiarão da rede de economias de escala, a qual pode dar origem a monopólios e à medida que as “cadeias de valor se fragmentam e reconfiguram, novas oportunidades surgirão para negócios puramente físicos”.

Por outro lado, quando uma empresa se focaliza em actividades diferentes, a “proposta de valor” que suporta a identidade da sua marca tenderá a mudar. A marca reflecte a cadeia de valor da empresa, pelo que a sua decomposição vai requerer uma nova estratégia de marca. O “poder de negociação” tende a mudar como resultado de uma redução radical na capacidade para monopolizar o controlo da informação. Os compradores conhecerão as suas alternativas praticamente tão bem como os fornecedores, o que até há algum tempo ainda não acontecia. Os “custos de mudança” dos clientes tenderão a diminuir e as empresas vão ter de desenvolver novas formas de fomentar a fidelização dos clientes. Os *standards* comuns de troca e processamento de informação e o número crescente de indivíduos acedendo às redes, diminuirá drasticamente os custos de mudança. Por exemplo, enquanto os sistemas EDI limitam as empresas à sua relação com os fornecedores, as *extranets* usando protocolos *standard* da internet tornam a mudança de fornecedor quase sem custos. Os incumbentes podem tornar-se facilmente vítimas das suas infra-estruturas físicas obsoletas e da sua própria psicologia.

M. Porter (2001) considera que o modo de competir de muitos dos pioneiros da internet, quer *dot-coms* quer empresas estabelecidas, tem ignorado praticamente todos os preceitos de uma boa estratégia. Mais do que se focalizarem nos lucros, têm-se esforçado a todo o custo para maximizar as receitas e as quotas de mercado, procurando conquistar os clientes através de descontos, ofertas, promoções, incentivos de canal e forte publicidade. Mais do que se centrarem em oferecer verdadeiro valor capaz de conseguir preços atractivos, têm procurado receitas indirectas de fontes como a publicidade e *fees* de *click-through* dos parceiros comerciais da internet. Mais do que fazer *trade-offs*, têm-se apressado a oferecer qualquer produto, serviço ou informação concebível. Mais do que desenhar a cadeia de valor de um modo único, têm-se apropriado das actividades dos seus

³⁴ A vantagem competitiva de um agente do sector automóvel tem sido baseada numa combinação de factores, tais como a localização, a escala, o custo, a gestão da força de vendas, a qualidade de serviço e as afiliações com fabricantes de carros e instituições financeiras. A agregação destas funções cria compromissos. Cada etapa da cadeia de valor apresenta diferentes economias de escala. Ao eliminar o elo informacional que combina estas funções separadamente compromete-se o modelo de negócio, e os múltiplos negócios que iriam emergir provavelmente envolveriam direcções radicalmente diferentes.

concorrentes. Mais do que construir e manter o controlo sobre os activos proprietários e os canais de marketing, têm entrado numa disputa de relações de *outsourcing* e de parceria, para além de degradarem os seus próprios aspectos distintivos.

Um elevado número de empresas ao ignorar a estratégia, têm prejudicado a estrutura das suas indústrias, estimulando a convergência competitiva e reduzindo a probabilidade delas próprias, ou qualquer outro concorrente, vir a ganhar vantagem competitiva. A competição destrutiva, a competição de soma nula tem sido posta em acção confundindo a conquista de clientes com a obtenção de lucros. Pior ainda, o preço tem sido definido como a principal senão a única variável competitiva. Em vez de enfatizar a capacidade da internet para apoiar a conveniência, o serviço, a especialização, a customização e outras formas de valor que justificam preços atractivos, as empresas têm nivelado a competição para baixo. Ao definir a concorrência deste modo, torna-se muito difícil inverter este processo.

A internet pode fornecer uma melhor plataforma tecnológica que as anteriores gerações de tecnologias de informação, pois no passado, as tecnologias de informação trabalhavam no sentido contrário à estratégia. Pacotes de aplicações de *software* eram difíceis de customizar, e as empresas eram muitas vezes forçadas a mudar a forma como conduziam as actividades no sentido de obter conformidade com as melhores práticas integradas no *software*. Era também extremamente difícil conectar aplicações discretas umas com as outras. Daqui resulta que as tecnologias de informação têm sido forçadas a standardizar actividades e a acelerar a convergência competitiva. A arquitectura da internet, aliada a outras melhorias na arquitectura de *software* e no desenvolvimento de ferramentas, tornou as tecnologias de informação num instrumento ainda mais poderoso para a estratégia. Tornou-se muito mais fácil customizar o pacote de aplicações da internet ao posicionamento estratégico único de uma empresa. Porém, para conseguir estas vantagens, as empresas necessitam de deixar de adaptar pacotes de aplicações genéricas e desenhar a sua implementação da internet nas suas estratégias particulares.

A Internet e a Cadeia de Valor

O instrumento básico para compreender a influência das tecnologias da informação nas empresas é a cadeia de valor, ou seja, o conjunto de actividades através das quais um produto ou serviço é criado e oferecido aos clientes. Uma dada empresa ao competir numa indústria, desempenha um número de actividades de criação de valor, autónomas mas inter-relacionadas, tais como a força de vendas, o fabrico de componentes, ou a distribuição dos produtos, sendo que estas actividades têm pontos de conexão com as actividades dos fornecedores, dos canais e dos clientes. A cadeia de valor constitui o quadro de referência para identificar todas estas actividades, e analisar como é que elas afectam quer os custos da empresa quer o valor entregue aos clientes (M. Porter, 2001).

Fig. 4.4 – A Internet e a Cadeia de Valor

Infra-estrutura • Sistemas financeiros e de ERP distribuídos com base na internet • Relações online com os acionistas (ex: disseminação de informação; transmissão de <i>conference calls</i>)				
Gestão de Recursos Humanos • Auto serviço de pessoal e benefícios administrativos • Formação baseada na web; • Partilha e disseminação da informação da empresa baseada na web • Eletronic time e relatórios de despesas				
Desenvolvimento tecnológico • Conceção de produto colaborativa através das regiões e entre participantes com sistemas de valor múltiplos • Diretórios de conhecimento acessíveis a partir de todas as partes da organização • Acesso em tempo real pela I&D às versões às vendas online e aos serviços de informação				
Procurement • Planeamento da procura permitido pela internet; disponibilidade em tempo real de prometer e ser capaz de prometer a execução • Outras ligação das compras, inventário e sistemas previsionais com fornecedores • Requisições de pagamento automáticas • Procurement direto e indireto via marketplaces, trocas, leilões, e encontro de vendedor-comprador				
Logística de entrada • Agendamento integrado em tempo real, transporte, gestão do armazém, gestão da procura e do planeamento, e planeamento avançado e agendamento através da empresa e dos seus fornecedores; • Disseminação por toda a empresa do <i>inbound</i> em tempo real e dados de inventário em curso	Operações • Troca de informação integrada, agendamento e tomada de decisão nas próprias instalações, contratos de montadores e fornecedores de componentes; • Possibilidade em tempo real de prometer e ser capaz de prometer informação disponível para a força de vendas e canais	Logística de saída • Transação de pedidos/encomendas em tempo real quer iniciados por um consumidor final, uma pessoa das vendas ou um parceiro de canal • Acordos automáticos de clientes específicos e termos de contrato; • Acesso do consumidor e do canal ao desenvolvimento do produto e ao status da entrega; • Integração colaborativa com os sistemas de previsão do cliente; • Gestão integrada do canal, incluindo troca de informação, pedidos de garantia, e gestão de contratos (controle do processo,...)	Marketing e Vendas • Canais de venda online incluindo websites e <i>marketplaces</i> • Acesso interno e externo ao cliente em tempo real, catálogos de produto, dinâmica de preço, disponibilidade do inventário, submissão de quotas online e entrada de pedidos; • Configuração de produto online; • Marketing à medida do cliente via <i>profiling</i> do cliente; • Publicidade <i>push</i> ; • Acesso online personalizado; • Feedback do cliente em tempo real através de questionários da web, <i>opt-in/opt-out marketing</i> e monitoramento das respostas às promoções	Serviço de Pós-venda • Apoio online aos representantes do pós-venda através da gestão de resposta de e-mails, gestão de respostas, integração de contas, cobrowse, chat, "call me now", voice-over-IP, e outras utilizações de video stream; • Auto serviço do cliente via websites e pedido de processamento de serviço inteligente, incluindo atualização de faturas e perfis de expedição; • Serviço de campo de acesso ao cliente em tempo real, conta de revisão, revisão esquemática, disponibilidade de peças e encomendas, atualização de ordens de serviço e gestão de componente de serviço (serviço de gerenciamento de peças)

Fonte: Adaptado de M. Porter (2001)

Dado que qualquer actividade envolve a criação, o processamento e a comunicação da informação, as tecnologias de informação têm uma influência preponderante na cadeia de valor. A vantagem especial da internet resulta da capacidade de ligar as actividades umas com as outras e criar dados em tempo real, quer na empresa quer com os fornecedores externos, com os canais e os clientes.

Muitas das principais aplicações de internet na cadeia de valor são ilustradas na figura acima representada. Algumas envolvem a mudança das actividades primárias para o *online*, enquanto outras requerem realizar as actividades físicas com maior eficiência de custo. A internet não representa um corte com o passado, mas corresponde sobretudo a um estágio da evolução das tecnologias da informação. Com efeito, as possibilidades tecnológicas disponíveis hoje derivam não apenas da arquitectura da Internet mas também dos avanços tecnológicos complementares tais como o *scanning*, *object-oriented programming*, as bases de dados relacionais, e as comunicações *wireless* (Porter, 2001).

No âmbito da evolução das tecnologias de informação nas empresas, pode distinguir-se cinco etapas principais, cada uma delas envolvendo a libertação de constrangimentos inerentes às gerações anteriores (Porter, 1985). As primeiras etapas das tecnologias de informação compreendiam sobretudo as transacções isoladas com sistemas automáticos de TI, tais como a entrada de uma encomenda e os sistemas de contabilidade. O próximo estágio caracteriza-se pela automatização total e pelo alargamento funcional das actividades individuais, nomeadamente a gestão de recursos humanos, as operações da força de vendas e a concepção de produto (*product design*). A terceira

etapa, que tem sido acelerada pela internet, envolve a integração ao longo das diversas actividades como, por exemplo, a ligação das actividades de venda com o processo de encomendas. Cada vez é maior o número de actividades que estão a ser ligadas através de ferramentas como o CRM (*customer relationship management*), SCM (*supply chain management*) e sistemas ERP (*enterprise resource planning*).

O quarto estágio começou a permitir a integração da cadeia de valor e de todo o sistema de valor, que é, o conjunto de cadeias de valor em toda a indústria, acompanhando essas ligações de fornecedores, canais, e clientes. Na quinta etapa as tecnologias de informação são usadas não apenas para ligar as várias actividades e participantes no sistema de valor, mas também para otimizar o seu trabalho em tempo real. As decisões são tomadas com base na informação de múltiplas actividades e entidades corporativas. Enquanto as primeiras aplicações do quinto estágio envolvem uma optimização relativamente simples de factores (produção, logística, e serviços de transacção), o nível mais profundo de optimização passa a envolver a própria concepção do produto, ou seja, o *product design*, o qual será optimizado e customizado com base nos inputs não apenas das fábricas e dos fornecedores mas também dos próprios clientes.

Contudo, importa perspectivar o poder da internet na cadeia de valor. Apesar das aplicações da internet terem uma influência importante no custo e na qualidade das actividades, não constituem nem a única nem a principal influência dominante (Porter & Mullar, 1985). Aspectos cruciais tais como a escala, as competências e habilitações dos colaboradores, as tecnologias de processo e de produto ou os investimentos em actividades físicas também desempenham papéis proeminentes. A internet é transformacional nalguns aspectos, mas muitas das tradicionais fontes de vantagem competitiva permanecem intactas (Porter, 2001).

Don Tapscott (2001) argumenta que muito do discernimento de M. Porter (2001) reside na sua própria falta de compreensão da Internet. Para este autor, M. Porter (2001) reconhece que a Internet é importante, mas “não representa uma ruptura com o passado”, mas sobretudo, “corresponde ao último estágio do processo de evolução das tecnologias de informação”. Mais do que ver a Internet como a infra-estrutura emergente para a actividade económica, M. Porter (2001) coloca a arquitectura da Internet no mesmo plano da evolução das tecnologias complementares, como o “*scanning, object-oriented programming, bases de dados relacionais e comunicação sem fios (wireless)*”. Don Tapscott (2001) rejeita liminarmente esta forma de pensar, considerando que “é errado trivializar a Internet desta maneira”. Para este autor, a Internet é muito mais do que “apenas mais um desenvolvimento tecnológico”; ela representa “algo qualitativamente novo” – um “meio de comunicação universal, extraordinariamente poderoso e sem precedentes”. Para este autor, a internet é digital, interactiva e incomensuravelmente mais rica que vai o rádio e a tv. A internet está a tornar-se obíqua, pelo que em breve irá conectar todos os negócios e maior parte das pessoas no planeta. Todas as outras tecnologias, como o telefone, o rádio, a tv e *wireless* estão a ser absorvidos pela internet.

M. Porter (2001) também comete um erro comum ao “assumir que a Internet que existe hoje (a Internet que conecta PC *desktop*) é a mesma Internet que veremos amanhã”. Isto não tem sentido, pois a Internet continuará a evoluir no alcance, poder e funcionalidade. A Internet “não é apenas o meio de ligar computadores, mas o mecanismo pelo qual as pessoas e as empresas comunicam, trocam dinheiro, conduzem transacções, expressam opiniões e colaboram para desenvolver novo conhecimento” (Don Tapscott, 2001). Segundo este autor, os equipamentos de computação móvel, o acesso a banda larga, as redes *wireless* e o poder dos computadores embutidos em tudo estão a convergir para uma rede global que vai permitir que as pessoas usem a internet em qualquer momento e em qualquer lugar. Don Tapscott (2001) advoga que, mais do que ver a Internet comparável ao *scanning*, M. Porter (2001) devia vê-la como “a nova infra-estrutura do século 21”. No seu entender, muitos estrategas olham para além da organização individual para pensar sobre a estrutura da indústria. No entanto, a Internet proporciona “uma das raras ocasiões da história económica em que se deve pensar de forma ainda mais abrangente”, no sentido de “compreender como é que toda a infra-estrutura para a criação de riqueza está a mudar”.

A Nova Economia da Informação e a Decomposição da Cadeia de Valor

Segundo Evans e Wurster (1997), as mudanças da economia da informação põem em causa as cadeias de valor estabelecidas em muitos sectores da economia, o que requer eventualmente que cada empresa repense profundamente a sua estratégia, não tanto no sentido da melhoria contínua mas mais no sentido da reengenharia³⁵. Atente-se, por exemplo, no tradicional modelo de negócio da banca de retalho. Os elevados custos de distribuição conduzem a economias de utilização e de escala que têm governado a estratégia da banca de retalho. À primeira vista, o *homebanking* assemelha-se a outro canal de distribuição, mas muito mais barato. Mas para estes autores, algo de mais profundo do que um novo canal de distribuição começou a acontecer.

Cada vez aumenta mais o número de clientes que podem aceder à informação e fazer transacções de várias maneiras (gestão dos livros de cheques, pagar contas, fazer transferências, integrar dados contabilísticos nos seus negócios e finanças pessoais). Nenhum programa de *software* de *per se* pode alcançar, simultaneamente, riqueza de conteúdo (*richness*) e alcance (*reach*). Mas o estabelecimento de alianças entre as empresas de *software* e as instituições financeiras veio permitir

³⁵ A indústria de jornais, por exemplo, está construída numa cadeia de valor integrada verticalmente. Os jornalistas e anunciantes fornecem conteúdos, os editores lançam-nos, a imprensa cria o produto físico, e um elaborado sistema de distribuição entrega os jornais aos leitores. O sector de jornais existe com intermediário entre o jornalista e o leitor porque existem consideráveis economias de escala na impressão e distribuição. Mas com a evolução de soluções electrónicas mais sofisticadas, os leitores poderão considerar outras alternativas, fazendo com que essas economias de escala tradicionais se possam tornar irrelevantes. Isto não significa que todos os leitores escolherão desagregar todos os conteúdos correntes de um jornal físico, mas a principal lógica para essa agregação – a economia de impressão – tende a desaparecer. Assim, a maior vulnerabilidade do jornal não é a total substituição do jornal existente, mas uma forte erosão através da sequência de substituições parciais que provavelmente irão tornar insustentável o modelo de negócio corrente. A SwissPost, por exemplo, desenvolveu um projecto piloto para lançar o “Mynewspaper”, um jornal personalizado que junta conteúdos de diversas fontes e pode ter formato físico ou digital. Na Alemanha o mesmo serviço tem sido desenvolvido para diversas plataformas como o *i-Pad*.

a ponte entre o *software* de gestão financeira e a internet, com vantagens na fiabilidade, segurança e nas assinaturas digitais, permitindo que os *sítes* financeiros na internet forneçam toda a gama de serviços bancários. Quando isto acontece, o *trade off* entre riqueza e o alcance está a ser quebrado. Os clientes conseguem contactar qualquer instituição financeira para qualquer tipo de serviço ou informação. Evans e Wurster (1997) argumentam que a banca e a indústria de jornais não são casos especiais. Para estes autores, a desagregação da cadeia de valor vai ter uma lógica mais acentuada nos negócios de informação onde o custo da distribuição física é mais elevado, como é o caso da indústria de jornais, da venda de bilhetes, dos seguros, da informação financeira, das publicações científicas ou do *software*.

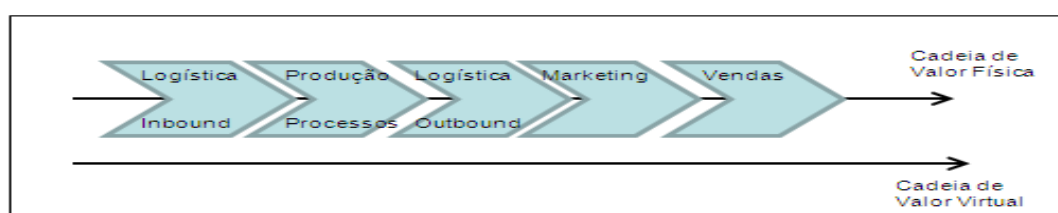
Rayport e Sviokia (1995) defendem que os gestores devem prestar atenção ao modo como as empresas criam valor, quer no mundo físico quer no mundo virtual. Todavia, o processo de criação de valor não é idêntico em ambos. Estes autores consideram que é através da compreensão das diferenças e das interações entre os processos de criação de valor no mundo físico e no mundo informacional, que os gestores conseguem ver com maior clareza os aspectos estratégicos que as suas empresas enfrentam. O processo de criação de valor no mundo físico tem sido sobejamente descrito. Pela análise das etapas da cadeia de valor os gestores têm sido capazes de redesenhar os seus processos internos e externos para aumentar a eficiência e a eficácia. Porém, o modelo da cadeia de valor trata a informação como um elemento do processo de criação de valor, não como uma fonte de valor por si mesmo (a Fedex, por exemplo, foi pioneira a usar a informação captada nos seus processos para criar novo valor para o cliente). Rayport e Sviokia (1995) defendem que “para criar e extrair valor com a informação, os gestores têm de atender ao mundo virtual do *marketspace*”. A cadeia de valor física reflecte a cadeia de valor virtual, onde as etapas da criação de valor são virtuais e desempenhadas com e através da informação. A criação de valor em qualquer etapa da cadeia de valor virtual envolve uma sequência de cinco actividades fundamentais: a recolha, a organização, a selecção, a síntese e a distribuição da informação. Tal como alguém que transforma a matéria- prima em algo útil, o gestor recolhe informação de base e cria valor através destas etapas.

De acordo com Rayport e Sviokia (1995), “a cadeia de valor virtual reflecte a cadeia de valor física, mas a forma de criar valor é diferente em cada uma delas”. Cada actividade é uma etapa na cadeia de valor virtual que ocorre através e com informação e reflecte uma etapa do mundo físico. Para estes autores, a lógica económica das duas é diferente pois as tradicionais economias de escala e de gama não se aplicam do mesmo modo na cadeia de valor física e na virtual. Por outro lado, estas duas cadeias de valor têm de ser geridas de forma distinta mas coordenada. Enquanto na cadeia de valor física a informação recolhida tem impacto na eficiência, no mundo virtual ela pode representar uma nova fonte de receita e uma oportunidade de desenvolver novos relacionamentos com os clientes a um custo muito baixo. Estes autores verificaram que as empresas adoptam processos de informação de valor acrescentado em 3 etapas: dando “visibilidade”, “reflectindo capacidade” e estabelecendo “novos relacionamentos com os clientes”.

Mais especificamente, no que se refere à “visibilidade”, significa que as empresas adquirem a capacidade para ver as operações físicas mais eficazmente através da informação. A informação recolhida por estes sistemas sobre as etapas da cadeia de valor têm ajudado a planear, executar e avaliar os resultados com muita precisão e rapidez. Relativamente a “reflectir a capacidade”, as empresas ao substituírem as actividades físicas pelas virtuais; começam a criar uma cadeia de valor virtual no *marketspace*. Os gestores começam a interrogar-se sobre o que é que estão a fazer no mundo físico (*place*), e o que é que poderiam fazer com mais eficácia ou eficiência no mundo virtual (*space*); que etapas de valor acrescentado desempenham actualmente na cadeia de valor física podem ser transferidas para a cadeia de valor virtual. Quando as empresas transportam actividades do físico para o digital, começam a criar, paralelamente, uma cadeia de valor virtual, mas que melhora a cadeia de valor física³⁶.

Por último, as empresas usam a informação para “estabelecer novos relacionamentos com os clientes”. Nesta fase, os gestores utilizam o fluxo de informação da cadeia de valor virtual para oferecer aos clientes novas formas de valor. A ligação das actividades genéricas da cadeia de valor com a sua cadeia de valor virtual, permite explorar o que os autores designam como “matriz de valor”. Rayport e Sviokia (1995) consideram que a partir do momento em que as empresas conseguem gerir actividades de valor acrescentado ao longo de ambas as cadeias de valor, estão aptas a criar novos relacionamentos com os clientes. Diversas empresas enfrentaram o desafio de gerir a relação com cada cliente quer no *marketplace* quer no *marketspace*. As que foram bem sucedidas têm tido a oportunidade de reinventar a proposta de valor central do seu negócio ou até de uma indústria inteira. A Internet conduz à redefinição dos mercados (Shapiro & Varian, 1999; Evans et al, 2006) e à adopção de novos modelos de negócio.

Fig. 4.5 – A Cadeia de Valor Física e a Cadeia de Valor Virtual



Fonte: Adaptado de Rayport e Svioka (1995)

Rayport e Sviokia (1995) afirmam que o novo relacionamento que se pode desenvolver com os clientes nasce das oportunidades da “matriz de valor”. Cada etapa da cadeia de valor virtual – como um espelho da cadeia de valor física – permite novos *outputs* do fluxo de informações, em que cada um deles pode constituir um novo produto ou serviço. Se os gestores quiserem aproveitar alguma destas oportunidades, necessitam levar a cabo processos de recolha de informação, organizá-la para o cliente, seleccionar a que é valiosa, sintetizá-la e distribuí-la – nas cinco etapas de agregação de

³⁶ A Boeing, por exemplo, passou a poder testar mais modelos e novos *designs* a custos muito mais baixos e com muito mais rapidez, ao mover elementos da cadeia de valor física - como a I&D, o design de produto, o desenvolvimento de protótipos, os testes de produto,... - para a cadeia de valor virtual reflectida. Ao mudar o paradigma da engenharia de projecto conseguiu um produto cujo desempenho ultrapassava a concorrência.

valor no domínio da informação. Estas etapas de agregação de valor em conjunto com a cadeia de valor virtual, constituem a matriz de valor, que permite às empresas identificar as necessidades dos clientes com maior eficácia e satisfazê-los de modo mais eficiente (caso da indústria de jornais e revistas, por exemplo). Estes autores defendem que as empresas que criam valor com activos digitais podem colher esse investimento num número infinito de transacções.

4.1.5) O potencial Estratégico da Internet e a Complementaridade entre as Actividades Físicas e Digitais

De um modo geral, a internet não é disruptiva para um elevado número de empresas e indústrias. Se por um lado, anula as fontes mais importantes de vantagem competitiva de uma indústria, em muitos casos, torna essas fontes ainda mais importantes. As empresas mostram receptividade à tecnologia da internet, mas ela própria é que deverá ser anulada como uma fonte de vantagem competitiva. As empresas não serão capazes de sobreviver sem a internet, mas dificilmente irão ganhar alguma vantagem competitiva com ela. Em vez das forças tradicionais, tais como produtos únicos, conteúdo proprietário, actividades físicas distintivas, vão surgindo vantagens competitivas mais robustas que se prendem com o maior *know how* de produto e serviços pessoais de relacionamento fortes. A internet pode ser capaz de reforçar estas vantagens, ligando as actividades da empresa num sistema mais diferenciado, mas é bastante improvável que consiga suplantá-lo (Porter, 2001).

Para compreender o papel da Internet, das TIC e da informação na estratégia é necessário fazer uma distinção entre diferentes tipos de estratégia (de *portfolio* ou de baixo custo, por exemplo) e os níveis da estratégia, nomeadamente o nível corporativo, de negócio ou funcional (Johnson et al, 2005). As estratégias que integram a internet, as vantagens competitivas e as formas de competir tradicionais devem triunfar em muitas indústrias. Do lado da procura, a maior parte dos compradores irá valorizar a combinação dos serviços *online*, dos serviços pessoais e a localização física para a distribuição dos serviços da internet. Os clientes vão querer escolher os canais, ter opções de entrega e formas de negociar com as empresas. Do lado da oferta, a produção e o *procurement* serão mais eficazes se envolverem a combinação da internet e dos métodos tradicionais na sua estratégia (Porter, 2001).

A integração dos métodos tradicionais com os da internet cria vantagens potenciais, sobretudo para as empresas estabelecidas. De facto, será mais fácil para estas empresas integrar os métodos da internet do que para as *dot-com* adoptar e integrar os métodos tradicionais. As empresas estabelecidas terão mais sucesso quando desenvolverem as tecnologias da internet para reconfigurar as actividades tradicionais ou quando encontram novas combinações de abordagens tradicionais e com a internet (Porter, 2001). Este autor defende que não obstante uma nova maneira de conduzir os negócios se tem tornado disponível, os fundamentos da competição permanecem inalterados.

Apenas pela integração da internet na estratégia global esta poderosa tecnologia se tornará uma força igualmente poderosa para a vantagem competitiva.

Para tirar partido do potencial estratégico da internet, M. Porter (2001) considera imperioso mudar alguns pontos de vista. Tem sido amplamente assumido que a internet é canibalizadora, pelo que iria substituir todas as formas convencionais de gerir os negócios e inverter todas as vantagens tradicionais.

Para este autor, isto é um grande exagero, mas não há dúvida de que existem *trade-offs* entre a internet e as actividades tradicionais. O risco de conflito de canal também parece ter sido sobrestimado. A ameaça da desintermediação de canais parece ser consideravelmente mais baixa do que se previa inicialmente. Os activos críticos – pessoas qualificadas, tecnologias de produto proprietárias, um sistema de logística eficiente – permanecem intactos, e são muitas vezes suficientemente fortes para preservar as vantagens competitivas existentes. Para este autor, a internet na maior parte dos casos complementa, mais do que canibaliza, as actividades e os modos de competir tradicionais³⁷.

As actividades virtuais não eliminam a necessidade de actividades físicas e muitas vezes ampliam a sua importância. Segundo M. Porter (2001) a complementaridade entre as actividades da internet e as actividades tradicionais aumenta por diversas razões. Por um lado, a introdução da internet numa actividade conduz muitas vezes ao aumento da procura nas actividades físicas, algures na cadeia de valor (as encomendas directas, por exemplo, tornam o armazenamento e a expedição mais importantes). Por outro lado, a utilização da internet numa actividade pode ter consequências em todo o sistema, requerendo actividades físicas novas ou alargadas, inicialmente não previstas. Uma terceira razão prende-se com o facto da maior parte das aplicações da internet apresentar algumas desvantagens comparativamente aos métodos convencionais, designadamente impede o contacto físico com os produtos, sacrifica a espontaneidade e a interacção pessoal e limita a capacidade de aprendizagem entre clientes e fornecedores pela falta de contacto directo. Por vezes, requerem-se custos logísticos extra para montar, embalar e movimentar pequenas expedições, ao que acrescem outros custos adicionais (por exemplo, os custos de manutenção do site). Tal como as actividades tradicionais podem compensar estes limites, também as desvantagens dos métodos tradicionais (como a falta de informação em tempo real, o elevado custo da interacção *face to face*, e o elevado custo de produzir a versão física da informação) pode ser obviado pelos métodos da internet. Com efeito, geralmente uma aplicação da internet e os métodos tradicionais beneficiam-se mutuamente.

Muitas empresas têm vindo a verificar que os *sites* da internet que fornecem informação sobre os produtos e suportam encomendas directas, tornam a força de vendas tradicional ainda mais produtiva e valiosa. A força de vendas pode compensar os limites do *site* fornecendo aconselhamento

³⁷ Por exemplo, a Walgreens, que era o canal farmacêutico de maior sucesso nos USA, introduziu um website que fornecia aos clientes extensa informação e permitia-lhes encomendar as receitas *online*. Longe de canibalizar as lojas tradicionais, o *site* tem revelado o seu valor. Cerca de 90% dos clientes que encomendam na internet preferem recolher os medicamentos na loja mais próxima do que serem enviados para casa. A empresa verificou que a sua extensa rede de lojas físicas permanece uma vantagem potencial, mesmo que algumas encomendas mudem para a internet.

personalizado e serviços de pós-venda, por exemplo. E o *site* pode tornar a força de vendas mais produtiva através da automatização de algumas rotinas de informação, prestando um serviço eficiente para as *leads*. À medida que as empresas começam a compreender o potencial da internet mais como um complemento do que como um meio de canibalização, vão tendo uma abordagem muito diferente na forma de organizar os seus esforços *online*. Mas a separação organizacional, enquanto compreensível, tem muitas vezes prejudicado a capacidade das empresas para ganhar vantagens competitivas. Ao criar estratégias separadas para a internet, em vez de integrá-las na estratégia global, as empresas falham na capitalização dos seus activos tradicionais, reforçando a competição “*me-too*” e acelerando a convergência competitiva (Porter, 2001).

Don Tapscott (2001) defende que, no futuro, os estrategas da gestão não vão mais olhar para as empresas integradas verticalmente como o ponto de partida da criação de valor, avaliando funções, e decidindo o que gerir dentro e fora da organização. Mais do que isso, os estrategas irão “começar com a proposta de valor ao cliente e uma página em branco para o sistema de produção e distribuição”. Os gestores, “usando novos modelos de análise estratégica”, podem “identificar actividades isoladas que criam valor” e encomendá-las fora para os parceiros apropriados da *b-web*. Para este autor, a maior parte das coisas que as empresas fazem não se baseiam nas suas competências centrais. Ao invés, as empresas tentam fazer o trabalho com alguma combinação de *design* interno, produção, marketing, e outras capacidades que muitas vezes não são a melhor oferta. Actualmente com a Internet, as funções de gestão e os grandes projectos podem ser reduzidos para pequenas componentes, procurando virtualmente, praticamente sem custos transaccionais, outras empresas mais especializadas no mundo. Isto vem trazer enormes benefícios para o ambiente competitivo. Os fornecedores procuram reduzir custos, aumentar a qualidade e a inovação, sabendo que existem outras empresas no mundo capazes de os substituir.

Neste contexto, a “gestão de parcerias”, as fronteiras da empresa, os canais de distribuição, a estrutura da indústria e o “reposicionamento estratégico” torna-se repentinamente “muito mais complexo” (Don Tapscott, 2001). Por outro lado, também surgem questões novas. Na era industrial o produtor/distribuidor estabelecia o preço. Na era da Internet, a transparência da cadeia de valor, o poder do cliente e o acesso à informação global em tempo real tornam os mecanismos da variável preço muito mais importantes. O aperfeiçoamento progressivo da oferta ao cliente, no sentido de lhe proporcionar aquilo que ele efectivamente valoriza, pode alterar o capital gerado nos negócios, mudando o valor dos activos físicos e do relacionamento com o cliente. Existe actualmente “uma nova fronteira da gestão estratégica”, com “enormes oportunidades para a criação de valor económico, valor ao cliente, ao *stakeholder* e à comunidade”. Mas “novas regras para a competição” requerem uma “nova forma de pensar” (Tapscott, 2001).

4.1.6) Críticas a M. Porter e a Teoria Baseada nos Recursos

M. Porter encontra-se entre os fundadores da gestão estratégica como disciplina académica reconhecida. Este autor é considerado uma das autoridades mais influentes no domínio da estratégia competitiva³⁸, da competitividade das nações e, mais recentemente, na aplicação destes conceitos na vertente social e ambiental da actividade empresarial (Snowdon & Stonehouse, 2006). A gestão estratégica, como disciplina académica reconhecida, encontra-se na sua “adolescência”, sendo que as suas origens remontam pouco além de 1960 (Stonehouse & Pemberton, 2002). As suas raízes são diversas podendo incluir disciplinas tão variadas como a economia industrial, o marketing, as finanças, a psicologia, as ciências do comportamento, a história táctica e militar. Deste modo, não será surpreendente a existência de um debate considerável sobre os principais conceitos e modelos envolvidos. Este desenvolvimento algo fragmentado encontra-se reflectido na diversidade de visões e abordagens à disciplina.

Mckiean (1997) identifica quatro abordagens: “prescritiva” (ou do planeamento), a “emergente” (ou da aprendizagem), a do “posicionamento competitivo” e a abordagem dos “recursos, competências e capacidades”. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998) vão mais longe, identificando 10 escolas de gestão estratégica: “a escola do desenho”, a do “planeamento”, a do “posicionamento”, a escola do “empreendedorismo”, a escola “cognitiva”, a escola da “aprendizagem”, do “poder”, a escola “cultural”, a do “ambiente” e a escola da “configuração”. O contributo de M. Porter insere-se fundamentalmente na escola do “posicionamento” e do “planeamento”, mas a sua influência expande-se de modo mais abrangente.

Como se referiu anteriormente, o trabalho de M. Porter constitui o núcleo central da escola do posicionamento, que representou o paradigma dominante da estratégia nos anos de 1980. O seu livro “Estratégia Competitiva”, veio trazer o rigor analítico da microeconomia para a estratégia, aumentando consideravelmente o conhecimento do tema no seio da comunidade académica e empresarial. Esta obra juntamente com o livro publicado em 1985, “Vantagem Competitiva”, marcaram uma revolução no pensamento da estratégia, em particular pelo desenvolvimento de três conceitos interligados: “o modelo das cinco forças”, as “estratégias genéricas” e a “cadeia de valor” (Porter, 1980a, 1985a). Estes conceitos podem ser considerados os principais modelos analíticos do paradigma do posicionamento competitivo, tendo permanecido no centro da maior parte dos cursos de estratégia das escolas de gestão actuais. O “modelo das cinco forças” (Porter, 1980a) permite que uma empresa avalie a atractividade (potencial de lucro) da sua indústria e o seu posicionamento competitivo nessa indústria.

³⁸ O estatuto de M. Porter como pensador ao mais elevado nível no domínio empresarial, encontra-se entre o grupo que inclui 4 vencedores do prémio Nobel da Economia e líderes no contributo para o pensamento estratégico tais como Gary Hamel, Henry Mintzberg, K. C. Prahalad, e Robert Kaplan, o que testemunha a sua influência quer na teoria quer na prática da gestão estratégica (Snowdon & Stonehouse, 2007).

Com base na análise destas forças, M. Porter argumenta que uma organização pode desenvolver uma estratégia competitiva genérica³⁹, de diferenciação ou de liderança de custo, capaz de propiciar um desempenho superior através de uma configuração e coordenação apropriada das actividades da cadeia de valor (Porter, 1985a).

O sucesso da estratégia genérica na condução da vantagem competitiva depende da capacidade da cadeia de valor da organização em apoiar a estratégia genérica, no sentido de criar maior valor para os produtos e serviços que os concorrentes. A cadeia de valor inclui todas as actividades que contribuem para o valor final da oferta de uma organização, sendo que o valor acrescentado (ou margem) corresponde à “diferença entre o valor total e o custo total do desempenho das actividades de valor” (Porter, 1985a). O desenvolvimento do modelo das “cinco forças”, das “estratégias genéricas” e da “cadeia de valor” foi fundamental para o surgimento da estratégia como disciplina académica reconhecida, originou o centro do paradigma do “posicionamento competitivo”, fornecendo igualmente os principais instrumentos analíticos da escola do planeamento.

As principais críticas ao “modelo das cinco forças” prendem-se sobretudo com o facto da principal unidade de análise ser principalmente a indústria, mais do que a empresa individual. M. Porter argumenta que o modelo permite avaliar o potencial de lucro de uma determinada indústria, sendo que Porter e McGahan (1997) fornecem alguma evidência para apoiar esta argumentação, enquanto Rumelt (1991) defende que os aspectos específicos da empresa são mais importantes para a lucratividade de um negócio que os factores relacionados com a respectiva indústria. Por outro lado, o modelo também implica que as forças se apliquem igualmente a todas as empresas de uma indústria, quando na realidade a intensidade das forças pode variar de negócio para negócio com base no tamanho da empresa ou da força da sua marca. Finalmente, a análise das cinco forças pode ser considerada demasiado estática numa altura em que a envolvente é cada vez mais dinâmica. Pese embora estas possíveis limitações, o modelo constitui o instrumento mais poderoso de que se dispõe até à data para a análise do contexto dos negócios.

O modelo das estratégias genéricas tem sido alvo de um maior número de críticas (Miller, 1992; Mintzberg, Quinn, & Ghoshal, 1995). Verifica-se uma evidência considerável de empresas que optam deliberadamente por uma estratégia híbrida, combinando baixo custo com produtos ou serviços diferenciados, que “não ficando presas no meio” (*stuck in the middle*) alcançam muito sucesso (caso da Toyota, por exemplo). Do mesmo modo, o baixo custo e o baixo preço, de per se, não vende produtos e serviços: importa deter qualidades que os clientes percepcionem como necessárias e valiosas. Para além disso, Mintzberg et al. (1995) argumentam que o preço juntamente com a

³⁹ Uma estratégia de “liderança de custo” requer que a empresa se torne o produtor de custo mais baixo do produto ou serviço oferecido. Uma estratégia de “diferenciação” envolve a percepção no cliente da superioridade do produto ou serviço, com base na marca, na qualidade e na performance, de modo que estes estejam dispostos a pagar um preço *premium*. Uma “estratégia de focus” envolve a utilização da estratégia de diferenciação ou da liderança de custo num segmento de mercado estreito. M. Porter argumenta que a empresa deve escolher entre a estratégia de diferenciação ou de liderança de custo. Se ficar “preso no meio” (*stuck in the middle*) entre estas duas estratégias vai provavelmente resultar num fracasso.

imagem, o serviço de pós-venda, a qualidade, ou o *design* podem ser usados como base da diferenciação do produto.

A escola baseada nos recursos tem questionado principalmente as estratégias genéricas como base da vantagem competitiva, sugerindo às empresas que o desenvolvimento de competências centrais (*core competences*) únicas e específicas da organização lhes permitirá ter uma performance superior aos concorrentes fazendo as coisas de modo diferente e melhor (Prahalad & Hamel, 1990). A singularidade não é compatível com as receitas gerais para a vantagem competitiva, como indicado no modelo das estratégias genéricas. Contudo, a diferenciação de produtos e serviços permanece fundamental como meio através do qual as empresas procuram ganhar vantagens competitivas. Enquanto o modelo das estratégias genéricas tem sido sujeito a críticas significativas, o mesmo não acontece com o conceito da cadeia de valor. No entanto, M. Porter tem sido criticado pelo facto de dedicar pouca atenção na sua análise aos aspectos políticos e sociais do comportamento organizacional (Mintzberg et al., 1995).

Nos anos de 1990, que se caracterizaram pelo crescimento da turbulência e dinamismo da envolvente empresarial, começou-se a assistir ao esbatimento da escola do posicionamento competitivo face à emergência das escolas baseadas nos recursos/competências centrais, da aprendizagem e do conhecimento. Os teóricos destas escolas defendiam que o dinamismo da envolvente externa requeria por parte das empresas a elaboração de estratégias continuamente, através do desenvolvimento de competências baseadas no conhecimento e na aprendizagem permanente. O “modelo das cinco forças” era considerado demasiado estático num contexto em que as condições das indústrias mudavam muito rapidamente. As escolas do conhecimento, das competências centrais (*core competences*) e da aprendizagem sugeriam que as vantagens competitivas se prendiam com o desenvolvimento interno dessas competências nucleares ou capacidades distintivas, baseadas no conhecimento e na aprendizagem organizacional (Senge, 1990; Nonaka, 1991; Hamel & Prahalad, 1994; Heene & Sanchez, 1997; Stonehouse & Pemberton, 1999; Stonehouse, Pemberton, & Barber, 2001).

No final dos anos de 1980 e início dos anos de 1990, a investigação sugeria que a escolha da indústria não constituía um factor fundamental para determinar a lucratividade de um negócio, considerando as “competências da organização” muito mais importantes neste domínio (Baden-Fuller & Stopford, 1992). Daqui resulta a necessidade de uma abordagem à gestão estratégia de “dentro para fora”, tendo por base a premissa de que a vantagem competitiva depende mais do comportamento da empresa do que do seu ambiente competitivo. A partir desta perspectiva, o enfoque da empresa tem de ser no desenvolvimento do conhecimento baseado nas competências centrais através da aprendizagem e da alavancagem dessas competências nos diferentes mercados. A estratégia não seria mais “genérica”, mas essencialmente “única” da organização.

Críticas à Teoria Baseada nos Recursos e Importância dos Recursos Humanos

A Teoria Baseada nos Recursos tem sido alvo de diversas críticas. Ami & Schoemaker (1993:40) criticam M. Porter (1980), alegando que a envolvente externa só explica uma parte das rendas económicas, que deve ser complementada com a análise interna. M. Porter (1991) critica Barney (1991) defendendo que a Teoria Baseada nos Recursos não pode ser uma teoria da estratégia, porquanto não estabelece uma ligação entre a envolvente interna e a envolvente externa da organização. A necessidade de estabelecer a ligação entre a Teoria Baseada nos Recursos e a envolvente levou alguns autores, designadamente Amit e Schoemaker (1993) a desenvolver um instrumento nesse sentido. Para estes autores, este processo de interligação entre a envolvente externa e interna compreende a identificação dos factores estratégicos da indústria e posteriormente, a identificação dos activos estratégicos da empresa e nos quais se deve investir no sentido de adequar os factores estratégicos da indústria. A vantagem competitiva é alcançada quando se verificar uma boa adequação entre os activos estratégicos e os factores estratégicos da indústria em que opera. Deste modo, não basta ter bons recursos ou capacidades; é necessário ter os recursos ou capacidades adequados ao contexto externo (Porter, 1991).

No sentido de contribuir para a interligação da Teoria Baseada nos Recursos e a envolvente (Peterof e Bergen, 2003), desenvolveram-se instrumentos que de algum modo integram as linhas de investigação anteriores. Neste âmbito, Teece (2007) identifica três capacidades dinâmicas fundamentais: a) a capacidade de detectar oportunidades; b) a capacidade de tirar partido das oportunidades; c) a capacidade de gerir as ameaças e reconfigurar. Katkalo et al (2010) afirmam que as duas primeiras traduzem a capacidade de mobilização de recursos, a definição da estratégia e da infra-estrutura organizacional para aproveitar as oportunidades, enquanto a terceira reflecte o esforço de renovação permanente para manter a vantagem competitiva.

A estratégia não é o resultado de análises lógicas da envolvente externa e dos recursos da organização, mas da capacidade de interpretar estes elementos e de um compromisso de todos os colaboradores da organização com o futuro (Teece, 2007; Nonaka e Toyama, 2007: 391). Esta capacidade não se deve limitar aos gestores de topo, mas ser partilhada pelos recursos humanos da organização. A dinâmica da envolvente actual, criando mudanças diárias, não se compadece com análises detalhadas da envolvente (Nonaka e Toyama, 2007). A gestão descentralizada favorece as capacidades dinâmicas da organização, na medida em que permite maior aproximação dos gestores de topo ao mercado, às necessidades dos clientes e às novas tecnologias (Teece, 2007). Por outro lado, a flexibilidade dos recursos humanos permite que as empresas explorem melhor as mudanças e os desafios da sua envolvente externa (Ketwar e Sett, 2010).

As empresas escolhem estratégias diferentes em função dos seus valores, dos seus ideais e da sua visão particular da realidade (Nonaka e Toyama, 2007: 375). O pensamento estratégico envolve sobretudo intuição e criatividade (Mintzberg, 1994). O pensamento estratégico envolve síntese, por oposição ao planeamento que compreende principalmente análises. Da reflexão estratégica resultam

perspectivas integradas e incompletas, pois correspondem a uma visão, a uma perspectiva de orientação. A estratégia não é planeada; mas vai emergindo à medida que os acontecimentos se vão desenrolando, tendo por base a intuição, a visão e a experiência (Mintzberg, 2004). As empresas criam valor através da sua capacidade de identificar e aproveitar novas oportunidades, reconfigurando e protegendo os seus activos de conhecimento e as suas competências, no sentido de se adaptarem aos desafios permanentes do mercado (Teece, 2007), sendo que os recursos humanos têm um papel chave neste processo de mudança (capacidades dinâmicas).

Teoria Baseada nos Recursos e Capacidades Dinâmicas

A Teoria Baseada nos Recursos tem sido alvo de diversas críticas, designadamente por não ter implicações ao nível da gestão ou validação operacional (Priem e Butter, 2001a), pois defende que a obtenção de uma vantagem competitiva sustentada requer o desenvolvimento de recursos únicos, valiosos e difíceis de imitar, mas não dá orientações práticas de como o conseguir. A vantagem competitiva sustentada não é possível (Eisenhardt e Martin, 2000), de forma estática, dado que as mudanças na envolvente alteram a importância dos recursos. Por outro lado, a posse de recursos raros e insubstituíveis não garante a obtenção de vantagens competitivas sustentadas (Newbert, 2007) e a definição de recursos é demasiado vaga (Kraaijenbrink et al, 2010).

Segundo estes autores, a Teoria Baseada nos Recursos sobrevaloriza a posse de recursos mas negligencia a sua articulação, assim como o papel do envolvimento humano na criação de valor. O modelo VRIO (Peterof e Barney, 2003) procura responder a parte das críticas, introduzindo o conceito de “organização” e substituindo a designação de “vantagem competitiva sustentável” por “vantagem competitiva”. A vertente das capacidades dinâmicas dá especial enfoque ao conceito de “organização” e procura clarificar como é que as empresas transformam os recursos nas capacidades em que assenta a vantagem competitiva.

A literatura sobre capacidades dinâmicas ainda carece de consenso sobre o próprio conceito de capacidades dinâmicas (Prieto et al, 2009), o que tem conduzido a uma multiplicidade de definições⁴⁰. Paralelamente, a literatura tem sido profícua relativamente à hierarquia de capacidades (Zahra et al, 2006; Loamanen e Wallin, 2009), ao que acresce alguma confusão na terminologia utilizada. Com alguma frequência, utilizam-se os termos “recursos”, “competências”, “capacidades” ou “activos”, para fazer referência ao mesmo conceito.

Alguns autores defendem que a vantagem competitiva está relacionada com o desempenho. Hemawat & Rivkin (1999:49) afirmam que uma empresa “...que obtém retornos financeiros superiores aos da indústria ou grupo estratégico durante um longo período de tempo, detém uma vantagem

⁴⁰ Entre muitas outras definições, as capacidades dinâmicas são definidas como “as habilidades que a empresa tem de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas, para fazer face a ambientes de mudança rápida” (Teece et al, 1997:516); “a capacidade de organização intencional para criar, alargar ou modificar a sua base de recursos” (Helfat et al, 2007:1); “o potencial de uma empresa sistematicamente resolver problemas, formado pela sua propensão para detectar ameaças e oportunidades, de tomar decisões atempadas e orientadas para o mercado e de mudar a sua base de recursos” (Barreto, 2010:271).

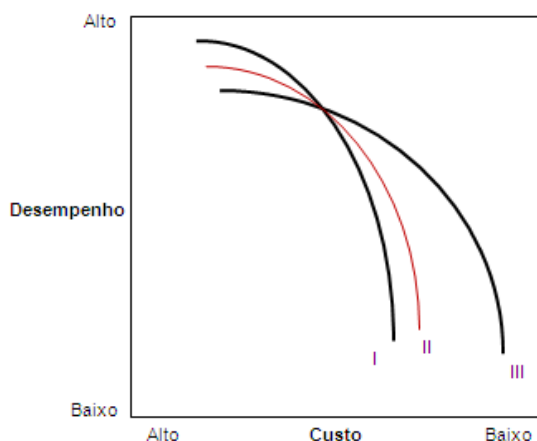
competitiva sobre os seus rivais”. Porter (1985) & Simon et al (2007) alegam que a vantagem competitiva resulta do valor que a empresa consegue oferecer aos seus clientes. Outros autores introduzem o conceito de valor económico na vantagem competitiva, argumentando que uma empresa tem uma vantagem competitiva se conseguir criar mais valor económico no contexto do produto mercado em que se enquadra, sendo que o valor económico corresponde à diferença entre o benefício percebido pelos clientes e o custo económico do produto para a empresa (Barney e Huterly, 2010; Peterof e Barney, 2003).

Apesar da importância da abordagem das competências no desenvolvimento da estratégia, não deixa de ter as suas próprias limitações. O seu valor prende-se com a colocação do ênfase no desenvolvimento da empresa como um conjunto único de recursos e competências. Mas por outro lado, disponibiliza modelos pouco desenvolvidos para apoiar este processo. Paradoxalmente, como refere Mckiernan (1997), foi M. Porter que desenvolveu um dos instrumentos de maior utilidade na análise dos recursos internos, a “cadeia de valor”. Com este modelo, M. Porter deu um contributo fundamental para esta abordagem à estratégia. Todavia, a abordagem à estratégia com base nas competências também apresenta o perigo de se tornar demasiado centrada internamente à custa do enfoque no cliente. A investigação dos anos de 1990 sugere que o sucesso das empresas deve ser conduzido mais pelos mercados e pelo cliente do pelos seus processos internos (Greenley & Oktemgil, 1996).

4.2) Do Conceito de Proposta de Valor à Proposta de Valor no Mercado Digital

A criação de uma vantagem competitiva sustentável, pressupõe escolhas. As organizações não podem olhar para os clientes como um todo homogéneo, pois dificilmente conseguirão agradar a todos. O efeito de uma organização sobrestimar ou subestimar a capacidade de criar valor resulta geralmente na destruição de valor (Porter, 1980). Daqui resulta claro a necessidade das empresas analisarem o perfil dos seus clientes e seleccionarem o seu “mercado alvo”, destacando os grupos de clientes que vão merecer uma atenção privilegiada. O fenómeno da polarização dos mercados (Knudsen et al, 2005) vem evidenciar que os produtos topo de gama (“*premium*”) e os produtos de baixo preço estão a esvaziar os produtos e os serviços situados no meio. Verifica-se que o mercado está a fortalecer-se nos extremos e a enfraquecer no meio-termo. Deste modo, as empresas confrontam-se com uma escolha fundamental: ou optam por concentrar esforços para servir os clientes que privilegiam determinados atributos, ou concentram-se em servir os clientes que procuram o baixo preço. A oferta de uma organização constitui a materialização da sua estratégia (Chew, 2000).

Fig. 4.6 - Desempenho versus Custo



Na figura acima representada procura evidenciar-se a fronteira de “desempenho versus o custo”, reflectindo aquilo a que M. Porter designou por “*stuck-in-the-middle*”. Os clientes que procuram os atributos, o elevado desempenho, tendem a favorecer a posição da empresa I. Os clientes que privilegiam o baixo preço, tendem a favorecer a posição da empresa III. Para conseguir uma taxa de retorno superior e alcançar uma vantagem competitiva, torna-se fundamental que uma porção da curva de uma empresa intercepte a fronteira curva desempenho versus custo da indústria. A empresa II corresponde à posição “*stuck-in-the-middle*”, não conseguindo destacar nenhum desempenho fronteira em qualquer das zonas. Este tipo de empresa procura satisfazer toda a gente, mas provavelmente não conseguirá satisfazer ninguém. As empresas que evidenciam elevadas taxas de crescimento sustentado dão especial atenção aos clientes individuais e são muito criteriosas na segmentação de clientes (Gertz e Baptista, 1995). A selecção e segmentação dos clientes mais atractivos torna-se então um aspecto fundamental da estratégia empresarial.

O conceito de proposta de valor prende-se com o modo como a empresa propõe oferecer valor aos clientes que constituem o seu mercado alvo. Este conceito é muito importante, pois requer um esforço permanente de análise do mercado e de acompanhamento das necessidades dos clientes alvo. Michael Treacy e Fred Wiersema (1995) propõem uma estratificação dos clientes em três grupos fundamentais: os clientes que querem o “preço mais baixo”; os clientes que querem um produto ou serviço feito à medida, pelo que valorizam o “relacionamento com a empresa”; e os clientes que privilegiam a inovação e valorizam o “desempenho dos produtos e serviços”. Os clientes que procuram o preço mais baixo, valorizam para além do preço, que deverá ser o mais baixo de mercado, a “conformidade” (evitar defeitos); a “facilidade de compra” (um processo de compra simples), a “disponibilidade” e a “gama adequada”. A satisfação dos clientes de baixo preço exige um desempenho adequado nos factores ligados ao preço baixo, o que requer a melhoria da eficiência e da gestão dos riscos, a garantia da “conformidade” implica a redução contínua dos defeitos, e para conseguir grandes séries é preciso estreitar a variedade e apostar em produtos e serviços standardizados.

Assim, verifica-se um conjunto de opções encadeadas entre si, que geram sinergias e robustecem o posicionamento da empresa que aposta nos clientes que valorizam o preço mais baixo. Existe uma cadeia de factores que a empresa deve otimizar para satisfazer os clientes que privilegiam o preço baixo. Os clientes que valorizam o serviço, privilegiam principalmente: o “relacionamento com a empresa”, cuja proximidade proporciona um conhecimento detalhado das necessidades do cliente, favorecendo a sua antecipação e customização às suas actividades específicas; a “flexibilidade”, que permite rentabilizar o conhecimento que a empresa tem do cliente, adequando continuamente a oferta às suas necessidades; o “serviço”, ou seja, a oferta de acordo com as necessidades específicas do cliente, consolidando o relacionamento existente. Para os clientes que procuram serviço, a respectiva proposta de valor também se desenvolve numa dinâmica muito própria: a prestação do serviço visa fortalecer o relacionamento e desenvolver a fidelização. Esta proposta de valor realça o enfoque que é preciso dar ao desenvolvimento de soluções à medida das necessidades dos clientes.

Os clientes que procuram o melhor produto ou serviço, privilegiam a oferta de produtos ou serviços com um nível de “desempenho superior”, valorizam o “pioneirismo” e a antecipação e mantêm-se leais a uma “marca associada a inovação”. A aposta de uma empresa a servir clientes que valorizam a inovação também requer uma dinâmica própria num conjunto de factores, nomeadamente na promoção do empreendedorismo interno, no funcionamento de equipas multi-disciplinares, com capacidade para criar produtos e serviços inovadores.

As empresas competitivas assumem que não conseguem ser tudo para todos. Geralmente, apostam numa determinada proposta de valor e organizam a empresa de acordo com a opção tomada, de modo a aprimorá-la continuamente. As empresas com maior sucesso detêm uma proposta de valor aos clientes claramente definida, sobre a qual assentam as suas estratégias para o negócio e para as operações (Treacy e Wiersema, 1996). Estes autores salientam a importância da proposta de valor como um sistema de competências criteriosamente elaborado e sucessivamente aperfeiçoado. As organizações competitivas reconhecem a impossibilidade de vencer a concorrência em todos os segmentos de mercado e em todas as operações. Deste modo, seleccionam os processos mais relevantes para satisfazer as necessidades dos seus clientes alvo, e focalizam o seu empenho e recursos na melhoria da eficiência desses processos (Joyce et al, 2004). Esta necessidade de evitar situações de meio termo e a importância das empresas concentrarem os seus esforços na diferenciação é classicamente defendida por M. Porter (1996). Este autor advoga que a estratégia competitiva se prende com a capacidade de ser diferente, o que implica uma escolha deliberada de um conjunto diferente de actividades para fornecer uma proposta de valor única.

M. Porter (1996) considera que a escolha de uma proposta de valor única não é suficiente para garantir uma vantagem competitiva sustentável. O posicionamento estratégico não é sustentável a menos que signifique um *trade-off* com outro posicionamento, o qual ocorre quando as actividades

são incompatíveis. Esses *trade-offs*⁴¹ resultam das próprias actividades, o que significa que um posicionamento diferente requer uma configuração de produto diferente, equipamento e/ou tecnologia diferente, competências diferentes por parte dos colaboradores e sistemas de gestão igualmente diferentes. O conceito de *trade-off* como base para reformulação de estratégias competitivas remonta a algumas décadas atrás. Skinner (1974) enfatiza a importância das organizações conhecerem com clareza os aspectos, nomeadamente operacionais, em que devem ter um desempenho particularmente bom, dado que existem necessariamente limitações nos processos e no equipamento disponível. Hill (2009) salienta a importância da ligação entre os factores de competitividade dos negócios de uma empresa e a necessidade de focalizar as suas operações e processos produtivos em conformidade com essas escolhas. Deste modo, as empresas reduzem o nível de complexidade da respectiva gestão operacional e conseguem alcançar melhorias substanciais na sua performance global.

A Importância das Unidade de Negócio: a Segmentação Estratégica e a Segmentação de Marketing

As empresas podem ter diferentes propostas de valor para diversas áreas de negócio ou segmentos estratégicos, com modelos de negócio distintos. Mas esse processo de separação dos diferentes tipos de negócio é o aspecto mais difícil (Knudsen, 2006). Para se atender a várias áreas de mercado, com diferentes propostas de valor, é necessário identificar as diferentes áreas de negócio e criar estruturas e modelos de negócio que se dirigem a determinado tipo de clientes alvo.

O domínio de actividade constitui a pedra de toque da análise estratégica. De um modo geral, as empresas compreendem um conjunto agregado de produtos, funções, departamentos e divisões. O conceito de domínio de actividade significa a unidade de análise sobre a qual se apoia o pensamento estratégico (Abell et al, 1980). O processo de segmentação das actividades da empresa visa definir esta unidade de análise com a máxima pertinência possível face às escolhas estratégicas a efectuar. Desta operação, obtêm-se os segmentos estratégicos, sendo que um segmento estratégico é um domínio de actividade caracterizado por uma combinação única de factores-chave de sucesso. Obter-se-ão tantos segmentos estratégicos quantas combinações destas, em que cada uma será homogénea entre si e diferente de qualquer das demais.

A segmentação de marketing resulta da constatação de que um mercado geralmente não é homogéneo, e integra um conjunto de clientes com necessidades, comportamentos e processos de compra diferentes. A segmentação em pares produto/mercado permite isolar e otimizar as acções comerciais relativamente aos clientes finais. Deste modo, adaptam-se os produtos aos clientes (Lendrevie et al, 1983), criando uma segmentação de marketing geradora do marketing –mix :produto, preço, comunicação e distribuição (Kotler e Dubois, 1986). Esta segmentação respeita a um sector de actividade da empresa e incide sobretudo nos aspectos comerciais e no comportamento de

⁴¹ O termo *trade-off* refere-se a uma situação de conflito de escolha. Ocorre quando se abdica de um bem ou serviço para se obter outro bem ou serviço distinto. Este termo refere-se geralmente à perda de algo em prol do ganho de algo, o que implica uma escolha deliberada.

compra dos consumidores ignorando, deste modo, alguns factores críticos de sucesso da actividade, nomeadamente a tecnologia. A segmentação estratégica procura dar aos gestores uma representação da arena competitiva na escala apropriada, de modo a poder-se discernir com o grau de análise e pormenor mais apropriado. A segmentação estratégica tem por base uma análise das competências requeridas para se ser competitivo num dado segmento.

Fig. 4.7 – Diferenças entre a Segmentação de Marketing e a Segmentação Estratégica

	Seg. Marketing	Seg. Estratégica
Respeita a:	<ul style="list-style-type: none"> • um sector de actividade 	<ul style="list-style-type: none"> • às actividades da empresa no seu conjunto
Visa dividir:	<ul style="list-style-type: none"> • os compradores em grupos com necessidades, hábitos e comportamentos de compra semelhantes 	<ul style="list-style-type: none"> • essas actividades em grupos homogéneos baseados em tecnologias, mercados e concorrentes semelhantes
Permite:	<ul style="list-style-type: none"> • adaptar os produtos aos consumidores, seleccionar alvos principais, definir o marketing-mix 	<ul style="list-style-type: none"> • revelar oportunidades de criação ou de aquisição de novas actividades • identificar necessidades de desenvolvimento ou de abandono de actividades
Provoca:	<ul style="list-style-type: none"> • mudanças a curto e médio prazo 	<ul style="list-style-type: none"> • mudanças a médio e longo prazo
<p>*Permite revelar necessidades não satisfeitas (ou com insuficiências) pelos produtos e serviços actuais</p>		

Para identificar os segmentos estratégicos de uma empresa Détrie et al (1993) propõem a utilização de um conjunto de critérios apropriados, designadamente o “tipo de clientes”, as “necessidades satisfeitas e os critérios de compra”, a “distribuição”, a “concorrência”, o “mercado pertinente”, a “tecnologia”, a “estrutura de custos”, as “competências necessárias” e a “sinergia”. Quando duas actividades apresentam as mesmas características face a todos os critérios adoptados, pertencem ao mesmo segmento estratégico; caso contrário, constituem dois segmentos estratégicos distintos.

A presença de “concorrentes” semelhantes em duas actividades está frequentemente na base do seu reagrupamento num mesmo segmento estratégico. A identificação do “mercado pertinente” também se revela fundamental. A “tecnologia” desempenha um papel cada vez mais relevante na segmentação estratégica (Abell et Hammond, 1979). A identificação de tecnologias diferentes⁴² representa muitas vezes uma condição suficiente para separar dois segmentos (Dussauge e Ramanantsoa, 1987).

Por outro lado, os domínios de actividade detêm uma “estrutura de custos” que lhe é própria. As “competências necessárias” (Détrie e Ramanatsoa, 1987) podem constituir um factor crítico de sucesso preponderante, ainda que sejam intangíveis, como as práticas de gestão, as práticas comerciais ou o bom relacionamento com os grandes clientes ou com a Administração Pública. O conceito de “sinergia” traduz o facto de duas actividades exercidas em comum apresentarem melhor

⁴² Na transformação do plástico, por exemplo, a injeção e a termoformagem conduzem à divisão da indústria em dois segmentos distintos, em conformidade com essas técnicas de produção.

rendibilidade do que sendo exercidas separadamente. A ausência de sinergia entre actividades revela a existência de dois segmentos distintos.

A segmentação estratégica deve ter um carácter dinâmico (Shapiro e Bonoma, 1984). A segmentação estratégica é um processo difícil porque requer que o nível de pensamento e discernimento se faça na escala e com o nível de agregação adequado. Da qualidade da segmentação estratégica depende a eficácia da análise e o valor das decisões que dela resultam (Détrie et. al., 1993). A prática vem mostrar que enquanto a segmentação deficiente propicia o fracasso, a segmentação pertinente facilita o sucesso. A reflexão estratégica terá pouco fundamento se o domínio de actividade que lhe está subjacente não for homogéneo.

O termo “proposta de valor ao cliente” tem vindo a ganhar vigor na literatura de gestão dos últimos anos. Todavia, não existe um consenso generalizado sobre este conceito bem como sobre a forma de o tornar persuasivo (Anderson et al, 2006). A elaboração estruturada deste conceito conduz as empresas a uma focalização rigorosa nos atributos realmente valorizados pelo cliente. Estes autores distinguem três tipos de proposta de valor ao cliente no segmento empresarial: “todos os benefícios”, “pontos de diferença favoráveis” e “focus retumbante” (anexo B4).

“Todos os benefícios”: um grande número de gestores considera que a proposta de valor se traduz na simples listagem dos benefícios que crêem que podem oferecer aos seus clientes alvo. Esta abordagem envolve o menor conhecimento acerca dos clientes e dos concorrentes. Os gestores podem defender vantagens para aspectos que efectivamente não constituem nenhum benefício para o cliente alvo;

“Pontos de diferença favoráveis”: a pergunta “porque é que a nossa empresa compra a vossa oferta em vez da de um concorrente?” leva os fornecedores a focalizarem-se na diferenciação da sua oferta relativamente à oferta alternativa mais próxima, o que exige o conhecimento detalhado dessa alternativa, quer se trate da compra a um concorrente ou de uma abordagem diferente à resolução dos problemas do cliente;

“Focus retumbante”: esta abordagem reconhece que os gestores que têm decisão de compras querem relacionar-se com os fornecedores que conhecem os aspectos críticos no seu negócio e apresentam uma proposta de valor simples e cativante. Os fornecedores podem oferecer essa proposta de valor ao cliente através da apresentação de ofertas superiores num pequeno número de factores que mais interessam aos clientes, demonstrando e documentando a superioridade do valor da sua proposta.

Os fornecedores com as melhores práticas baseiam a sua proposta de valor num número restrito de elementos que mais interessam aos clientes alvo, demonstrando o valor da superioridade da sua performance, e comunicando isso de modo a transmitir uma profunda compreensão das prioridades de negócio dos clientes. A proposta de valor do “focus retumbante” é muito eficaz, mas não é fácil de implementar: os fornecedores têm de comprometer-se com a pesquisa de valor para o cliente, com vista a ganhar conhecimento profundo para o efeito. Não obstante tudo o que se diz acerca do valor

para o cliente, na prática, poucos fornecedores têm efectivamente levado a cabo essa pesquisa do valor, pois requer um grande investimento em tempo, esforço, persistência, e alguma criatividade (Anderson et al, 2006).

A Proposta de Valor no Mercado Digital

Rayport e Sviokla (1994) argumentam que uma das principais consequências da “revolução “da informação, consiste no facto da informação acerca de um produto ou serviço poder ser separada do próprio produto ou serviço, e isso pode ter implicações substanciais nos resultados das empresas. Estes autores desenvolveram um modelo que permite desagregar e compreender melhor a oferta de valor. Este modelo mostra como a proposta de valor tradicional pode ser desagregada e o modo como as suas componentes (conteúdo, contexto e infra-estrutura) podem ser geridos de diferentes maneiras. Ao desagregar o conteúdo, o contexto e a infra-estrutura, as empresas podem adequar melhor as suas estratégias a estas componentes.

O “conteúdo” é o que a empresa oferece, o “contexto” significa como é que oferece o conteúdo, e a “infra-estrutura” é o que possibilita a ocorrência da transacção. Tradicionalmente, no *marketplace*, o conteúdo, o contexto e a infra-estrutura estão agregados, ou seja, a sua proposta de valor não pode ser desagregada (por exemplo, num jornal, o conteúdo são as notícias gerais; o contexto é o formato, os logótipos e o estilo editorial; e a infra-estrutura é onde se faz a impressão e o sistema de distribuição). Ao invés, no *marketspace*, estes três elementos podem ser desagregados e possibilitar novas maneiras de criar valor (redução de custos, fortalecimento de relações com parceiros não tradicionais e repensar os aspectos de propriedade). As tecnologias de informação permitem adicionar ou alterar o conteúdo, mudar o contexto das interacções e disponibilizar vários conteúdos em infra-estruturas diferentes.

Gerir no *marketspace* significa combinar conteúdo, contexto e infra-estrutura em novas e criativas formas baseado na premissa de que a interacção ou o *interface* entre o cliente e a empresa mudou radicalmente. A gestão no *marketspace* permite mudar o conteúdo, o contexto e a infra-estrutura para criar novas formas de valor, diminuir custos, desenvolver novos tipos de relações e parcerias e acelerar tempos de ciclo. Rayport e Sviokla (1994) consideram que a gestão no *marketspace* requer uma mudança radical na forma de pensar: do lugar físico para o espaço informacional. Uma vez no *marketspace* um cliente que é fiel a um contexto particular, compreende um potencial incomensurável de transacções interligadas. As oportunidades do *marketspace* aumentam diariamente. Para explorá-las convenientemente, os gestores precisam sobretudo de uma estratégia coerente, que não se limite à forma de pensar tradicional, limitada ao espaço físico (Rayport e Sviokla , 1994).

Com a emergência da Internet e das tecnologias digitais a informação tem-se tornado um elemento mais explícito da proposta de valor ao cliente. A posse de mais informação por parte do cliente, através da Internet e das redes sociais tornou-se mais forte. Por outro lado, existe a possibilidade de

interagir e fornecer *feedback* ao fornecedor. Assim, compreende-se que nos novos modelos de negócio o ponto de partida seja a proposta de valor ao cliente - e não os recursos - (John et al, 2008); Osterwalder, 2004) e que esta seja transferida para o processo de entrega (Kaplan e Norton, 2004) antes da reconfiguração dos recursos.

4.3) A Internet e o *Balanced Scorecard*

4.3.1) O BSC Genérico de *e-Business*

Gremberger e Amelinckx (2002), conforme se indica no anexo A13, propõem um modelo genérico de BSC de *e-business* com quatro perspectivas: de “orientação para o cliente”, de “excelência operacional”, de “contribuição para o negócio” e de “orientação futura”. A perspectiva de orientação para o cliente representa a avaliação do *site* do cliente individual e empresarial e, neste sentido, também o sistema de *back office* de apoio. A perspectiva da excelência operacional representa os processos de *e-business* utilizados na entrega dos serviços e as próprias aplicações de *e-business*. A perspectiva de orientação futura representa os recursos humanos e tecnológicos que o projecto de *e-business* necessita para oferecer os seus serviços ao longo do tempo. A perspectiva da contribuição para o negócio procura captar a criação de valor do investimento de *e-business*. Na elaboração deste BSC genérico de *e-business* estes autores procuram integrar as medidas de *performance* definidas por Gremberger e Saull (2001), Rosemann (2001) e Chaffey et al (2000) neste BSC.

Gremberger e Amelinckx (2002) defendem que num BSC a perspectiva da contribuição do negócio é tão importante como as outras três perspectivas. Colaboradores experientes, formados e motivados nas tecnologias de informação (orientação futura) deverão melhorar a oferta de processos e aplicações de *e-business* excelentes (excelência operacional), que por sua vez devem aumentar a satisfação dos clientes (orientação para o cliente), e que deve finalmente resultar em lucros financeiros (*business contribution*). No anexo A14 indicam-se alguns dos principais indicadores de contribuição para o negócio proposto por estes autores. Os lucros do *site*, que podem ser definidos como a diferença entre as receitas directas do *site* e os custos operacionais e a combinação do *return on investment* para contemplar os benefícios tangíveis e intangíveis. As medidas de contribuição directa *online* procuram medir o grau de amplitude com o qual a internet contribui para as vendas e referências de vendas que têm lugar no *site*. Contudo, isto não inclui o valor de receita alcançada indirectamente em virtude da influência da internet nas decisões de compra, pelo que a internet tem também feito neste caso uma contribuição efectiva para as vendas (Lee, 1998).

Enquanto no marketing directo, o dinheiro tem de ser gasto para cada pessoa adicional que a empresa quer alcançar, com o *site* não existem custos adicionais. O *e-business* está a apoiar o cliente numa base permanente através de interactividade de grupos de utilizadores *online*, do apoio técnico *online*, das FAQ's (*frequently asked questions and answers*), das *newsletters* e subscrições e renovações *online*. Deste modo, o custo de apoiar os clientes pode ser reduzido, uma vez que

algumas destas funções podem ser parcialmente ou totalmente automatizadas, quer através de *software* de *e-business* específico, quer através de produtos de gestão do relacionamento com o cliente⁴³ (por exemplo, Siebel), produtos de *e-mail* dos clientes (*customer-facing e-mail products*) para gerir largos volumes de *e-mails* recebidos, *collaborative filtering packages* para identificar que produtos ou serviços os indivíduos irão provavelmente comprar com base na sua similitude com outros indivíduos ou grupos. Categorias importantes de custos incluem custos associados como o desenvolvimento, a manutenção do *site* e o seu sistema de *back office*.

Fig. 4.8 – Indicadores de Orientação para o Cliente

- **Satisfação do cliente**
 - Resultado dos inquéritos de satisfação online
 - Nº de queixas/resoluções dos clientes
- **Retenção de clientes**
 - Taxa de retenção dos clientes que usam a internet comparadas com aqueles que não usam;
 - % de clientes que repetem encomendas
- **Aquisição de novos clientes**
 - Aquisição de clientes ou novas leads geradas pelo website;
 - Vendas geradas direta ou indiretamente pelo website;
- **Marketing da internet eficaz**
 - Nº de hits
 - Nº de *page impressions*
 - Nº de visitas ao site
 - Nº de visitantes

Os indicadores de “orientação para o cliente” descrevem o sucesso da empresa na aquisição e retenção de clientes. Esta orientação também representa a satisfação do cliente e a eficácia do marketing da internet, que também é um *driver* de *performance* para indicadores de resultados com vista à aquisição e retenção de clientes. A satisfação dos clientes corresponde à percepção de que o produto ou serviço corresponde às expectativas do consumidor e determina se o cliente irá ou não repetir as suas compras na internet. Desde que a qualidade de serviço seja um antecedente da satisfação dos utilizadores nos ambientes da internet, a satisfação do cliente será alargada pelo aumento do serviço ao cliente (Zeithaml, Berry e Parasuraman, 1993). As métricas típicas para a “satisfação do cliente” são os resultados da satisfação do *site*, calculados com base em inquéritos on-line e off-line, e o número de queixas dos clientes eventualmente comparadas com a respectiva resolução num intervalo de tempo razoável.

Para além da satisfação do cliente é igualmente relevante conhecer como aumenta a taxa de retenção de clientes, i.e., o grau para o qual o cliente irá ficar com uma marca ou fornecedor específico. Com efeito, não tem sentido ter os clientes realmente satisfeitos, se estes não voltarem a

⁴³Por exemplo, o Siebel, produtos de *e-mail* dos clientes (*customer-facing e-mail products*) para gerir largos volumes de *e-mails* recebidos, *collaborative filtering packages* para identificar que produtos ou serviços os indivíduos irão provavelmente comprar com base na sua similitude, com outros indivíduos ou grupos, etc.

comprar ou se não estiverem preparados para recomendar o produto ou o serviço a terceiros. Os clientes irão provavelmente voltar ao *site* se tiverem tido uma boa experiência com a empresa. O relacionamento e a repetição dos negócios surge quando os clientes sentem uma ligação a um *site* e acreditam que este é a sua melhor opção para fazer negócio. A ligação a um *site* é uma função do *webdesign*, na medida em que os clientes vêem e interagem com uma empresa através do *interface* da internet. Acreditar num *site* ou na capacidade de uma empresa para cumprir os seus compromissos é uma função da concepção do serviço (*design service*). Ambos são requeridos para o relacionamento e para a repetição de compras (Stewart, 1998).

As principais métricas são as taxas de retenção dos clientes *online* e os indicadores de fidelidade, nomeadamente a percentagem de clientes *online* que repetem encomendas. A aquisição de novos clientes é medida através do número de novos clientes e/ou de novas *leads* geradas via *site*. Uma métrica mais agressiva pode ser o número de vendas geradas pelo *site* comparativamente ao negócio tradicional. As métricas de marketing da internet indicam a eficácia das actividades de marketing para ir ao encontro das necessidades do cliente, dos objectivos de marketing e de negócio, podendo ser recolhidos *online* ou *offline*. Não obstante as métricas tradicionais *offline* continuarem a ser importantes, as métricas *on-line* são utilizadas com mais frequência para avaliar a eficácia do marketing da internet. As métricas da internet (*online*) são aquelas que são recolhidas automaticamente no *webserver* e permitem aos *marketeers* identificar quais as partes dos seus sites é que estão a trabalhar bem e quais é que não estão.

A complexidade do meio dificulta o processo de *standardização*. Assim, muitas métricas tentam provar que um *site* tem sucesso quando atrai um largo número de visitantes, apesar de nem todos os visitantes terem uma experiência de qualidade, o que é verdadeiramente importante (Schwartz., 1998). Um exemplo de uma métrica *online* é um *hit*, sendo que um *hit* corresponde a cada elemento, incluindo gráficos, textos e items interactivos da página requerida guardada pelo servidor da *web*. Uma página isolada com múltiplos gráficos pode ser contada como múltiplos *hits* desde que cada gráfico seja contado como um *hit* separado. Assim, fazer apenas *hitings* no *site* não significa que o utilizador tenha feito algo com essa informação. Uma *page impression* é uma métrica mais fiável e significa o número de vezes que uma página particular da internet tem sido apresentada aos visitantes. Quando os clientes visitam um *site*, eles podem visitar a *home page*, fazer *browse* através do site ou visitar muitas páginas. Quando não há interesse na distinção, uma métrica útil pode ser o número de visitas do *site*. Uma visita ao *site* é uma série de pedidos consecutivos da *web page* de um visitante para um *web site*. Mas a medição do número de visitas do *site* também pode ser pouco fiável⁴⁴.

Para aferir a *performance* também é possível usar o número de visitantes. Um visitante é um indivíduo único que visita um *site*. O problema principal na identificação de visitantes únicos é que a internet regista apenas o IP (*internet protocol adress*) do utilizador que visita o *site*. Ora o problema

⁴⁴ Um utilizador pode entrar num novo *site*, depois ir almoçar deixando o seu *browser* nesse *site* para voltar a clicar no *site* uma hora depois. De facto, isto seria contado como 2 visitas porque houve um período de 30 minutos de inactividade entre *clicks*.

com os endereços IP é que as *firewall* corporativas podem permitir que múltiplos utilizadores partilhem um simples endereço de IP ou podem assinalar o mesmo utilizador um endereço de IP diferente cada vez que se conecta à Internet (Amor, 2000). Nenhuma das métricas mencionadas é capaz de identificar o utilizador individual. O auto-registo no *site* pode ser usado para identificar o utilizador individual e recolher a percepção dos utilizadores do *site*, da empresa, dos seus produtos e serviços (Chaffey et al, 2000).

A perspectiva da excelência operacional focaliza-se nas condições internas para satisfazer as expectativas do cliente, como anteriormente se referiu. O processo de *fulfillment* mede o processo de *back office* enquanto os outros indicadores de disponibilidade, de melhoria do sistema de desenvolvimento e segurança representam o processo de tecnologias de informação. Os principais factores críticos de sucesso neste domínio prendem-se com a integração completa entre o *front* e *back office* e um nível de stocks conveniente. A disponibilidade do sistema de *e-business* é crucial. No anexo A15 apresentam-se alguns indicadores de excelência Operacional. Paulk et al (1993) consideram que, no que respeita aos indicadores do processo de desenvolvimento do sistema de *e-business*, pode ser feita uma utilização significativa do Modelo de Maturidade da capacidade do Instituto de Engenharia de Software⁴⁵.

A perspectiva da orientação futura analisa a capacidade da empresa para utilizar e melhorar eficazmente as funções dos projectos de *e-business*, actualmente e no futuro. Dado que esta capacidade depende do *know how* e da experiência do pessoal, requerem-se medidas centradas nos especialistas de desenvolvimento de tecnologias de informação, nomeadamente o número de dias de formação, o grau de especialização dos quadros de desenvolvimento e o seu conhecimento de novas soluções de *e-business*. A formação académica e profissional e o envolvimento em novas tecnologias de *e-business* constituem importantes aspectos motivadores para os colaboradores de tecnologias de informação. À luz da escassez destes profissionais, é importante ter um acompanhamento destas métricas. No anexo A16 apresentam-se alguns indicadores de orientação para o futuro.

A Elaboração do *Balanced Scorecard* de *e-Business*

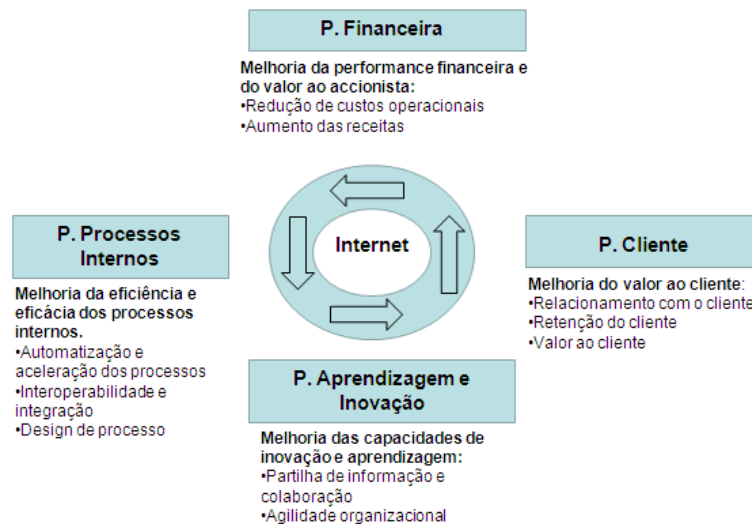
Segundo Gremberger e Amelinckx (2002) a elaboração de um BSC específico de *e-business* presuppõe um determinado número de etapas, nomeadamente a apresentação do conceito à gestão sénior, à gestão de tecnologias de informação e à gestão do projecto de *e-business*, sendo necessário definir a respectiva equipa de projecto. Seguidamente, durante a fase de recolha de dados, a informação é recolhida sobre métricas de *e-business*. As métricas identificadas têm de ser específicas, mensuráveis, exequíveis, relevantes e atempadas (modelo SMART: *specific*,

⁴⁵ Este modelo define 5 níveis de maturidade para os sistemas de desenvolvimento que podem ser facilmente adaptados a processos de desenvolvimento de *e-business* mais específicos. Um nível razoável é o nível 3 que pode ser definido como (adaptado para o *e-business*): O processo de desenvolvimento do sistema de *e-business* é documentado, standardizado, e integrado num processo de *software standard* para a empresa. Todos os projectos de *e-business* utilizam uma versão aprovada, desenhada para o processo de *software standard* para o desenvolvimento e manutenção do *software* de *e-business*.

measurable, actionable, relevant and timely). Deste modo, evita-se que sejam desenvolvidas métricas para as quais não é possível recolher dados completos e rigorosos ou que conduzam a acções contrárias aos melhores interesses do negócio (Chaffey et al, 2000). Na etapa seguinte são introduzidas técnicas *online* e *offline* para recolher as métricas. Finalmente, o BSC de *e-business* específico da organização, baseado nos princípios de Kaplan e Norton, é desenvolvido (Van Gremberger e Van Bruggen, 1997).

No modelo do BSC, as capacidades de inovação e aprendizagem constituem o principal *driver* da *performance* das organizações, funcionando então como a base da estratégia competitiva. Kaplan e Norton (1996 c) consideram que não é muito provável que as empresas melhorem os seus processos internos e as metas de longo prazo para os clientes, sem aperfeiçoar as suas tecnologias e capacidades actuais.

Fig. 4.9 – A Elaboração do BSC de e-Business



Fonte: Adaptado de Huang & Quing Hu (2004)

Huang e Quing Hu (2004) defendem que para melhorar a capacidade de aprendizagem e inovação de uma empresa, o desenvolvimento dos serviços da internet pode facilitar a partilha de informação e colaboração entre os empregados e as unidades de negócio, bem como aumentar a agilidade organizacional. A utilização da internet pode melhorar as capacidades de inovação e aprendizagem contínua, através do aumento da partilha da informação e colaboração e da agilidade organizacional. A partilha eficiente da informação e a colaboração eficaz são fundamentais na aprendizagem e inovação: os serviços da internet fornecem um *interface standard* que permite a integração de plataformas heterogéneas, facilitando assim a eficácia e eficiência da colaboração entre departamentos que utilizem sistemas de tecnologias de informação diferentes. No que se refere à agilidade organizacional, os serviços da internet permitem a elaboração de uma estrutura modular de

componentes de software flexíveis, de que resulta um desenvolvimento mais rápido das aplicações e, conseqüentemente, maior rapidez no processo de decisão e na resposta às mudanças do mercado.

Para melhorar a agilidade ao cliente e as relações de parceria, os protocolos e *standards* aceites na indústria de serviços da internet podem ser a base para facilitar a comunicação inter-empresas e a colaboração. Os *standards* e protocolos são frequentemente citados como valores estratégicos que a internet proporciona (Hagel, 2002; Hagel e Brown, 2001).

A perspectiva dos processos internos de negócio contempla as actividades chave organizacionais tais como o I&D, CRM (*customer relationship management*), e SCM (*supply chain management*). Os processos de negócio envolvem mais do que um departamento numa empresa, e a partilha de informação e conhecimento torna-se um precursor dos processos de negócio eficazes. Huang e Hu (2004) alegam que os serviços da internet, com os protocolos e *standards* aceites na indústria, podem alargar as operações internas através do aumento dos processos de automatização, do aumento da interoperabilidade e da redução da complexidade de integração⁴⁶, assim como da melhoria do processo de *design* (o fluxo eficaz de informação é um precursor da eficiência do *design* dos processos de negócio).

A perspectiva do cliente é onde reside o aspecto crucial da estratégia de negócio: a proposta de valor ao cliente. As empresas esforçam-se para se diferenciarem com uma proposta de valor ao cliente única procurando, simultaneamente, manter-se competitivas noutras áreas. Esta proposta de valor única é apoiada por determinados processos chave de negócio, e a boa execução da proposta de valor conduzirá a uma excelente performance financeira (Kaplan e Norton, 2000).

Huang e Hu (2004) acreditam que os atributos chave dos serviços da internet podem melhorar a proposta específica de valor ao cliente através do aumento do relacionamento com o cliente (as empresas esforçam-se por conseguir “pontos de contacto isolados” e uma “face única” com o cliente), da melhoria da retenção (a estreita colaboração e a partilha de informação através de relações de parceria com os clientes actua como um “custo de mudança” face à concorrência), e do aumento do valor ao cliente (os serviços da internet tornam a infra-estrutura de tecnologias de informação das empresas mais flexível e adaptável, permitindo que a agilidade organizacional vá ao encontro dos novos requisitos específicos dos clientes, aumentando assim o valor percebido por estes últimos).

Huang e Hu (2004) argumentam que a utilização das tecnologias da internet pode conduzir a uma melhor performance financeira e aumentar o valor ao accionista através da redução dos custos operacionais (a utilização de *standards* abertos e dos serviços da internet permitem a reutilização de componentes de *software* noutras aplicações de negócio, sendo que as aplicações individuais podem

⁴⁶ De um modo geral, as empresas tendem a desenvolver múltiplas plataformas computacionais cuja integração e interoperabilidade se torna muitas vezes problemática, morosa e dispendiosa. Comparativamente a outras alternativas (*middleware*, por exemplo), a tecnologia de serviços da internet é ideal na realização de sistemas inter-operáveis heterogéneos, aumentando a integração dos processos de negócio.

ser agregadas ou utilizadas por múltiplos sistemas, reduzindo substancialmente o custo do desenvolvimento de aplicações) e do aumento da receita⁴⁷.

Segundo o modelo do BSC proposto por Kaplan e Norton, a melhoria da capacidade de aprendizagem e inovação melhora os processos internos de negócio, e o aumento do valor ao cliente actua como um *driver* de *performance* que pode conduzir ao aumento dos resultados e do valor para o accionista. Para além destes impactos indirectos na performance financeira, estes autores defendem que os serviços da internet podem influenciar directamente o valor ao accionista pela facilitação de duas vertentes da estratégia financeira de uma empresa, nomeadamente a produtividade e o crescimento das receitas (Kaplan e Norton, 2000). O modelo do *Web Services Balanced Scorecard* (WS-BSC), anteriormente apresentado, procura fornecer uma base de orientação para desenvolver os serviços da internet com base na estratégia da empresa usando as quatro perspectivas do BSC. Deste modo, os serviços da internet podem impulsionar uma estratégia de tecnologias de informação de modo que o alinhamento dessa relação com a estratégia geral do negócio e a focalização nas capacidades chave organizacional, tais como a agilidade e partilha do conhecimento, e conseqüentemente contribuir para a vantagem competitiva da empresa.

⁴⁷ A tecnologia de serviços da internet permite às empresas transformar a rigidez e a funcionalidade da infra-estrutura das tecnologias de informação intimamente ligadas numa arquitectura flexível e orientada para o serviço. Deste modo, alguns serviços individuais podem ser isolados das suas funções gerais, o que permite disponibilizar determinados serviços internos valiosos para os clientes externos, criando assim novas fontes de receita.

5) Sobre a Perspectiva de Cliente Na Era Digital

5.1) Um Novo Contexto Competitivo: Concorrência e Modelos de Negócio

A internet veio introduzir mudanças profundas no domínio competitivo. A diluição de fronteiras entre indústrias, o esbatimento ou desaparecimento de barreiras à entrada e a desagregação das cadeias de valor conduziram ao surgimento de novos tipos de concorrentes e novos modelos de negócio, bem como a alterações profundas nos paradigmas de negócio, com implicações nas variáveis de marketing (anexo B5)

A internet cria um contexto “imaterial”. A digitalização de qualquer tipo de informação e a sua transmissão pela internet pode ser conseguida com muita eficiência e com custos muito baixos, criando condições únicas para o potencial de expansão do conhecimento à escala global (Hortinha, 2001). Por outro lado, a internet é “omnipresente” pois permite o alcance global, ou seja, chegar a qualquer parte do mundo através da utilização de infra-estruturas de telecomunicações mais extensas (rede telefónica analógica e digital, redes por cabo, redes wi-fi, ligações via satélite, ...) e o acesso é universal. Actualmente as possibilidades de acesso multiplicaram-se em virtude da popularização de um amplo conjunto de dispositivos incluídos na ligação à internet: PC, televisão, agendas electrónicas, telefones móveis ou automóveis (Kelly, 1997). O desenvolvimento das comunicações móveis parece vir acelerar todo este processo.

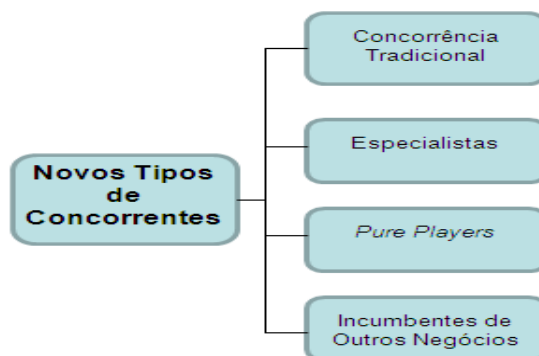
A velocidade a que tudo acontece e o ritmo de inovação que se verifica no seio da rede é muito mais intenso que na economia tradicional. A variável “rapidez” (de resposta, de inovação, de transformação, ...) passou a ser um factor crítico de sucesso. O hiato de tempo entre a pergunta de um cliente e a resposta ou entre o pedido de uma encomenda e a sua entrega é cada vez mais curto e aproxima-se de zero (Kelly, 2001). A informação na rede flui com enorme celeridade, o que proporciona ritmos de “inovação” e criatividade igualmente elevados. Os conteúdos hipertextuais constituem outra importante vantagem da internet, na medida em que permitem incorporar ligações entre documentos que facilitam o acesso à informação procurada pelo utilizador: relacionando directamente uns conteúdos com outros (Kelly, 2001). Este aspecto vem romper com a sequência linear do processo de comunicação tradicional, proporcionando maior poder ao cibernauta, que é quem decide a todo o momento que conteúdos quer receber e que áreas pretende aprofundar, o que não é possível nos meios tradicionais como a rádio ou a televisão, e coloca enormes desafios de inovação às empresas.

A internet vem destronar inúmeras barreiras transformando completamente a cadeia de valor de alguns negócios. A infomediação, que consiste na recolha e organização da informação através da internet para posterior utilização pelos consumidores (em formato pago ou gratuito), vem substituir a intermediação, já que a procura primordial na internet é de informação. A posse de informação abundante e sofisticada por parte do consumidor confere-lhe poder de comunicação, de influência e de decisão perante uma vastíssima panóplia de opções possíveis. Este aspecto vem mudar o

paradigma tradicional de interacção entre a organização e os seus clientes criando um novo contexto de “eficiência”. Contrariamente ao que acontece nos meios tradicionais tais como a rádio, a imprensa ou a televisão, na internet o processo de comunicação é bidirecional, havendo interacção do utilizador (Wind & Vijaymahajan, 2001). Este último que pode participar activamente no processo de comunicação, seleccionando os conteúdos que mais se adequam aos seus interesses e, eventualmente, dando resposta à informação que vai recebendo.

Entramos na era da “massificação da personalização” (Pal & Rangaswamy, 2006), o que significa que o mercado pode ser abordado em segmentos de um elemento, “personalizando” todo o relacionamento desde a abordagem comercial, a concepção do produto ou serviço até ao tipo de comunicação seleccionada. Outra característica fundamental da internet prende-se com a possibilidade de efectuar pedidos e o respectivo pagamento electronicamente. A rede pode ser utilizada para a circulação de todo o tipo de documentos em formato electrónico (facturas, projectos, alvarás, certidões,...), utilizando *standards* como o EDI (*electronic data interchange*). No caso de produtos e serviços digitais (ou passíveis de se tornarem digitais), como é o caso da música, *software*, serviços financeiros e publicações diversas, a própria internet permite a distribuição desses mesmos produtos ou serviços. Este aspecto tem vindo a desencadear uma revolução em muitos sectores de actividade, em virtude da “drástica redução dos custos” de distribuição do produto ou serviço e da eliminação da cadeia de intermediários até ao cliente final.

Fig 5.1 – Novos Tipos de Concorrentes

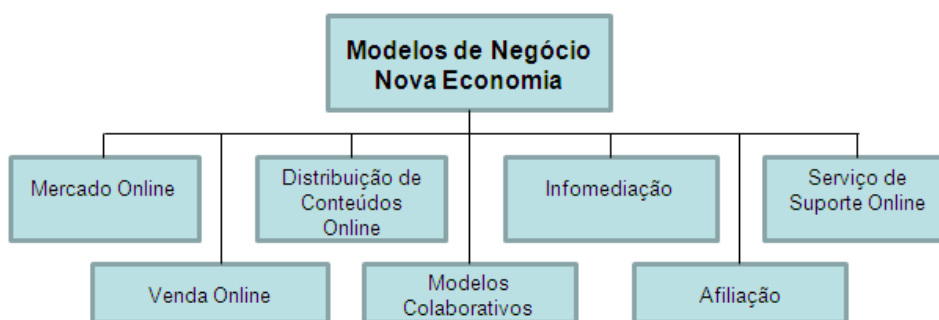


Fonte: Adaptado de Dionísio et al (2009)

O fenómeno da internet e o conseqüente desaparecimento de barreiras à entrada e a desagregação das cadeias de valor tornaram a concorrência mais ampla (alargada à escala mundial) e mais acentuada (maior número de concorrentes). Por outro lado, verifica-se a emergência de um novo tipo de concorrentes, conforme se ilustra na figura acima indicada (Dionísio et al, 2009). Os “concorrentes tradicionais” são os que competem pelos mesmos activos (produtos, serviços, grupos de clientes, canais de distribuição), mas a utilização massiva de novos canais pode reforçar substancialmente a sua posição competitiva (por exemplo, o banco holandês ING, ao apostar fortemente no canal *online* criou o banco *ingdirect.com* e sem abrir um único balcão tornou-se, numa década, o 28º maior banco dos USA).

A desagregação das cadeias de valor vem impulsionar o aparecimento de “concorrentes especialistas”, que se focalizam apenas numa actividade da cadeia de valor, mas conseguem ser extremamente competitivos nessa componente da oferta (é o caso da Cofidis com o crédito especializado). Por seu lado, os “*pure players*” constituem as empresas que competem exclusivamente no canal *online*, quer disputem o mesmo mercado ou apenas uma parcela (a netviagens.pt, por exemplo, ilustra bem este tipo de concorrente). Os “incumbentes de outros negócios” são constituídos por empresas estabelecidas em determinado tipo de mercado ou sector de actividade, mas que conseguem posicionar-se para competir noutros domínios de actividade (por exemplo, o posicionamento do El Corte Inglés no crédito ao consumo). A nova economia veio alargar substancialmente o espectro da concorrência (Dionísio et al., 2009). Cada vez mais, os principais concorrentes a ter em atenção na formulação da estratégia competitiva de uma empresa não são os que existem actualmente, mas os que poderão vir a disputar os mesmos activos ou o mesmo conjunto de competências, originando novos modelos de negócio:

Fig 5.2 – Modelos de Negócio da Nova Economia



Fonte: A autora

O modelo de “mercado *online*”, como é o caso da ebay.com ou da miau.pt, junta compradores e vendedores facilitando as transacções. O consumidor beneficia de uma liquidez transaccional, fruto da agregação de compradores e vendedores. A principal fonte de receita resulta da cobrança de uma comissão sobre as transacções. A “venda *online*”, como é o caso da Dell, do Itunes ou Nespresso, consiste na utilização do canal online para vender produtos e serviços. O cliente beneficia da facilidade de compra, da abundância de informação e na facilidade na comparação de propostas de venda, no controlo do processo de compra e no acesso a preços mais acessíveis ou a produtos muito específicos (Wind & Vijaymahajan (2001).

A “distribuição de conteúdos *online*”, como é o caso do modelo de negócio do Sapo, do Expresso online ou do Yahoo, consiste na distribuição de conteúdos de cariz informativo, de entretenimento ou transaccional, mobilizando um vasto número de consumidores. O consumidor beneficia da disponibilização de conteúdos relevantes gratuitamente e a baixo preço. As principais fontes de receita resultam da exibição de publicidade paga e da cobrança do acesso a alguns conteúdos. Os “modelos colaborativos” traduzem-se na participação do cliente na produção dos *outputs*. É o caso,

por exemplo, da *wikipedia.org*, do *youtube.com*, do *linkedin* ou do *hi5*. O consumidor beneficia de acesso a produtos melhorados e gratuitos, da oportunidade de intervir na concepção do produto e no acesso a conteúdos relevantes (Wind & Vijaymahajan, 2001).

A “infomediação” é um modelo de negócio de intermediação de informação comportamental, transaccional ou de propostas de valor (Hortinha, 2001). É o caso, por exemplo, da Marktest, Nielson ou Sapo. Os principais benefícios prendem-se com o facto da disseminação de informação útil à tomada de decisão, permitir customizar propostas de valor mais adequadas aos consumidores.. O “marketing de afiliação” consiste numa prática de marketing na internet em que um negócio premeia entidades externas (afiliados) por cada visitante ou cliente trazido (Jones & Ryan, 2009). Geralmente, os afiliados são donos de *websites* com tráfego. O principal benefício para o consumidor resulta de uma comunicação mais segmentada. As fontes de receita assentam no pagamento por angariação de cliente (*pay per click*⁴⁸, *pay per lead*, partilha de receita) e *fees* de gestão de rede. Por seu lado, os “serviços de suporte ao mundo *online*”, como é o caso do *Paypal*, *Verisign*, *gmail.com*, são modelos de negócio que compreendem um conjunto diversificado de serviços que actuam como facilitadores do mundo online (Wind & Vijaymahajan, 2001). Os benefícios deste modelo de negócio para o consumidor resultam da sua capacidade para facilitar a presença, o uso, o acesso e as transacções *online*.

Segundo Lumpkin & Dess (2004), um modelo de negócio envolve o conjunto de métodos e premissas que explicam como é que uma empresa cria valor e obtém lucros num ambiente competitivo. Os referidos autores identificaram quatro actividades de criação de valor (pesquisa, avaliação, resolução de problemas e transacção) alargadas pelas capacidades da Internet, e que podem ser apoiadas por três tipos de conteúdos diferentes (*feedback* do cliente, *expertise*, e os programas de entretenimento), considerando que os modelos de negócio⁴⁹ da Internet fornecem um contexto para melhorar as actividades de criação de valor.

5.2) Novos Padrões de Consumo e Maior Poder do Cliente

O advento da internet tem conduzido à adopção de novos padrões de consumo, dado que o domínio *on-line* proporciona maior comodidade, rapidez, maiores níveis de qualidade e conforto bem como de segurança e privacidade. A utilização crescente do *homebanking* e do *e-commerce* ilustram bem esta tendência.

Por outro lado, verifica-se que as novas gerações são muito mais dinâmicas e proactivas na utilização destes novos meios digitais e têm uma participação muito activa na melhoria dos produtos e serviços das empresas, quer através do envio de críticas e sugestões quer no envio de resposta aos inquéritos de satisfação (Tapscott & Williams, 2006; Dionísio et al, 2009). Este aspecto vem enfatizar a

⁴⁸ O conceito de “*pay per click*” é um modelo de remuneração de publicidade na internet, em que o pagamento é feito por cada click no anúncio. No “*pay per lead*” o pagamento é feito por cada *lead*, i.e., por cada contacto comercial qualificado.

⁴⁹ Lumpkin & Dess (2004) identificaram sete modelos de negócio que sustentam a maioria dos negócios da internet: modelos baseados em comissões, na publicidade, no *markup*, na produção, na mediação, na subscrição e num *fee* por unidade de serviço.

necessidade de reformular o papel do *focus group*, a forma de conduzir os estudos de mercado, em particular no lançamento de novos produtos e serviços.

O consumo dos *media* tradicionais está a sofrer grandes transformações, especialmente por parte das novas gerações que apresentam um novo padrão de utilização dos *media*. Com efeito, as novas gerações dispendem muito mais tempo nos meios digitais interactivos (jogar nas consolas, portáteis, ouvir rádio na internet, ver televisão no youtube,...), utilizando portanto meios distintos daqueles que as organizações tradicionalmente utilizam para comunicar. O desafio da organização passa a ser a capacidade de atrair a atenção destes consumidores e dos demais, recorrendo quer aos novos meios quer aos meios tradicionais de forma eficiente.

Fig 5.3 – Novos Padrões de Consumo e Maior Poder do Cliente



Fonte: A autora

A capacidade que a internet proporciona de assistir de forma pessoal e assíncrona aos conteúdos que mais interessam ao consumidor (dos *sites* aos *blogs*, dos vídeos à música ou às redes sociais,...) vem alterar profundamente o paradigma da comunicação tradicional. No ambiente digital, o consumidor tem maior poder de comunicação, dado que pode explanar directamente as suas ideias, fazer comentários sobre determinado produto ou serviço, partilhar opiniões com peritos e iniciar ele próprio o processo de comunicação. Na prática, o consumidor pode controlar o meio de comunicação e a forma como este está disponível (Wind & Vijaymahajan, 2001). O maior poder negocial do cliente fica a dever-se quer à amplitude de informação que se encontra disponível *online*, a qual enriquece a capacidade de consulta e de comparação de produtos e preços, quer à possibilidade de agregar a procura do consumidor à de outros, o que permite obter condições mais favoráveis junto dos fornecedores (Vollmer & Precourt, 2008).

O volume de informação que actualmente circula na internet é elevadíssimo e a tendência é para continuar a aumentar a um ritmo exponencial. O cliente está cada vez mais bem informado para aprimorar continuamente o seu processo de decisão de compra, sendo frequente recolher informação *online* sobre determinado tipo de produto ou serviço, e posteriormente efectuar a compra *off-line* com

base na informação previamente recolhida. Para responder a este fenómeno as empresas tendem a disponibilizar um volume de informação *online* e em regime de *self-service*. Esta prática tem a vantagem de melhorar a experiência de compra e reduzir custos operacionais, conseguindo ganhos de eficiência consideráveis. O crescente acesso à rede e o elevado volume de informação nela disponibilizado tornaram a comunicação mais acessível, disseminada e económica. Neste âmbito, têm surgido instrumentos que dinamizam a interação entre os clientes. A capacidade que a internet dá na partilha de opiniões e experiências entre clientes, torna estes últimos cada vez mais interligados (o portal trip advisor, por exemplo, permite partilhar comentários sobre hotéis, companhias aéreas ou locais a visitar).

A Internet ao estimular a participação colaborativa confere mais poder ao cliente. Na verdade, a Internet permite que o cliente detenha geralmente mais informação sobre os produtos alternativos, qualidade e preços que a força de vendas da empresa. Os novos meios de comunicação da Internet conferem maior poder aos clientes, em particular o *social media* (*Facebook, Youtube, Second Life, Twitter, LinkedIn, Wikipedia*) fomenta a interação e *feedback* dos clientes bem como a sua participação em projectos colaborativos (Kaplan & Haenlein, 2010). Os motores de busca, como o *Google* ou o *Yahoo*, proporcionam total liberdade aos utilizadores para usar palavras e frases da sua preferência sem serem limitados com escolhas pré-definidas (Iyer & Davenport, 2008). Nesse processo, os utilizadores revelam as suas preferências e procuram coisas novas, para o que os sistemas respondem com mais informação no *site*. Paralelamente, os clientes ao fornecerem mais informação gratuitamente (por exemplo, *Wikipedia*) tornam a oferta do *Google* e do *Yahoo* mais valiosa para os clientes (Tapscott & Williams, 2006; 2010).

5.3) O Marketing One to One, o CRM e o Marketing Relacional

5.3.1) Da Era da Produção ao Marketing de Relacionamento

Na era da produção, o enfoque visava a eficiência do processo produtivo. Os líderes desta corrente (Ford, Taylor, Fayol,...), advogando a produção em linha baseada na repetição de tarefas, viam na obtenção de economias de escala a base do seu modelo; baixar os custos de produção, numa oferta única (standardizada) destinada a satisfazer uma procura homogénea. A economia de escala constituía o alicerce fundamental da relação entre a oferta e a procura. Mais do que vender produtos ou benefícios, o centro de gravidade das empresas estava na capacidade de comercializar capacidade de produção. O surgimento de uma procura cada vez menos homogénea e com mercados diferenciados tornaram a óptica da produção muito limitada.

A desadequação do ciclo que alimenta a gestão na óptica da produção à realidade levou os gestores a forçar o seu funcionamento, procurando manter ou aumentar as vendas através de uma medida adicional: o esforço comercial. A publicidade e as promoções atraíam os clientes potenciais, tendo os vendedores como principal missão “empurrar” os produtos para os clientes. Esta abordagem (óptica de vendas) pressupõe que os bens são vendidos e não comprados, ou seja, é a pressão do esforço comercial que conduz à venda e, conseqüentemente, à compra (Anibal Pires, 1992). Todavia,

a óptica de vendas só funciona enquanto os bens comercializados satisfizerem as necessidades do mercado: quando estas últimas se alteram o esforço comercial, mesmo reforçado, deixa de ter impacto nas vendas.

No período do pós-guerra, o mercado deixa de ser visto como homogêneo e indivisível, tornando necessário adequar as características da oferta às necessidades específicas de determinado grupo de clientes (óptica de marketing). O preço deixa de ser a variável chave do processo de decisão de compra, dando lugar ao posicionamento do produto em função do marketing-mix: produto, preço, distribuição e comunicação. A produção massiva, com ênfase nas economias de escala, deu lugar ao enfoque na segmentação do mercado e à oferta de produtos diferentes para segmentos diferentes (Davis, 1996: 9). É precisamente o enfoque na segmentação que marca a passagem da era da produção para a era do marketing. Esta nova realidade conduziu à dialética entre preço e qualidade e à dicotomia diversidade /produtividade. Nas últimas três décadas, as empresas enfrentam a necessidade de diversificar a oferta, diferenciando-se da concorrência, concebendo produtos e serviços adequados às diferentes necessidades do mercado, a par da procura da eficiência operacional. Desde então muitas filosofias e instrumentos de gestão (JIT – just in time, Gestão para a Qualidade Total, entre muitas outras) têm sido desenvolvidos com vista à coexistência da satisfação do cliente e da eficiência produtiva (Aníbal Pires, 1992).

O marketing de massas começa a ser posto em causa quando as empresas não conseguem sustentar diferenças, numa envolvente onde os ciclos de vida dos produtos são cada vez mais curtos e é necessário rentabilizar investimentos conducentes ao contínuo lançamento de novos produtos. A gestão da relação com o cliente e a fidelização destes últimos passaram a assumir uma importância primordial na rentabilização dos investimentos, o que suscita uma mudança no paradigma da gestão empresarial, substituindo o enfoque da actividade empresarial no mercado para o cliente, i.e., a orientação para o mercado (*marketing –oriented*) dá lugar a uma orientação para o cliente (*customer-oriented* ou *customer-centric*). O marketing de massas e a segmentação do mercado deixa para trás a era da produção, centrada nas economias de escala, e faz emergir o marketing relacional. A economia relacional assenta na customização da oferta, particularizando soluções para necessidades específicas (Carvalho e Dias, 2000). A particularização da oferta visa o estabelecimento de uma relação de longo prazo com o cliente e a sua fidelização. A adequação constante da oferta aos requisitos e necessidades específicas de cada cliente conduz a empresa a um esforço contínuo de inovação e de criação de novas soluções.

O aumento da rivalidade concorrencial à escala global levou muitas empresas a baixar os seus preços. A prática generalizada de descontos pode beneficiar algumas organizações no curto prazo, mas num horizonte temporal alargado tende a ter reflexos muito desfavoráveis em termos de lucratividade. A grande questão parece prender-se com a rapidez com que as inovações de hoje se convertem em *commodities*. É neste contexto que surge a necessidade de desenvolver relações individuais com clientes individuais, que se traduz no “*one to one marketing*” ou “*marketing one to one*”. A aplicação prática da estratégia de *marketing one to one* só recentemente se tornou acessível,

em grande escala, em virtude dos baixos custos de computação. À medida que a empresa investe na relação com o cliente consegue adequar, cada vez melhor, os seus produtos e serviços às necessidades desse cliente, proporcionando um nível de personalização crescente (Pal & Rangaswamy, 2008). O próprio cliente também tem vantagem ao envolver-se nessa “relação de aprendizagem”, dado que não precisa de voltar a ensinar os seus gostos e preferências a um fornecedor alternativo (por exemplo, a Amazon reconhece o cliente sempre que este regressa ao site e, se o cliente permitir, “recorda-se das suas preferências de leitura, endereço de correspondência, número de cartão de crédito, entre outros).

A *performance* das estratégias de marketing tradicional traduzem-se no aumento da quota de mercado (*market share*), medida por tipo de produto, enquanto no *marketing one to one* se medem pelo aumento da quota de cliente (*share of customer*), medido caso a caso. O marketing tradicional visa angariar mais clientes para produtos e serviços específicos. Ao invés, o marketing *one to one* procura oferecer mais produtos e serviços para os seus clientes. Enquanto que nas empresas que utilizam o marketing tradicional a remuneração dos vendedores e de alguns executivos está indexada às vendas - geralmente trimestrais - dos produtos, nas empresas *one to one* gerem-se clientes e essa remuneração está indexada ao desenvolvimento das vendas nesses clientes. A implementação do marketing tradicional pode ser concretizada através de um departamento, com maior ou menor grau de independência de outras actividades da empresa. Porém, o *marketing one to one* conduz ao acompanhamento das transações e interações de clientes individuais ao longo do tempo, em todas as linhas de produtos e serviços, obrigando a uma profunda integração de dados e processos podendo, inclusivamente, conduzir à reformulação da estratégia organizacional, dos sistemas de informação ou da forma de incentivar a força de vendas. A necessidade de tratar cada cliente da forma mais personalizada possível em todas as fases do seu relacionamento com a empresa, acaba por envolver, inevitavelmente, todos os departamentos da mesma (Peppers & Rogers, 2004).

A economia digital vem reduzir drasticamente o ciclo de vida dos produtos, exigindo às empresas o alargamento do ciclo de vida do relacionamento com os seus clientes. Para além da conquista de novos clientes, as empresas vêem-se obrigadas a investir na fidelização dos seus clientes actuais. Por outro lado, as TIC fazem de cada contacto com o cliente uma oportunidade para aperfeiçoar o conhecimento das suas preferências, viabilizando a customização da oferta, de acordo com os interesses e requisitos específicos de cada cliente (Pétrissans, 1999). A transição do marketing de massas para o marketing de relacionamento parece simples em teoria, mas na prática é muito complexo (Brown, 2001). A implementação do marketing de relacionamento requer um nível de informação sobre os clientes que a maior parte das empresas ainda não dispõe, bem como profissionais de marketing devidamente habilitados para analisar essas informações (por exemplo, ter capacidade para utilizar *data mining* e saber interpretar os resultados).

É necessário desenvolver uma relação personalizada com os clientes de maior valor e maior potencial para a empresa, de modo a que o cliente sinta conveniência em estar com a empresa e se torne cada vez mais incómodo mudar para um fornecedor alternativo (Peppers & Rogers, 1999). A “satisfação do cliente” não é, necessariamente, um garante da “fidelidade”. Até os clientes satisfeitos

mudam desde que isso não implique custos de mudança. A “fidelização” dos clientes está mais ligada à “inconveniência de mudar” do que propriamente ao seu grau de satisfação. Se a insatisfação do cliente é maior que o custo de mudança, o cliente não hesita e muda na primeira oportunidade. Recuperar os clientes “perdidos” é que não constitui tarefa fácil.

A utilização do *marketing one to one* não é para todos os clientes, mas para os melhores clientes, isto é, os de maior valor e melhor potencial. Para os restantes clientes utiliza-se o marketing tradicional. O processo *one to one* deve iniciar-se com poucos clientes e, à medida que a nova cultura vai sendo absorvida e os resultados vão sendo concretizados, vai-se avançando progressivamente. É importante “proteger” os melhores clientes e evitar que estes estejam sujeitos às iniciativas do marketing de massas (Peppers & Rogers, 1997). A maior parte das empresas ainda está focalizada nos produtos. O sucesso destas empresas mede-se pela obtenção de um maior número de clientes e utilizam métricas relativas à participação no mercado (*market share*). A própria *performance* dos vendedores também se mede pela venda de produtos e não pela retenção ou desenvolvimento dos melhores clientes, o que atesta o enfoque nos produtos (Peppers & Rogers, 1997). Na organização *one to one* a participação no cliente (*share of customer* ou *share of wallet*) é mais importante que a participação no mercado (*market share*). O principal objectivo é alargar o número de necessidades para as quais se fornecem produtos e serviços, para o que é necessário estimular o diálogo com o cliente. Ao ampliar o número de necessidades reduz-se a pressão sobre as margens e aumenta-se a conveniência do cliente em continuar com a empresa (Kalakota, 2000).

É necessário fomentar relações de aprendizagem com os melhores clientes, através das quais os clientes participam activamente com sugestões, reclamações e *feedback*. No ambiente *one to one*, a principal vantagem competitiva prende-se com a informação e o conhecimento sobre os clientes, obtida através de um diálogo permanente (Peppers & Rogers, 2004). Cada novo diálogo com o cliente baseia-se no anterior, independentemente do meio utilizado (telefone, fax, *web* ou força de vendas), e é esse conhecimento do cliente e das suas necessidades que distingue a empresa das suas concorrentes.

5.3.2) O CRM, as Estratégias e os Benefícios da Relação One to One

O CRM pode ser definido como a infra-estrutura necessária para implementar o *marketing one to one*. A Gartner Group define CRM como “uma estratégia de negócio vocacionada para o conhecimento e antecipação das necessidades dos clientes actuais e potenciais de uma empresa”. Na perspectiva tecnológica, o CRM visa a obtenção dos dados do cliente em toda a empresa bem como a sua consolidação, análise e distribuição do output dessa análise nos vários pontos de contacto com o cliente. A utilização dessa informação permite à empresa melhorar a interacção com o cliente, qualquer que seja o ponto de contacto (Kalakota, 2000). Enquanto a concepção dos sistemas tradicionais gravita em torno de produtos ou de processos, a concepção de sistemas e processos de CRM está centrada no cliente (Peppers & Rogers, 1999). O estabelecimento de estratégias de diferenciação também envolve o acompanhamento da lucratividade dos clientes (Brown, 2001).

Actualmente, um dos aspectos mais relevantes das empresas com maior nível de competitividade reside na elevada integração entre as áreas de negócio (marketing e vendas, por exemplo) com a área de tecnologias de informação. Sem essa integração a implementação de sistemas de CRM não é viável. As tecnologias de informação constituem, cada vez mais, um meio para a concretização dos objectivos de negócio das empresas.

Um sistema de CRM compreende fundamentalmente três tipos de componentes tecnológicas: a componente de “interacção com o cliente”, que integra os canais tradicionais, tais como a força de vendas ou os pontos de venda a retalho, e os novos canais como a internet e os *call centers*; a componente de “*software de front-office*”, abrangendo vendas, marketing, *customer service* e automação de funções de apoio; e a componente de “*software de back-office*”, que vai das bases de dados e das ferramentas de apoio à decisão, aos *data marts* de marketing, *data mining* e *workflow*. Um *website* e um *call center* constituem componentes tecnológicos fundamentais de um projecto CRM, e já existem em muitas empresas. A próxima etapa passa pela implementação do conceito de cliente-interactivo. Muitas empresas pretendem investir na integração da tecnologia de *data-warehousing* com o projecto de CRM, dado que este tipo de aplicação é uma componente fundamental para os clientes nos sistemas de CRM (Oliveira, 2000).

O papel chave desempenhado pelas economias de escala e pelo efeito de experiência na economia industrial, como garante da obtenção da rentabilidade e da produtividade, dão agora lugar ao aumento do número de eventos de um mesmo cliente (Carvalho e Dias, 2000). No sistema CRM a rentabilidade e a produtividade aumenta sempre que o cliente repete a compra e a empresa tira partido da experiência anterior. Na clássica economia industrial, orientada para os produtos, o enfoque era colocado na quantidade produzida e nos baixos custos de produção à custa das economias de escala e de experiência, da maximização da capacidade instalada e do elevado ciclo de vida dos produtos. De modo inverso, na organização orientada para o cliente, o sistema CRM e o processo de resposta a clientes constituem aspectos nucleares da sua actividade, dando especial ênfase ao número de eventos de um mesmo cliente, bem como aos custos unitários da solução customizada (Carvalho e Dias, 2000).

Don Peppers e Martha Rogers (1997) distinguem quatro estratégias essenciais no *marketing one to one*: identificar, diferenciar, interagir e personalizar. O *marketing one to one* não é para todos os clientes. Assim, não é possível implementar uma estratégia deste tipo sem identificar cada um dos clientes para saber com quais é que vale a pena iniciar uma relação deste tipo. Torna-se necessário conhecer o historial individual de cada cliente, ou seja, a sua identidade, a forma de contacto que prefere, as interacções e transações realizadas e as acções levadas a cabo pela empresa. De um modo geral, as empresas ou não dispõem dos dados relativos ao historial de transacções com o cliente (receitas, lucratividade, reclamações, canais de comunicação preferenciais, risco, valor do cliente,...) ou, se existem, costumam estar espalhados pela empresa em “silos” e na “mente” de quem contacta com os clientes. A empresa tem que conseguir identificar o cliente qualquer que seja o canal utilizado, o que pressupõe a capacidade de disponibilizar esses dados em todos os pontos de contacto do cliente. Nos negócios em que a identificação do cliente não é sequer expectável, como é

o caso da compra de um jornal ou numa visita ao supermercado, utilizam-se os chamados “programas de fidelidade”, que incentivam o cliente a identificar-se sempre que realiza uma transação com a empresa. Estes programas permitem identificar os clientes e baseiam-se nalgum tipo de pontuação que premeia as compras frequentes.

Os clientes diferem no seu valor para a empresa e nas suas necessidades. O objectivo da diferenciação de clientes visa determinar os clientes de maior valor (CMV) e os de maior potencial (CMP), pois é sobretudo com esses clientes que se pretende desenvolver uma relação de aprendizagem. A métrica mais adequada para aferir o valor do cliente é o “lifetime value” (LTV), que representa o valor do cliente ao longo de todo o seu historial de transações com a empresa, bem como as recomendações que fez e que se transformaram em vendas. O valor do cliente (LTV) pode ser medido em termos reais, traduzido pela respectiva lucratividade ao longo da sua relação com a empresa, ou em termos potenciais, i.e., a lucratividade que o cliente pode vir a proporcionar à empresa em negócios futuros. O valor potencial dos clientes é substancialmente mais complexo de avaliar, porque implica a análise de dados externos e inferências estatísticas (Peppers & Rogers, 1999).

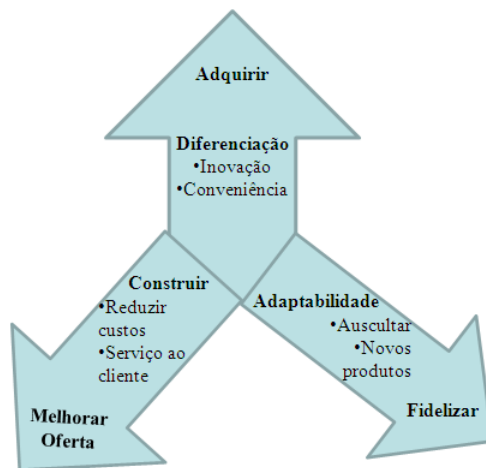
O principal objectivo para os clientes de maior valor (CMVs) é a retenção. Para estes clientes é necessário apostar na relação de aprendizagem e na personalização, de modo a fortalecer o respectivo relacionamento. Os clientes de maior potencial (CMPs) devem ser desenvolvidos no sentido de conseguir uma maior participação nesses clientes, nomeadamente através de iniciativas de *cross-selling* e *up-selling*. Por seu lado, os clientes que dão prejuízo (Bz – *below zeros*) devem ser atendidos, cobrando o valor real dos serviços prestados. Porém, não devem ser incentivados a continuar na empresa. Convém referir que estes clientes são classificados como *below zero* quando o seu valor real e estratégico é inferior ao seu custo de atendimento, não havendo perspectivas de lucratividade.

Depois de identificados os clientes de maior valor e de maior potencial é necessário estimular a interacção com a empresa. A “interacção” é a melhor forma de aprofundar o conhecimento dos clientes. A empresa deve fomentar uma relação de aprendizagem com estes clientes, com vista a aumentar a personalização da oferta bem como a conveniência do cliente em continuar o relacionamento estabelecido. Se um cliente contacta a empresa é porque procura atendimento e algum serviço. Esse momento, em que o cliente está bastante receptivo, constitui uma excelente oportunidade para aprofundar a relação e conhecê-lo melhor (Kalakota, 2000).

As empresas devem dinamizar o ciclo de personalização e *feedback* de modo a aumentar o conhecimento do cliente e o seu grau de satisfação. A personalização do relacionamento com o cliente potencia a utilização de técnicas de *cross-selling* (venda de produtos complementares) e *up-selling* (venda de produtos de maior valor). Os pontos de contacto com os clientes, em particular os *sites*, podem ir “aprendendo” as preferências destes últimos e disponibilizar informações ou sugerir produtos apropriados (Wilson Oliveira, 2000). O *site* pode ir registando todo o comportamento do cliente, desde as páginas que foram acedidas, as que foram re-visitadas, os artigos lidos

ultimamente, as informações solicitadas, os produtos e serviços adquiridos. O diálogo interactivo também se reveste da maior importância na elaboração do perfil de cliente⁵⁰.

Fig. 5.4 – A Gestão do Ciclo de Vida do Cliente



Fonte: Adaptado de Kalakota & Robinson (2001)

5.3.3) CRM Operacional, Colaborativo e Analítico: Automatização da Força de Vendas e dos Sistemas de Marketing

Podemos distinguir três componentes distintas de CRM: o CRM operacional, o analítico e o colaborativo. O CRM operacional compreende a integração dos sistemas de *back office*, de *front Office* (*call center*, sistemas de automação das vendas e de marketing) e *mobile office*. O CRM colaborativo contempla todas as situações de interacção com o cliente, qualquer que seja o ponto de contacto utilizado, de modo a garantir o fluxo adequado de dados para as outras áreas da empresa. O CRM analítico permite ajustar as estratégias de diferenciação de clientes. As ferramentas analíticas viabilizam o acompanhamento dos hábitos e comportamentos de compra dos clientes de maior valor. Os sistemas de CRM devem contemplar as aplicações analíticas e a integração de dados analíticos ao longo do tempo, de forma a criar uma fonte adequada de informações, absolutamente essenciais na busca de vantagens competitivas (Kalakota, 2000).

O *call-center* constitui um poderoso meio de interacção, oferecendo um enorme potencial para aprender mais sobre o cliente, em particular quando é utilizado como um instrumento de marketing *one to one* e/ou as interacções são iniciadas pelo próprio cliente. Com o decurso do tempo, o conhecimento progressivo dos melhores clientes permitem à empresa personalizar cada vez mais a oferta e o atendimento (Oliveira, 2000). O *contact center* aumenta a abrangência do *call center*, dado

⁵⁰ O registo destas informações abrange diversas variáveis para caracterizar o perfil de cliente, tais como: elementos demográficos; psicográficos; geográficos; produtos e serviços comprados; necessidades e interesses específicos; comportamento de compra e objectivos "percebidos" (a partir dos produtos ou serviços actuais e da actividade no site); *life time value* (LTV) estimado; preferências ao nível dos serviços prestados e das informações específicas solicitadas, em resultado do diálogo interactivo com o cliente.

que este último deixa de se restringir apenas aos contactos telefónicos, passando a interagir com o cliente por diversos meios (*fax*, *e-mail* ou *internet*).

A automatização da força de vendas significa a utilização da tecnologia para automatizar algumas etapas do processo de venda. Os sistemas de “automatização das vendas “ devem abranger diversas funcionalidades, nomeadamente, funcionalidades gerais de vendas (gestão de contas, de contratos, de vendas em equipa, processamento e acompanhamento de encomendas, gerador de propostas, gestão de leads, folhetos electrónicos, ...), plano de visitas, *forecasting*, relatórios de despesas ou configuração de produtos. Na prática, o sistema de automatização das vendas deve contemplar todas as fases do processo de venda e estar devidamente integrado com o sistema de suporte ao cliente, cobrança e expedição (Kalakota, 2000). Do ponto de vista tecnológico, o maior desafio reside, mais uma vez, na integração com outros sistemas da empresa. A utilização de *PDA*s (*Personal Digital Assistants*) e de *laptops* permite disponibilizar ao vendedor as informações de que necessita para realizar a venda, bem como compilar dados durante a transação.

O sistema de automação de marketing deve abranger determinadas funcionalidades, nomeadamente: a “gestão de campanhas”; selecção de segmentos -alvo; interações automatizadas e personalizadas através da *internet* e *e-mail*; definição da sequência de contacto e acompanhamento; elaboração de testes; e a “Gestão de perfis”: personalização e actualização automática dos perfis de clientes; integração de outras fontes de dados; actualização dos registos das várias opções do cliente relativamente à recepção de mensagens e comunicações da empresa nos diferentes canais de contacto (Oliveira, 2000).

5.3.4) Integração de Dados, Factores Críticos de Sucesso e Principais Obstáculos na Implantação do CRM

Não é possível ter uma “visão única do cliente” sem a integração dos dados (Peppers & Rogers, 2004). Os sistemas de CRM necessitam de aceder tanto a dados históricos (idealmente concentrados num *data warehouse* ou *data mart*) como a dados transaccionais. Isto não constitui tarefa fácil porque os interfaces não existem ou são completamente diferentes. Na perspectiva da implementação, o grande desafio tecnológico é a integração de dados entre os sistemas de CRM e os sistemas de ERP, ou sistemas legados (Kalakota, 2000). Embora cada vez menos, um elevado número de empresas ainda se estrutura por produtos. Não é invulgar um mesmo cliente ser tratado como um cliente distinto em cada uma das linhas de produto da mesma empresa, ou ser abordado de forma diferente em cada um dos canais de contacto. Há alguns anos, esta situação ainda se verificava nalguns bancos ou companhias de seguros. Neste contexto, a implementação do CRM significa fundamentalmente redesenhar a organização, mudando o enfoque nos produtos para o cliente, o que implica repensar o negócio, transformar os processos e o papel das pessoas na organização (Wilson Oliveira, 2000).

O sucesso de uma iniciativa de CRM depende principalmente da forma como as questões relativas aos processos e às pessoas são abordadas no projecto. A tecnologia constitui o elo mais simples

porque está disponível e é cada vez mais acessível. No entanto, a transformação dos processos, das estratégias de negócio e da atitude das pessoas é algo de muito mais complexo, exigindo esforços substanciais. Tem de haver consciência de que o relacionamento *one to one* não se consegue só com tecnologia, mas exige relacionamento humano. Ora as pessoas não mudam os seus valores, pensamentos e atitudes de um dia para o outro, e este é o principal desafio do CRM (Kalakota, 2000).

O advento da internet veio aumentar dramaticamente a rapidez com que a informação é disseminada. Na realidade, só no contexto tecnológico actual é que a recolha, armazenamento e tratamento de uma quantidade substancial de dados se tornou exequível. A internet veio revolucionar o modo de acesso à informação e de fazer negócios. O facto de ser bidireccional e completamente interactiva permite personalizar os *sites* de acordo com as preferências do cliente, favorecendo a implementação de estratégias de *marketing one to one* e de iniciativas de CRM (Carvalho e Dias, 2000). Do ponto de vista tecnológico, a integração de dados é o maior desafio. Porém, a maior parte dos *sites* foram desenvolvidos de uma forma espontânea e sem integração com outros sistemas da empresa (Kalakota, 2000). O desenvolvimento de um *site* deve apostar, principalmente, numa nova forma de relacionamento e de aprendizagem com o cliente.

A utilização das TIC no modelo CRM permite a criação de soluções inovadoras, particulares, correspondendo a diferentes combinações de valor. A criação de soluções customizadas resulta da formulação de combinações de valor, com base na recolha e tratamento de dados históricos e do mercado. Tal como apresentado na figura 5.4, a gestão da relação com o cliente compreende três fases: “conquista de novos clientes” (identificação das suas necessidades); “aumento da rendibilidade dos clientes actuais” (“construir uma relação” através da melhoria contínua da oferta, em termos de qualidade e da redução de custos) e “fidelização dos clientes com maior rendibilidade” (concepção de soluções inovadoras e criativas adaptadas às necessidades dos clientes, com vista a construir uma relação de longo prazo com os clientes de maior valor) (Kalakota, 2000).

Uma iniciativa de CRM envolve toda a empresa, na medida em que todas as áreas têm influência na relação com os clientes. Não basta envolver as áreas que classicamente têm mais pontos de contacto com o cliente, como é o caso do marketing e das vendas. Da produção à expedição e das cobranças aos recursos humanos, todas as áreas devem ser envolvidas. A reestruturação da empresa com vista à obtenção de uma “visão única do cliente” torna-se indispensável, o que muitas vezes requer uma mudança organizacional e cultural (Christopher Bull, 2003). Toda a empresa tem de tomar parte na compilação e armazenamento dos dados do cliente, contribuindo para aprofundar o conhecimento de cada um deles.

A automação da área de vendas (SFA) constitui uma componente importante de um projecto de CRM. Na cultura empresarial tradicional, partilha-se muitas vezes a ideia de que os “clientes são dos vendedores e não da empresa”. A questão central numa iniciativa de CRM prende-se precisamente com o facto de “o cliente passar a ser o centro nevrálgico da empresa”, e essa é uma mudança de fundo (Oliveira, 2000). A sensação de perda de controle ou de importância por parte da força de vendas é uma das principais fontes de problemas na implementação de CRM. O completo envolvimento da área de vendas desde o início do processo torna-se imprescindível para ultrapassar

esta dificuldade. O maior desafio do CRM assenta sobretudo no envolvimento de pessoas de culturas e propósitos diferentes, que deverão passar a partilhar os mesmos objectivos.

A implementação de sistemas de CRM tem uma perspectiva corporativa, o que implica o envolvimento de todas as áreas da empresa. Um dos principais problemas na implementação de sistemas de CRM é a falta de compromisso da gestão de topo (Oliveira, 2000). O seu envolvimento desde o início é uma condição essencial para garantir o envolvimento de toda a organização neste processo. Muitos projectos de CRM iniciam-se com a escolha de *software* e/ou *hardware*. As principais razões do insucesso da implementação de programas de CRM prendem-se com causas diversas, nomeadamente: uma definição incipiente do seu nível de profundidade e integração, conduzindo a implementações superficiais do CRM; a preponderância da vertente tecnológica sobre a vertente de negócio, conduzindo ao desenvolvimento do CRM numa perspectiva de evolução da tecnologia da empresa, negligenciando as necessidades de contacto e personalização no relacionamento com os clientes (Chaffey et al, 2009).

Os principais problemas na implementação do CRM prendem-se com as dificuldades encontradas na “mudança da cultura organizacional”, na “actualização e adaptação dos sistemas existentes”, ao que acresce a incapacidade prática de “mudar os processos de negócio” (Kalakota, 2000). O planeamento, a formação e o envolvimento de toda a empresa é absolutamente crucial para levar a bom termo um projecto desta natureza (Strauss & Frost, 2011). À semelhança do que acontece nos programas de Qualidade Total, os resultados estão comprometidos se cada uma das pessoas envolvidas não tiver consciência do papel que desempenha. Não é a tecnologia que constrói laços ou cria relações de aprendizagem com os clientes, é a empresa através dos seus profissionais. O envolvimento de todas as pessoas e o comprometimento da gestão de topo, constituem requisitos fundamentais (Oliveira, 2000).

5.4) Segmentação e Proposta de Valor Online

5.4.1) Segmentação Tradicional e Segmentação Online

A tradicional segmentação de mercado apresenta-se algo limitada, quer pela potencial existência de indivíduos bastante heterogéneos para os quais a proposta de valor não se apresenta adequada, quer na afectação dos indivíduos aos segmentos ou até pela dificuldade de validação dos próprios segmentos, que podem excluir consumidores relevantes. A tecnologia inerente ao mercado digital torna a segmentação tradicional desajustada e obsoleta (Strauss & Frost, 2011). A internet permite obter informação específica, detalhada e relevante sobre cada consumidor; possibilita o tratamento da informação e a criação de propostas de valor diferenciadas por indivíduo; permite gerir os clientes ao longo do seu ciclo de vida de modo automático e em tempo real e, finalmente, vem possibilitar que seja o próprio indivíduo a fornecer os seus próprios dados e a auto-segmentar-se.

O processo tradicional – segmentação, *targeting* e apresentação de propostas de valor – ocorre em duas fases: primeiro definem-se os segmentos teóricos, elabora-se o *targeting* de alguns desses segmentos e a concepção de propostas de valor diferenciadas é feita em função desses segmentos.

Posteriormente, num segundo momento, tenta-se encontrar a correspondência entre cada indivíduo e o segmento teórico respectivo, para se lhe apresentar a proposta de valor. No processo online a segmentação, *targeting* e apresentação de propostas de valor ocorre em simultâneo (Chaffey et al, 2006). É o próprio consumidor que faz a segmentação e o *targeting* ao veicular informação que permite elaborar o seu perfil. O principal desafio do marketing também passa pela definição das regras e pelo estabelecimento de prioridades atendendo à multiplicidade de hipóteses com a informação disponível. A segmentação *online* permite recolher, em tempo real, uma ampla quantidade de informação sobre cada consumidor, proporcionando a concepção de um perfil individual único para cada um e desenvolver uma proposta de valor adequada a esse mesmo consumidor (Strauss & Frost, 2011). Por outro lado, a segmentação *online* constitui um processo dinâmico que reage ao comportamento e *feedback* do consumidor.

Os critérios de segmentação mais usuais são os geográficos, sociodemográficos, os psicográficos e os comportamentais⁵¹(Hortinha, 2000). Os critérios de personalidade ou “estilo de vida” dizem respeito às características gerais e estáveis dos indivíduos, mas situam-se a um nível mais profundo, pelo que não são tão fáceis de observar e de medir objectivamente como as características demográficas, geográficas e socioculturais. As principais variáveis utilizadas nos critérios psicográficos (estilo de vida) prendem-se com as actividades, interesses e opiniões. No que se refere aos critérios comportamentais as variáveis mais frequentemente utilizadas são as quantidades consumidas e os hábitos de consumo ou de utilização.

Geralmente, a estrutura de informação sobre audiências dos *media* assenta em critérios sociodemográficos, pelo que estes critérios continuam a ser bastante utilizados não obstante, nalguns negócios, se revelarem pouco pertinentes. Ao invés, os critérios psicográficos apresentam menor transversalidade, designadamente os critérios comportamentais que se referem somente a cada tipo de negócio.

No mundo da velha economia (*off-line*), torna-se muito difícil, na prática, identificar indivíduos com base em critérios psicográficos ou comportamentais Chaffey et al, 2006). Porém, no universo *on-line* é relativamente fácil registar e interpretar o comportamento de um determinado consumidor, de modo a conhecer em que segmentos comportamentais ou psicográficos é que este se enquadra. Efectivamente, é possível saber, por exemplo, em que *sites* navega, que tipo de pesquisa faz nos motores de busca, qual o tipo de páginas que procura no *site* e onde é que fica mais tempo, com que frequência regressa. Mas identificar indivíduos por critérios socio-demográficos pode revelar-se bastante difícil *on-line*, em virtude da protecção da identidade e dos dados pessoais dos internautas, pois têm de ser garantidas as condições de segurança e privacidade (Strauss & Frost, 2011).

⁵¹ Intensidade de consumo (forte utilizador, habitual, esporádico,...); momento de consumo ou de compra; grau de fidelidade do consumidor à marca; fase do processo de compra; benefícios retirados (fiabilidade, status, estética, conforto, etc.).

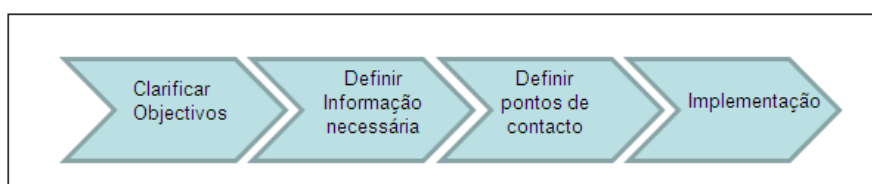
Fig. 5.5 - Diferenças entre a Segmentação Tradicional e a Segmentação Online

	SEGMENTAÇÃO TRADICIONAL	SEGMENTAÇÃO ONLINE
Identificação dos segmentos	• <u>A empresa define os segmentos e qual a estratégia de segmentação a utilizar</u>	• <u>O consumidor identifica o segmento a que pertence</u> , especificando as suas características, indicando qual a variável de marketing-mix em que está interessado
Limites entre segmentos	• <u>Limites claros e estáveis entre segmentos</u> ; pretende-se identificar grupos bem definidos e estáveis de consumidores	• <u>Limites pouco definidos</u> : um consumidor pode pertencer a segmentos distintos (em momentos diferentes) de acordo com o seu comportamento
Estratégia de segmentação	• <u>Estática</u>	• <u>Dinâmica</u> : as estratégias de segmentação (e de targeting) reagem às alterações de comportamento do consumidor, desenhando propostas de valor em tempo real
Objetivo da empresa na segmentação	• <u>Centrada na empresa</u> : eficiência na alocação de recursos e aumento dos lucros	• <u>Centrada no consumidor</u> : capacitar o consumidor a descobrir as suas próprias necessidades, aprimorar a oferta e o relacionamento com este para obter resultados sustentados de longo prazo.
Crítérios de segmentação	• <u>Número reduzido de critérios</u>	• <u>Utilização simultânea de vários conjuntos de critérios</u>
Conceito de segmento	• É um <u>conceito teórico</u> onde se procura "encaixar" cada indivíduo	• <u>Cada indivíduo é um segmento</u> sobre o qual se consegue atuar de modo diferenciado
Momento de realização	• <u>Conceção prévia e aplicação posterior</u> no relacionamento com o cliente	• <u>Realização e aplicação em tempo real</u> , no relacionamento com o cliente
Desafio do Marketeer	• Definir os segmentos, seleccioná-los e elaborar propostas de valor	• Em função do comportamento do consumidor, definir regras que permitam <u>gerar propostas de valor de modo automático</u>

Fonte: Adaptado de Nimad Pd, Arving Rangaswasny

Os internautas podem apresentar uma multiplicidade de comportamentos *on-line* em função do seu objectivo (informacional, transaccional, ...) e do tipo de navegação utilizada (destino, descoberta). O mesmo internauta pode ter comportamentos de navegação completamente diferentes conforme a sua motivação (pesquisa informação, divertimento, fazer compras ou ler notícias). Deste modo, a segmentação tradicional não se apresenta muito adequada para ser aplicada ao mundo *on-line* (Pal & Rangaswamy, 2006). Face ao exposto, as organizações devem procurar clarificar as acções tácticas mais ajustadas à sua estratégia de presença *online* e aos seus processos-chave (comunicação, venda e fidelização). A publicidade em motores de busca, por exemplo, será mais crítica para captar clientes com objectivo transaccional mas com um tipo de navegação de descoberta.

Fig. 5.6 – Segmentação Online



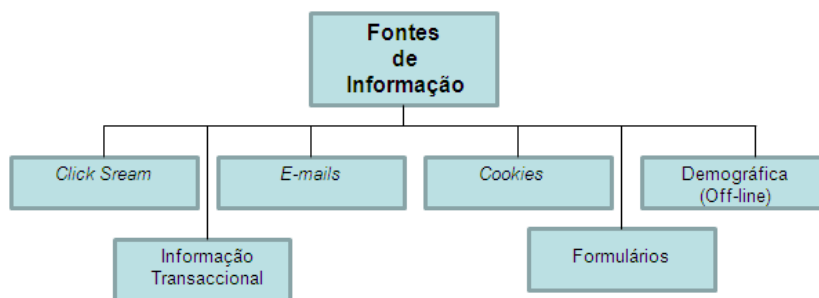
Fonte: Adaptado de Dionísio et al (2009)

Como já se referiu anteriormente, a segmentação *online* é fundamentalmente comportamental e psicográfica, pelo que as variáveis de segmentação (de natureza comportamental) podem ser muito distintas conforme o objectivo que se procura atingir (Dionísio et al, 2009). Deste modo, o primeiro passo será clarificar objectivos (aquisição de novos clientes? promoção na base actual? atingir potenciais clientes para um novo serviço?). Após a clarificação dos objectivos importa definir a “informação necessária” para induzir os comportamentos almejados no público-alvo bem como quais os graus de liberdade contemplados na definição da proposta de valor (Qual o percurso no site? Que páginas visita e com que frequência? Que pesquisa fez no motor de busca? Qual o site de origem? O que é comprou?). Uma vez definida a informação relevante, requer-se a “definição de pontos de contacto” onde se consiga recolher essa informação (Que *sítes* frequentam? Que palavras pesquisam no motor de busca?). Por último, o processo de implementação resulta da criação dos pontos de contacto e da definição das regras a aplicar na recolha de informação e na customização das propostas.

Os critérios mais frequentes na segmentação *online* prendem-se com o relacionamento dos clientes com a empresa/marca (indiferente, reconhecimento, intenção de compra,...) ou com a fase em que estes se encontram no processo de compra (pesquisa, comparação, decisão, selecção do local de compra,...) ou em função do ciclo de vida do cliente, nomeadamente se é visitante pela primeira vez, se é reincidente ou se se trata de um visitante já registado (Chaffey et al, 2006). A utilização simultânea de vários destes critérios e de forma complementar, permite constituir uma teia complexa de critérios e de propostas de valor. A sobreposição destes critérios, a que porventura se juntam outros relativos ao negócio em causa, traduz-se numa multidisciplinaridade de combinações, originando propostas de valor altamente segmentadas, capazes de incrementar o valor para o cliente pois ajustam-se perfeitamente às necessidades específicas de cada consumidor, ou seja, são propostas de valor customizadas por indivíduo.

A segmentação *online* pressupõe a recolha de informação e o seu processamento de modo a torná-la útil, designadamente na elaboração de propostas de valor. As fontes de informação podem ser muito diversas, produzindo uma vasta quantidade de dados que importa tratar (Chaffey et al, 2006; Dionísio et al, 2009). O *clickstream* consiste no registo dos movimentos realizados por um utilizador durante a navegação na internet. A acção do utilizador é registada à medida que este clica, selecciona ou preenche qualquer campo da página da internet (ou de uma aplicação), podendo esta análise ser feita a vários níveis.

Fig 5.7 – Fontes de Informação Online



Fonte: A autora

As ferramentas designadas de *site-centric* são aquelas que medem o tráfego do *site* (número de utilizadores únicos do site, *page views*, *clicks*, tempo,...), mas não permitem aferir dados sociodemográficos dos visitantes (a menos que os utilizadores registados tenham fornecido esses dados), como é o caso do *Google Analytics*. Os “relatórios de origens e perdas”, que indicam quais os *sites* de onde vieram os visitantes que chegaram ao *site* da empresa e para que *sites* foram quando partiram, também se conseguem obter para sites com bastante tráfego ou para o *site* da própria empresa (através de uma ferramenta de *webanalytics*⁵²).

A informação transaccional é aquela que resulta das transacções efectuadas por cliente no passado. Geralmente, este tipo de informação é estruturado numa análise RFM – *recency*, *frequency*, *monetary* -, que determina o potencial do cliente em termos de quão recente foi a última compra (*recency*), da sua frequência de compra (*frequency*) e do dinheiro dispendido (*monetary*). A informação de *e-mails* permite conhecer a taxa de resposta, a taxa de abertura e a taxa de conversão ao nível do cliente. Por seu lado, a informação obtida a partir de *cookies*⁵³ possibilita a recolha de informações sobre a navegação no site da empresa (nomeadamente, a data de visitas, as páginas visitadas, as páginas com visitas mais prolongadas), as quais podem ser associadas a um cliente. Os formulários *on-line* recolhem informação de natureza pessoal (nome, morada, *e-mail*, preferências,...), que geralmente ocorre quando o cliente faz o *download* de um documento ou participa num concurso. A informação demográfica *off-line* não é mais do que a informação demográfica tradicional (idade, sexo, classe social, região geográfica,...) que é possível cruzar com a informação *on-line* quando existem elementos comuns (nome/morada, BI/NIF, por exemplo).

5.4.2) Criação de Valor e Proposta de Valor *Online*

Rust et al (2001), tendo por base os conceitos de *marketing one to one* e de marketing de relacionamento, e com vista a medir a lucratividade dos seus clientes desenvolveram a metodologia do conceito de *customer equity*. Nesta perspectiva, o valor do cliente (*customer equity*) resulta da soma do valor percebido pelo cliente com o valor da marca (*brand equity*) e o valor da retenção. A análise do valor do cliente tem um forte impacto na estratégia da empresa. Deste modo, é necessário aprofundar cada uma das parcelas de valor ao cliente, nomeadamente as razões que levam um cliente a escolher a empresa para comprar os seus produtos e serviços, se a experiência de compra conduz à repetição das compras à empresa e como é que a empresa pode influenciar as decisões de compra do cliente. Na perspectiva do BSC, a análise da estrutura do valor do cliente procura ajudar a esclarecer estes pontos.

O deslocamento do foco nos produtos para o foco nos clientes vem enfatizar a importância não no valor de per se, mas no “valor percebido pelos clientes”. Rust et al (2001) verificaram que diferentes grupos de clientes podem entender o valor de quatro maneiras distintas: como “baixo preço”, como

⁵² *Web analytics* é uma ferramenta de recolha e análise de dados de utilização de internet, muitas vezes com o objectivo de entender e otimizar a navegação em *sites* ou para *sites*.

⁵³ Uma *cookie* consiste num ficheiro escrito no disco rígido do computador do utilizador a partir de uma página Web e que possibilita ao servidor acedido a leitura de alguma informação específica (por exemplo, tipo de browser e IP).

“aquilo que se deseja num produto”, como a “qualidade recebida pelo preço pago” ou como “aquilo que se recebe relativamente aquilo de que se abdica” (nomeadamente em tempo e esforço). Assim sendo, o valor percebido pelo cliente pode ser definido como a relação entre aquilo que o cliente recebe da empresa (qualidade, preço, imagem, conveniência, atendimento) e aquilo que dá em contrapartida numa experiência de compra (dinheiro, tempo, esforço, aprendizagem). Heskett et. al.(2002) consideram que existe uma relação directa entre o lucro e o crescimento das vendas com a satisfação e a fidelização dos clientes.

As pessoas compram produtos no sentido de resolverem os seus problemas, pelo que lhes atribuem um valor proporcional à capacidade de os resolver, de acordo com as suas necessidades (Levitt, 1990). O valor é criado em todo o modelo empresarial (abrangendo todo o conjunto de activos) por meio de processos de negócio elementares e actividades de trabalho individual (Boulton et. al., 2001). Na óptica do cliente a qualidade do processo está associada à sua experiência de compra e reflecte o grau de satisfação obtido com a mesma.

A qualidade do serviço ao cliente compreende cinco dimensões: a “confiabilidade” (capacidade da empresa na entrega do produto e serviço de modo fiável e rigoroso em todas as fases da experiência de compra), a “tangibilidade” (parte visível/tangível dos pontos de contacto com a empresa, desde a aparência das instalações físicas aos equipamentos e à equipa de atendimento), a “sensibilidade” (boa vontade dos trabalhadores da empresa na ajuda e orientação do cliente ao longo de todo o processo de compra e utilização do produto ou serviço), a “segurança” (disponibilidade, conhecimento e qualidade das informações dos colaboradores na transmissão de confiança aos clientes) e, por último, a “empatia”, que revela o empenho na aprendizagem das necessidades e dificuldades, na perspectiva dos clientes, na utilização dos produtos e serviços da empresa (Berry et. al., 1992).

O maior valor agregado consegue-se com a criação de uma forte relação emocional entre a empresa e os seus clientes, ou seja, com um relacionamento genuíno (Barnes, 2002). Mais do que acrescentar novas características e atributos ao produto ou serviço, a melhoria do valor percebido pelo cliente prende-se com a experiência de compra. A presença de alguns factores na experiência de compra, nomeadamente elementos emocionais, a interacção com a empresa, o desempenho técnico, o processo de suporte e o produto ou serviço básico, determinam um maior grau de satisfação do cliente (Barnes, 2002).

O relacionamento do cliente com a empresa não se esgota na compra de produtos e serviços, mas apresenta uma componente emocional. A marca procura proporcionar o elo de ligação emocional entre a empresa e os seus clientes. O valor emocional da marca prende-se com o valor económico dos sentimentos vivenciados quando os clientes têm uma experiência positiva com os produtos e serviços da empresa (Barlow, 2001). O valor da marca resulta de uma avaliação subjectiva e intangível da mesma pelo cliente, a qual está acima do valor percebido de forma objectiva (Rust et. al., 2001). O valor da marca reflecte o grau de diferenciação da oferta na mente dos clientes e

influencia a sua predisposição para a compra de produtos e serviços. As marcas podem aumentar a predisposição de um consumidor para adquirir os produtos e serviços de uma empresa através do reconhecimento, da reputação, da afinidade e do domínio (Hamel e Prahalad, 1995). O “reconhecimento” da marca prende-se com a recordação ou nível de consciência da marca por um cliente; a “reputação da marca” reflecte a estima e confiança do consumidor relativamente aos benefícios prometidos; a “afinidade” representa o nível de alinhamento da marca com a noção que o consumidor tem de si próprio; e o “domínio” refere-se à capacidade da marca para ser alargada a outros produtos e serviços.

A marca constitui cada vez mais um activo estratégico das organizações. Assim, a capacidade de aumentar o seu valor ao longo do tempo constitui um desafio crucial. O conceito de *brand equity* (Aaker, 1998) veio demonstrar como a marca gera valor quer para a empresa quer para os seus clientes. O *brand equity* (equidade da marca) corresponde ao conjunto de activos e passivos ligados a uma marca (nome ou símbolo, por exemplo) que se somam ou subtraem ao valor proporcionado por um produto ou serviço para uma empresa ou para os seus clientes. Este conceito contribui para o valor da empresa na medida em que robustece a fidelidade dos clientes, reduzindo as pressões para competir pelo preço, enfatiza a qualidade da oferta e estimula a adopção de novos produtos e serviços pelos clientes. A gestão do valor da empresa requer estratégias que reforcem os factores que influenciam o valor da marca (Rust et. al., 2001).

Segundo M. Porter, a Internet apenas se torna estrategicamente significativa quando a sua aplicação prática cria novo valor. Lumpkin & Dess (2004) identificaram quatro actividades relacionadas de criação de valor que estão a ser revolucionadas pela Internet, designadamente a “pesquisa”, a “avaliação”, a “resolução de problemas” e as actividades de “transacção”. As actividades de pesquisa integram processos de recolha de informação e identificação de opção de compra, sendo que a Internet veio aumentar a rapidez de recolha e a amplitude de informação que pode ser acedida. Esta capacidade de pesquisa acrescida explica, em grande parte, a redução dos custos de mudança na internet (através da diminuição dos custos de pesquisa). Estes ganhos de eficiência vieram beneficiar fortemente a maior parte dos clientes e fornecedores. Por outro lado, os motores de busca têm vindo a acelerar o processo de pesquisa a uma velocidade assinalável, o que permite às empresas encontrar informação crítica muito rapidamente. As actividades de avaliação referem-se ao processo de considerar alternativas e comparar os custos e benefícios das várias opções. Os serviços *online* facilitam a comparação de compras, disponibilizando apreciações dos clientes sobre vários produtos e serviços. As actividades de resolução de problemas referem-se ao processo de identificação de necessidades e problemas e à criação de ideias e planos para os resolver⁵⁴. As actividades de “transacção” dizem respeito à conclusão do processo de venda, incluindo a negociação e contratualização, realização de pagamentos e entrega, sendo inúmeras as actividades baseadas na Internet que têm contribuído para baixar os custos de transacção totais.

⁵⁴ Segundo Lumpkin & Dess (2004), enquanto a “avaliação” envolve sobretudo produtos, a “resolução de problemas” é geralmente utilizada no domínio dos serviços. As organizações relacionadas com a medicina, o direito e a engenharia estão a usar a Internet e as tecnologias digitais para proporcionar novas soluções. Nalguns casos, a oferta integra, para além do produto, a componente do serviço; é o caso do *site* da Dell que constitui um exemplo que combina o benefício de ambas.

Lumpkin & Dess (2004) alegam que estas quatro capacidades constituem caminhos fundamentais para as organizações acrescentarem valor à sua oferta e, por outro lado, sugerem três tipos de conteúdo que podem melhorar a proposta de valor de um *site*: o “*feedback* do cliente”, o “conhecimento especializado” (*expertise*) e os “programas de entretenimento”. O “*feedback* do cliente” refere-se ao facto dos compradores confiarem geralmente mais no que os outros compradores dizem, do que nas promessas da empresa. Os testemunhos de outros clientes constituem um tipo de conteúdo que pode tornar-se uma fonte de vantagem competitiva. O “conhecimento especializado” resulta do facto da Internet ter emergido como um instrumento de aprendizagem extraordinariamente importante. Esta função *expertise* não está limitada aos *sites* dos consumidores; nos negócios B2B, os *sites* que facilitam a partilha de conhecimento especializado ajudam a construir uma comunidade na indústria ou grupos profissionais. No que se refere aos “programas de entretenimento”, a Internet está a ter uma utilização cada vez maior neste domínio, nomeadamente com as tecnologias do tipo *stream media*, que permitem enviar som e imagem de televisão na Internet. Segundo estes autores estes três tipos de conteúdo constituem fontes potenciais de vantagens competitivas, ou seja, permitem criar vantagens tornando o processo de criação de valor ainda mais forte.

Outra vertente da criação de valor prende-se com a troca e partilha de informação na Internet para criar novo conhecimento. As novas formas de comunicação na Internet fomentam a interacção e partilha de informação, sendo que a informação que cria novo conhecimento está presente nos casos de co-criação entre fornecedores e clientes (Prahalad & Ramaswamy, 2004). Nos casos de co-criação de conhecimento os recursos são recombinaados, mas a posse e controle desses recursos é distribuída entre fornecedor e cliente, enquanto na empresa tradicional a posse dos recursos é apenas da empresa inovadora. O racional para a co-criação é que o valor do conhecimento, sobretudo do conhecimento tácito profissional aumenta pela sua aplicação a novos problemas, criando novo conhecimento (Boisot, 1995; Jensen, 1998).

Nestas novas interacções vão-se criando soluções valiosas e novo conhecimento. As novas formas de comunicação na Internet fomentam este processo de co-criação de novo conhecimento. É o caso da *Google* que usa as possibilidades da Internet para fazer protótipos e testes de mercado de novas aplicações com os clientes, transformando o desenvolvimento de novas aplicações num processo *online* (Iyer & Davenport, 2008). Nos casos de co-criação de conhecimento o centro do processo de criação de valor não está nos limites da empresa, mas no interface com o cliente, tornando o cliente parte do processo de criação de valor. A emergência de indústrias de rede também levanta a questão da apropriação do valor criado (Shy, 2001). Por outro lado, a criação de novo conhecimento já não está concentrada nos departamentos de I&D, encontrando-se cada vez mais nas operações, no interface com os clientes bem como através da colaboração com o mercado (Ghosh, 2005). A elevada mobilidade dos quadros de I&D tem conduzido um elevado número de empresas para modelos de inovação aberta (Chisbroogh et al., 2006).

Perante a multiplicidade da oferta de produtos e serviços na actual sociedade da informação, a capacidade de atrair e gerir a atenção dos clientes torna-se cada vez mais determinante no sucesso das empresas (Davenport e Beck, 2001). A proposta de valor⁵⁵ procura captar a atenção dos consumidores, no sentido de ocupar um espaço nas suas mentes, conquistando aquilo que se designou de *share of mind* (Trout, 2004). A proposta de valor pode ser considerada como uma das componentes fundamentais da formulação da vantagem competitiva. A proposta de valor traduz a promessa que a empresa faz aos seus clientes no sentido de proporcionar uma determinada combinação de valores, designadamente preço, qualidade, desempenho e conveniência (Treacy e Wierseman, 1995). No âmbito do BSC, a proposta de valor deve reflectir a estratégia competitiva e mostrar o contexto em que os activos tangíveis e intangíveis criam valor para a empresa (Kaplan e Norton, 2004). A proposta de valor actua como um referencial de selecção dos mercados-alvo escolhidos e do modo como a empresa procura diferenciar-se da concorrência.

O esvanecimento dos custos de informação, comunicação e dos custos transaccionais na Internet tem conduzido as empresas à necessidade de se reinventarem para se manterem competitivas (De Kuyper, 2009). Esta redução de custos de informação também permite explorar sinergias (nomeadamente de processo, de produto ou de cliente) e novos modelos de negócio (Kaplan e Norton, 2008), com ampla possibilidade de combinações de valor ao cliente (Holbrook, 2006). As novas tecnologias permitem apoiar a transformação da abundância de dados e informação da Internet em conhecimento com sentido para as organizações (Weick et al, 2005), sendo que é preciso atender aos interesses (Hoberman, 1973) e ao contexto em que se inserem (Weick et al, 2005).

O desenvolvimento de novas oportunidades, no sentido de dar resposta às necessidades de as empresas se reinventarem, pode integrar pensamento indutivo e dedutivo, mas requer cada vez mais pensamento abductivo (Hamel & Prahalad, 1994; Martin, 2009). Este processo de criação de novas oportunidades requer novas interpretações com vista a aprofundar o que está a acontecer nas indústrias e nos mercados (concorrentes, clientes, fornecedores) e encontrar novos padrões e novas relações de poder na estrutura da indústria e dos novos modelos de negócio. A Internet e as TIC também permitem intensificar o pensamento exploratório relativamente à informação e aos dados transaccionais disponíveis das novas formas de comunicação. Isto permite melhorar processos internos do marketing, por exemplo análises LTV, regressão múltipla ou optimização de preços (Davenport & Harris, 2007:58-99) e, conseqüentemente, acelerar o processo de decisão estratégica e de criação de novas propostas de valor ao cliente.

A internet proporciona a segmentação automática e em tempo real, possibilitando a criação de propostas de valor diferenciadas para cada indivíduo em função das suas necessidades e perfil. Portanto, à semelhança da segmentação também a definição das propostas de valor podem ser

⁵⁵ O conceito de proposta de valor tem origem no conceito de proposta única de venda (*unique sales proposition*), criada na década de 60 por Rosser Reeves, e segundo a qual a marca deveria promover apenas um benefício para o segmento-alvo. Mais tarde foram surgindo contributos de outros autores, merecendo especial destaque o de Michael Porter com as estratégias de liderança de preço, diferenciação e nicho. Os contributos de M. Porter e de Michael Treacy e Fried Wiserman vieram popularizar a aplicação deste conceito.

“indiferenciadas” (a mesma proposta é apresentada a todos os clientes actuais e potenciais), “segmentadas”(propostas de valor diferentes em conformidade com os vários segmentos) ou “individualizadas”(proposta de valor para cada indivíduo, depois de identificadas as suas necessidades e o seu perfil) (Dionísio et al, 2009).

Actualmente, a tecnologia permite recolher informação específica e personalizada e trata-la em larga escala. É aliás frequente guardar o histórico dos visitantes durante algum tempo (através de *cookies*) para que mais tarde, quando estes se tornarem clientes e se obtenha informação pessoal sobre os indivíduos, se consiga associar o histórico do cliente aos respectivos dados⁵⁶. A informação recolhida é fundamentalmente para conseguir diferenciar as propostas de por segmento ou por indivíduo ao nível de cada variável do *marketing-mix*.

5.4.3) Impacto da Internet nas Variáveis de Marketing-Mix

Fig. 5.8 – Impacto da Internet no Marketing -Mix

PRODUTO	PREÇO	DISTRIBUIÇÃO	COMUNICAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> • Desmaterialização de produtos/desgregação de produtos • Aumenta opções de escolha do cliente • Oportunidade de explorar nichos • Participação do cliente: <ul style="list-style-type: none"> - na configuração do produto; - inputs na conceção do produto; - na conceção do produto 	<ul style="list-style-type: none"> • Maior transparência Mercado • Reduz assimetria de preço • Aumenta concorrência baixo preço • Alteração de preço em tempo real • Modelos de <i>pricing</i> inovadores: <ul style="list-style-type: none"> - Leilões -- <i>name your price</i> - <i>opaque choice</i> - <i>Group bying</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Canal económico (baixo custo e baixo investimento) • Distribuição online de produtos desmaterializados • Integração automática de processos • Desintermediação • Reintermediação • Alargamento do mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação bidirecional • Informação comportamental disponível • Comunicação <i>Pull</i> • Fragmentação de meios de comunicação • <i>Targeting</i> de cliente muito rigoroso • Participação ativa do cliente na comunicação
<ul style="list-style-type: none"> • Personalização do produto/serviço • Influencia serviço de pós-venda 	<ul style="list-style-type: none"> • Novos sistemas de pagamento • Descontos relevantes (redução de intermediários e custos comerciais) • Cliente interfere na definição do preço 	<ul style="list-style-type: none"> • Eventuais conflitos com distribuição tradicional 	<ul style="list-style-type: none"> • Medidas corretivas (dados exatos em tempo real) • Personalização de conteúdos/ informação ao cliente • Programas de fidelização

Fonte: A autora

Os produtos ou serviços baseados em informação (livros, música, filmes, notícias, ...) são passíveis de ser desmaterializados. Por seu lado, a desmaterialização de produtos vem reduzir os custos de produção e permitir a distribuição directa *online*. É o caso do *Kindle*, por exemplo, no âmbito dos livros desmaterializados da Amazon.com. Este fenómeno da desmaterialização também permite a

⁵⁶ Sobre os clientes actuais é possível recolher nome, morada, *e-mail*, RFM, taxa de abertura de *e-mails*, data da última visita, tipo de produtos que adquire com mais frequência, que adquiriu recentemente, etc. Relativamente aos clientes potenciais (visitantes) é possível recolher informações sobre o *site* de origem antes de chegar ao da Empresa, as páginas de produtos visualizadas no *site*, o que é que fez no nosso *site*, se é visitante repetido, etc.

desagregação de produtos, ou seja, produtos que se vendiam como um todo podem ser desagregados e ser vendidos em parcelas (Wind & Vijaymahajan, 2001). Enquanto as músicas de um CD, por exemplo, se compram tradicionalmente como um todo, no itunes.com é possível comprar apenas uma música do CD. Para o mesmo nível de esforço o cliente aumenta substancialmente as suas opções de escolha. A internet também favorece a oportunidade de explorar nichos rentáveis. Alguns produtos ou serviços que por serem demasiado específicos não tinham dimensão para serem rentáveis localmente, mas no contexto *online* atingem dimensão para se tornarem globais (Chaffey et al, 2006).

A internet pode afectar a política de produto, alterando a natureza do produto mediante a sua personalização. Isto pode ser conseguido de modo automático, através da recolha de informação sobre o perfil de cada cliente ou dando a possibilidade a cada cliente de participar no processo de fabrico, seleccionando a configuração de produto que mais lhe interessa (Strauss & Frost, 2011). Por outro lado, a internet ao proporcionar muito mais informação sobre as características de cada produto permite aprimorar o processo de decisão de compra e influenciar o serviço de pós-venda, tornando-o mais rápido, eficaz e económico através do servidor *web* da empresa.

A economia digital vem dar “maior transparência ao mercado”, dado que o cliente consegue, num curto espaço de tempo, comparar preços de um largo espectro de concorrentes, quer através dos seus próprios meios quer por recurso a motores de comparação de preços – serviço de comparação de preços na internet que permite visualizar listas de preços de diversos retalhistas para produtos específicos - (Chaffey et al, 2006). Por outro lado, a “assimetria de preço reduz-se” em virtude da eliminação de barreiras geográficas e da redução drástica da desinformação do mercado. O desaparecimento da estrutura e custos associada a uma rede física aliado à capacidade para atingir a escala global vem impulsionar o “aparecimento de concorrentes *online*” que competem com preços baixos (caso da *vuelling.com*, por exemplo). A internet permite mecanismos de “alteração de preços em tempo real” (Strauss & Frost, 2011). As receitas podem ser maximizadas, ajustando o preço à procura através de *motores de pricing*, ou seja, sistemas que permitem gerir de forma automática políticas de preço, nomeadamente promoções, calendários de desconto, actualização de preços e *pricing* dinâmico. De um modo geral, a emergência de modelos de *pricing* inovadores pauta-se pela maximização da receita, podendo assumir diversas formas⁵⁷. A internet também afecta a política de preço na medida em que o comércio electrónico assenta em novos sistemas de pagamento electrónico.

⁵⁷Nos “leilões”, os clientes disputam o mesmo produto através da sucessiva oferta de preços crescentes (*ebay.com*, *miau.pt* ou *leilões sapo.pt*); no modelo “*name your price*” o cliente indica o valor que está disposto a pagar e o vendedor procura encontrar a oferta solicitada pelo preço apresentado (*priceline.com*); no caso do “*opaque choice*” o cliente aceita comprar o produto ou serviço, por um preço geralmente baixo, mas desconhecendo a identidade do prestador de serviço ou a localização precisa (por exemplo, no caso de hotéis) até ao momento de efectuar o pagamento (*hotwire.com*). Neste modelo de *pricing* não se aceitam devoluções; o “*group buying*” constitui um modelo de *pricing* inovador no qual os clientes se agrupam para realizar a compra de um produto ou serviço, tendo em conta que quanto maior o número de compradores menor será o preço unitário. Constituem uma espécie de central de compras de consumidores, por vezes designada por modelo de negócio *customer-to business* (C2B).

A economia digital permite criar canais económicos, na medida em que representam baixos investimentos e com custos transaccionais substancialmente mais reduzidos do que no canal tradicional. A internet ao permitir a distribuição *online* de produtos desmaterializados (ou passíveis de se tornarem desmaterializados), torna desnecessária a sua distribuição física (música, livros electrónicos, bilhetes para espectáculos e eventos, software, viagens, serviços financeiros, serviços de informação, jogos e entretenimento online), com a conseqüente redução dos custos de distribuição e a redução de barreiras à entrada nos negócios onde o canal constitua um activo relevante (Chaffey et al, 2006).

Outra implicação importante prende-se com a integração automática dos processos administrativos e a subsequente redução de custos de processamento. De facto, na situação B2C sendo o interface do cliente electrónico, parte do trabalho administrativo passa a ser efectuado pelo próprio cliente. Nos negócios B2B, os sistemas de cliente e fornecedor estão geralmente ligados, integrando de forma automática as transacções entre si. A “desintermediação” corresponde à capacidade da internet em colocar directamente em contacto compradores e vendedores, dispensando o papel dos intermediários. É o caso das companhias aéreas que passam a vender massivamente os seus bilhetes *online*, relegando as agências tradicionais para segundo plano (Hortinha, 2001). O fenómeno da “reintermediação” surge no extremo oposto, ou seja, a emergência de um elevado número de vendedores *online* impulsionaram o surgimento de entidades que se intrepõem entre os vendedores e o consumidor, de forma a ajudar este último nas suas escolhas. Estes novos intermediários recolhem, processam e interpretam uma grande quantidade de informação sobre os diferentes produtos dos fabricantes, disponibilizando toda esta informação aos seus utilizadores (Strauss & Frost, 2011).

A estratégia de comunicação das empresas também pode ser afectada de inúmeras formas pela internet. A comunicação passa a ser “bidireccional”, ou seja, para além de comunicar com o cliente a empresa também pode ouvir o cliente e manter o diálogo sistemático (Wind & Vijaymahajan, 2001), quer de forma explícita, por exemplo através de *websurveys* (questionários online), quer de forma implícita com base na análise do seu comportamento (navegação, o modo como reage aos *e-mails*, *banners*, por exemplo) e da sua actividade transaccional (tipo de compra *online*, impacto das promoções). A internet também permite a recolha e a posterior disponibilização de uma grande quantidade de informação comportamental, que através de sistemas automáticos e sistemas de monitorização de comportamentos permite registar praticamente toda a acção do cliente, utilizador a utilizador, possibilitando a identificação de padrões de comportamento⁵⁸ (Chaffey et al, 2006). A importância da comunicação *pull* torna-se muito facilitada dada a possibilidade de personalizar o diálogo e a oferta que se proporciona a cada cliente em função do seu perfil (tipo de navegação no site, origem geográfica, relacionamento com a empresa). Por exemplo, na Amazon.com o internauta recebe recomendações em função do tipo de produtos pesquisados e das compras que efectuou anteriormente.

⁵⁸ Quem visita o *site x* que outros *sites* visita? Quem compra o produto/ serviço y que outros produtos compra? Quais as páginas do nosso site por onde os clientes saem ? Quais as páginas do nosso site em que passam mais tempo? Qual a frequência média de visita e compra média do cliente z? Qual a percentagem de clientes que inicia a compra online e desiste? Em que passo do processo é que desiste? etc.etc.

Adicionalmente, as múltiplas opções de comunicação que estão à disposição do cliente, nomeadamente *blogs*, *sites* de conteúdo gerado pelo utilizador (como é o caso do Youtube), as redes sociais (nomeadamente, *hi5*, *facebook*), *sites* de avaliação de satisfação, *sites* de queixas, *social bookmark*⁵⁹, permitem dar voz ao cliente através da sua participação activa na comunicação (Strauss & Frost, 2011). Em suma, este novo meio proporciona dados exactos em tempo real relativamente aos resultados obtidos com uma campanha publicitária, o que permite tomar medidas correctivas quando não estão a ser cumpridos os objectivos previstos. A possibilidade de substituir um *banner* por outro que melhore a taxa de resposta ou a capacidade de “recordar” as visitas anteriores de cada utilizador seriam completamente inimagináveis nos meios de comunicação tradicionais.

5.5) Comunicação Digital

O consumidor da era digital dispõe de instrumentos de recepção, edição e disseminação de mensagens, passíveis de transformar o monólogo em diálogo. Esta mudança de paradigma tem implicações profundas em todo o processo de comunicação das marcas. A realidade tem vindo a evidenciar o potencial de interactividade e de sinergia que os meios digitais proporcionam, acabando por beneficiar a acção dos restantes media (Strauss & Frost, 2011). A selecção e integração de meios dependem dos objectivos e características dos mesmos, bem como dos públicos a atingir e dos orçamentos disponíveis.

5.5.1) Dificuldades de Integração e Desafios da Comunicação Digital

A integração da internet e de outros meios digitais no mix de comunicação das empresas não é um processo simples (anexo B6), principalmente nas organizações de grande dimensão com processos muito consolidados (Mayer & Ramsey, 2011). A expressão *new media* refere-se aos novos media interactivos e às novas soluções encontradas fora dos meios tradicionais (Dionísio, et al., 2009:167). A harmonização dos meios tradicionais com os meios digitais conduz a uma nova perspectiva sobre os alvos de comunicação e novos conceitos (GRP⁶⁰, *behavioral targeting*⁶¹). É necessária uma linguagem comum, que compreenda os indicadores e métricas digitais, o que não é assim tão fácil de alcançar. Os meios digitais pressupõem, para além de uma nova linguagem, uma lógica de funcionamento e infra-estrutura de suporte substancialmente diferente dos meios tradicionais. O planeamento da comunicação integrada (tradicional e digital) é particularmente complexo dado que os respectivos indicadores de performance e métricas utilizadas são substancialmente diferentes. Por outro lado, a escassez de dados como a cobertura (número de pessoas do público alvo impactadas por determinada acção de marketing ou comunicação), GRPs, audiência e elementos sobre o investimento da concorrência dificultam substancialmente as análises de efeito conjunto nos vários

⁵⁹ *Social bookmarking* é o método utilizado pelos utilizadores da Internet para armazenar, organizar, e gerir em portais públicos as suas referências de páginas na Internet através da utilização de palavras-chave (Dionísio et. al., 2009:110).

⁶⁰ GRP – *Gross Rating Point* consiste numa medida que cruza dados de cobertura do alvo e frequência de visualização/audição de uma comunicação publicitária (Dionísio et. al., 2009:168).

⁶¹ *Behavioral targeting* – adaptação dinâmica de conteúdos ao comportamento de navegação dos utilizadores (Dionísio et. al., 2009:168).

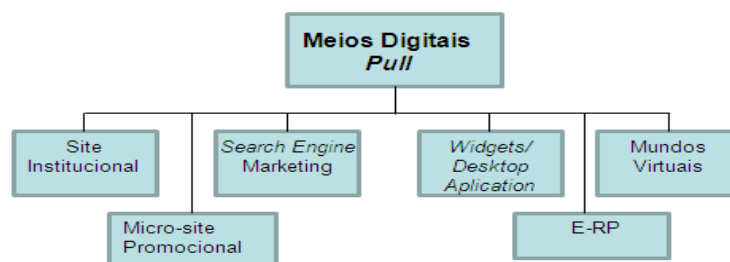
media. O conceito de *cross media analysis* (X-MAS) traduz o efeito conjunto e/ou sinérgico de vários *media*.

Toda a novidade inerente aos meios digitais dá lugar a alguma percepção de incerteza relativamente ao investimento nos mesmos por parte das empresas (Strauss & Frost, 2011). A concepção de mensagens na comunicação digital apresenta características muito próprias que não se verificam noutros meios, designadamente a interactividade, a actualidade e a adaptabilidade das mensagens (Wind & Vijaymahajan, 2001). As mensagens *online* devem prever mecanismos de interacção imediata, pois a interactividade, o *feedback* simples e automático é um pressuposto do meio. Por outro lado, o ritmo de actualização das mensagens tem de ser muito veloz, particularmente aquelas que estão associadas a datas ou acontecimentos requerem uma renovação muito frequente. Daqui resulta a necessidade de assegurar a actualização constante dos respectivos conteúdos. A capacidade de copiar, modificar e disseminar mensagens por parte dos internautas, vem reduzir o controlo sobre os conteúdos e contextos em que se comunica.

5.5.2) Meios Digitais Pull e Push

À semelhança da comunicação tradicional, também os meios digitais (*online*) podem dividir-se em meios *pull* e *push*. Nos meios digitais *pull* o processo de comunicação é iniciado pelos internautas, enquanto nos meios digitais *push* são as marcas que iniciam o processo. Não obstante esta divisão não ser completamente rígida, é conveniente pois permite sistematizar a abordagem ao mercado. Enquanto nos meios *push* se assiste a uma maior clarificação nos limites à complexidade das mensagens e ao grau de intrusão de conteúdos não solicitados, nos meios *pull* a marca pode disponibilizar mais conteúdos, dado que é o consumidor que inicia e controla a comunicação.

Fig. 5.9 – Meios Digitais Pull



Fonte: A autora

Os objectivos genéricos dos “*sites* institucionais” das empresas que procuram promover uma comunicação eficaz na internet compreendem a capacidade de “atrair visitantes” (sobretudo os principais *stakeholders* da organização), de “promover a interacção” (fomentando a participação activa do visitante no *site*) e de “estimular o retorno”, o que requer um relacionamento contínuo e duradouro entre a organização e o visitante (Jones & Ryan, 2009). Os objectivos genéricos do *site* devem ser complementados com os objectivos específicos da organização, em função da sua política de comunicação e grau de utilização da internet. O principal objectivo dos *sites* empresariais é

desencadear reacções positivas⁶² (Sharp Lindsay, 2001). Segundo esta investigadora, outras reacções positivas podem passar por uma subscrição ou associação ao *site* (pedido de informações, subscrição de *newsletter*,...), pela compra de um produto ou serviço no *site* bem como pelo regresso ao *site* numa nova visita após algum tempo.

Na elaboração de um *site* a definição de objectivos de comunicação, dos objectivos do *site* (estimular interacção, promover retorno,...), a clarificação das respostas/reacções pretendidas (compra de produtos/serviços, *downloads*,...) e dos aspectos críticos para o seu desenvolvimento (estrutura informação, conteúdos,...) reveste-se de especial importância (Strauss & Frost, 2011). Para além da importância do ritmo de actualização dos conteúdos, os quais dependem da natureza do *site*, importa que o *site* seja facilmente detectado pelos motores de busca, seja através de *links* pagos (campanhas SEM⁶³) ou através da pesquisa orgânica, o que requer um processo de SEO⁶⁴. Por seu lado, os “*micro sites*” são *sites* que suportam acções promocionais específicas das marcas, tais como concursos, sorteios, destaques de um produto ou serviço, etc. Geralmente têm uma duração limitada e a sua função prende-se com o registo e participação em acções promocionais.

O conceito de “*search engine marketing*” (SEM) consiste no conjunto de técnicas para colocar um *site* nos primeiros lugares, aquando da pesquisa de certo tipo de palavras num motor de busca (Jones & Ryan, 2009). A pesquisa de uma palavra ou frase num motor de busca conduz a duas situações: os resultados orgânicos e os *links* patrocinados (pagos por *click*). A optimização dos resultados orgânicos através da melhoria técnica e qualitativa do *site* consegue-se com o já referido processo de SEO, que visa dar visibilidade aos *sites* e conseguir um posicionamento elevado nos resultados de pesquisa (Harden & Heyman, 2009). Estas técnicas contribuem fortemente para melhorar os indicadores de *performance* dos motores de busca. O *page rank* (PR) constitui um dos principais indicadores de *performance* de motores de busca como o *Google*, sendo que o PR de um *website* varia na relação directa da sua relevância para as pesquisas. Por seu lado, quando se recorre à compra de “*links* patrocinados” pressupõe-se a existência de campanhas CPC⁶⁵ (*cost-per-click*).

Os “*widgets*” (*web-widget*) consistem num *software* utilitário que pode ser colocado/instalado em *sites*, sem que seja necessário qualquer tipo de programação ou adaptação. Estes utilitários (que podem ser jogos, *players* de som ou vídeo, ferramentas de *instant messaging*, etc.) podem estar associados ao consumo do produto e ser integrados em perfis de comunidades *online* sem qualquer adaptação adicional.

A importância dos “e-RP” (*Blogging & advertorial*) prende-se com o facto dos meios digitais também constituem um excelente contexto para um novo tipo de relações públicas (Harden & Heyman, 2009). O conceito de *advertorial* (publi-reportagem) significa um artigo escrito em tom jornalístico e publicado

⁶² PRA – Positive Response Action, nomeadamente o permanecimento do *site* durante um período mínimo óptimo, fazer descarga (*download*) de unidades de conteúdos do *site* (textos, imagens, animação, etc) e a retransmissão (*forward*) de unidades de conteúdo, cuja informação pode ser retransmitida de forma electrónica, verbal, etc.

⁶³ Campanhas de *Search Engine Marketing* (SEM), constituem um tipo de marketing *online* que visa promover os *sites* aumentando a sua visibilidade nas páginas de resultados dos motores de busca.

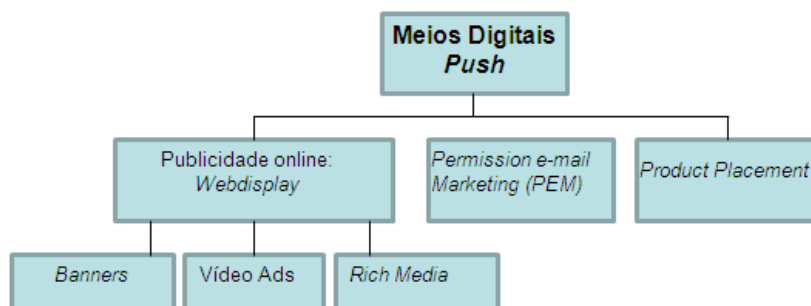
⁶⁴ *Search Engine Optimization* – SEO, consiste num processo que fomenta o aumento de tráfego e qualidade do *website* através de motores de pesquisa e de resultados de pesquisa por palavras-chave.

⁶⁵ CPC – custo por *click*, significa o custo associado a cada *click* realizado sobre determinada criatividade (*banner*, *textlink*, etc.). O CPC pode ser utilizado como métrica de eficiência de custos em compras (CPM) ou como medida de compra.

num espaço pago pelas marcas. Paralelamente ao papel do *site* institucional e do *e-mail* no relacionamento com os diversos *stakeholders* (prescritores, cidadãos, jornalistas,...), têm emergido novas plataformas onde as opiniões sobre as marcas se vão disseminando. É o caso dos *blogs*, por exemplo, onde algumas marcas já recorrem a profissionais para elaborarem opiniões e desencadearem discussões sobre determinadas áreas temáticas (Strauss & Frost, 2011).

Os “mundos virtuais” constituem ambientes imersivos que aliam o RPG (*role playing game, i.e.,* jogo em que os participantes assumem o papel de uma personagem fictícia cujas acções se baseiam nas características dessa personagem) com ferramentas de comunicação. O desenvolvimento do *Second Life*, por exemplo, tem levado muitas empresas a constituir dependências virtuais da sua actividade com vista a explorar o relacionamento com os mercados-alvo em ambientes lúdicos imersivos (Harden & Heyman, 2009). Todavia, tratando-se de espaços geográficos virtuais e globais e cujas personagens fictícias são criadas pelos utilizadores (avatar), a avaliação do impacto da marca nestes ambientes é bastante complexa. Por seu lado, os “*podcasting*” consistem em séries de conteúdos digitais que os utilizadores subscrevem para *download* e reprodução em leitores portáteis. Inicialmente criados para ser utilizados nos *ipods*, foi com a massificação e desenvolvimento (incorporação de vídeos) dos leitores de MP3 que se passou à produção de conteúdos especificamente criados para estes suportes.

Fig.5.10 – Meios Digitais Push



Fonte: A autora

As campanhas de “*banners*” em *sites* comerciais costumam designar-se como campanhas de *webdisplay*⁶⁶ e o seu peso relativo tem vindo a aumentar no conjunto dos investimentos publicitários. As principais diferenças entre a publicidade *online* e a publicidade nos meios tradicionais prendem-se com o facto das campanhas de *webdisplay* não serem distribuídas em simultâneo e de forma linear como na rádio ou na TV (dois internautas que entrem no *site* ao mesmo tempo podem assistir a campanhas diferentes de anunciantes distintos), pressuporem uma página de destino (*landing page*) relativa à campanha e as métricas de compra e análise serem distintas (Mayer & Ramsey, 2011).

⁶⁶ *Webdisplay* ou *Display Advertising* significa o género de publicidade *online* que pode recorrer à utilização de *hiperlinks* textuais e/ou de elementos gráficos e multimedia – *banners*, *vídeo advs*, *rich media*, etc.

De um modo geral as campanhas de comunicação em *webdisplay* podem apresentar três objectivos: notoriedade (*branding*), *drive-to-site* e geração de *leads*. Enquanto nas campanhas de notoriedade se procura conseguir o máximo de impressões dos *banners* por utilizador único, nas campanhas *drive-to-site* procura-se utilizar as localizações com melhor taxa de *click*. Por seu lado, as *leads* compreendem quaisquer acções conducentes ao relacionamento com a marca ou à compra (pedido de brochura, *download* de formulário, registo no *website*, etc.), pelo que se procura utilizar as localizações que conduzem ao maior número de acções. A incorporação crescente da interactividade no *webdisplay* dá origem aos anúncios de “*rich media*” – integra o conjunto de todos os formatos e tecnologias *online* que ultrapassam o tradicional, permitindo níveis de interactividade e sofisticação muito elevados -, que têm vindo a ocupar um espaço cada vez maior nas campanhas. Trata-se de anúncios que permitem grande interactividade com a campanha sem ter de sair para uma página de destino fora do *site* (geralmente iniciam-se num formato *standard* que se expande no écran e permite seleccionar vídeos, fazer *downloads* ou interagir com objectos).

O marketing digital deu os primeiros passos com o *e-mail marketing*. Porém, alguns abusos na utilização deste instrumento por parte de certos operadores conduziu o mercado a exigir a redução do *e-mail* indesejado, habitualmente designado por *spam* (Strauss & Frost, 2011). Deste modo, o *e-mail marketing* passou a efectuar-se junto dos indivíduos que deram autorização prévia para receber mensagens publicitárias *online* (*permission e-mail marketing - PEM*), de forma relativamente explícita. Por seu lado, o “*product placement*” resulta da necessidade das marcas se integrarem em alguns ambientes da internet onde os seus mercados-alvo marcam presença, quer se trate de *sites* comerciais quer se trate de jogos *on-line*, ou pequenos jogos de entretenimento. Nos casos em que a marca aparece inserida no próprio jogo este tipo de publicidade designa-se por *in-game advertising* (publicidade *online* ou *offline* em videojogos de PC ou consolas).

5.5.3) Novas Dinâmicas da Comunicação: a Blogosfera, *Social Media* e a Comunicação Viral

A massificação da internet veio tornar a comunicação muito mais difícil de controlar. A facilidade de produzir e disseminar mensagens tem vindo a provocar uma nova dimensão do diálogo entre os consumidores e as empresas. No contexto da Blogosfera (conjunto de *blogs* publicados *online*), um *blog* pode ser definido como um *website* com formato de registo datado, em que a informação sobre determinado tema é constantemente actualizada. Na prática, é uma espécie de “diário partilhado” mas aberto à participação de terceiros (Strauss & Frost, 2011). Os *blogs* podem ter um papel muito importante na comunicação e influência de certas marcas. De facto, existem *blogs* nacionais que têm mais visitas que alguns *sites* da imprensa. Os *sites* e *blogs* anti-marca são relativamente fáceis de identificar e, apesar de pouco expressivos, não devem ser negligenciados. Por outro lado, algumas marcas têm originado grupos (tribos) que promovem as marcas proactivamente. Mas a criação de *blogs* pelas marcas ainda é muito polémica, pois compromete o clima de imparcialidade e isenção que lhe é subjacente.

A internet tem vindo a ter uma utilização crescente na divulgação e partilha de informação, nomeadamente no fenómeno de “*social media*” - ou *social network* consiste no conjunto de meios e instrumentos *online* ou *mobile* que possibilitam a partilha e discussão de informação entre indivíduos - (anexo B1), que integra comunidades, redes sociais, etc. (Kotler et al, 2010). As marcas podem aproveitar esta tendência actuando como produtores de conteúdos ou oferecendo instrumentos de produção e reprodução (*enablers*). Existem vários modelos de *social media* (Mayer & Ramsey, 2011). Nos modelos baseados no perfil a rede está estruturada de acordo com a informação sobre os membros individuais, tais como interesses, gostos, fotos, etc. É o caso do *LinkedIn* ou do *MySpace*. Por seu lado, nos modelos baseados no conteúdo, estes últimos sobrepõe-se à informação pessoal, e os comentários são sobretudo sobre conteúdos partilhados (como acontece, por exemplo, no *Youtube*).

Os modelos “*white-label*” permitem criar e aderir a comunidades e os utilizadores podem criar redes mais pequenas em função das suas preferências particulares (Exemplo, *People Aggregator*). O *Second Life*, por exemplo, ilustra bem o modelo de ambientes virtuais multi-utilizador, que possibilita a interacção entre personagens virtuais (*avatar*) mas onde as listas de contactos e os dados pessoais não são partilhados. O “*social mobile*” é um modelo que permite uma parcela relevante das funções de *social media* em plataformas *mobile* (por exemplo, *Myubo*). O modelo de “*micro-blogging*” permite a divulgação de pequenas mensagens (máximo de 140 caracteres, incluindo espaços). Estes modelos são tipicamente mais dinâmicos e participados, como é o caso, por exemplo, do *Twitter*. Por último, o modelo de “*social search*” consiste em motores de busca com enfoque na pesquisa em perfis de utilizadores de *social media* (por exemplo, *Wink*).

O “potencial viral da comunicação” digital resulta da capacidade de propagação das mensagens dos internautas à sua rede de contactos, quer de modo selectivo quer de forma massiva. A organização do universo *online*, estruturado em “redes de redes”, alavanca o potencial viral da comunicação (Harden & Heyman, 2009). Assim, as marcas conseguem alcançar um elevado número de indivíduos num curto espaço de tempo. O potencial viral da comunicação *online* pode ser utilizado estrategicamente pelas empresas, nomeadamente através da criação de conteúdos de comunicação que sejam apelativos para o internauta, levando-o a partilhar a experiência vivida pela sua rede (Chaffey et al, 2006).

5.6) O Conceito de Fidelização na Era Digital

5.6.1) Retenção, Fidelização à Marca e e-Loyalty

A retenção de clientes é um factor importante na criação de valor económico para as empresas. O marketing *one to one* e o marketing de relacionamento constituem metodologias que apoiam as empresas no desenvolvimento deste processo (Peppers & Rogers, 2001).

Outra componente do valor da retenção prende-se com a “fidelização” do cliente. Um elevado grau de retenção de clientes pode transformar-se numa importante vantagem competitiva, num contexto concorrencial como o actual, em que muitos clientes estão insatisfeitos com o relacionamento que mantêm com os seus fornecedores (Reicheld, 1996). Mas a retenção de clientes não significa necessariamente lealdade. Por vezes, os clientes compram produtos de determinadas empresas pelo preço, pela conveniência, pela acomodação, ou pura e simplesmente porque não têm outras opções no mercado. Só existe relacionamento duradouro quando existe um vínculo emocional entre a empresa e o cliente. Daqui resulta que a “fidelidade” do cliente tem vindo a transformar-se num dos principais indicadores de sucesso das empresas.

Segundo Barnes (2002), verificam-se nove razões fundamentais segundo as quais a retenção do cliente é compensadora. Para este autor a fidelização de clientes gera valor porque a conquista de novos clientes é dispendiosa, e os clientes fieis gastam mais na empresa, sentem-se mais à vontade, fazem boa publicidade à empresa no boca a boca, tornam-se menos sensíveis ao preço, é mais barato servi-los, são mais compreensíveis quando há erros, proporcionam maior potencial de lucro e aumentam a eficácia dos programas de marketing.

A fidelização dos clientes permite o cálculo do LTV (*lifetime value* – valor vitalício dos clientes), i.e., a criação de valor económico agregado pelo cliente ao longo do tempo em que este realiza negócios com a empresa. O LTV de um cliente pode ser alavancado através do aumento da participação na carteira do cliente (*share of wallet* – participação da empresa nas compras totais do cliente); do desenvolvimento do volume de negócios com o cliente por meio da venda cruzada de produtos (*cross selling*) ou de vendas de maior valor agregado (*up selling*); da redução dos índices de perda de clientes (*churn* – que mede a diferença entre a captação de novos clientes e a perda de clientes), e atraindo e conquistando os melhores clientes da concorrência (Rust et. al., 2001) A participação no valor do cliente permite analisar com maior profundidade a eficiência de uma estratégia de marketing, na criação de valor, que a simples medição da quota de mercado. Este conceito permite elaborar a matriz de posicionamento competitivo de uma empresa, em função da sua participação na carteira do cliente e da sua participação relativa de mercado⁶⁷ (Filho, 2005).

A criação de experiências positivas no relacionamento da empresa com os seus clientes, desde o momento de compra aos serviços de pós-venda, constitui a base do processo de fidelização. As novas tecnologias de informação e comunicação vêm reforçar este processo quer pela sua acessibilidade e ubiquidade, quer pelos baixos custos que apresentam. A fidelização mecânica baseia-se em padrões de consumo, normalmente associados a benefícios imediatos como a compra

⁶⁷ Como refere este autor, e de acordo com esta matriz, a alta participação no mercado e baixa participação no cliente significa “falha na execução da estratégia”, dado que apenas uma parcela da sua oferta se transforma em venda, exigindo um maior conhecimento dos clientes. Se a empresa apresenta baixa participação no mercado e alta participação no cliente significa que tem um bom relacionamento com os clientes e um grande “potencial de crescimento” das vendas. A baixa participação no mercado e baixa participação no cliente indica a perda de competitividade da empresa, o que reflecte uma “estratégia deslocada do mercado” associada ao desconhecimento dos clientes –alvo e/ou com uma proposta de valor desajustada. A alta participação no mercado com alta participação no cliente reflecte uma empresa competitiva, que mantém um relacionamento de longo prazo com os clientes, e cuja estratégia e proposta de valor contribuem para gerar valor económico agregado.

do produto ou serviço, como os pontos ou as promoções. A bidirecionalidade da comunicação que a internet proporciona vem alargar as oportunidades deste tipo de fidelização. A Amazon, por exemplo, envia aos seus clientes um *e-mail* sobre produtos de eventual interesse, em função do respectivo histórico de pesquisas de compras no seu *site*.

A fidelização emocional reside na capacidade de identificação emocional do consumidor com a personalidade da empresa e com os valores por ela transmitidos. A fidelização emocional não tem necessariamente um impacto imediato nas vendas mas reflecte-se certamente no reforço da *good will* para com a marca. Este tipo de fidelização é geralmente mais moroso e elaborado mas permite diferenciação da concorrência e produz efeitos mais duradouros. De facto, são as emoções que nos tornam fieis nos nossos relacionamentos, quer no contacto *on-line* ou *off-line*. A fidelização estável e duradoura tem lugar no plano emocional, na medida em que a este nível, e particularmente na internet, o consumidor valoriza a criação de experiências personalizadas. Porém, convém atender à importância da integração e complementaridade das duas formas de fidelização para conseguir maior impacto nos resultados e no aprofundamento da relação com o cliente.

A facilidade de acesso à informação e às propostas da concorrência e à opinião de outros clientes aliada à proactividade crescente dos consumidores na selecção das melhores opções, habituados a pesquisar na internet, tornam o processo de fidelização cada vez mais difícil para as empresas. Uma das maiores diferenças da fidelização entre o mundo *offline* e o *online*, consiste na possibilidade de, no mundo digital, se poder fidelizar à marca (*site*) indivíduos que ainda não efectuaram compras da marca, ou seja, os consumidores de informação ou entretenimento relevante no *site* da marca, que são ainda clientes potenciais. Não obstante o processo de fidelização ter geralmente uma perspectiva de médio-longo prazo, importa salientar que, especialmente nos meios digitais, a visão de curto-prazo não deve ser descurada. As visitas ao *site* podem ser determinantes no mercado *online*, quer pela oportunidade de potenciar o valor do cliente, promovendo a interactividade e a experimentação de produtos e serviços, quer pela proliferação de mensagens positivas, estimulando a criação de comunidades de consumidores capazes de fomentar recomendações para clientes futuros. Daqui resulta a importância do êxito da primeira interacção no processo de fidelização. No processo digital a fidelização não se refere apenas à venda, mas igualmente às visitas ao *site*, dado que estas podem ser uma componente importante das receitas, nomeadamente de publicidade, nalguns modelos de negócio.

No marketing tradicional, as vantagens de uma marca que desfruta de elevado nível de fidelidade por parte dos clientes prendem-se com a capacidade de manter preços *premium*, maior poder de negociação com os canais de distribuição, menores custos de venda, o que constitui uma forte barreira para potenciais novas entradas nessa categoria de produto ou serviço (Reichfeld, 1996). O desenvolvimento exponencial do comércio electrónico (B2C) veio enfatizar a importância de construir uma base de visitantes fiéis para o respectivo *site* de *e-commerce* (*e-loyalty*).

A maioria dos modelos de negócio de *e-business* tem realizado um esforço intenso para gerar uma base suficientemente larga de clientes com vista à obtenção de lucros baseados no “potencial de receita de cada cliente final durante todo o seu ciclo de vida (Porter, 2001). Não obstante a importância do conceito de *e-loyalty* para o sucesso dos negócios *online*, grande parte da investigação tem sido confinada a sugestões de orientação prática de como construir fidelidade nos *sites* comerciais (Smith, 2000; Reichfeld & Schefter, 2000).

Gommans et al (2001) procuram interpretar a literatura tradicional da fidelidade à marca no contexto do comportamento do comprador *online*, no sentido de identificar as diferenças e semelhanças entre a fidelidade à marca tradicional e a *e-loyalty*, tendo desenvolvido um modelo conceptual de *e-loyalty* e os seus *drivers* principais.

O conceito de fidelidade à marca tem sido extensivamente discutido na literatura de marketing tradicional, sendo que o principal enfoque tem incidido em duas dimensões diferentes do conceito: o comportamento e atitude de fidelidade. Oliver (1997) apresentou o seu quadro conceptual de fidelidade à marca, o qual inclui o espectro completo de fidelidade à marca baseado numa hierarquia com dimensões cognitiva, afectiva, conotativa (*behavioral intent*) e de acção (comportamento de compras repetido). O conceito de *e-loyalty* vai para além do conceito tradicional de fidelidade à marca para o comportamento do consumidor *online*.

Schultz (2000) considera a fidelidade do cliente/marca no ciberespaço como uma evolução do produto tradicionalmente conduzido, distribuído e controlado pelo *marketeer* no sentido de passar a ser controlado pelo cliente. A *e-loyalty* tem imensos paralelismos com o conceito de fidelidade às lojas (Corstjens et al., 2000) tais como construir comportamentos de visitas repetidas à loja assim como a compra de marcas conhecidas nas lojas. Como amplamente discutido (Schefter e Reicheld, 2000), o conceito de *e-loyalty* está intimamente ligado à qualidade do serviço ao cliente, às entregas atempadas, à apresentação de produtos apelativos, ao manuseamento e entrega conveniente e a preços razoáveis, e a políticas de privacidade credíveis e transparentes.

A concepção tradicional de atitude de fidelidade à marca (*attitudinal brand loyalty*) inclui dimensões cognitivas, afectivas, e intenções comportamentais. No mercado digital é possível pôr mais ênfase na dimensão cognitiva através da oferta de informação customizada. Com o intuito de reforçar a dimensão afectiva, as regras de confiança, privacidade e segurança na *e-loyalty* assumem um enfoque mais abrangente. De um modo geral, a fidelidade implica satisfação, mas a satisfação não conduz necessariamente à fidelidade, verificando-se uma relação assimétrica entre satisfação e a fidelidade (Waddell, 95; Oliver, 99). Este fenómeno é particularmente importante no mercado digital, dado que os consumidores enfrentam uma maior variedade de escolhas. Os compradores altamente fiéis tendem a permanecer fiéis se a sua atitude perante a marca for positiva. Por outro lado, a capacidade de converter um comprador infiel num comprador fiel é muito maior se este tiver uma atitude favorável em relação à marca Baldinger e Rubinson (1996).

A predisposição para a compra (*behavioral intent*) corresponde a um conceito entre a atitude e o comportamento (Mittal & Kamakura, 2001), ou seja, representa a intenção de agir no processo de decisão de compra. A *behavioral intent* aparece em várias formas tais como a predisposição para comprar uma marca pela primeira vez ou o compromisso de recomprar uma marca corrente. A pesquisa da fidelidade à marca tem-se focado principalmente em aspectos relacionados com a manutenção e o aumento deste compromisso de recompra (Oliva & Oliver, 1992) e na conversão da *behavioral intent* numa compra afectiva (Kuhl & Beckmann, 1985). No contexto da *e-loyalty*, cujo ciclo de compra é relativamente comprido, o principal ênfase é na conversão da *behavioral intent* na acção de compra imediata (Strauss & Frost, 2001).

Tradicionalmente, o comportamento de fidelidade (*behavioral loyalty*) tem sido definido em termos de compras repetidas. Este conceito pode ser expresso de diferentes formas: os clientes podem ser fieis às marcas e/ou podem ser fieis às lojas, como discutido em Corstjens et al (2000). Quando o conceito de *behavioral loyalty* é alargado ao mercado digital, quer os aspectos conceptuais quer os de medição tornam-se mais complexos e sofisticados. Factores como a visita ao *site* repetida sem compras e a duração do tempo gasto no *site* de *e-commerce* têm de ser considerados (Smith, 2000). A importância de satisfazer o cliente com vista a criar um comportamento de fidelidade é amplamente discutida por Schultz (2000). Um cliente satisfeito tende a ser substancialmente mais fiel a uma marca /loja do que um cliente cuja compra é causada por outras razões, como restrições de tempo ou falta de informação.

5.6.2) Abrangência da Análise de Clientes e Gestão da Fidelização

O desenvolvimento das TIC e, em particular da internet, conduziu à evolução na abordagem ao cliente, alternando o enfoque da perspectiva transaccional para uma perspectiva relacional. A análise do comportamento dos clientes pode ser muito abrangente: das visitas às lojas (*sites* e pontos de contacto *online* e *offline*), aos pedidos de informação (telefone, carta, *e-mail*, *site*, força e vendas,...) e às transacções efectuadas (anexo B2). A rapidez com que a informação é disseminada no contexto digital, designadamente nas redes sociais, confere maior celeridade e intensidade aos processos de fidelização. Por seu lado, o processo de reconquista de clientes infieis também se torna muito mais difícil e exigente.

A análise de clientes deve procurar integrar informação prévia sobre a segmentação de clientes com informação sobre os comportamentos específicos de cada cliente. Se a integração da informação for dinâmica, os comportamentos dos clientes geram automaticamente informação que é reintroduzida no sistema, permitindo a personalização da oferta nos próximos contactos (por exemplo, a Amazon informa que outros livros foram comprados por quem comprou determinado livro). Nos casos em que a integração da informação é estática, ou seja, as soluções não estão integradas, sendo necessário a compilação de bases de dados numa fase posterior, designadamente através de técnicas de *data modelling*⁶⁸ e *data mining*⁶⁹.

⁶⁸ *Data modelling* – consiste na modelização de dados com o objectivo de suportar os processos de negócio de uma organização.

As ferramentas de *datamining* aplicadas sobre bases de dados dos clientes permitem efectuar a análise comportamental dos clientes, evoluindo de uma abordagem transaccional não personalizada para um contacto com o cliente. As empresas que operam no mercado B2B ou que actuam em B2C com relações contratuais com alguma estabilidade (banca, telecomunicações, por exemplo) têm maior facilidade na implementação deste tipo de soluções, em virtude da disponibilidade de dados e dos custos da tecnologia que suporta estas aplicações. No caso das empresas de retalho é necessário criar cartões de cliente para realizar este tipo de gestão, embora estejam limitados aos clientes aderentes.

As actividades de *brand building* são geralmente divididas em duas áreas fundamentais: a construção de imagem de marca (*brand image building*) e os programas de frequência (*frequency programs*). As actividades de marketing de curto prazo, como é o caso dos instrumentos promocionais, são tradicionalmente usados para dar forma à imagem de marca (*brand image*) (Knox, 1996). Os programas de frequência têm-se revelado sempre uma importante técnica de reter os clientes. Tradicionalmente, os cartões de fidelização têm sido usados no mundo físico para prevenir a mudança de marca ao nível do produto ou da loja (Dowling e Uncles, 1997). Os programas de fidelização baseados na frequência são mais fáceis de implementar nos mercados digitais devido à presença de tecnologias de base de dados, que são componentes essenciais dos *sites* de *e-commerce* (Deitel et al., 2001). Contudo, desde que é mais fácil copiar estes conceitos (Smith, 2000), é mais difícil conseguir uma vantagem competitiva sustentável através deles, pelo que constituem sobretudo uma tática defensiva para evitar a mudança de marca.

O papel da confiança na construção e manutenção da fidelidade à marca tem sido amplamente estudado nas situações de compra dos clientes e das empresas (Cowles, 1997; Doney & Cannon, 1997; Chaudhuri & Holbrook, 2001). A confiança desempenha um papel central no aumento quer da fidelidade de comportamento (*behavioral loyalty*) quer da atitude de fidelidade (*attitudinal loyalty*). No domínio da *e-loyalty* diversos modelos estruturais de confiança e a sua relação com as visitas repetidas aos *sites* de *e-commerce* têm sido apresentadas (Jevons & Gabbott, 2000). A privacidade tem emergido como uma dimensão importante e única da *e-loyalty* (Ratnasingham, 1998).

Num mercado onde os meios tradicionais coexistem com os digitais, o aumento da fidelização dos clientes pode ser conseguido através da criação de “anzóis”, da utilização de “comunidades/clubes de marca” e da criação de “cartões de cliente”. Os “anzóis” podem ser criados através de *sites* ou outro tipo de aplicações como os *widgets* e visam dar algum benefício ao cliente, de forma a ser o próprio cliente a procurar oportunidades de relacionamento com a marca para usufruir desses benefícios. Os anzóis funcionais são geralmente facilitadores ou informativos. A British Airways, por exemplo, lançou uma aplicação para o iPhone que permite a consulta de horários de voo e efectuar reservas.

⁶⁹ *Data mining* – consiste no processo de extracção de padrões “ocultos” de uma base de dados. Na realidade, trata-se de seleccionar e sistematizar dados para descodificar informação relevante.

Nas “comunidades e clubes de marca” é frequente promoverem-se mais estímulos de utilidade emocional do que funcional, em que para além do relacionamento entre o cliente e a marca também se potencia o relacionamento de clientes entre si. A um maior dinamismo na participação dos clientes corresponde um maior envolvimento com a comunidade e com a marca (caso do *site* do observatório para uma beleza real da Dove). Os clubes pautam-se mais pela criação de iniciativas que ultrapassam a esfera económica. A criação de eventos e encontros visa o reforço das relações entre a organização e os membros do clube e constitui uma prática bastante generalizada nos negócios B2B.

Nos sectores onde o cliente está identificado e se verifica um relacionamento de continuidade (como é o caso dos bancos e seguradoras) os “programas de fidelização” são normalmente desenvolvidos a partir de uma base de dados central, a partir da qual se elaboram ofertas personalizadas. Os “cartões de cliente” são sobretudo indicados para sectores que lidam com operações de retalho. O sistema de pontos também pode estimular comportamentos diversos (da experimentação de novos produtos à compra de produtos complementares, ao acesso às promoções exclusivas ou à reactivação de serviços). Os cartões de fidelização permitem criar incentivos à compra, por meios físicos e electrónicos. No contexto digital, o consumidor tem um comportamento mais dinâmico e pró-activo, actuando frequentemente numa lógica de “*self-service*”. O recurso a agentes de registo automático dos seus dados (*cookies*) não necessita da participação activa (ou voluntária) dos clientes, aumentando a capacidade de registo e acompanhamento do comportamento dos consumidores (compras, navegação, etc) a custos muito mais acessíveis.

As marcas fortes e com elevado nível de diferenciação podem conduzir à criação de “comunidades de marca”. Estas são comunidades baseadas na internet cujos utilizadores partilham o interesse comum em produtos ou serviços dessa marca. As comunidades de marca⁷⁰ podem ter origem nos consumidores ou ser criadas pela própria empresa. Porém, um dos principais factores críticos de sucesso das comunidades de marca prende-se com a existência de valores diferenciados, que sejam vistos como seus, por parte da respectiva comunidade de clientes. Estes movimentos pressupõem a aderência profunda e contagiante ao seu perfil de utilizadores, de modo a que estes desempenhem um papel relevante na adaptação e disseminação de valores positivos com a marca bem como a sua recomendação. A presença de empresas nas comunidades é importante na óptica da fidelização e da monitorização das suas actividades, mas evitando um papel intrusivo na gestão da própria comunidade (Jones & Ryan, 2009).

Os instrumentos de contacto com o cliente podem estar disponíveis no universo *online* e *offline* e ser despoletados pela empresa ou pelo cliente, ou ter uma natureza híbrida, conforme se indica em anexo. No processo tradicional (*offline*) as acções de comunicação apresentam um sentido de comunicação único e são sobretudo vocacionados para uma cobertura rápida dos alvos, funcionando

⁷⁰ No caso de Portugal, algumas das principais comunidades de marca centram-se no sector automóvel, como é o caso do “todo o terreno” ou do “dois cavalos”.

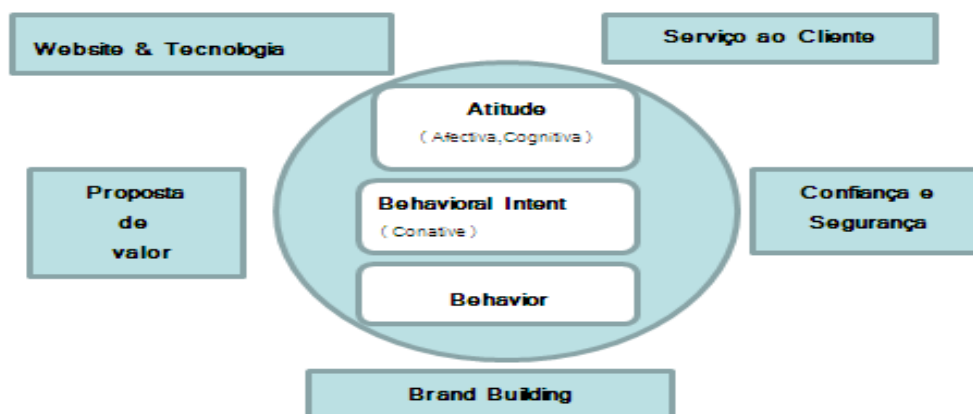
em forma de “monólogo”. Ao invés, nos modelos digitais (*online*), a comunicação é interactiva e o cliente pode optar pelo tipo de conteúdo e meio de interacção a utilizar. A comunicação efectua-se de forma bidireccional (articulação entre os meios tradicionais e interactivos), possibilitando um “diálogo” entre a empresa e o cliente. Deste modo, o cliente pode responder directamente à empresa através de *e-mails*, *chats* e fóruns no *site* da empresa. A opinião do cliente e o testemunho da sua experiência com a marca também se pode expressar para o exterior em *blogs* e redes sociais (como o *twitter*, por exemplo) ou através de *e-mails* para a sua *mailling list*.

O conjunto de actividades de comunicação de marketing através do recurso a plataformas de comunicação móvel, sobretudo telemóveis, como é o caso do *SMS*, *MMS* e a comunicação nos portais móveis, i.e., o *mobile marketing* vem impulsionar a aproximação do relacionamento do cliente com a empresa. A emergência de uma nova geração de *smartphones* abre as portas a uma nova série de aplicações para um cliente potencialmente mais contactável. A recepção de *SMS* ou avisos por *Bluetooth* começam a ser utilizados pelas empresas quando o cliente se aproxima do ponto de venda. Os meios *online* são muito apelativos para as organizações, pois o custo de difusão de mensagens electrónicas é praticamente residual.

5.6.3.) Principais *Drivers* da *e-Loyalty* e Formulação Estratégica

Gommans et al. (2001) propõem o modelo de *e-loyalty* que se apresenta na figura seguinte e cujos *drivers* principais são: a proposta de valor; a construção da marca (*brand building*); a confiança e segurança (*trust & security*); o *website* e a tecnologia (*Website & technology*); e o serviço ao cliente (*customer service*). A interactividade e a customização dos produtos constituem duas propostas de valor que contribuem para a *e-loyalty* no comportamento do comprador *online*. A maioria dos compradores da internet prefere *sites* que ofereçam informação e produtos customizados, o que realça a importância da *mass customization* na criação de *e-loyalty*. A customização resulta da participação e envolvimento interactivo do cliente na concepção do seu produto ideal. O fabricante de computadores, DELL, tem implementado com sucesso a abordagem “construa o seu próprio computador” (Slywotzky, 2000).

Fig.5.11 – Modelo de *e-loyalty*



Fonte: Adaptado de Gommans et al (2001)

De um modo geral, as marcas tradicionais com elevados níveis de fidelidade têm beneficiado de um certo grau de imunidade à competição baseada no preço e à mudança de marca (Dowling and Uncles, 1997). Contudo, esta imunidade é substancialmente diminuída no contexto digital devido à facilidade de comparação de preços através de *shopping agents* (Turban et al., 2000) e devido ao facto da concorrência estar apenas à distância de um *click*. Assim, estar numa gama de preço competitivo é mais importante para o *e-business* no desenvolvimento e manutenção da fidelidade do cliente (Reichheld and Scheffer, 2000).

A importância da imagem de marca (*brand building*) como ferramenta estratégica para desenvolver a fidelidade tem sido muito discutida na literatura quer na perspectiva teórica quer na perspectiva de gestão. Alguns autores (Park, Jaworski, and MacInnis, 1986) têm proposto a gestão do conceito de marca na base de dimensões funcionais e simbólicas. No *e-business* a importância do *brand building* tem aumentado com a explosão de uma oferta abundante e competitiva que tem aparecido num curto espaço de tempo. A internet oferece ferramentas únicas de *brand building* interativo, que antes não estavam disponíveis através dos mass media tradicionais, sendo que alguns estudos salientam a importância dos nomes do domínio como extensões do nome de marca (Nemes, 2000). Os clientes preferem nomes de *sites* bem conhecidos e fáceis de lembrar e, por outro lado, o conteúdo do *site* também desempenha um papel importante no reforço da imagem de marca como um todo.

A confiança (*trust & security*), em particular a dimensão da segurança e privacidade transaccional (Hoffmann et al., 1999; Pal & Rangaswamy, 2006), desempenha um papel crítico na criação de fidelidade do consumidor para o negócio electrónico. O receio de fraudes com cartões de crédito *online* tem sido uma das principais razões pelas quais os clientes não têm realizado mais compras *online* (Ratnasingham, 1998). Por outro lado, as questões de privacidade têm conduzido a um fracasso nas relações públicas para alguns dos principais negócios electrónicos, de onde resulta uma erosão substancial da imagem de marca. Algumas das técnicas existentes para aumentar a confiança no *site* prendem-se com a certificação de terceiros, a encriptação, a autenticação e as estratégias não repúdio. Mais concretamente, a encriptação assegura a segurança de dados na transmissão, a autenticação garante a identidade dos participantes envolvidos num contrato electrónico, e o não repúdio significa manter uma transcrição autêntica dos termos e condições específicos do contrato acordado por ambas as partes. As *passwords* são mais comumente utilizadas nos processos de autenticação. A *Verisign.com* e a *Authentidate.com* têm sido referidas como fornecedores líderes de autenticação tecnológica. Gommans et al. (2001) consideram que a fidelidade em geral e a confiança na marca em particular podem ajudar a ultrapassar algumas das desvantagens da internet, nomeadamente a ultrapassar a percepção de que a internet é um mercado pouco seguro, pois estas percepções ainda estão a dissuadir alguns clientes potenciais de participar em negócios na internet⁷¹.

⁷¹ A "third party approval" é um instrumento para gerar confiança. Algumas empresas como, por exemplo, a *Truste.com* garantem aos clientes que os vendedores participantes no seu programa satisfazem *standards* específicos ao nível da privacidade do cliente e da segurança transaccional.

No que se refere aos *websites* e à tecnologia, um aspecto crucial na *e-loyalty* prende-se com a primeira impressão criada pelo *site* e pela respectiva facilidade de utilização (Smith, 2000), designadamente a facilidade de navegação, o carregamento rápido de páginas, a fiabilidade do *server*, a rapidez nas compras, no processo de verificação e a existência de um interface personalizado. Alguns autores (Szymanski e Hise, 2000) verificaram que a conveniência e o *design* do *site* estão entre os principais factores que determinam a satisfação do cliente o que, por seu lado, influencia a decisão de repatriar um *site*. O *site* tem de ser concebido para um segmento de clientes-alvo, sendo conveniente mudar o seu conteúdo de modo a adaptá-lo às respectivas condições locais. Os erros de navegação são comuns durante a pesquisa de informação na Internet. Os utilizadores da internet cometem menos erros se a estrutura da arquitectura do *site* for mais ampla do que profunda (Bernard, 2001) e a informação deve ser organizada em três níveis hierárquicos desde a *home page* inicial.

Os negócios electrónicos precisam de saber se a maior parte dos compradores vem para o *site* com ou sem qualquer intenção de comprar. Se os clientes visitam o *site* sem nenhuma intenção de comprar, pode ser conveniente colocar boas ofertas na primeira página. De modo inverso, se os clientes visitam o *site* com intenção de comprar, dotar o *site* com função de pesquisa eficaz reveste-se da maior importância. Para além do *webdesign*, factores como a fiabilidade do servidor e o “tempo de resposta rápido” representam aspectos técnicos críticos com uma influência primordial na *e-loyalty*.

O serviço ao cliente (*customer service*) é uma outra área crucial (Helmsley, 2000), pelo que a aposta nesta vertente se torna fundamental no processo de fidelização. A existência de *links* para as perguntas frequentes (FAQ – frequente asked questions) e *links* para os representantes *online* são úteis no apoio ao processo de compra dos clientes. A satisfação de uma encomenda ou os sistemas de entrega rápida, tal como muitos outros factores, são tão críticos como o desenvolvimento da *e-loyalty*. Um bom sistema de logística, que garante uma entrega rápida depois do processo de *checkout*, contribui para a satisfação do cliente, o que por sua vez contribui para a fidelidade de comportamento. Para além da “velocidade de entrega”, o “sistema de logística” deve permitir diferentes formas de entregar os produtos. Alguns clientes preferem a entrega através de operadores especializados (DHL, UPS ou CTT Expresso), enquanto outros preferem ter um interlocutor e levantar o produto numa loja física.

Gommans e Krishnan (2001) propõem um modelo na formulação estratégica da marca (anexo B3) em função do tipo de negócio electrónico (se é um negócio electrónico puro ou se é um negócio tradicional a deslocar-se para o mercado digital) e da sua situação no mercado (líder de mercado ou seguidor). Segundo estes autores, os “líderes *pure player*” dispõem já de um nível interessante de reconhecimento da marca com confiança e reputação associada no *e-marketspace*. A sua estratégia de fidelização à marca deve focar-se em facilitar a repetição das compras através da melhoria da utilização das tecnologias da Internet, nomeadamente na facilidade de navegação e na melhoria da logística e do serviço ao cliente. Os “seguidores *pure player*” precisam de construir o reconhecimento

da marca e criar confiança para obter novos clientes, o que implica a focalização na atitude de fidelidade à marca. A utilização de técnicas como a certificação de terceiros e o estabelecimento de parcerias estratégicas com empresas com reputação estabelecida, permite aumentar o nível de confiança para o efeito.

Por seu lado, o principal objectivo dos “líderes *bricks to clicks*” deve ser transformar a fidelidade à marca na e-fidelidade (e-loyalty). A extensão da marca com marcas idênticas *brick & click* ou a movimentação para marcas digitais relacionadas constituem dois caminhos fundamentais, sendo que qualquer das abordagens apresenta vantagens e inconvenientes⁷². Os “seguidores *bricks to clicks*” devem focalizar-se em nichos estratégicos com ofertas únicas para esses segmentos de mercado. Os seguidores do mercado físico devem tomar vantagem da oportunidade para definir novos mercados no espaço digital antes dos seus rivais.

5.7) A Performance no Contexto Digital

5.7.1) Necessidade de Novas Métricas e Novos Modelos

O desenvolvimento da internet aliado a novas plataformas tecnológicas, combinando a mobilidade e a obiquidade *online*, vem impulsionar a necessidade de novas formas de comunicação integrada no desenvolvimento de uma estratégia digital (Gabriel, 2010). A complexidade deste novo contexto (Okada & Souza, 2011) vem ressaltar a necessidade de novas métricas e indicadores capazes de aprofundar o conhecimento do comportamento do consumidor e do processo de decisão de marketing (Farris et al., 2006). A necessidade de compreender um novo contexto de elevada complexidade, associado à multiplicidade de tecnologias disponíveis, constitui um factor decisivo na capacidade competitiva das organizações. Daqui resulta a importância de identificar indicadores e métricas capazes de mensurar a *performance* das estratégias de marketing, nomeadamente, a satisfação, a fidelização e a criação de valor para o cliente (Hansotia, 2004; Ambler & Xiucun, 2003). Os consumidores têm dado um contributo decisivo no cenário de mudança e transformação actual, exigindo melhores produtos e serviços e partilhando as suas experiências de compra (Gabriel, 2010). Esta mudança no comportamento do consumidor tem-se reflectido no desenvolvimento do *e-commerce* (comércio electrónico) e do *social commerce* impulsionando o relacionamento interactivo e a utilização de múltiplos canais (Kotler & Keller, 2006).

⁷² Por exemplo, uma empresa que tem um nome de marca idêntico no espaço físico e no espaço digital (Wal-Mart – Walmart.com) terá reconhecimento instantâneo da marca no espaço digital mas poderá ter de enfrentar o problema da canibalização das vendas físicas (“bricks”) para as vendas digitais (“clicks”). Por outro lado, usar um nome de marca diferente no espaço digital (KBtoys – KBKids.com) não permite capitalizar a extensão completa do nome da marca física (“bricks”), mas possibilita a criação de um posicionamento de marketing no mundo digital diferente do posicionamento do mundo físico.

A massificação do uso corporativo da *web 2.0* vem consolidar os *sites* interactivos, aumentar o número de utilizadores das redes sociais, impulsionando a partilha e a produção colaborativa de conteúdos via *sites* de recomendação. O acesso à internet móvel e a conectividade no *social media* impulsionam o *m-commerce* e os grupos de compras (Telles, 2010). A necessidade de monitorar o comportamento do consumidor nos diferentes canais e *media* emergentes conduz à necessidade de clarificar novos tipos de indicadores e métricas adequadas ao contexto digital (Okada, 2011). As novas estruturas tecnológicas em rede, as múltiplas plataformas de criação e partilha de informação alteram as fronteiras físicas e temporais dos negócios (Okada, 2011). Enquanto no marketing tradicional as acções de promoção e comunicação ocorriam no sentido empresa/marca para o consumidor, actualmente têm origem no consumidor em busca de interacção com a marca. A evolução digital veio mudar o relacionamento da empresa com o cliente, sendo que este último passou a produzir e disseminar conteúdos aumentando assim o seu poder (Gabriel, 2010; Mackenna, 2006). Os recursos de colaboração na internet tornaram a comunicação bidirecional. A troca de conteúdos nos dois sentidos retira as empresas do centro da comunicação, pelo que o modo de recomendação e partilha de experiências de compra tornou-se mais participativo e descentralizado (Folli et. al., 2007). Assim, as empresas deixaram de ter o controle da comunicação; o centro de influência e de criação de percepções favoráveis ou desfavoráveis passou a residir no cliente e nas suas redes de contacto (*networks*).

O desenvolvimento de novas métricas para múltiplos canais de comunicação digital aumentam a quantidade de informação sobre o perfil de utilização e permitem melhorar o desempenho da estratégia digital para diferentes segmentos de mercado (Tokuno et. al, 2008). Gabriel (2010) estabelece uma relação entre os diferentes tipos de plataformas tecnológicas (*web sites*, redes sociais, tecnologias móveis, ...) e as estratégias de marketing digital (presença digital, SMS, SMO, promoções SMS, ...). Segundo este autor importa identificar cada uma das plataformas tecnológicas e as suas peculiaridades com vista a uma melhor adequação das estratégias e objectivos de marketing digital. A utilização crescente da *web 2.0* por parte das organizações vai muito para além dos *sites*, estendendo-se a novas formas de comunicação (redes sociais, *blogs*,...) que assumem uma importância estratégica crescente. A monitorização da interactividade e das atitudes e comportamentos dos clientes neste novo contexto requer indicadores e métricas apropriadas (Telles, 2010). As métricas são análises fundamentais para melhor se conhecer, controlar e otimizar as acções de marketing *online* (Okada, 2011).

As métricas constituem medidas de desempenho que devem estar alinhadas com a estratégia da organização. A análise do comportamento do consumidor na internet requer uma monitorização contínua das interacções, o que pode ser conseguido através de modelos de métricas *web analytics* (Ambler et. al., 2004). Para analisar e otimizar as acções *online* é possível medir o retorno, as conversões, as visitas (*page views*), a interacção, as pessoas impactadas e as impressões (Turchi, 2009). A expressão *web analytics* refere-se à análise do comportamento dos visitantes e tráfego de um *web site*.

Actualmente, existem inúmeras métricas possíveis desde as “visualizações”, “clicks”, “páginas por visita”, “tempo na página”, entre muitas outras, realizadas por *software* específico como o *Google Analytics*⁷³. Porém, não é necessário considerar o maior número de métricas possível; a questão central é identificar as métricas essenciais (*KPI – key performance indicator*) para determinada análise, o que varia com as situações e os objectivos pretendidos. Por exemplo, se o objectivo é avaliar a eficácia de um *banner* para aumentar as vendas do *site*, o “volume de vendas dos utilizadores vindos através do *banner*” pode ser um *KPI* interessante; mas se se pretender avaliar o sucesso de reformulação do *site*, a “média de páginas abertas por visitante” e o “tempo médio no *site*” são *KPI* mais adequados.

Todavia, independentemente dos objectivos específicos de cada situação destacam-se algumas métricas gerais muito utilizadas: o “impacto” (o número de vezes que a peça publicitária foi exibida); o “número de pessoas impactadas”- *unique users*- (pessoas que viram alguma peça da campanha); “interacções”- cliques- (número total de vezes que as pessoas interagiram com a peça através de clique); “impressões (número de vezes que a página com anúncio é exibida) por clique”, ou seja, número médio de impressões necessário para gerar um clique; “frequência” (número médio de vezes que uma pessoa viu as peças da campanha); “conversões” (número de pessoas que tiveram a acção desejada - cadastro, compras, visita, jogo, ...). Por seu lado, os principais indicadores de um *site* institucional são o “número de visitantes” (frequência de acesso); o “número de visitas” (dia, hora, local); o “cadastro” (perfil: sexo, idade, ...) e os “contactos” (atendimento por canal, assunto, ...). É importante analisar o tráfego dos *sites* (*blogs* e outros meios de comunicação *online*) no sentido de verificar se os investimentos realizados estão a surtir o retorno esperado. Deste modo, é possível compreender as tendências de navegação, desde a origem das visitas, às páginas e secções mais visitadas, ao número de conversões, bem como o caminho percorrido pelo visitante (Pettersson, 2005). As métricas nos social media medem as acções dos consumidores quanto à interacção (*fanspage*), quantidade e qualidade dos comentários gerados, envolvimento junto de *blogs* influentes, número de *downloads*, partilhas referência, *retwet* e dimensão da rede (*network*) do influenciador (Ribeiro, 2009).

Okada (2011) destaca três modelos de *web analytics*: o “Modelo das cinco Estratégias de Competição Analítica” (Davenport, 2007), o “Modelo de maturidade em *Web Analytics*” (Hammel, 2007) e o Modelo *Web Analytics Scorecard* (Giuntini & Morier, 2008). O primeiro modelo (Davenport, 2007) ilustra a evolução da inteligência analítica das organizações em cinco estágios desde o uso de relatórios padrões, passando por relatórios específicos (para saber quando, onde e com que frequência ocorrem as conversões); servindo para identificar problemas e propor medidas correctivas; analisar tendências e fazer modelagem preditiva para a optimização do negócio. O “Modelo de

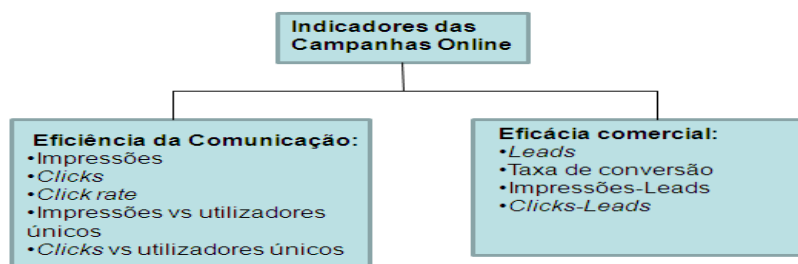
⁷³ O *Google Analytics* é um serviço de indicadores e métricas disponibilizado pelo Google com o objectivo de fornecer informações necessárias com vista à melhoria do conteúdo do *site*, optimizando campanhas e aumentando o ROI (retorno sobre o investimento). Esta ferramenta ajuda a descobrir informações sobre a publicidade e o *design* do *site*, nomeadamente quais as palavras chave que atraem os clientes, qual o texto do anúncio que teve mais respostas e quais as páginas iniciais e os conteúdos que geram melhores resultados. Estas métricas são muito relevantes, na medida em que ajudam a compreender o “comportamento do utilizador” no *site* e o seu público-alvo. Por outro lado, revelam o interesse do utilizador pelo conteúdo do *site*, as origens de tráfego, alguns parâmetros das visitas tais como características do browser, tempo de permanência no *site*, localização geográfica, *page views*, entre outros.

Maturidade de WebAnalytics” desenvolve critérios objectivos para determinar a sofisticação das acções *online* de uma empresa, desde a criação do *site* até às acções em *social media*. Este modelo (Hammel, 2007) preconiza cinco níveis para verificar o grau de maturidade de utilização das métricas das empresas. O Modelo *Web Analytics Scorecard* permite avaliar o grau de eficiência da organização no tratamento de diversos aspectos importantes para que se possa retirar o máximo de informações para alavancar resultados de canais digitais (Giuntini & Morier, 2008). Com este modelo é possível realizar uma análise rápida (quantitativa) dos aspectos mais representativos para alcançar resultados em canais digitais, através da média ponderada das acções propostas num questionário de avaliação sobre os critérios negócio, interacção, competências e tecnologia. Os modelos anteriormente referidos procuram analisar as estratégias digitais em diferentes estádios, níveis e áreas organizacionais, bem como analisar a utilização de plataformas digitais avaliando o grau de inteligência analítica em escalas de valor.

O elevado ritmo de inovação que se verifica na economia digital vem dificultar uma definição estável e consensual sobre os *standards* de medida de *performance*. Os instrumentos que medem o tráfego do *site* designam-se como medições *site-centric* (medições a partir do *site*) os quais, de um modo geral, não permitem conhecer os dados socio-demográficos dos visitantes, a menos que os utilizadores registados tenham fornecido esses dados. Como se referiu anteriormente, no caso dos *sites* é possível conhecer o número de visitantes únicos do *site*, o número de páginas visitadas ou de *downloads* efectuados. O *Google Analytics*, por exemplo, permite obter vários dados, nomeadamente acerca do número de utilizadores, da sua origem geográfica (país, região), da origem em motores de busca ou outros *sites* ou do *browser* utilizado. Nos sites com volume de tráfego muito elevado é possível obter dados de cobertura através de painéis de consumidores de empresas, como é o caso da *NetPanel* da *Marktest*. Estes estudos designam-se por *user-centric* e são obtidos através da instalação de um utilitário no *browser* dos membros do painel, registando todos os dados da navegação.

Por seu lado, nas campanhas de *webdisplay*, os principais indicadores são os utilizadores únicos, as *taxas de click* (*CTR* – número médio de clicks por cada cem impressões mostradas) e as impressões por utilizador único - número estimado de indivíduos diferentes pertencentes ao alvo seleccionado que acederam a um *site* ou que visitaram um *banner* num determinado período de tempo (Vollmer & Precourt, 2008). Actualmente as principais tendências na análise de medidas visam identificar factores explicativos da intensidade do envolvimento com a comunicação da marca. O número de interacções e/ou a sua durabilidade exemplifica o novo tipo de medidas a que começa a dar-se maior importância, por exemplo no caso das soluções de *rich media*.

Fig. 5.12 – Indicadores das Campanhas Online



Fonte: A autora

No novo contexto em que é necessário integrar a comunicação tradicional com a comunicação digital, a monitorização da *performance* das marcas é substancialmente mais complexa (Jones & Ryan, 2009). Na análise da atractividade e eficiência da comunicação de um *site* importa identificar os *targets* que o visitam, de que *sites* vêm e para que *sites* vão, que tipo de actividades desenvolvem no *site*, qual a frequência de visita e quais são os principais dificuldades sentidas na visita e/ou na navegação. Adicionalmente, importa analisar o grau de satisfação dos internautas relativamente à comunicação *online* (e *offline*), tirando partido da bidireccionalidade do meio e da capacidade de monitorização em tempo real. Os principais indicadores de *performance* das campanhas *webdisplay* são função do objectivo pretendido. Deste modo, se o principal objectivo for a interacção deve apostar-se nas localizações com o melhor CTR; se for a notoriedade da marca importa combinar o maior número de impressões por utilizador único. Por seu lado, quando o principal objectivo é a venda *online* é preciso identificar as melhores taxas de conversão e custos por *lead*.

6) Métodos e Metodologia de Investigação

6.1) Metodologia de Investigação

A metodologia escolhida define a forma como o investigador vai realizar o estudo do fenómeno (Silverman, 2005). A metodologia compreende a dimensão ontológica, que se refere à forma como o investigador vê a realidade, e a dimensão epistemológica, que diz respeito à natureza do conhecimento e à forma como é obtido e transmitido (Mason, 2002). No que se refere à dimensão ontológica, a presente investigação baseia-se na crença de que as práticas sociais podem ser alteradas pelos actores presentes na sociedade e que a realidade é oriunda de um processo de construção social (Ryan et. al., 2002). Do ponto de vista epistemológico, esta investigação baseia-se na perspectiva de que o conhecimento da realidade em análise é alcançado por meio da interpretação. Neste contexto, optou-se por uma metodologia de investigação qualitativa e interpretativa (Hopper e Powel, 1985).

A investigação qualitativa prende-se com a recolha directa de dados, no campo de trabalho, através de entrevistas e/ou observações, e pelo contacto directo, frequentemente prolongado com a realidade em estudo (Miles e Huberman, 1994). A descrição detalhada de acontecimentos, situações e de interacções entre pessoas e entre pessoas e objecto constituem características dominantes deste tipo de investigação (Patton, 1987). O aspecto distintivo de uma investigação qualitativa reside na forma particular de interpretar e estudar a realidade. Neste tipo de investigação a realidade social é percebida como algo que emerge e é construída de forma subjectiva através da interacção humana (Chua, 1986). Daqui resulta a necessidade do investigador ter uma visão holística, integrada e sistémica do contexto onde se insere o trabalho a investigar (Ryan et. al., 2002). A investigação qualitativa requer uma reflexão permanente sobre os dados recolhidos e sobre o seu posicionamento face à teoria, no sentido de responder aos problemas da investigação e desenvolver novas questões a pesquisar (Ahrens e Chapman, 2006).

De modo inverso, a investigação positivista vê a realidade como objectiva e algo que é independente do investigador (Scapens, 2004). De um modo geral, a investigação positivista assenta nos métodos de investigação utilizados nas ciências naturais, onde se assume que os fenómenos e comportamentos em análise apresentam estabilidade no tempo e no espaço, permitindo a replicação dos estudos (Beny e Otley, 2004). Do ponto de vista epistemológico, o positivismo considera que o conhecimento decorre da observação e da generalização dos fenómenos observados. Deste modo, uma parcela substancial dos estudos positivistas utiliza métodos quantitativos, no sentido de relacionar variáveis dependentes e independentes e testar as hipóteses previamente estabelecidas.

Enquanto a metodologia positivista se baseia num processo hipotético-dedutivo para explicar relações causais (Ryan et. al., 2002), a investigação qualitativa formula questões de investigação para serem exploradas e desenvolvidas durante o próprio processo de investigação (Mason, 2002). A perspectiva interpretativa assume que as práticas sociais, como o desenvolvimento e implementação da estratégia empresarial, não são um fenómeno natural, mas antes um fenómeno socialmente

construído. A realidade resulta de um processo de construção social, em que os respectivos actores podem alterar as regras e as práticas que norteiam os seus comportamentos, pelo que a investigação interpretativa não procura a generalização, mas as regras que estruturam o comportamento social (Scapens, 2004). A investigação positivista tem sido alvo de várias críticas por parte de inúmeros teóricos e académicos, defendendo as vantagens do uso de metodologias qualitativas e interpretativas (Adams et. al., 2006).

As insuficiências da perspectiva positivista face às vantagens da investigação qualitativa e interpretativa têm sido demonstradas por diversos autores. Segundo Berry e Otley (2004), a obsessão do positivismo pela medição e quantificação acaba por não prestar a devida atenção ao significado das relações entre os elementos das suas experiências.

Pese embora as vantagens que se reconhecem à metodologia qualitativa, também lhe são atribuídas algumas dificuldades, designadamente no que se refere à identificação da teoria relevante, na formulação das questões de investigação, no acesso ao campo de trabalho e às pessoas e documentos importantes. Outras dificuldades dizem respeito ao tratamento de uma grande quantidade de dados, ao potencial conflito entre várias interpretações, à identificação de um sentido teórico e a redação de argumentos credíveis (Vaivio, 2008). A principal crítica à investigação qualitativa prende-se com a falta de objectividade comparativamente à investigação quantitativa (Patton e Appelbaun, 2003).

Com a presente investigação procura-se compreender o grau de adequação da metodologia do *Balanced Scorecard* na era digital. Mais especificamente, pretende-se estudar as implicações da Internet na gestão estratégica e na perspectiva do cliente, e as suas implicações no modelo do *Balanced Scorecard* proposto por Kaplan e Norton. Atendendo então à natureza dos fenómenos a investigar, bem como aos pressupostos ontológicos e epistemológicos anteriormente referidos, optou-se por uma metodologia qualitativa e interpretativa no desenvolvimento da presente investigação.

6.2) Método de Investigação – Estudo de Caso

Segundo Yin (2009), quanto mais as perguntas procuram obter resposta para explicar alguma situação presente (ou seja, “como” ou o “porquê” alguns fenómenos sociais acontecem), mais o método do estudo de caso é adequado. Para este autor, o estudo de caso deve ser o método escolhido quando o fenómeno a ser estudado não é separável ou distinguível do seu contexto (Yin, 2003), mas o seu interesse assenta no facto do objectivo de investigação ser o de compreender como é que os comportamentos ou os processos são influenciados e influenciam o contexto (Hartley, 2004).

As definições de estudo de caso encontradas na literatura evidenciam a importância e a complexidade dos eventos, dificultando o seu isolamento da vida real ou do contexto em que se insere. O conceito de estudo de caso é definido como “uma exploração profunda, de múltiplas perspectivas da complexidade e da exclusividade de um projecto particular, de uma política, de uma instituição, de um programa ou de um sistema, num contexto de vida real” (Simons, 2009:21).

Segundo Yin (2009:18), um estudo de caso “é uma inquirição empírica que investiga um fenómeno contemporâneo em profundidade e o seu contexto de vida real, explicitamente quando as fronteiras entre o fenómeno e o seu contexto não são claramente evidentes”.

A investigação qualitativa deve desenvolver-se em torno de um “puzzle intelectual”, procurando elaborar explicações e argumentos acerca do mesmo (Mason, 2002). A presente investigação visa analisar a forma como algo funciona ou é constituído, conduzindo o investigador à formulação clara e coerente das questões de investigação. Segundo Jankowicz (2000:218), “o método do estudo de caso é usado quando a tese se focaliza num conjunto de resultados numa única organização, onde queremos identificar em profundidade quais os factores que lhe estão subjacentes”.

O presente projecto de investigação focaliza-se na adequabilidade do modelo de *Balanced Scorecard*, proposto por Kaplan e Norton, na era digital, para o que se procura analisar as implicações da Internet na gestão estratégica e na perspectiva de cliente no sub-sector Estado (unidade de análise seleccionada) do Grupo CTT. Ora o método de investigação depende do tipo de questões levantadas. Na presente investigação adoptou-se o método de investigação do estudo de caso, cuja definição (Yin, 2003:13): “*na empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon within its real-life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident*”.

A presente investigação também satisfaz as três condições preconizadas por este autor para justificar a opção pelo método do estudo de caso: (a) as questões a investigar são do tipo “como” e “porquê”; (b) o fenómeno em análise é contemporâneo; (c) a investigadora assumiu o papel de observador participante não tendo controlo sobre o fenómeno em estudo nem sobre os comportamentos dos intervenientes.

O estudo de caso tem sido considerado um método de investigação adequado ao *balanced scorecard*, permitindo melhorar o entendimento dos processos, do conteúdo e do contexto em que se observa a implementação da estratégia. De facto, vários trabalhos de investigação sobre o *balanced scorecard* e a estratégia optaram pela utilização do estudo de caso, por ser considerado o melhor método para estudar os processos organizacionais de difícil quantificação (Scapens, 2008).

A presente investigação baseia-se na metodologia de investigação qualitativa e interpretativa e no método do estudo de caso. A investigação interpretativa procura desenvolver um enquadramento teórico capaz de explicar, de modo holístico, os sistemas sociais e as práticas observadas. Assim, o estudo de caso explanatório apresenta-se como o mais indicado quando se opta por uma perspectiva interpretativa (Ryan et. al., 2002).

No estudo de caso explanatório é a teoria existente que permite ao investigador identificar explicações convincentes sobre as práticas observadas. Um estudo de caso exploratório não apenas descreve o fenómeno, mas também explica como é que o fenómeno que está a ser estudado acontece e porquê (Adams et al., 2006). Caso não conduzam a explicações satisfatórias torna-se necessário modificar essas teorias ou desenvolver teorias novas que, por sua vez, serão objecto de

outros estudos de caso (Scapens, 2004). Eis porque os estudos de caso explanatórios representam generalizações teóricas e analíticas, inversamente às generalizações estatísticas próprias da investigação positivista (Yin, 2003).

O estudo de caso desenvolvido na presente investigação reveste-se fundamentalmente de natureza explanatória porque utiliza teorias e conhecimentos já existentes para explicar a forma como é usado o balanced scorecard numa unidade de negócio do grupo CTT. Adicionalmente, este estudo de caso é de natureza explanatória porque a análise de dados permitiu formular hipóteses para serem testadas em investigações futuras (Scapens, 2004).

Uma das principais vantagens do estudo de caso reside na sua contribuição para o desenvolvimento da teoria (Yin, 2003). Não obstante os pontos fortes e vantagens da metodologia do estudo de caso, também lhe são apontadas algumas fraquezas (Miles e Huberman, 1994; Yin, 2003): (a) a definição de fronteiras do estudo torna-se difícil, na medida em que os estudos de caso são geralmente conduzidos numa organização individual ou num grupo reduzido de organizações integradas numa população mais abrangente; (b) a interpretação da realidade depende do investigador, pelo que não há garantia de independência; (c) os aspectos de confidencialidade inerentes às organizações em estudo, dificultam a realização do respectivo relatório; (d) este método pode conduzir a um volume de informação muito elevado, tornando-se muito moroso; (e) este método não permite a generalização dos resultados.

Relativamente à crítica sobre a falta de objectividade e rigor, porventura resultante da percepção subjectiva do investigador, reconhece-se que os estudos de caso representam interpretações da realidade social pelo que necessitam de ser interpretados pelo investigador (Scapens, 1990).

Conforme seguidamente se descreve, a presente investigação adoptou as fases preconizadas por Scapens (2004) e Yin (2003), para o desenvolvimento de estudos de caso, nomeadamente: (a) o desenvolvimento do estudo de caso; (b) a preparação para a recolha da evidência; (c) a recolha e qualidade da evidência; (d) a análise da evidência e identificação e explicação dos padrões; (e) o desenvolvimento de teoria; (f) a elaboração do relatório do estudo de caso.

6.3) Fases do Desenvolvimento do Estudo de Caso

6.3.1) Desenho do estudo de caso

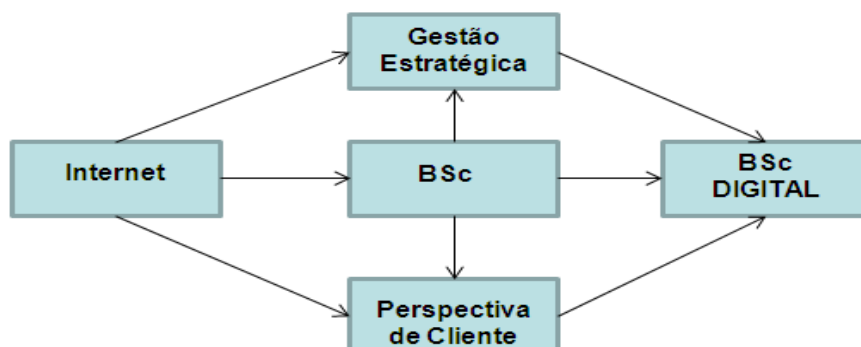
A primeira etapa de um processo de investigação prende-se com a clara identificação das questões de investigação (Scapens, 2004) que, no método do estudo de caso, são identificadas durante o processo de revisão de literatura (Yin, 2003). A principal questão da investigação, no presente projecto de investigação, foi definida ao longo do processo da respectiva revisão de literatura. A presente investigação tem como principal objectivo avaliar a adequação do modelo de balanced scorecard proposto por Kaplan e Norton no contexto da actual economia digital, analisando o impacto da Internet na gestão estratégica e na perspectiva de cliente.

O problema de investigação em causa reside no facto de até à presente data, e de acordo com os resultados das pesquisas efectuadas, tenham sido poucos os estudos efectuados com o objectivo de compreender como é que o advento da Internet influencia a implementação do modelo de BSC criado por Kaplan e Norton. Particularmente sobre o impacto da Internet na perspectiva de cliente, no âmbito do BSC, não se encontraram estudos que ajudem a compreender estas implicações.

A formulação final da principal questão desta investigação pode traduzir-se na pergunta: “Estará o modelo de *balanced scorecard*, criado por Kaplan e Norton, adequado ao contexto da actual economia digital?” A questão principal da investigação, origina outras questões que podem ter a seguinte formulação:

- Como é que a Internet influencia a gestão estratégica?
- Como é que a Internet influencia a perspectiva de cliente, no modelo de BSC proposto por Kaplan e Norton?
- Porque é que o tradicional modelo do *Balanced Scorecard* proposto por Kaplan e Norton se revela insuficiente neste contexto?
- Como é que este novo “*Balanced Scorecard* digital” se diferencia do modelo original?

Fig.6.1 - Quadro Conceptual do Modelo de Investigação



Fonte: A autora

De acordo com o que anteriormente se referiu, as questões a investigar são do tipo “como” e “porquê”, o que confirma a adequação do método do estudo de caso (Yin, 2003). O quadro conceptual ou o desenho do estudo de caso deve garantir que depois de concluída a investigação, os resultados obtidos respondem às questões da investigação. O desenho da investigação traduz a lógica que liga os dados a recolher e as conclusões a retirar às questões iniciais do estudo (Yin, 2003).

6.3.1.1) Estudos de Caso Único e Estudos de Caso Múltiplos

Os estudos de caso elaborados são melhor descritos como contributo para a elaboração de teoria (Eisenhardt, 1989) e inserem-se numa lógica de descrição contemporânea de eventos recentes (Eisenhardt e Graebner, 2007). Atendendo a que o objectivo é a elaboração de teoria, a investigação é essencialmente indutiva (Hartley, 2004), partindo da análise de dados para a exploração de fenómenos de interesse, relativamente aos quais não se encontra explicação adequada na teoria, ou porque a teoria não contempla esses fenómenos ou simplesmente não os consegue explicar.

A argumentação que defende o desenvolvimento de “estudos de caso múltiplos” alega ser o mais adequado ao desenvolvimento da teoria (Eisenhardt, 1989) ou que é uma solução mais consistente e menos susceptível a críticas (Yin, 2003). Pese embora a importância desta linha de pensamento, outros autores defendem que os “estudos de caso único” aprofundados e ricos em detalhes, descrições e explicações sobre as práticas e processos organizacionais respondem melhor à necessidade de desenvolver teoria (Scapens, 2004; Dyer e Wilkins, 1991). O estudo minucioso de um estudo de caso único conduz os investigadores a ver novas relações teóricas e questionar as antigas (Dyer e Wikins).

Pese embora Yin (2003) considerar que existem vantagens na inclusão de vários estudos de caso num mesmo trabalho de investigação, este autor defende que o estudo de caso único é apropriado quando: (a) representa um caso crítico que testa uma teoria já formulada; (b) se trata de um caso único ou extremo; (c) é representativo ou típico de um conjunto de circunstâncias ou condições do dia a dia; (d) é revelador de um fenómeno anteriormente inacessível à investigação; (e) o estudo é longitudinal (ou seja, procura estudar um fenómeno em diferentes momentos).

O presente projecto visa investigar a adequação do modelo do BSc no contexto digital, no âmbito de uma unidade de negócio de um grande grupo empresarial – o Grupo CTT, que conta com uma longa história na economia portuguesa. Tratando-se de um caso representativo das unidades de negócio que desenvolvem as suas actividades em contextos e condições equiparáveis à que é objecto do presente estudo, optou-se por realizar um estudo único de caso aprofundado, rico em detalhes, descrições e explicações (Dyer e Wilkins, 1991).

6.3.1.2) A Escolha da Organização Para o Estudo de Caso

A escolha da organização para realizar o estudo de caso deve atender à importância económica, à dimensão ou à predisposição para adoptar novas técnicas (Moll et. al, 2006a). No presente estudo de caso optou-se pelo Grupo CTT, pois fruto da sua história, dimensão e importância económica e social no tecido empresarial português, alia uma considerável apetência, demonstrada ao longo dos anos, para a adopção de novas técnicas de gestão e na resposta aos enormes desafios com que actualmente se confronta.

A dinâmica de mercado e os enormes desafios que o sector postal enfrenta actualmente, tornam esta área muito apelativa do ponto de vista da exploração de novos conceitos. Por outro lado, a notoriedade do Grupo CTT ao nível nacional e internacional associada a um percurso de sucesso, fruto do seu dinamismo e constante inovação ao nível da criação de novos produtos e serviços e novas formas de gestão e organização, poderá suscitar bastante interesse na esfera académica e empresarial.

A multiplicidade de negócios que compõem a actividade postal aliada a um vasto número de *stakeholders*, podem tornar esta escolha muito rica em termos de diversidade de conteúdos, cobrindo um vasto espectro de situações distintas. Da vertente pública à vertente privada, dos negócios em “área reservada” aos negócios em “mercado aberto à concorrência”, da componente física dos produtos à componente dos serviços, da rede de estações aos serviços financeiros, dos aspectos tradicionais do negócio postal aos novos serviços digitais, dispõe-se de uma multiplicidade de situações neste sector e neste Grupo empresarial que se afiguram muito ricas no contexto das questões da presente investigação. Por último, a facilidade de acesso a uma considerável quantidade de informação relevante, quer ao nível das direcções quer ao nível de topo, em virtude da autora trabalhar nesta instituição desde 1998, conhecendo bem os desafios estratégicos que o Grupo CTT actualmente enfrenta, também motivaram esta escolha. A presente investigação poderá dar um forte contributo ao Grupo CTT e a todos os que procuram aprofundar conhecimentos sobre a temática da performance, da implementação da estratégia e do modelo de BSc desenvolvido por Kaplan e Norton, em particular no contexto da nova economia digital.

6.3.2) Preparação para a Recolha da Evidência

A recolha de evidência no trabalho de campo, foi precedida de uma revisão de literatura relevante sobre o tópico em estudo, no sentido de aprimorar a definição das questões de investigação. Os capítulos 2 e 3 apresentam os resultados obtidos com a revisão de literatura, desde o conceito de estratégia ao conceito do *balanced scorecard*. O capítulo 4 aborda a literatura e investigação sobre a internet e a gestão estratégica e os contributos para o *balanced scorecard* baseado na internet. O capítulo 5 apresenta uma revisão de literatura sobre a internet e a perspectiva de cliente.

O investigador deve explicitar as teorias que enquadram o trabalho de investigação em curso, na fase de preparação do estudo de caso (Scapens, 2004), sendo que a teoria relevante é essencial na fase de preparação da investigação, determinando o modo como se desenrolará o trabalho de campo (Yin, 2003). Previamente à recolha de dados, procurou-se identificar as perspectivas, teorias⁷⁴ e corpos de conhecimento que integram o trabalho de campo a desenvolver.

⁷⁴ No estudo de caso explanatório é a teoria existente que permite ao investigador identificar explicações convincentes para as práticas observadas (Scapens, 2004).

Estratégia de Análise de Dados Qualitativos

No que se refere à análise de dados qualitativos, decidiu-se adoptar duas estratégias propostas por Yin (2003): por um lado, procurar que os esforços da recolha de dados se direccionem para as questões teóricas do estudo; por outro lado, uma identificação sistemática de explicações alternativas. Para além destas estratégias, procurou-se ainda acrescentar outras técnicas de análise de dados qualitativos propostos por Miles e Huberman (1994): a redução de dados.

No sentido de aumentar o nível de fiabilidade do trabalho de investigação e orientar o investigador para a fase de recolha de dados, elaborou-se um protocolo⁷⁵ do estudo de caso (Yin, 2003) que se apresenta em anexo.

6.3.3) Recolha e Qualidade da Evidência

A dificuldade de acesso ao campo de trabalho pode ser um dos principais constrangimentos do método do estudo de caso (Bélard e Gendron, 2004). Na presente investigação o acesso ao campo de trabalho foi facilitado, dado que a investigadora é um “observador participante” do Grupo empresarial em estudo.

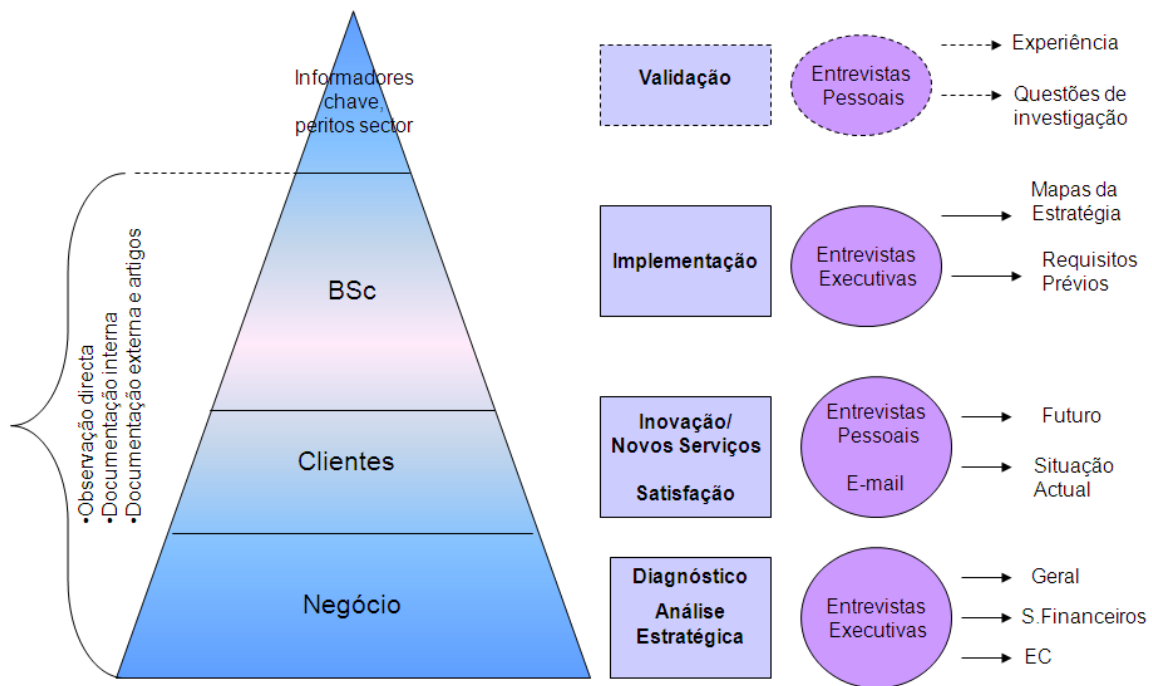
6.3.3.1) Princípios e Técnicas de Recolha de dados

De um modo geral, os estudos de caso integram várias técnicas de recolha de dados, que vão desde as entrevistas e questionários à observação, documentação, arquivos e artefactos (Silverman, 2005). Na presente investigação os métodos de recolha de dados utilizados foram a realização de entrevistas, a observação directa e a recolha de documentos. A recolha de dados foi efectuada em 3 fases, conforme se indica na figura seguinte.

Na primeira fase, realizou-se um estudo de diagnóstico e análise estratégica sobre as principais componentes da unidade de análise seleccionada (sub-sector Estado no Grupo CTT), nomeadamente sobre aspectos gerais, serviços financeiros e Estações de Correio (EC). Os dados e evidências foram recolhidos através de entrevistas semi-estruturadas, cujo guião se encontra em anexo (E1, E2.a e E2.b), a par da observação directa e recolha documental (nomeadamente, relatórios de contas, planos de marketing, planos estratégicos, relatórios de consultores e diversos documentos sobre o Grupo e a unidade de análise, sobre os produtos e mercados, estrutura da empresa e estudos de mercado e da concorrência).

⁷⁵ Segundo Mason (2002) e Yin (2003), o protocolo do estudo de caso deve incluir: (a) uma visão geral do projecto de estudo de caso, nomeadamente título, objectivo, leituras relevantes; (b) os procedimentos de campo, desde os aspectos metodológicos, a uma breve apresentação da empresa e da unidade de análise, bem como as principais fontes de dados; (c) as questões da investigação e respectivas fontes e métodos de investigação; (d) a identificação das estratégias e técnicas relacionadas para analisar os dados qualitativos; (e) e um guia para a elaboração do relatório do estudo de caso, em particular a audiência, estrutura e formato.

Fig.6.2 –Recolha de Dados: Estrutura da Investigação



Fonte: A autora

Na segunda fase, realizou-se um questionário semi-estruturado aos principais clientes da unidade de análise seleccionada, cuja listagem e respectivo guião de apoio se encontra em anexo (E3, E4). Este questionário pretendia conhecer a opinião dos clientes relativamente aos aspectos de satisfação e à necessidade de inovação e criação de novos serviços. Deste modo, a investigadora realizou entrevistas pessoais aos principais clientes da unidade de análise em estudo, seleccionados de acordo com uma amostra estratificada, sendo que os clientes visados receberam previamente por e-mail o questionário para reflectirem sobre as perguntas. A síntese geral das respostas sobre as diferentes questões apresenta-se em anexo (E5).

Na terceira fase do trabalho, realizou-se o âmagu do trabalho de campo do estudo de caso, com vista a recolher dados de natureza mais específica e obter respostas às questões de investigação. Os procedimentos para a recolha de dados seguiram o protocolo do estudo de caso que se apresenta em anexo (F14), o qual foi elaborado na fase de preparação para recolha de dados, em particular: (a) na ligação entre as questões de investigação e os métodos de recolha de dados e fontes de informação; (b) na adição dos guiões de entrevista. Inicialmente, os dados foram recolhidos através de entrevistas semi-estruturadas para esclarecer requisitos prévios à implementação do BSc. Num segundo momento, os dados recolhidos resultaram das reuniões executivas para a elaboração dos Mapas da Estratégia, cujo guião se encontra em anexo (F2, F3, F15).

Portanto, os dados foram recolhidos através de entrevistas semi-estruturadas e reuniões executivas, da observação directa (especialmente das reuniões de alinhamento e de direcção executiva), e recolha de documentação, sobretudo dos Mapas da Estratégia, dos relatórios e apresentações decorrentes da monitorização dos indicadores decorrentes do BSC. No capítulo 10 apresenta-se

maior detalhe sobre a implementação do BSC e sobre a forma como os métodos de recolha de dados foram implementados no terreno.

Com vista a garantir a qualidade e credibilidade do estudo de caso durante o trabalho de campo, em particular no que se refere à validade e confiança dos dados⁷⁶, adoptou-se os três princípios⁷⁷ de recolha de dados recomendados por Yin (2003). Assim, procurou-se (a) o uso de múltiplas fontes de informação; (b) a criação de uma base de dados para o estudo; (c) e o estabelecimento de uma cadeia de evidências.

6.3.4) Análise da Evidência

Segundo Yin (2003:109), “quando se elaboram estudos de caso a análise das evidências é um dos aspectos menos desenvolvido e mais difícil. Com efeito, a análise da evidência tem sido considerada como a fase mais complexa da realização de estudos de caso, quer pela quantidade de dados gerada na fase de recolha, quer pela sua natureza descritiva e narrativa (Mason, 2002). A análise da evidência resultante da fase de recolha traduz-se na análise, categorização, tabulação, teste e relacionamento da informação qualitativa e quantitativa, no sentido de dar resposta às questões iniciais da investigação (Yin, 2003).

Para analisar os dados recolhidos Yin (2003) propõe três estratégias genéricas: (a) seguir as questões teóricas do estudo; (b) identificar explicações alternativas; (c) desenvolver uma estrutura para desenvolver o caso. No decurso da fase de preparação para a recolha de dados, optou-se pelas duas estratégias genéricas de análise de dados qualitativos recomendadas por Yin (2003), segundo as quais se preconiza, respectivamente, que os esforços de recolha de dados se direccionem para as questões teóricas do estudo (respondendo às questões do tipo “como” e “porquê”, inicialmente colocadas) e prevendo-se uma sistemática identificação de explicações e teorias alternativas.

Adicionalmente, na presente investigação adoptou-se os métodos de análise de dados qualitativos propostos por Miles e Huberman (1994), nomeadamente no que respeita à redução de dados, à representação dos dados e identificação das conclusões e verificação.

O processo de análise de dados teve início com o preenchimento de um formulário de contacto (anexo), quer após a realização das entrevistas quer depois das diversas reuniões executivas. Durante o processo de realização das entrevistas e das reuniões executivas, a investigadora adicionou algumas notas e observações, no sentido de complementar a informação recolhida com alguns comportamentos dos participantes, nomeadamente quanto ao tom, ênfase, interrupções, concordâncias e divergências, entre outros.

⁷⁶ A garantia da “validade dos dados” consiste em assegurar que aquilo que está a ser medido é aquilo que se pretende medir (Atkinson e Shaffir, 1998), o que se traduz pelo estabelecimento de medidas operacionais correctas para os conceitos estudados (Yin, 2003). A “confiança dos dados” consiste em garantir que os procedimentos de recolha de dados podem ser repetidos obtendo os mesmos resultados (Yin, 2003).

⁷⁷ Refira-se que os princípios enumerados em (a) e (c) “testam” a validade dos dados, e os princípios (b) e (c) reforçam a confiança nos procedimentos de recolha de dados.

O processo de redução de dados deve ocorrer durante todo o trabalho de investigação até à conclusão do relatório final do estudo de caso (Miles e Huberman, 1994). Na presente investigação o processo de redução de dados traduziu-se na elaboração de formulários de contacto, onde se identificaram os principais temas e assuntos em análise bem como a síntese das respostas obtidas junto do entrevistado (caso das entrevistas) e dos diferentes participantes (caso das reuniões executivas).

Os resultados das entrevistas da primeira fase, juntamente com os dados documentais, traduziram-se na elaboração do respectivo diagnóstico estratégico da unidade de análise escolhida, conforme se apresenta no capítulo 9. No que se refere à análise de clientes, todas as entrevistas foram relidas, tendo-se procurado as opiniões, expressões e padrões comuns para cada tema abordado, dando especial atenção às divergências e discordâncias entre os entrevistados. A respectiva síntese apresenta-se em anexo (E5), cujo conteúdo foi particularmente relevante na reflexão estratégica que precedeu o processo de elaboração do BSC.

Vários autores (Miles e Huberman, 1994; Manson, 2002) defendem a importância de integrar e representar os dados e a informação tratada sob a forma de gráficos, tabelas, diagramas ou outras estruturas de síntese e representação dos mesmos. Esta técnica ajuda a compreender e a identificar comportamentos e a validar o processo de análise de dados qualitativos. Na presente investigação optou-se por utilizar estruturas de síntese, bem como os Mapas da Estratégia e as respectivas tabelas de indicadores associados a um formato do tipo descritivo. Esta representação dos dados revelou-se de grande utilidade, quer no apoio à análise de dados quer aquando da elaboração do relatório do estudo de caso.

Finalmente, a etapa seguinte da análise de dados qualitativos prendeu-se com a identificação das conclusões e a verificação da sua validade. A identificação das conclusões apoiou-se nos processos de redução e de representação de dados, anteriormente referidos. Adicionalmente, procurou-se a coerência teórica e conceptual através do confronto das conclusões do estudo com a teoria existente e os resultados de outros estudos realizados, conforme sugerido por Yin (2003) e Miles e Huberman (1994). Deu-se especial atenção às teorias rivais (Yin, 2003) aquando da ligação dos resultados obtidos com a teoria existente sobre o tema. Refira-se ainda que, quer durante a fase de recolha de dados quer na fase de análise, procurou-se obter *feedback* junto dos entrevistados no sentido de discutir as conclusões e interpretações da investigação.

Importa salientar que, por razões de garantia de confidencialidade e sensibilidade de alguns dados, muita informação relativa ao relatório de estudo de caso teve de ser omitida. Atendendo ao actual momento de abertura à liberalização do sector postal e ao processo de privatização que se aproxima, a sensibilidade de alguns dados conduziu à necessidade da sua omissão, sem que, no entanto, daí resultasse perda de valor académico da presente investigação.

6.3.5) Desenvolvimento da Teoria

O método do estudo de caso caracteriza-se pela sua contribuição para o desenvolvimento de teoria (Scapens, 2004; Yin, 2003). Atendendo a que o presente estudo de caso é explanatório, utilizaram-se teorias existentes, nomeadamente o modelo do BSc proposto por Kaplan e Norton e a perspectiva de M. Porter sobre a estratégia e a internet, para explicar os comportamentos observados no trabalho de campo. No que se refere à ligação dos estados de desenvolvimento da teoria e a tipologia dos estudos de caso⁷⁸, o presente estudo de caso enquadra-se na fase de refinamento da teoria existente, apresentando-se um caso fundamentalmente ilustrativo de teorias desenvolvidas anteriormente. As principais contribuições teóricas e práticas que resultam da presente investigação apresentam-se no capítulo 11. Aquando da elaboração deste capítulo procurou-se seguir as orientações de Keating (1995) no que se refere às contribuições do estudo de caso para o desenvolvimento da teoria⁷⁹.

Eisenhardt (1989:536) alega que a definição de constructos numa fase preliminar do processo de investigação também é possível nos processos de desenvolvimento de teoria fundamentada em dados, sendo valioso dado que permite aos investigadores uma medição mais rigorosa dos constructos. Em conformidade com a abordagem indutiva, efectuaram-se diversos avanços e recuos entre a literatura disponível e os dados recolhidos, com vista a melhorar o contributo da presente investigação para a teoria. Deste modo, procurou-se seguir uma linha na qual a interacção entre a análise da literatura e a análise dos dados recolhidos no campo para a sua verificação, tende a produzir uma visão integrada, a desenvolver construtos mais rigorosos e a aprimorar a riqueza conceptual da teoria em desenvolvimento (Eisenhardt, 1989).

6.3.6) Elaboração do Relatório do Estudo de Caso

A última fase do processo de desenvolvimento de um estudo de caso corresponde à elaboração do relatório final (Scapens, 2004). Atendendo às recomendações de Yin (2003) e ao fato de os principais destinatários do relatório de estudo de caso serem o júri da prova de dissertação e a comunidade académica, procurou-se evidenciar de forma clara: (a) as relações entre os resultados do estudo de caso e a teoria de investigação existente; (b) os aspectos metodológicos, em particular a descrição da forma como se procurou conduzir a presente investigação. O relatório do estudo de caso foi elaborado no formato de narrativa, pois norteou-se pela perspectiva de construção de teoria (Yin, 2003).

⁷⁸ Keating (1995) apresenta uma tipologia de estudos de caso relativamente ao nível de desenvolvimento da teoria: (a) *theory discovery case* (que se integram no nível de descoberta da teoria); (b) *theory illustration case* (que se inserem no nível de refinamento da teoria); (c) *crucial test case* (que se enquadram no nível de teste da teoria).

⁷⁹ Segundo Keating (1995), as contribuições do estudo de caso para o desenvolvimento da teoria devem: (a) especificar os resultados e relacioná-los com o enquadramento teórico da investigação; (b) verificar a aplicabilidade da teoria previamente identificada e explicitar de que forma o estudo refuta, complementa ou acrescenta as teorias existentes; (c) identificar os aspetos e *gaps* que o estudo não foi capaz de solucionar, relacionando o estudo realizado com outros estudos que tenham o propósito de desenvolver teoria.

6.4) Método de Recolha de Dados

6.4.1) Entrevistas e Registo de Dados

O método de recolha de dados mais frequente para a realização de investigação qualitativa e de estudos de caso são as entrevistas (Mason, 2002). As entrevistas aprofundadas constituíram a principal fonte de dados para esta investigação. A escolha deste tipo de entrevistas prendeu-se com o fato da presente investigação procurar uma compreensão detalhada e holística sobre a experiência, opiniões e atitudes dos entrevistados (Patton⁸⁰, 1987).

Na presente investigação optou-se pela utilização de entrevistas semi-estruturadas, em qualquer das três etapas do trabalho de campo (negócio, clientes e BSc). Para o efeito, elaboraram-se previamente quatro guiões para as entrevistas, conforme se indica em anexo (E1, E2, E3, E4). Estes guiões foram utilizados com alguma flexibilidade - adequação à ordem das questões, à duração da entrevista e dando espaço aos entrevistados para explorarem as suas opiniões, Horten et al.(2004) -, sendo então ajustados à medida que as entrevistas avançavam. A relevância de alguns aspectos conduziu a algumas questões complementares que não constam dos guiões iniciais.

A vantagem de se recorrer às entrevistas reside no facto de estas permitirem dispor de um quadro mais exacto da posição e do comportamento dos entrevistados (Ghuri e Gronhaug, 2002). Paralelamente às entrevistas e à observação participativa, as diversas conversas informais que se foram tendo ao longo da presente investigação com vários elementos do Grupo CTT, permitiu validar a informação existente e esclarecer as dúvidas que iam surgindo.

Como já se referiu, os guiões das entrevistas foram previamente enviados aos entrevistados, para que estes pudessem reflectir e preparar-se para as questões apresentadas. No caso do inquérito aos principais clientes, a versão enviada em anexo (E3) foi previamente enviada por e-mail. Previamente à realização de cada entrevista, e para além da apresentação dos objectivos e métodos utilizados no projecto de investigação, procurou-se enfatizar a total confidencialidade da informação recolhida. O registo das entrevistas foi realizado através de anotações escritas efectuadas durante o decurso das mesmas.

O método de gravação de entrevistas como forma de obter informação fiável (Yin, 2003) não foi adoptado nesta investigação, dado que a mesma foi efectuada numa perspectiva de observador participante. Por outro lado, os registos áudio e vídeo podem retrair o comportamento dos intervenientes (Patton, 1987). Assim, aquando da realização das entrevistas, e para além das transcrições e anotações escritas efectuadas durante o decurso das mesmas, foram-se elaborando os respectivos formulários de contacto (anexo F15), no sentido de facilitar a preparação das entrevistas seguintes.

⁸⁰ Segundo Patton (1987), o investigador dispõe de três tipos de entrevistas: (a) as entrevistas formais, que geralmente ocorrem durante a observação participante no campo de trabalho e que se baseiam em questões espontâneas; (b) as entrevistas guiadas (ou semi-estruturadas) que se baseiam numa lista de questões ou temas a explorar ao longo da entrevista; (c) as entrevistas guiadas de resposta fechada (ou estruturadas) que correspondem a um conjunto de questões rigorosamente colocadas aos entrevistados na mesma sequência e com as mesmas palavras.

As entrevistas pessoais, as entrevistas aos clientes e as reuniões executivas proporcionaram discussão e partilha de informação de maior relevância para a presente investigação. O acesso ao campo de trabalho, facilitado pela perspectiva de observador participante também não é alheio a este facto.

6.4.2) População

A recolha de dados foi efectuada em quatro fases. Na primeira fase, realizou-se um diagnóstico de análise estratégica sobre a unidade de análise a investigar, que decorreu entre Setembro de 2007 e Dezembro de 2007. Esta fase apoiou-se nas entrevistas executivas e semi-estruturadas com os responsáveis pelas direcções de marketing e administração geral, pela direcção responsável pela Rede de Estações de Correio e pela direcção de Serviços Financeiros.

A segunda fase decorreu entre Janeiro de 2008 e Abril de 2008, período no qual foram recolhidas evidências sobre alguns dos principais clientes da unidade em análise, deignadamente sobre as suas necessidades e expectativas futuras em termos de inovação e criação de novos serviços e sobre o seu grau de satisfação relativamente aos serviços actuais. O guião das entrevistas, a lista de organizações entrevistadas e a síntese das opiniões recolhidas no campo encontra-se em anexo. O tempo médio por entrevista foi de setenta e cinco minutos, sendo que nalguns casos a investigadora foi acompanhada pelo respectivo assistente comercial.

A terceira e quarta fase referem-se à implementação do BSC na área de análise seleccionada. Estas fases de implementação reportam ao período 2008/09 e 2009/10, repectivamente. Entre Abril e Maio de 2008 realizaram-se as entrevistas sobre os requisitos prévios para a implementação do BSC (anexo F2), que incidiram sobre um grupo de participantes seleccionado de acordo com a sub-segmentação de negócio da unidade de análise (Correio, KAM, S. Financeiros, EC, e Serviços Digitais).

As entrevistas e reuniões executivas para identificar os indicadores e elaborar os Mapas da Estratégia, referentes aos períodos 2008/09 e 2009/10, como anteriormente se referiu, tiveram maior intensidade nos períodos entre Maio e Setembro de 2008 e Maio e Setembro de 2009. Os respectivos guiões encontram-se em anexo e o modo de implementação está descrito com maior detalhe no capítulo 10. Tratando-se de uma investigação centrada na perspectiva de observador participante, a investigadora manteve um contacto permanente com os diferentes participantes. A elaboração dos Mapas da Estratégia e dos indicadores contou principalmente com a participação dos responsáveis das áreas envolvidas: Correio (2); KAM (2); S. Financeiros (2), Estações de Correio (2) e Serviços Digitais (3), bem como a Direcção de Operações, de Qualidade e Recursos Humanos.

6.4.3) Outras Fontes de Dados

Paralelamente às entrevistas e reuniões executivas, utilizaram-se outras fontes de dados para recolher a evidência, em particular a observação directa e participante e a recolha documental. As principais fontes de documentos utilizadas estão indicadas no capítulo 10. Essa informação permitiu

identificar as principais tendências do sector postal e os desafios que actualmente enfrenta, estruturando a caracterização e comportamento do Grupo empresarial em que se insere a unidade de análise escolhida.

Yin (2003: 87) refere que “o aspecto mais importante da análise documental é corroborar e acrescentar evidências vindas de outras fontes”. Isto porquanto, no entender deste autor: (a) os documentos ajudam a verificar a ortografia utilizada, títulos ou nomes da organização que possam ter sido mencionados nas entrevistas; (b) os documentos fornecem detalhes específicos; (c) é possível fazer inferência através dos documentos.

Os inúmeros documentos recolhidos, designadamente relatórios de contas, planos de marketing, planos estratégicos, estudos de consultores, estudos de mercado, entre muitos outros, permitiram caracterizar a unidade em análise e preparar a implementação do BSc, definindo objectivos, metas e indicadores e os respectivos Mapas da Estratégia (capítulo 10). Estes elementos apoiaram a realização dos diferentes tipos de entrevistas e ajudaram a garantir a triangulação dos dados recolhidos junto das diversas fontes utilizadas.

Na qualidade de observador participante, a investigadora participou em inúmeras reuniões internas, nomeadamente no que se refere à implementação do BSc, sendo ainda de destacar as diferentes reuniões executivas e de alinhamento ao longo deste processo (2007 a 2009). Sempre que surgiram dúvidas acerca da interpretação da evidência recolhida, procurou-se a sua validação junto dos principais responsáveis de cada uma das componentes da unidade de análise em estudo. Da observação às entrevistas e reuniões executivas, o contacto permanente que se estabeleceu com os principais responsáveis da unidade de análise em estudo e ao nível de topo, deu um precioso contributo na validação dos dados recolhidos ao longo de todo o processo.

6.5) Qualidade das Conclusões da Investigação

Desde a preparação para a recolha da evidência até à conclusão do relatório de estudo de caso, uma das principais preocupações do investigador prende-se precisamente com a credibilidade⁸¹ do próprio estudo de caso.

⁸¹ Yin (2003) recomenda 4 testes para assegurar a “credibilidade do estudo de caso”: (a) a “validade dos dados”, que implica o estabelecimento de medidas operacionais correctas para os conceitos que estão a ser analisados. Para o efeito, deve-se utilizar múltiplas fontes de informação (triangulação); (b) a “validade interna”, que diz respeito ao rigor dos resultados obtidos, e resulta da utilização de medidas para eliminar a ambiguidade e a contradição; (c) a “validade externa”, que passa pela definição do domínio para o qual os resultados podem ser generalizados. O teste consiste na avaliação da coerência dos resultados do estudo com os resultados de investigações semelhantes; (d) a “confiança nos processos de recolha e análise de dados”, que consiste em demonstrar que os procedimentos podem ser repetidos obtendo-se os mesmos resultados. Neste sentido, importa documentar todos os procedimentos realizados ao longo do estudo.

No sentido de identificar as técnicas e procedimentos adequados à credibilidade do estudo de caso e das suas conclusões, procedeu-se a uma revisão de literatura sobre as metodologias de investigação e métodos de recolha de dados⁸².

Aquando da recolha de evidências, optou-se por realizar o maior número possível de entrevistas em cada fase, envolvendo, como anteriormente se referiu, vários responsáveis das áreas de negócio envolvidas, das áreas funcionais do Grupo CTT e alguns dos principais clientes da unidade de análise em estudo. A triangulação de dados e de métodos traduziu-se na recolha da mesma evidência junto de diversas pessoas, quer através de entrevistas, da observação directa e participante, quer da documentação recolhida.

Na presente investigação, o acesso permanente aos informadores chave permitiu a validação das evidências recolhidas e das interpretações que iam sendo formuladas. Por seu lado, na fase de análise procuraram-se evidências contrárias, a replicação de resultados através da recolha de dados adicionais, sendo os resultados alcançados posteriormente discutidos com os informadores chave (um elemento da administração do Grupo CTT, um director de primeira linha e, pontualmente sobre aspectos de natureza mais teórica e enquadramento sectorial, um elemento da ANACOM). Ao longo do trabalho de campo, houve uma preocupação permanente no sentido de garantir a credibilidade do estudo de caso, em particular no que se refere à validade e confiança dos dados. Neste contexto, adoptaram-se os três princípios da recolha de dados proposto por Yin (2003): (a) o uso de múltiplas fontes de informação; (b) a criação de uma base de dados para o estudo de caso; (c) o estabelecimento de uma cadeia de evidências. Para este autor, enquanto os princípios (a) e (c) testam a validade dos dados, os princípios (b) e (c) reforçam a confiança nos procedimentos de recolha dos dados.

No que concerne ao uso de múltiplas fontes de informação, vários autores referem a triangulação como uma das formas de garantir a validade dos dados (Mason, 2002; Miles e Huberman, 1994); Yin,2003). A elaboração de um estudo de caso produz uma grande quantidade e diversidade de dados, oriundos de múltiplas fontes de informação e através de vários métodos de recolha (Yin, 2003). Na presente investigação procedeu-se à triangulação dos dados obtidos junto das várias fontes de informação (designadamente através do confronto das respostas obtidas por diferentes indivíduos a questões semelhantes, conforme o protocolo que se apresenta em anexo (F14), e recolhidos através de métodos diversos (entrevistas, observação directa e participativa, e documentação variada).

O segundo princípio de Yin (2003) anteriormente referido prende-se com a criação de uma base de dados. Na presente investigação os dados foram “armazenados” e “catalogados” da seguinte forma:

⁸² No que concerne à “garantia e qualidade dos dados”, Miles e Huberman (1994) sugerem que se verifique: (a) a representatividade; (b) que efeitos o investigador provocou no estudo de caso e vice-versa; (c) a triangulação das fontes de dados e os métodos de recolha; (d) a atribuição de ponderações à evidência escolhida. Para “garantir que os comportamentos foram bem identificados e convenientemente transmitidos para o caso”, estes autores recomendam: (a) a identificação dos significados transmitidos nas entrelinhas; (b) o uso de casos extremos; (c) seguir o inesperado e (d) procurar a evidência contrária. Finalmente, para “assegurar a qualidade das explicações”, estes autores propõem: (a) realizar testes de se-então; (b) excluir relações artificiais; (c) replicar os resultados; (d) verificar a não aplicabilidade das explicações rivais; (e) obter feedback de informadores chave.

(a) as entrevistas originaram um registo escrito que posteriormente serviu de base à elaboração do relatório do estudo de caso; (a.1) as entrevistas iniciais deram lugar à elaboração do diagnóstico estratégico da unidade de análise seleccionada, conforme se apresenta no capítulo 9; (a.2) as conclusões das entrevistas realizadas a alguns dos principais clientes apresentam-se em anexo; (a.3) as entrevistas e reuniões executivas sobre o BSc serviram de base à elaboração dos Mapas da Estratégia, conforme se apresenta no capítulo 10; (b) registaram-se inúmeras notas adicionais às entrevistas; (c) elaboraram-se os formulários de contacto, cuja estrutura se apresenta em anexo; (d) tomaram-se inúmeras notas, quer a partir das observações directas e participadas, quer da análise dos documentos recolhidos; (e) tendo-se elaborado o diagnóstico estratégico de enquadramento à implementação do BSc e à elaboração dos Mapas da Estratégia, cujos resultados se inserem nos capítulos 9 e 10.

No relatório do estudo de caso da presente investigação, procurou-se clarificar a cadeia de evidências proposta por Yin (2003): (a) utilizando citações das evidências identificadas, nomeadamente nas entrevistas e reuniões executivas; (b) assegurando a organização da base de dados, bem como a identificação das citações e o contexto em que os dados foram recolhidos; (c) garantindo a consistência entre os dados e os respectivos procedimentos de recolha e o protocolo do estudo de caso; (d) e assegurando que o conteúdo do protocolo se relaciona claramente com as questões iniciais do estudo. O contacto permanente com os informadores chave ao longo desta investigação facilitou a validação das evidências recolhidas e a obtenção de *feedback* sobre as interpretações encontradas. Com o estabelecimento de uma cadeia de evidência pretende-se assegurar que quem quiser ler as conclusões do relatório de estudo de caso, se tiver interesse em saber mais sobre essas conclusões, possa traçar o processo de evidências até à recolha de dados.

A “validade interna” insere-se na questão da legitimidade para se inferir a partir dos dados ou fazer deduções. Assim, a análise teórica deve basear-se na identificação de padrões para adequação ao modelo teórico (Yin, 2003), tendo sido esta a orientação seguida para dar vigor à validade interna. Como anteriormente se referiu, a “validade externa” traduz-se na capacidade do estudo permitir generalizações analíticas face à teoria existente ou ao desenvolvimento de novas teorias. Nesta vertente, a presente investigação procurou testar a coerência dos resultados da mesma comparando com os resultados obtidos com aqueles que foram obtidos em projectos de investigação similares.

7) Os Serviços Postais na Era Digital

7.1) Principais Tendências na “Revolução das Comunicações”

Fig. 7.1 – Principais Tendências da Revolução nas Comunicações



Fonte: A autora

A “**mudança da comunicação física para a comunicação digital**” tem um impacto muito forte no sector postal (anexo C1, C2 e C3), onde se verifica uma procura crescente nos serviços de correio híbrido (por exemplo, a Swiss Post Box dos Correios suíços). Os clientes continuam a valorizar o correio físico, mas as empresas necessitam de identificar e comunicar através dos canais preferidos pelos consumidores.

A “**alavancagem da economia digital pelos Governos e empresas**, encorajada pela recessão de 2008/09, traduz-se em diversas iniciativas. O governo americano, por exemplo, acabou com os formulários de impostos por correio (até 2011) e muitos pagamentos relativos a benefícios estatais serão feitos através de depósito directo (2013). Os Governos estão a fomentar a economia digital no sentido de melhorar a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos e um número significativo de operadores postais tem desenvolvido um espectro completo de serviços de *e-government* (os correios italianos constituem um bom exemplo neste domínio).

Os “**novos meios de pagamento e a factura electrónica**” são uma área de notável transformação. Cerca de 50% dos lares americanos pagam mensalmente contas e facturas *online*. A utilização crescente da facturação electrónica (*e-billing*) prende-se com benefícios no domínio ambiental e com economias de custo (os próprios governos e as empresas têm dado um reforço negativo cobrando as faturas físicas aos clientes, incentivando a mudança para o contexto digital).

Ao lançamento de cada nova tecnologia corresponde uma “**mudança na velocidade e escala das comunicações**. O *e-mail* ultrapassou o fax, demonstrando maior velocidade e menor custo. Mas o *e-mail* passou a ser percebido como lento tendo sido ultrapassado por meios de comunicação instantânea como o SMS, mensagens de texto, *instant messenger*, *Twitter* e as redes sociais. Estas mensagens mais curtas e mais directas conseguem captar melhor a atenção do receptor, o que acaba por estimular uma resposta rápida. No sector postal, não é expectável que a geração Y vá pagar um selo quando tem alternativas de comunicação grátis. Não obstante a maior lentidão na entrega e o custo ser mais elevado, verifica-se que o correio físico é valorizado para a correspondência emocional, no *direct mail* e no domínio legal.

O “**poder do cliente e controle da comunicação**” constituem uma mudança fundamental, onde o controle está a mudar do remetente para o destinatário. A figura seguinte mostra a dinâmica emergente e a inter-relação entre confiança e controle. Os *sites* de conteúdos como os *blogs* e as comunidades sociais dão aos utilizadores a oportunidade de produzir conteúdo baseado na sua experiência da vida real (o Tripadvisor, por exemplo, tornou-se um site muito poderoso como fonte credível de informação de viagens e que influencia o comportamento do consumidor). Essa credibilidade e confiança tende a propagar-se através da comunidade social dos consumidores, fazendo da transparência, credibilidade e serviço ao cliente uma nova forma de publicidade. Os clientes estão a ganhar mais controle sobre os produtos e serviços que recebem das empresas, através da colaboração *online*, o que tem um impacto significativo no sector postal onde os clientes começam a procurar conteúdos mais relevantes desenhados à medida das suas necessidades individuais. Isto torna-se directamente relevante no correio prioritário (*first class*) e no correio normal (*standard*), a partir do momento que as pessoas sentem que recebem muita publicidade, começando então a procurar formas de controlar a informação que recebem e o modo como a recebem.

Fig. 7.2 – Mudanças no Controle e Formas de Comunicação



A internet tem evoluído “**da comunicação de massas para a comunicação personalizada**”, havendo quem defenda que “o mercado de massas” foi substituído por uma enorme quantidade de nichos de mercado⁸³. Os investimentos em *mass media* (jornais, revistas, catálogos e TV) estão a dar lugar a métodos mais interactivos de manter a conversação com os clientes. As redes sociais estão a assumir um papel cada vez mais relevante na comunicação das marcas. Serviços como o *Twitter* têm permitido às empresas ver o que os clientes estão a dizer nas conversas informais sem necessidade de dispendir dinheiro em *focus groups* ou painéis de consumidores⁸⁴. Segundo a Best Global Brands (2010), o Facebook está a desempenhar o mesmo papel de marketing que a televisão teve nos anos 60⁸⁵.

Os “**meios de comunicação tradicionais estão a passar para o online**”. Em anexo (C4, C5, C6) apresenta-se uma mudança nos gastos de marketing por meio. As empresas têm mudado os orçamentos publicitários dos meios tradicionais para os novos meios tais como *websites corporativos*, *blogs* e *social media*. A publicidade na internet (*internet advertising*) inclui publicações *online*, vídeo,

⁸³ Jarvis, J. “What Would Google Do?”, Collins Business, 2009, pp. 63-65.

⁸⁴ Best Global Brands 2010, Interbrand Study. [www.brandwizard.com/Best Global Brands 2010 US.pdf](http://www.brandwizard.com/Best%20Global%20Brands%202010%20US.pdf).

⁸⁵ “Facebook Sells Your Friends”, September 25, 2010, <http://www.businessweek.com/magazine>.

search engine keywords e *e-mail*, e a sua quota de receita de publicidade nos USA deverá aumentar cerca de 10%, tendo excedido a publicidade impressa já em 2010. O *search advertising* contava com cerca de metade de todas as receitas de publicidade digital (*digital ad*) em 2008, e foi dominado por um pequeno número de grandes empresas tais como a Google e a Yahoo. Estas mudanças têm implicações no mercado postal, em particular no Marketing Directo. Efectivamente, as campanhas de marketing directo com mais sucesso combinam o físico com o digital⁸⁶.

A maior parte dos retalhistas dos USA estão a reduzir o uso de catálogos devido ao elevado custo de produção e distribuição, o que tem implicações no sector postal, sobretudo no segmento Editorial e da Venda à Distância (*Mailers*). A indústria dos jornais enfrenta um forte declínio na procura e nas receitas de publicidade. Se por um lado, existe uma tendência nas sinergias dos múltiplos *media*, o que pode prolongar a vida da indústria de jornais, por outro lado, mais de um terço (36%) dos americanos obtêm as suas notícias de fontes tradicionais e digitais.

O futuro é “sempre on”. As tecnologias móveis significam conteúdo local, para mim, agora, donde resulta “maior participação do consumidor” e “múltiplas formas de construir relacionamento com o cliente”⁸⁷, sobretudo para as pequenas empresas, designadamente através de melhor segmentação geográfica, mais imediata e relevante para o cliente (*SMS, MMS, e-mail, mobile Web*). No que concerne aos *smartphones* e *mobilephones*, a Gartner prevê que, em 2013, a combinação instalada de base dos *smartphones* e *browsers* alargada aos telefones será maior que a base instalada nos PC. Por seu lado, a Google advoga que tem havido um crescimento de 500% na pesquisa móvel (*mobile search*) nos 2 últimos anos, prevendo que, em 2013, metade do tráfego da *web* será móvel. À medida que as tecnologias móveis vão avançando, verifica-se uma ténue fronteira entre os *lap tops* e os telefones móveis, porquanto as capacidades vão convergindo em novos produtos tais como o *iphone* e outros *smartphone* (por exemplo, o *Kindle* da *Amazon* pode ser lido em múltiplos *devices* e plataformas como o *Androide, iPad, Iphone ou Mac*). Isto requer estratégias de marketing integrado, que se focam na colocação de mensagens publicitárias em múltiplos canais, físicos e digitais.

A publicidade na internet tem evoluído de simples “*banners*” e “palavras –chave” para formas mais avançadas de “**segmentação comportamental**” (*behavior targeting*), o que permite a utilização de “redes de publicidade” (*advertising networks*) para recolher informação das actividades *online* de um cliente com vista à apresentação de publicidade relevante⁸⁸. Estas redes juntam dados oriundos da observação de milhões de consumidores, seguindo os *sites* visitados e o seu tempo de permanência no *site*. Empresas como a Yahoo, Google e Akamai Technologies proporcionam a segmentação da publicidade com base no comportamento. A publicidade digital é poderosa na medida em que proporciona análises quantitativas e a medição de resultados. Os Correios canadianos lançaram

⁸⁶ “Projecting U.S. Mail Volumes to 2020”, Boston Consulting Group, March 2010.

⁸⁷ “The Next Wave of Digital Marketing Trends”, Entrepreneur, May 2010 (www.entrepreneur.com/marketing)

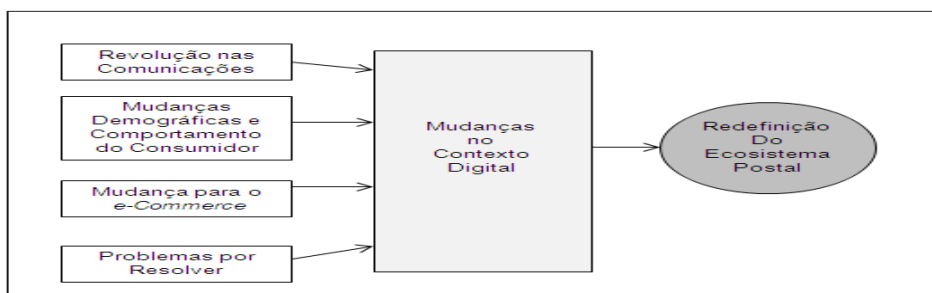
⁸⁸ De acordo com o artigo “The rise of Location-Based Personalized Shopping”, da *Mobile Marketeer*, September 2010, (www.mobilemarketeer.com), a questão chave para os *marketers* é assegurar que os consumidores recebem conteúdos que tenham significado para eles. A chave de sucesso para o *mobile marketing* liga a capacidade do *marketeer* para aumentar a base de dados dos seus clientes e localizar os segmentos-alvo, enquanto deixa o consumidor ter mais controlo sobre os actuais conteúdos de marketing que recebe.

recentemente uma rede de marketing directo digital, que fornece aos consumidores anúncios e ofertas locais através do uso da localização e da segmentação comportamental.

Os retalhistas estão agora a começar a alavancar as tecnologias móveis no sentido de converter os visitantes em compradores, esperando-se que o “*m-commerce*” se torne a grande revolução do marketing, das compras e dos pagamentos na evolução do mundo digital⁸⁹. Segundo a pesquisa da ABI⁹⁰ o *mobile financing*, incluindo os pagamentos móveis entre indivíduos, é a próxima grande questão, prevendo que haverá meio bilião de consumidores de finanças móveis em 2013. À medida que a banca *online* ganha terreno⁹¹, torna-se mais fácil a transição para a banca móvel (*mobile banking*).

7.2) Mudanças do Contexto Digital e Redefinição do Ecosistema Postal

Fig.7.3 – Mudanças no Contexto Digital e Redefinição do Ecosistema Postal



Fonte: A autora

Mudanças Demográficas e no Comportamento do Consumidor: A emergência da Geração Y, sendo o maior e mais representativo grupo demográfico actualmente em termos de previsão de comportamentos futuros (anexo C13), reflecte uma mudança importante no comportamento do consumidor, com implicações profundas no mundo das comunicações, em particular no sector postal. Este grupo também conhecido por *digital natives* ou geração milénio (*millennials*) viveu sempre envolto em tecnologia, e está no centro da “revolução das comunicações”, onde o poder muda das instituições e das grandes organizações para os cidadãos (clientes) mais confiantes e bem informados. O mundo deste grupo de consumidores gira à volta do entretenimento, da comunicação e dos conteúdos. Usam a internet para ver vídeos, jogar *online*, fazer o *download* de música e comunicam com a família e os amigos através das redes sociais e *instant messages*. Não é pois

⁸⁹ “Google Outlines Mobile Trends at Advertising Week, DC”, The Huffington Post, September, 2010 (www.Hunffingtonpost.com).

⁹⁰ “Mobile Banking is an Enormous Growth Market”, L’Atelier, March 2009 (www.atelier-us.com/mobile-wireless).

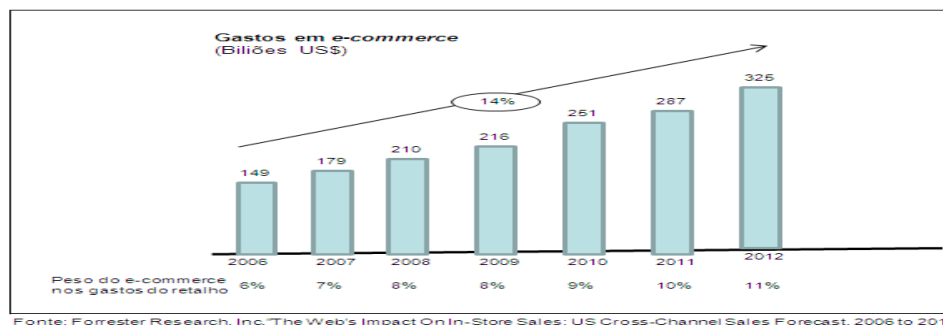
⁹¹ Segundo o artigo “Full Service Mobile Banking”, CMS Wire, September 2010 (www.cmswire.com), o Bank of América firma que 17% dos seus clientes de *online banking* já usam os serviços móveis, tais como alertas para rever os balanços, e as aplicações dos smartphone para ver transacções, pagar contas, ou até fazer depósitos através de uma foto de um cheque.

surpreendente que as redes sociais, os jogos *online* e o e-mail sejam as três principais actividades destes consumidores *online*⁹².

Segundo a Pew Research Center (2008), a geração Y tornou-se um forte adepto da internet como fonte de agregação e partilha de informação, em que alguns dos *sites* mais populares transformaram os meios de comunicação e de entretenimento tradicionais. É o caso da *Wikipedia*, que se tornou mais popular que as enciclopédias impressas, enquanto o *Flickr* e o *Picassa* fornecem alternativas para a impressão e envio de fotos. O *Youtube*, o *NetFlix* e o *Google e-books* exemplificam um conjunto de negócios transformacionais que estão a desafiar os modelos tradicionais. A geração Y quer “tudo agora” e, tal como a geração X, revela mestria no desempenho simultâneo de múltiplas actividades em diferentes meios, o que requer do *marketeer* uma adequada combinação de meios e conteúdos para obter a sua atenção. A elevada sensibilidade deste grupo aos aspectos ambientais e à redução da pegada ecológica por parte das empresas, torna-os mais receptivos aos meios electrónicos no domínio postal, nomeadamente às soluções de correio híbrido. As comunicações móveis (*mobile*) tornaram-se o meio de comunicação preferencial das gerações que “estão sempre on”, ou seja, a geração X e Y.

Mudança para o e-commerce: Não obstante evidenciar um forte crescimento ao longo da última década, o *e-commerce* conta apenas com cerca de 4% do total das vendas a retalho nos USA. No entanto, apresenta-se como uma das áreas de maior crescimento potencial no domínio postal.

Fig. 7.4 – Gastos em e-commerce



A Forrester⁹³ prevê um crescimento de dois dígitos na venda a retalho *online* nos USA, esperando alcançar cerca de 250 bilhões de dólares (6% das vendas totais a retalho) já em 2014. Uma das principais barreiras às compras *online*⁹⁴ prende-se com o fornecimento de informação relativo aos cartões de crédito (62%) e a impossibilidade de ver e manusear os bens adquiridos (55%). Por outro lado, uma das grandes tendências nas compras *online* reside no facto dos consumidores utilizarem a

⁹² "What Americans Do Online: Social Media and Games Dominate Activity", Nielsenwire, August 2010 (blog.nielson.com/nielsonwire/online)

⁹³ Forrester Forecast: Double-Digit Growth for Online Retail in U.S. and Western Europe", Forrester Research, March 2010, (www.forrester.com)

⁹⁴ "why Consumers Don't Buy Online", Forrester Resarch, March 2005, (www.forrester.com)

internet para pesquisar os produtos e serviços que pretendem adquirir, mas acabarem por efectuar a compra na loja física⁹⁵.

O Operador Postal da Finlândia criou um produto *online* (*Netposti*), para o que fez uma parceria com o líder do fornecimento de soluções de pagamentos *online*, o qual serve mais de 1500 lojas finlandesas *online*. Assim, os compradores podem evitar o cartão de crédito, pagando directamente as suas compras na conta *Netposti*. Muitos retalhistas oferecem a entrega gratuita dos seus produtos, no sentido de seduzir os clientes a completarem a transacção *online*, tendo a Amazon⁹⁶ sido pioneira nesta prática. Paralelamente, foram lançadas diversas soluções de *self-service* (por exemplo, a rede das 2500 packstations da DHL, oferecem um serviço da máxima conveniência (24/7), cobrindo mais de 2,5 milhões de clientes na Alemanha), no sentido de facilitar o envio e a recepção de encomendas com a máxima conveniência para o cidadão. A *Paypal* é a forma de pagamento não bancário mais vulgarizada. Assiste-se a alguma consolidação no sentido de explorar as capacidades do *e-commerce*, sendo que a recente compra da *SecurePay* pelo Operador Postal Australiano (Australia Post) exemplifica esta tendência.

Problemas por resolver (*digital gap*): A revolução digital trouxe muitas melhorias para o mundo da comunicação e dos negócios, permitindo aos cidadãos e às empresas comunicar e efectuar transacções instantâneas e a menor custo, à escala global. Não obstante estas virtudes, existe um conjunto de problemas que continuam por resolver, sendo de destacar o desafio de “manter a plataforma digital neutra”, a falta de um “nível adequado de privacidade e confidencialidade”, a dependência e “segurança” nas comunicações e transacções digitais do modo desejado pelos cidadãos, a que se alia o excesso de informação e a contínua falta de instrumentos adequados para gerir a informação pessoal.

Por outro lado, verifica-se a necessidade de uma plataforma devidamente segura para as transacções financeiras. O correio físico é seguro e garante privacidade, mas é mais caro e mais lento que o correio digital. Assim, a grande questão passa por encontrar uma relação simbiótica que combine as características positivas destes dois meios, enquanto se constrói a plataforma que permite os efeitos de sinergia positiva entre ambos. Enquanto existe um princípio de serviço universal no mundo físico (correio físico), esse princípio ainda não existe no mundo digital (correio digital). O aumento da utilização de pontos de internet móvel promovem a mudança de uma economia de internet baseada no PC para os meios móveis. As taxas de penetração dos telemóveis têm um impacto cada vez mais significativo no *gap digital*. Os líderes governamentais e os líderes tecnológicos têm um papel a desempenhar na ajuda à redução deste *gap digital*, através do incremento de serviços disponíveis, conectando comunidades e reduzindo os custos.

⁹⁵ “Online Product Research”, Pew Resarch Center, September 2010 (www.pewinternet.org)

⁹⁶ “Amazon’s Free-Shipping Secret”, cnet reviews, December 2010, (<http://reviews.cnet.com>); Refira-se que outros retalhistas como a Zappos.com alcançaram lugares de destaque na venda online diferenciando-se com as entregas e devoluções gratuitas para o consumidor (Betts, M., “Zappos.com earns top score for online customer service”, Computerworld, June 2010)

Existe uma ameaça potencial do “princípio da neutralidade da rede”, ou seja, não existe a garantia que as plataformas proporcionem aos indivíduos, pequenos negócios, ou grandes empresas, o mesmo tipo de tratamento sem preferência e com escolha sobre o controlo dos serviços. Por outro lado, muitos utilizadores mais velhos não aderem ao mundo *online* porque não confiam que as suas transacções sejam seguras⁹⁷. Deste modo, “a falta de um nível adequado de privacidade, confidencialidade, dependência e segurança na comunicação e transacções digitais” constitui um problema a resolver.

Outra ordem de problemas prende-se com a “inadequação dos instrumentos de gestão de informação pessoal”, sendo que cerca de 17% dos americanos criam uma nova conta de endereço de *e-mail* a cada 6 meses⁹⁸. Para gerir esta sobrecarga algumas pessoas estão a encaminhar múltiplos *e-mail* para uma localização, enquanto outras procuram uma “conta de *e-mail* universal” (por exemplo, o *Priority Inbox* da *Google* prioriza *e-mails* com base em algoritmos e hábitos da *mailbox*, e a caixa de correio digital da *Zumbox* destina-se a todos os endereços postais nos USA). Por último, refira-se alguma insuficiência na “disponibilidade e fiabilidade de instrumentos financeiros convenientes e seguros”. Múltiplos meios de pagamento e facturas electrónicas têm emergido actualmente devido, quer à falta de consistência e centralização dos bancos e dos *billers*, quer da falta de *standards* claros por parte da indústria.

O relativo declínio dos *mass media* tradicionais (imprensa, rádio, TV) e a mudança para a produção de conteúdos individualizados constituem mudanças fundamentais no mercado das comunicações. Há cerca de uma década atrás, os fornecedores de conteúdos pertenciam aos *media tradicionais* (editores, jornalistas e autores), que distribuíam os seus conteúdos através desses mesmos canais. Este contexto tem evoluído para um modelo onde qualquer um pode tornar-se um autor e qualquer organização pode tornar-se um distribuidor, o que vem mudar radicalmente o tradicional “ecossistema postal”. À medida que os “*digital natives*” se juntam à força de trabalho e se tornam cidadãos activos na economia, os seus comportamentos “sem papéis” vão ter um profundo impacto em muitos aspectos do negócio postal, tal como hoje o conhecemos. As “tecnologias móveis” tornar-se-ão muito mais intrusadas na sociedade, exigindo às organizações capacidade de inovação e criação permanente de novas formas de comunicar.

A “confiança *online*” poderá ser redefinida através da integração de redes sociais, dos negócios e do governo, e ser revigorada com o reconhecimento do estatuto legal das comunicações electrónicas qualificadas. Não obstante os avanços na economia digital, a “entrega física” continuará essencial para alguns consumidores e aplicações empresariais, sendo que as contínuas inovações no mundo digital ajudarão o correio físico a reter e a aumentar o seu valor. Os consumidores procurarão capacidades de *e-commerce* à escala global por parte dos retalhistas, de modo cada vez mais simples, rápido e barato.

⁹⁷ Até mesmo a geração Y expressou preocupação num recente inquérito, onde 89% dos inquiridos acreditam que o roubo de identidade é um problema crescente na nossa sociedade, e menos de metade dos inquiridos sentiam-se seguros na partilha de informação pessoal ou financeira *online*. (“Generation Y Online Security Survey Conducted by TRU Research”, Sponsored by RSA (EMC), April 2010; www.rsa.com/maintainmyprivacy/gen Y Int Sec Surv Res TRU RSA.PDF)

⁹⁸ “E-mail Statistics Report”, Radicati, 2010 (www.radicati.com)

Tudo indica que o envio de correspondência pessoal continuará a ser uma pequena percentagem do correio enviado, enquanto as comunicações empresariais e do governo continuarão a mudar para um formato electrónico, reduzindo assim a quantidade de correio prioritário (*first-classe mail*). O “correio prioritário (*first-class mail*) e o correio *standard* continuarão a existir”, mas estas duas opções de correio físico tenderão a declinar à medida que os governos e as empresas investirem nas suas próprias soluções de comunicações seguras. Por seu lado, os consumidores irão requerer escolha na comunicação que recebem e controle sobre a forma como a recebem, o que conduz à necessidade do “correio *standard* ser cada vez mais segmentado”, em função das necessidades relevantes para os consumidores, e integrado com múltiplos canais de comunicação para reter o seu valor.

7.3) O Contexto Postal Internacional: Mercado CEP, Rede de Retalho, Alargamento da Cadeia de Valor e Serviços Emergentes

Os Operadores Postais enfrentam actualmente três grandes desafios: uma quebra de tráfego generalizada (sobretudo desde 2002), a perda progressiva do monopólio de alguns serviços e um aumento dos custos do serviço universal⁹⁹. Este contexto tem conduzido os Operadores Postais internacionais a apostar na diversificação da sua oferta tradicional, como forma de responder estruturalmente a estes desafios. À medida que os monopólios postais se vão eliminando, os concorrentes de baixo custo vão ganhando quota nos mercados em liberalização. Os novos entrantes adquirem vantagens de custo relativamente aos operadores incumbentes através da aposta em áreas de maior densidade populacional, pela focalização no cliente empresarial (reduzindo a necessidade de uma extensa rede de recolha) e nos padrões de entrega não urgentes (menor frequência de entrega, optimizando a densidade) e beneficiando de custos laborais relativamente mais baixos.

A maior parte dos Operadores Postais internacionais encontra-se razoavelmente diversificado, sendo que pelo menos 40% das suas receitas são obtidas fora dos serviços postais. As receitas fora dos serviços postais representavam 63% das receitas totais dos Operadores internacionais, em 2008, e apenas 49% em 2003 (anexo C8). Apesar dos segmentos de negócio fora do correio apresentarem cerca de metade da lucratividade do correio, representaram cerca de 75% do crescimento dos lucros dos operadores internacionais (Accenture, 2010), no período 2003-2008. Atendendo a uma gama de critérios de *performance* amplamente aceites, verifica-se que os operadores postais mais diversificados apresentam melhor desempenho que os seus *peers* em todas as dimensões (Accenture, 2010).

⁹⁹ Algumas das táticas adoptadas pelos Operadores Postais no sentido de mitigar a quebra estrutural no tráfego postal prendem-se com a implementação de aumentos de preço selectivos (descontinuando serviços de margens baixas e aumentando as taxas de serviços *premium*), a redução dos custos variáveis (nomeadamente, através do agenciamento e encerramento de estações bem como da modernização e da automatização das operações) e na estimulação da procura através de ajustamentos de alguns preços e na obtenção de maiores sinergias e partilha de custos nos processos (alargamento das condições de serviço – em função das zonas de entrega, ..., alargamento das opções de partilha e acesso *downstream*, e desenvolvimento de um sistema de preço segmentado – descontos de volume, tarifas sazonais, *peak-off peak*, etc) . Contudo, confrontam-se com a dificuldade de manter o crescimento dos custos relativamente às receitas (anexo).

Os Operadores Internacionais dispõem de um conjunto amplo de oportunidades de diversificação ao longo de cinco plataformas fundamentais: no “transporte”, que integra a área das encomendas, correio expresso e logística; nos “serviços de retalho”, que compreende a “rede de balcões” (venda de correio, produtos e serviços de conveniência e outros produtos especializados) e os “serviços bancários/financeiros” (transferências e pagamentos, banca comercial e revenda de produtos bancários através da rede de estações); nos “serviços relacionados com o correio”, abrangendo as áreas de “marketing integrado” (dados, *media*, serviços de produção e impressão, gestão de respostas ao cliente), de “gestão documental” (digitalização de documentos, gestão de *mail room* digital e físico, processamento de dados, e serviços de arquivo) e de “correio híbrido” (porte electrónico, distribuição de correio multicanal – E2P (*electronic to print*), P2E (*print to electronic*), E2E (*electronic to electronic*) -, certificação de *e-mail* e gestão de caixas de correio digital). Outras oportunidades de diversificação prendem-se com as plataformas de “serviços emergentes” (anexo C12) e “serviços do governo” (anexo C15).

A experiência internacional tem demonstrado que, não obstante as sinergias com o negócio postal, a diversificação para as novas áreas de negócio emergentes (*e-commerce*, telecomunicações, serviços às empresas e serviços do Estado) requerem novos recursos e capacidades para os Operadores Postais poderem competir eficazmente. Quando não há historial de presença a aquisição é o modo preferido de entrada dos Operadores Postais para se estabelecerem com dimensão numa área de maior potencial. Todavia, o estabelecimento de uma presença com dimensão nestas novas áreas de negócio requer “tempo” e “alterações no modelo de negócio”, a começar pelos custos laborais, pelo que é necessário encontrar uma resposta estrutural à quebra de tráfego do correio, tal como se tem verificado noutras indústrias que estão a responder aos desafios do seu *core business* em virtude do fenómeno da substituição¹⁰⁰.

Mercado CEP: No domínio dos “transportes”, o segmento CEP (*Courier & Express Parcel*) apresenta taxas de crescimento apreciáveis (5-11%) em função da região geográfica, sendo que permanece relativamente fragmentado fora dos USA, onde os concorrentes de topo não excedem 40-50% de quota de mercado, quer no mercado interno quer no externo. O rápido crescimento do sub-segmento B-C (*business to consumer*), impulsionado pela expansão do *e-commerce* cria oportunidades para os operadores internacionais, em virtude dos clientes privilegiarem a “fiabilidade do serviço” (relegando a “velocidade” para segundo plano); do aumento da necessidade de entrega domiciliária (os operadores postais já têm uma presença diária neste mercado, enquanto a entrega em casa representa um desafio de densidade para os *carriers* integrados comparativamente ao B-B); a importância das devoluções favorece a extensa rede de retalho dos operadores postais neste domínio (apoio à logística de devoluções). Os Operadores Internacionais têm vindo a introduzir

¹⁰⁰ Na indústria da música, por exemplo, a Vivendi SA, a Warner Music Group e a Sony BMG estabeleceram parcerias com o Myspace para desafiar o iTunes (enquanto a Tower Records fechou 2700 lojas). Na indústria dos jornais e revistas, por exemplo, enquanto o NY Times investiu *online* e o Washington Post adquiriu a Kaplan Learning Center, mais de 15000 trabalhadores do sector entraram em *lay off* em 2009. No sector do aluguer de vídeos, por exemplo, a Blockbuster seguiu o líder (Netflix) na entrega domiciliária de filmes e na expansão para a possibilidade de fazer o *download* de filmes (ao passo que a Hollywood vídeo entrou em falência em 2009).

inovações focalizadas na “conveniência” para melhor servir a o segmento B-C e a entrega domiciliária (anexo C9).

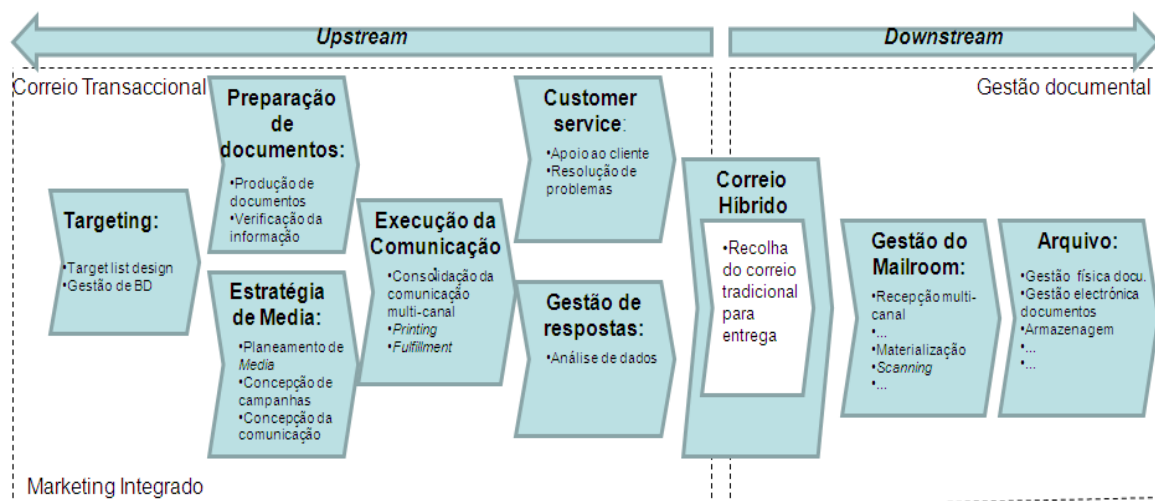
Rede de Retalho: No que se refere à “rede de retalho” os operadores internacionais têm vindo a estrutura-la segundo dois eixos estratégicos: a “optimização da rede de estações existente” e a “transformação numa rede de retalho” (anexo C14).

A “optimização da rede existente de estações de correio” visa melhorar os resultados à luz das restrições da rede actual e passa pela: “racionalização da própria rede”, através do encerramento das estações de correio de menor tráfego (por exemplo, a *Deutsche Post-DHL* encerrou 40% das suas estações de correio no período 1992-2005), do estabelecimento de parcerias e terciarização de serviços (o operador *Posten AB* franchisou 82% da sua rede de retalho, por exemplo) bem como na aposta em estações de correio móveis nas regiões de baixa densidade de tráfego postal (caso do *Grupo La Poste* e do *Osterreichische Post*); “aumento da produtividade”, quer pela condução de tarefas de baixo valor acrescentado para os canais *online* e pela automatização (quiosques) nas estações de correio (aumentando a conveniência e acessibilidade), quer pela adopção de horários das lojas que maximizem o tráfego postal; e “captação de receitas incrementais no tráfego existente”, pela venda de artigos de papelaria, material de escritório e produtos de conveniência.

O segundo eixo estratégico, i.e., a “transformação numa rede de retalho” procura alcançar uma mudança de paradigma: redesenhando a rede em torno de uma proposta de valor que também apoie o *e-commerce* e o negócio de encomendas. A concretização deste objectivo passa pela: “concepção de uma proposta de valor diferenciada” para as estações de correio alvo em segmentos específicos (por exemplo, serviços para o lar, PME’s), nomeadamente em termos do formato, tipo de serviços e experiência oferecida; “reestruturar e segmentar a rede no alinhamento com a proposta de valor” (localização e mix da oferta). De um modo geral, os Operadores internacionais têm desenvolvido a sua estratégia no sentido da redução do número de estações existentes (por exemplo, a *Swiss Post* tem em curso o encerramento de 400 estações de correio a par do lançamento de uma “estação de correio virtual”, que permite uma ampla multiplicidade de serviços *online*) sendo que, em 2008, praticamente uma em cada duas estações de correio na europa não são geridas por um Operador Postal (anexo C10).

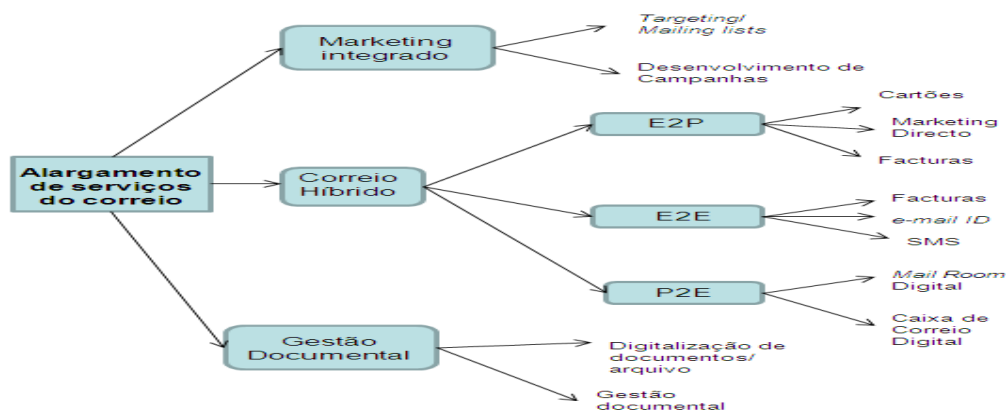
Alargamento da Cadeia de Valor Postal: A grande maioria dos Operadores Postais Internacionais está a expandir os seus serviços de correio para além do *core business*, a montante e a jusante do correio híbrido. Contudo, essa diversificação em escala requer o desenvolvimento de capacidades *upstream* e *downstream* completamente integradas, para além do correio híbrido. Na figura seguinte procura sistematizar-se esta situação.

Fig.7.5 – Alargamento da Cadeia de Valor Postal



Na figura seguinte procura sistematizar-se o alargamento de serviços de correio, para além do *core business* postal, nomeadamente em termos de marketing integrado, correio híbrido e gestão documental. Em anexo (C11) apresenta-se com maior detalhe este alargamento do serviço de correio, para um conjunto de diferentes Operadores Postais.

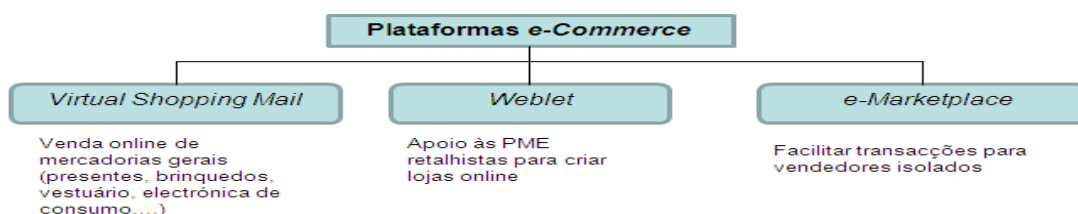
Fig. 7.6 – Alargamento dos Serviços de Correio



Fonte: A autora

Serviços Emergentes de e-Commerce e Telecomunicações: Muitos Operadores Postais internacionais têm lançado novos serviços no domínio do “e-commerce”, como se procura sistematizar na figura abaixo indicada, e que pode assumir três vertentes fundamentais: o “centro comercial virtual” (por exemplo, a *An Post* e o *Grupo La Poste* alargaram a sua oferta neste âmbito lançando serviços para o lar no domínio da manutenção e pequenas reparações, *babysitting*, *tutoring*, entre outros) que permite a venda *online* de diversas categorias de produtos (nomeadamente presentes, brinquedos, vestuário, electrónica de consumo); o “*webled*”, que consiste no apoio aos pequenos retalhistas (PME’s) no sentido de lhes proporcionar condições para a criação das suas próprias lojas *online*; o “*e-marketplace*” visa facilitar as transações entre particulares (por exemplo, o Grupo Poste Italiane), através de uma parceria com a *buycentral.com*, que é semelhante à *eBay*.

Fig. 7.7 – Novos Serviços no e-Commerce



Fonte: A autora

Serviços do Estado: A maior parte dos Operadores Postais oferecem alguns serviços básicos do Estado, nomeadamente de registo, cobrança e pagamento (anexo C15). Alguns Operadores Postais estão a expandir, para além destes, os seus serviços para o Estado, designadamente alavancando a rede de retalho (reciclagem de aparelhos electrónicos, clínicas de saúde - Royal Mail e Australia Post), desenvolvendo serviços de interesse rural (La Poste, DHL-DP), serviços para deficientes (La Poste) e alargamento dos serviços de identificação governamentais para instituições financeiras e grandes empregadores.

7.4) Um olhar Sobre Outros Operadores Postais: *Itella*, *Canada Post* e *Poste Italiane*

Itella – Finland Post (Netposti): Com o apoio do governo da Finlândia e das empresas locais, a *NetPosti*, uma alternativa à caixa de correio física que agrega a função de arquivo, permite ser um serviço atractivo contando actualmente com cerca de 500 000 utilizadores, e uma taxa de penetração de cerca de 12% da população. Os finlandeses são utilizadores significativos de serviços electrónicos. Com a *NetPosti*, cada cidadão dispõe de uma conta ligada ao seu número da segurança social e um endereço de *e-mail*. O governo também fornece o *NetPosti* com todas as moradas físicas dos residentes, as quais são automaticamente actualizadas se o cidadão mudar de residência. A *NetPosti* assinou um acordo de cooperação com o líder da Finlândia que fornece soluções de pagamentos *online*, servindo mais de 1500 lojas *online* finlandesas.

Os consumidores podem obter o recibo das compras *online* directamente na sua conta *NetPosti*. Com o conceito de caixa de correio electrónica segura, desenvolvido pelos Correios Finlandeses, os consumidores recebem um *e-mail* ou uma mensagem de texto no telemóvel quando o seu correio foi aberto, sendo este digitalizado e enviado como ficheiro PDF para uma caixa de correio digital segura. O correio digitalizado é também enviado para o endereço físico, sendo que o serviço é reduzido para duas vezes por semana, para o correio de endereços residenciais, e para 3 vezes por semana, para as caixas de correio das empresas locais.

Canada Post: Em 2010, o Canadá lançou uma estratégia para a economia digital, no sentido de estimular a inovação e a adopção de novas tecnologias, enquanto protegia os direitos dos canadianos através do reforço das leis de propriedade intelectual. Para otimizar o sucesso na economia digital, o sector público deste país foi incumbido de liderar pelo exemplo, e funcionar como modelo de utilização das tecnologias digitais. Os Correios Canadianos aderiram entusiasticamente à estratégia do Governo na transição para o digital. Para o efeito, introduziram um portal de comparação de compras (*comparison shopper portal*) que proporciona aos consumidores canadianos acesso a uma multiplicidade de retalhistas e produtos do Canadá e dos USA, enquanto simplificavam a experiência de compras *online*. Os consumidores beneficiam da comparação de preços e condições mais frequentes, e da possibilidade de fazer compras a partir de um espectro de retalhistas muito mais vasto, com um preço simples (que inclui impostos, taxas, direitos alfandegários, transporte e distribuição).

Os correios canadianos oferecem actualmente um serviço de pagamento ocasional, o “*epost*”, que permite aos cidadãos adicionar, pagar, visualizar, e gerir mais de 200 tipos de contas e outros documentos (tais como o telefone, a água, as telecomunicações e os cartões de crédito), de modo totalmente *online*. Uma caixa de correio “*epost*” é uma caixa de recepção virtual segura, onde os utilizadores podem receber, adicionar, pagar, imprimir e gerir contas, facturas e outros documentos financeiros. A “*epost*” está intimamente integrada na rede de sites de *online banking* no Canadá. Quando um utilizador entra no *site* de *online banking* para ver a sua documentação financeira ficará automaticamente ligado ao *epost*. Os correios canadianos, com vista a ultrapassar a erosão do correio físico e ir ao encontro das necessidades dos cidadãos e das empresas, estão actualmente a desenvolver planos para o “*epost 2.0*”, que é uma extensão do serviço existente para uma solução de comunicação multi-canal integrada.

Poste Italiane: Durante a década anterior, os Correios Italianos fizeram grandes investimentos em tecnologia no sentido de modernizar e expandir a oferta de produtos e serviços, utilizando canais de acesso múltiplos (incluindo a internet, telefone), *kiosks self-service*, tendo em curso a preparação de serviços DTT (televisão digital terrestre). A estratégia dos Correios Italianos para o *e-government* visa reduzir o *gap digital* através do posicionamento como uma plataforma de ligação entre o mundo físico e electrónico, capaz de simplificar e melhorar a experiência dos cidadãos com os serviços do Estado. A implementação desta estratégia compreende a criação de plataformas capazes de oferecer comunicações e transacções híbridas ou electrónicas, seguras e certificadas, assim como fornecer novos canais físicos e electrónicos de acesso e entrega dos serviços do Estado.

Assim, por exemplo, foi criado um conjunto de novos serviços (*"Sportello Amico"*) disponíveis em cerca de 5740 estações de correio, que fornecem uma gama de produtos e serviços do Estado tais como passaportes, licenças de residência, certificados de robustez e pagamento de pensões via cartões de débito. Outros exemplos de serviços de *e-government* compreendem uma "caixa de *e-mail* certificada", que funciona como um canal para a troca de comunicação e documentação com valor legal, entre o Governo local, central e os cidadãos. Esta "caixa de *e-mail* certificada" integra a autenticação de identidade (através da identificação digital ou assinatura digital), serviço de *timestamp* (certificação das horas de envio), e prova de entrega e de recebimento. Os serviços de autenticação de identidade digital permitem aceder aos *websites* do Estado. Os serviços de "*time-stamping*", logo que sejam solicitados pelo Estado ou pelos cidadãos, permitem certificar a validade das transacções financeiras e da comunicação híbrida.

Os fornecedores do Estado podem usar a "facturação electrónica" (com a plataforma dos correios italianos) para facturar e receber pagamentos do Estado. Os correios Italianos arquivam a cópia electrónica de cada factura. Este Operador Postal também oferece serviços de digitalização e arquivo de comunicações e documentos do Estado. Os documentos arquivados electronicamente são "carimbados" com um selo electrónico (*e-postmark*). Refira-se ainda que, em 2007, os Correios Italianos entraram no mercado das telecomunicações como operador de rede móvel virtual, permitindo aos clientes usar o telemóvel para pagar as suas contas, enviar telegramas, cartas, correio registado, pagar transportes, enviar cartões criados a partir de um *MMS*, e acompanhar o seu *mail*.

8) O Sector Postal e o Grupo CTT

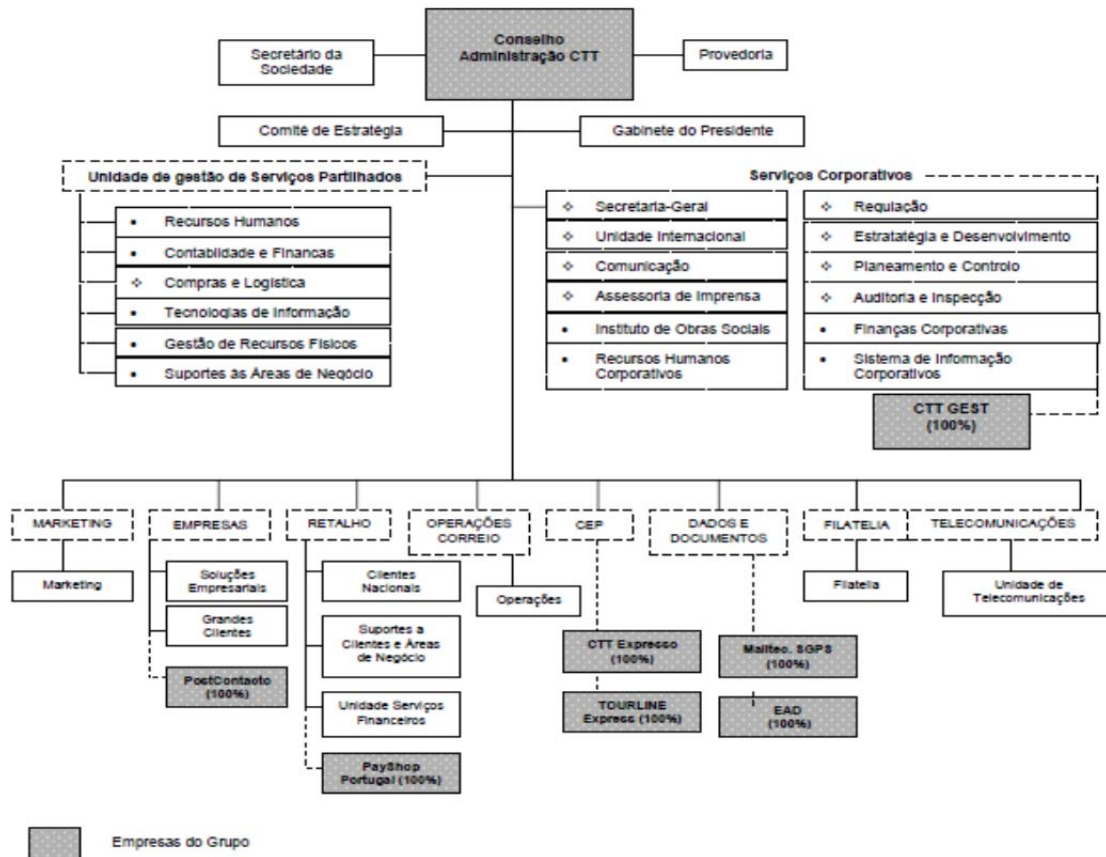
8. 1) Estrutura Orgânica do Grupo, Empresas e Áreas de Negócio

Os CTT – Correios de Portugal, SA são uma pessoa colectiva de direito privado, com o estatuto de sociedade anónima de capitais exclusivamente públicos. O Grupo CTT constitui um dos maiores empregadores nacionais, com mais de 15 000 trabalhadores tendo obtido, em 2008, 857,3 milhões de euros de proveitos operacionais consolidados. Diariamente, atende cerca de 190 mil clientes em mais de 900 estações de correio e trata 6,5 milhões de objectos postais, distribuídos por 6 mil carteiros e 6300 giros de distribuição postal em 4 milhões de domicílios. A sua estrutura distribui-se por mais de 1200 instalações, das quais 41% são alugadas.

Com o intuito de melhorar o relacionamento com os *stakeholders*, e em particular com os clientes, levou-se a cabo em 2008 um exercício de aprofundamento de identificação dos *stakeholders* mais críticos e dos temas que consideram mais relevantes. Para dar resposta às preocupações e exigências crescentes das partes interessadas, o Grupo CTT tem vindo a estabelecer mecanismos para o desenvolvimento de políticas de sustentabilidade, envolvendo activamente o Conselho de Administração e a Gestão de Topo, através do desdobramento dos objectivos de sustentabilidade e da sua integração no scorecard empresarial (Relatório de Sustentabilidade CTT, 2008).

Os negócios no Grupo CTT estão organizados por grandes linhas que enquadram as empresas participadas, conforme se representa no respectivo organigrama (anexos D1 e D4). A organização do Grupo CTT está orientada para o cliente através de estruturas próprias de marketing, venda e assistência diferenciada para os segmentos de clientes. Os serviços partilhados fornecem serviços de suporte a todas as empresas do Grupo, enquanto os serviços corporativos apoiam o Conselho de Administração na gestão, controle e supervisão das várias empresas. A responsabilidade de garantir o cumprimento do contrato de concessão do serviço postal universal compete aos CTT (empresa-mãe). As demais empresas do Grupo já operam em mercado aberto. Em 2008, os CTT lançaram o projecto “serviços partilhados” com o intuito de adoptar um modelo de gestão para a partilha de processos transversais a todas as áreas, servindo de suporte às diferentes actividades que, com alguma frequência, são contratadas no exterior em regime de *outsourcing*. A Unidade de Serviços Partilhados (USP) tem a vantagem de consolidar numa única área os serviços prestados aos vários negócios do Grupo CTT, propiciando a focalização das unidades de negócio e das empresas do grupo no respectivo *core business*. O novo organigrama é o que se apresenta na figura seguinte:

Fig. 8.1 - Nova Estrutura Orgânica do Grupo CTT

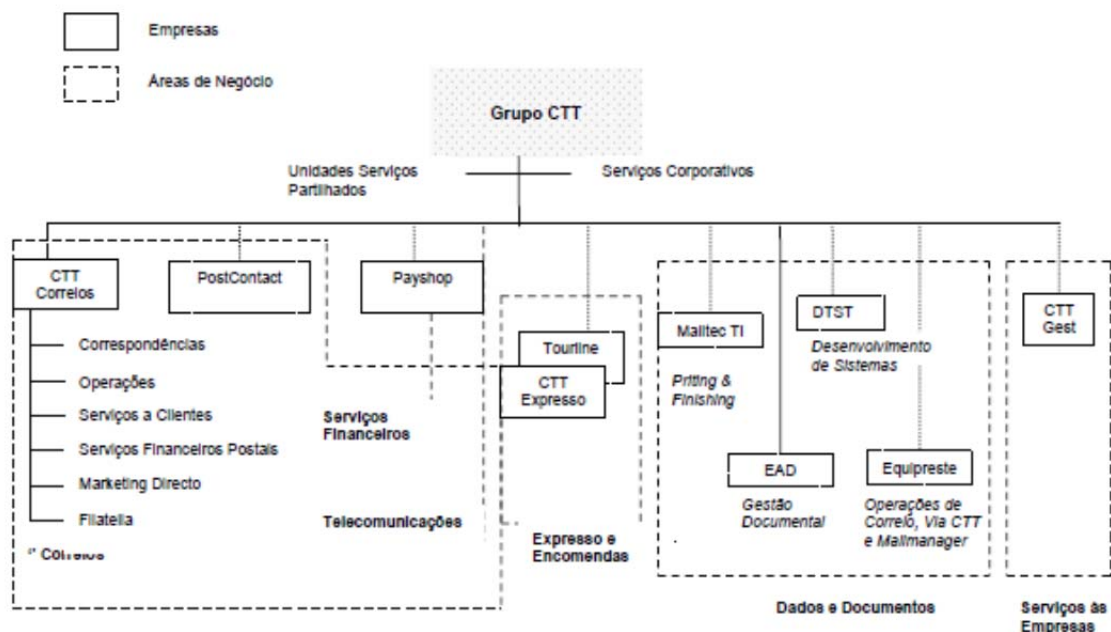


Fonte: CTT

Na figura seguinte procura-se ilustrar a estrutura do Grupo CTT, em termos de empresas que o integram e as respectivas áreas de negócio. O Grupo CTT é apoiado por uma unidade de serviços partilhados e serviços corporativos. A empresa-mãe CTT Correios compreende o negócio principal de “correios” (integrando correspondências, operações, serviço a clientes, serviços financeiros postais, marketing directo e Filatelia), a que se junta a PayShop no domínio dos serviços financeiros, a Post Contacto no âmbito do correio não endereçado, e o recente negócio das telecomunicações.

O negócio de “correio expresso e encomendas” é assegurado pela CTT Expresso e pela Tourline. A área de “dados e documentos” é assegurada pela Mailtec TI (*printing & finishing*), a EAD (gestão documental), a DSTS (desenvolvimento de sistemas) e a Equipreste (operações de correio, Via CTT e MailManager). Por último, destaca-se ainda a empresa do Grupo CTT Gest que presta serviços às empresas. Seguidamente, procurar-se-à caracterizar de forma sintética cada uma das empresas do Grupo, sendo apresentado maior detalhe em anexo.

Fig. 8.2 - Estrutura Empresarial – Participadas e Estrutura de Negócio



Fonte: CTT

A “Post Contacto” é a empresa responsável pela gestão do “correio não endereçado” no Grupo CTT. Tratando-se de um mercado extremamente concorrencial, esta empresa tem vindo a reforçar a sua quota de mercado (cerca de 49% em valor e 37% em volume, 2008), onde o sector de retalho generalista e especializado se destaca como cliente (77% do volume total de folhetos distribuídos, seguido pelo sector dos serviços e instituições).

O negócio do correio expresso e encomendas é assegurado pela CTT Expresso e pela Tourline Express. A “CTT Expresso” é a empresa do Grupo CTT vocacionada para o mercado CEP (*Courier, Express & Parcels*), disponibilizando aos seus clientes (empresas e particulares) serviços expresso de recolha, tratamento, transporte e distribuição de documentos e mercadorias (nacionais e internacionais), oferecendo complementarmente soluções de logística integrada e serviços de estafetagem. A “Tourline Express” actua na área do correio expresso e encomendas urgentes, em todo o território espanhol, e em 2008 foram consolidadas as sinergias entre estas empresas com vista à oferta de um serviço integrado de encomendas e correio expresso no mercado ibérico.

No âmbito dos serviços financeiros a “Payshop” é uma empresa que vem consolidar a posição do Grupo CTT no domínio dos serviços financeiros, designadamente no mercado de pagamento de serviços, de carregamentos de telemóveis e na bilhética de transportes públicos, dispondo, em 2008, de uma rede de 3598 agentes (mais 355 do que no final de 2007). A “CTT GEST” presta serviços ao Grupo CTT, nomeadamente o agenciamento da distribuição do correio empresarial e do *outsourcing* dos serviços de assistência em escala ao correio aéreo no aeroporto de Lisboa, à operadora Payshop Portugal e à operação em Moçambique. A CTT Gest ficou detentora da marca Payshop (que está

licenciada à Payshop Portugal, SA), com possibilidade de proceder ao seu sub-licenciamento no caso de expansão do negócio para outros países.

No domínio dos dados e documentos destaca-se a Mailtec, a DSTS a Equipreste e a EAD. A “Mailtec” confere aos CTT o domínio determinante na defesa do *core business* das correspondências, reforçando o seu posicionamento em áreas como a produção documental, onde esta empresa se assume como líder do mercado nacional. A “DSTS” (Desenvolvimento e Integração de Serviços e Tecnologias, SA) actua como um fornecedor de referência de tecnologias de informação para a “gestão integral de conteúdos empresariais”. Em conjunto com a Mailtec TI, tem mantido a liderança de mercado na área das soluções de produção documental e nas áreas de negócio de gestão electrónica de conteúdos e negócios electrónicos, quer com clientes do Grupo CTT quer com clientes externos. A “Equipreste” é responsável pela prestação de serviços aos CTT (casa-mãe), pela gestão operacional do serviço mailmanager e pelo tratamento do correio de clientes empresariais dos CTT (*pre-sorting*).

O negócio da gestão documental constitui uma oportunidade de alargamento do negócio postal core a jusante, tendo os CTT decidido entrar neste negócio através da aquisição da maioria do capital da “EAD” (Empresa de Arquivo e Documentação). Esta empresa está vocacionada para a disponibilização de soluções integradas de gestão documental, baseada em intervenções complementares da função arquivo. O negócio central consiste na custódia e gestão de arquivos intermédios de documentação na forma original em instalações próprias dotadas de tecnologia adequada, controlando, no fim do período de vida útil da documentação, a sua destruição¹⁰¹.

Na vertente das telecomunicações, os CTT lançaram (2007) o primeiro operador móvel virtual (MVNO) no mercado nacional: o Phone-ix.

8.2) Análise da Envolvente Externa

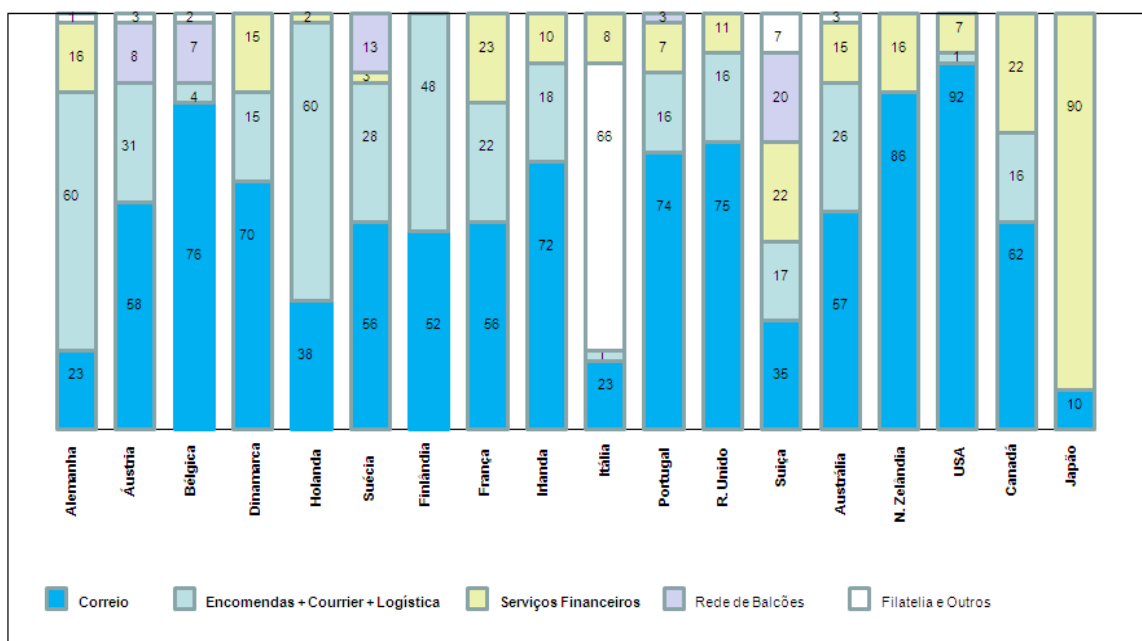
8.2.1) Estrutura do Portfólio, Posicionamento e Desafios dos Operadores Incumbentes

O Estado ainda é o principal detentor do capital dos Operadores Postais, quer na forma de empresa pública, quer na forma de sociedade anónima (anexo D5). Nos países em que os Operadores Postais foram privatizados, a composição accionista é bastante diversificada. Por exemplo, na Holanda, 5% do capital é detido por investidores privados e 95% por institucionais; na Alemanha verifica-se um controlo indirecto do Estado; na Bélgica o Estado detém 50% mais uma acção, sendo o restante capital detido pelo consórcio Post Danmark e CVC Capital Partners, Lda.

¹⁰¹ Esta empresa também disponibiliza serviços de consultoria em ciências documentais (estudo e implementação de instrumentos de classificação, avaliação e selecção documental de manuais ou regulamentos de arquivo, bem como novos sistemas de arquivo e racionalização dos fluxos de informação), custódia e gestão de arquivos correntes em sistemas de *outsourcing* e *insourcing*, prestação de serviços de digitalização, disponibilização de imagens em ASP, serviços de custódia em sala-cofre de alta segurança e suportes ópticos, serviços de reciclagem segura de arquivo e documentação e serviços de implementação de ferramentas de *workflow*, cuja concepção é feita à medida das necessidades específicas do cliente e do respectivo fluxo/processo.

Tem-se assistido a uma política de aquisições muito dinâmica (anexo D2), nomeadamente: a Áustria, com forte expansão na Europa Central e sudeste Europeu; na Finlândia, Noruega e Suécia, assiste-se a uma expansão na região norte da Europa, principalmente nos segmentos de logística e dados e documentos. Verifica-se que alguns operadores cresceram, sobretudo devido a factores orgânicos, como é o caso da Irlanda (crescimento no segmento de correio e retalho – inclui serviços do PostBank) e da Suíça (crescimento impulsionado pelos serviços financeiros postais através do alargamento da rede de serviços). No extremo inverso encontram-se o Japão com crescimento negativo, em virtude da diminuição das receitas das poupanças e seguros de vida.

Fig. 8.3 Estrutura do Portfólio de Negócios dos Principais Operadores Postais



Fonte: Relatórios de Contas 2008, Sites dos Operadores

Pese embora a diversidade da estrutura de portfólio, o correio ainda representa a parcela dominante das receitas da maioria dos operadores analisados. As exceções vão para a Alemanha e a Holanda onde se destaca o segmento CEP (Courier, Encomendas e Logística) representados pelos grandes operadores transnacionais DHL e TNT, respectivamente. Ainda do lado das exceções, merece particular ênfase a Itália e o Japão, com forte componente de serviços financeiros.

De um modo geral, as estruturas organizacionais dos Operadores Postais estão, cada vez mais orientadas para o cliente e admitem, essencialmente, dois tipos de segmentação: por tipologia de clientes e/ou por áreas de negócio. Na figura seguidamente indicada procura sintetizar-se as principais linhas de orientação da estratégia de negócio dos Operadores Postais: ao nível do **correio** verifica-se a aposta em processos inovadores para tratamento do correio (novos processos de triagem de cartas, jornais e revistas, por exemplo), o desenvolvimento de soluções de correio electrónico, a tercerização das EC, a criação de canais de venda alternativos, a aposta no segmento *direct mail* e a redução dos custos da cadeia de valor. Adicionalmente, e no sentido de antecipar a

iminente perda de quota de mercado, os Operadores Postais procuram expandir a cadeia de valor oferecendo serviços personalizados, alargando o portfólio de serviços bem como apostando na expansão para mercados atractivos como alternativa ao operador incumbente ou por via de alianças postais.

Fig. 8.4 – Estratégia de Negócio dos Operadores Postais



Fonte: A autora

No domínio do **correio expresso** a estratégia dos operadores postais passa por alcançar elevadas rendibilidades através de ganhos de eficiência e crescimento, reestruturando unidades de serviço (por exemplo, a DHL Expresso nos USA) e expandindo a posição do mercado através de serviços especializados, frequentemente via aquisição das empresas prestadoras desses serviços. Assiste-se a uma forte aposta na inovação tecnológica (por exemplo, a aplicação da tecnologia de controle por radio frequência, facilidade de entrega e a medição dos prazos de expedição), na qualidade de serviço e no alargamento de parcerias com clientes e fornecedores para satisfazer a procura global.

A **logística** constitui um sector de forte expansão internacional, caracterizado por uma dinâmica de estabelecimento de parcerias estratégicas robustas, em que os operadores postais procuram entrar e estabelecer-se em mercados com crescimento atractivo, nomeadamente os mercados emergentes. Os operadores postais focalizam-se nos serviços especializados e na inovação tecnológica (por exemplo, transporte de produtos farmacêuticos), na criação de redes de clientes empresariais (B2B) e na oferta de serviços adaptados às necessidades dos clientes. A área dos **dados e documentos** tornou-se um negócio de relevo crescente no portfólio dos operadores postais, cujo desenvolvimento tem sido sustentado por um elevado número de aquisições de empresas especializadas. Neste domínio, a estratégia dos operadores postais passa fortemente pela aposta nos serviços de facturação e processos de gestão documental na Europa (a Itella possui posição de destaque neste sector), pela disponibilização de serviços de impressão (selos, catálogos de retalho e publicações) e *mailroom*, assim como no investimento em novas tecnologias.

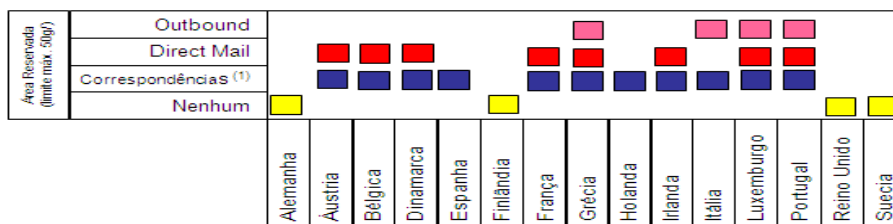
No segmento dos **serviços financeiros postais** assiste-se ao reforço da posição dos bancos postais já instalados e lançamento, por parte de alguns operadores, de unidades bancárias e o aumento da prestação de serviços bancários nas EC. Paralelamente, os operadores postais procuram otimizar a estrutura de custos e estabelecer alianças com o objectivo de alargar a cobertura em operações financeiras internacionais. A estratégia dos operadores postais para o **negócio de retalho** caracteriza-se pela diversificação da oferta de produtos e canais aliada à implementação de estratégias de marketing e comunicação para promover este tipo de negócio. Tem-se verificado um crescimento significativo em produtos como a *Western Union*, *vouchers* oferta e pagamento de multas nas EC. O enfoque dado aos clientes e à eficiência da rede traduz-se na modernização das infra-estruturas e na implementação de novos modelos organizacionais.

A realidade dos operadores incumbentes passa pela capacidade de responder a grandes desafios, designadamente a liberalização do mercado postal e o ambiente regulatório, a quebra do volume de tráfego de correio e a forte concorrência nos sectores liberalizados do mercado nacional e internacional. Entre as principais linhas de actuação merecem especial destaque a internacionalização, o crescimento por via de aquisições e/ou parcerias estratégicas (Post AG, DPWN, TNT, Post Danmark, Australia Post, Itella e La Poste), a que se alia o desenvolvimento de esforços no sentido de manter a liderança dos negócios *core*, quer pela aposta em produtos substitutos (comunicações electrónicas), quer pela dinamização do próprio correio. Em paralelo, verifica-se uma forte aposta em mercados emergentes e nos segmentos expresso, logística e dados e documentos, o desenvolvimento de políticas de resposta ao aumento dos custos de transporte e a implementação de modelos de gestão mais eficientes, designadamente a negociação da rede e a terciarização das estações de correio (por exemplo, o Reino Unido possui o maior número de estabelecimentos postais fixos terciarizados – 97%). A questão da sustentabilidade ambiental ocupa um lugar cada vez mais importante na agenda dos operadores postais, pelo que a sua integração na estratégia e nas operações das organizações desempenham um papel relevante.

8.2.2) Mercado, Liberalização e Concorrência

O tema da liberalização do mercado postal domina o sector e assume-se como um dos principais desafios para os operadores incumbentes. Como se pode verificar da figura seguinte, a Alemanha, a Finlândia, o Reino Unido e a Suécia constituem o grupo de países já liberalizados. A liberalização total do mercado deve ocorrer em 2011 e 2012 para os restantes países, à excepção da Grécia e do Luxemburgo, que juntamente com o Chipre, república Checa, Hungria, Letónia, Lituânia, Malta, Polónia, Roménia e Eslováquia só terão o seu mercado liberalizado em 2013.

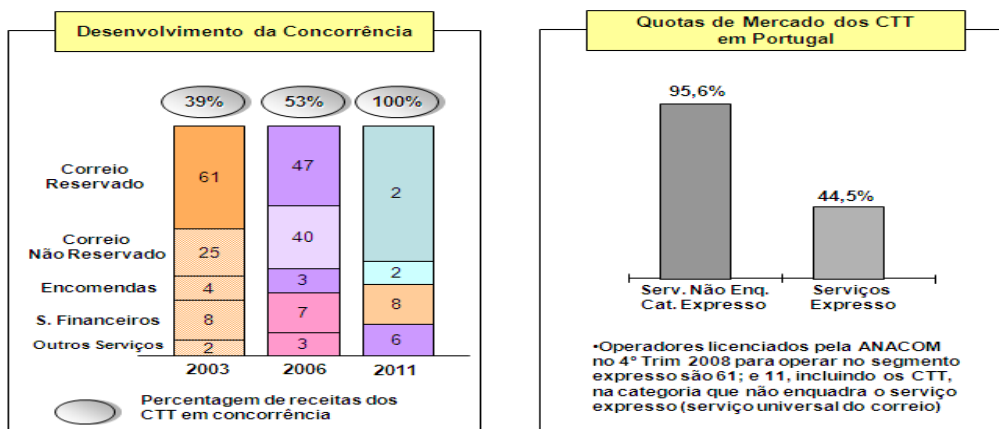
Fig. 8.5 – Área Reservada e Liberalização do Mercado Postal



Fonte: Relatórios de Contas dos Operadores Postais

Em Portugal, a liberalização progressiva do mercado tem-se traduzido na entrada de novos concorrentes, principalmente em 2005, ano marcado por um total de 27 novos operadores (anexos D11 e D18). As principais fases da liberalização do mercado nacional representam-se em anexo (D12 e D15). A actividade do Grupo CTT é predominantemente desenvolvida em mercados já completamente liberalizados, designadamente ao nível do *printing & finishing*, expresso e área dos serviços financeiros. No entanto, ao nível das correspondências existe ainda uma área reservada (AR) que representa cerca de 39% da facturação do grupo CTT. Segundo a ANACOM, entre 2007 e 2008, o tráfego postal em regime de concorrência registou uma quebra de 5%, o que traduz um crescimento de 12% no tráfego da categoria expresso e uma redução de 6% do restante tráfego postal. A quota de mercado do Grupo CTT nos serviços não enquadrados na categoria expresso foi de 95,6%, o que num contexto de liberalização total estará sujeita a uma erosão acrescida em virtude do expectável aumento do nível de concorrência no mercado. No 4º trimestre de 2008, o número de operadores licenciados pela ANACOM para operar no segmento expresso foi de 61 e na categoria que não enquadra o serviço expresso (serviço universal de correio) foi de 11, incluindo os CTT. A concorrência no correio endereçado também está em fase de crescente desenvolvimento na Europa.

Fig. 8.6 – Liberalização e Desenvolvimento da Concorrência

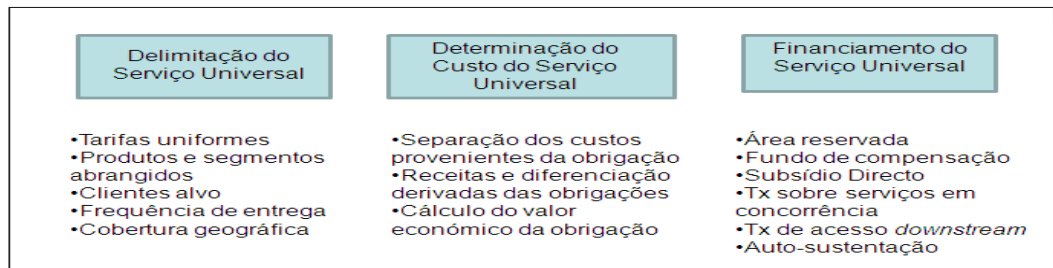


Fonte: ANACOM

O grau de concorrência no mercado postal dependerá significativamente, entre outros factores, do âmbito do Serviço Postal Universal (SPU) e do modelo de acesso à rede, que ainda carecem de definição por parte do legislador. De facto, o modelo de serviço universal e do seu financiamento

constituem aspectos centrais do cenário de liberalização. Da experiência dos operadores em mercados já liberalizados e dos vários estudos disponíveis relativamente ao tema (nomeadamente da ANACOM, IPC e Accenture) é expectável que a liberalização vá ter um efeito globalmente positivo no mercado nacional, principalmente ao nível dos preços e da diversificação da oferta, sem por em causa a posição dos CTT (anexo D7).

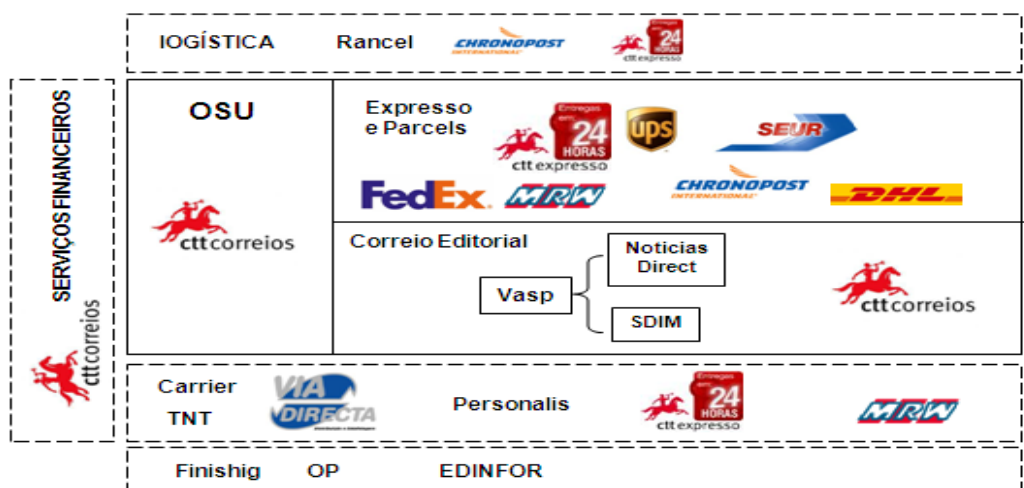
Fig. 8.7 – Liberalização e Serviço Universal



Fonte: A autora

A figura seguinte procura sintetizar os principais segmentos e operadores do sector. O mercado expresso é um segmento bastante concorrencial, dominado pela presença dos grandes operadores internacionais como a TNT, a Chronopost, a DHL, a UPS e ainda a SEUR e a MRW. No mercado do *courier* e estafetagem merecem particular destaque a Via Directa e a Personalis. O Grupo CTT actua neste segmento através da CTT Expresso que registou uma quota de mercado de cerca de 22% em 2008. Na área de pagamentos e serviços financeiros a PayShop já conquistou uma quota de mercado significativa no mercado da cobrança, tendo a MegaRede como o seu principal concorrente. No início de 2009, a SIBS lançou o MBSpot, que poderá vir a constituir um sério concorrente directo ao *core business* da PayShop.

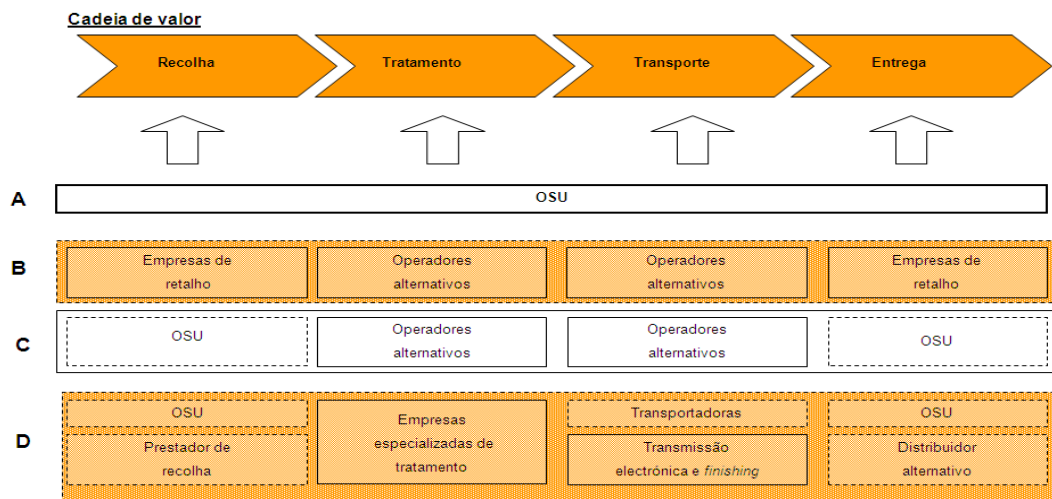
Fig. 8.8 – Principais Segmentos e Operadores do Sector



Fonte: Adaptado CTT

Como se indica na figura seguinte, o cenário de liberalização postal aliado à evolução das TIC irá reflectir-se no *unbundling* da cadeia de valor e no acesso à rede postal que, por seu lado, abre caminho para novas formas de concorrência com novos modelos de negócio.

Fig. 8.9 – Novos Modelos de Negócio



Fonte: Adaptado pela autora

A – Operador Postal

B – Novo modelo de negócio resultante de parcerias entre integrador e rede não-postal

C – Novo modelo de negócio constituído por operador parcial com acesso *downstream* e/ou *upstream* à rede do OSU. Por exemplo, operadores com venda de serviços e aceitação de tráfego nas estações do OSU, operadores com distribuição *lastmile* assegurado pelo OSU (por parceria ou acesso regulado)

D – Modelo de negócio que assenta em empresas de serviços de valor acrescentado, que podem subcontratar ao OSU ou a outras empresas a logística postal (aceitação, transporte, distribuição). Por exemplo, empresas de *hybrid mail*, *finishing* e *reverse hybrid mail*, empresas de *direct mail*, empresas de tratamento de *bulkmail*.

8.2.3) Estrutura Competitiva e Expansão da Cadeia de Valor no Mercado Postal

O mercado postal em Portugal apresenta duas realidades distintas, com concorrência acentuada nos segmentos liberalizados e uma posição dominante do Operador de Serviço Universal (OSU) nos segmentos maioritariamente reservados. Na figura seguidamente indicada procura sistematizar-se uma reflexão sobre o modelo das 5 Forças de Porter aplicado ao sector postal, do qual se conclui que:

- O poder negocial dos fornecedores é baixo;
- A pressão dos produtos substitutos é média/alta, verificando-se uma tendência crescente para a substituição tecnológica;
- A barreira a novas entradas é média/alta, variando na razão directa do grau e cobertura que se procura atingir. No mercado nacional destaca-se zonas de densidade elevada e, portanto, com contestabilidade elevada num cenário de livre concorrência. Da observação das matrizes de tráfego

do Grupo CTT, conclui-se que as grandes cidades, em particular a grande Lisboa e o Grande Porto, assim como o eixo litoral Lisboa-Porto constituem zonas de elevada densidade de tráfego. A densidade de tráfego no segmento do correio pode ser assegurada pela focalização em grandes remetentes, pela segmentação geográfica ou diminuição da volatilidade do tráfego (melhor previsão dos meios necessários). Nos segmentos de margem unitária elevada, como é o caso do correio expresso, a densidade é menos crítica dado que é mais fácil atingir a carga de *break-even*;

- O poder negocial dos clientes é alto no segmento de remetente empresarial (B2B e B2C) em concorrência e baixo no segmento de remetente particular (C2C e C2B). Efectivamente, o tráfego e as receitas postais nacionais estão altamente concentrados nos remetentes empresariais, com expressão significativa de um pequeno número de grandes remetentes (anexo);
- A rivalidade entre operadores é elevada no segmento CEP (Courier, Express Mail & Parcels), uma vez que é um mercado aberto e em livre concorrência. Dos inquéritos realizados (Anacom; Accenture, 2007) verifica-se que a liberalização do mercado, a concorrência entre operadores e as exigências dos clientes destacam-se como os factores com maior impacto na actividade postal.

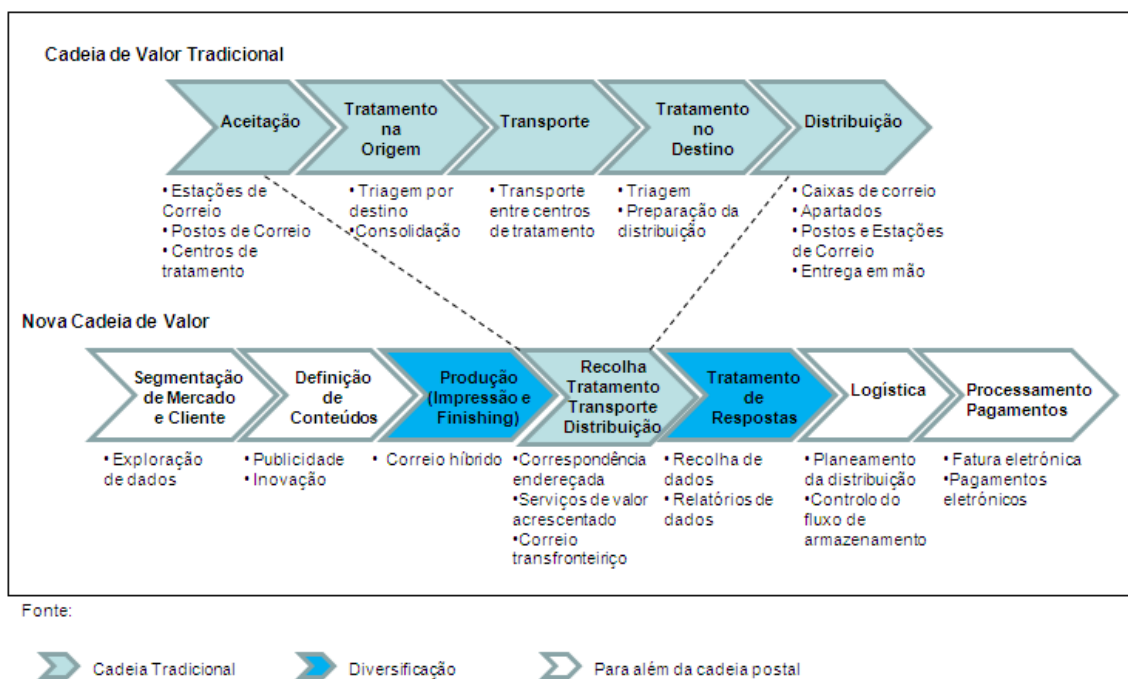
Fig. 8.10 - Estrutura Competitiva do Mercado



Fonte: Adaptado pela autora

A cadeia de valor tradicional no mercado postal, cujas actividades nucleares se centravam na aceitação/ recolha-tratamento-transporte-distribuição tem vindo a diversificar a sua actividade a montante da na “produção” de correio híbrido (impressão e *finishing*) e a jusante com o “tratamento de respostas” (recolha e tratamento de dados). Adicionalmente, verifica-se a expansão da actividade da cadeia de valor tradicional para além da cadeia postal, designadamente a montante com as actividades de segmentação do mercado (exploração de dados) e definição de conteúdos (publicidade) e a jusante com a logística e o processamento de pagamentos (facturas e pagamentos electrónicos).

Fig. 8.11 – Expansão da Cadeia de Valor no Mercado Postal



O Grupo CTT – Correios de Portugal tem desenvolvido a sua actividade num ambiente muito dinâmico e em constante mutação, defrontando-se actualmente com um conjunto de desafios:

Condicionantes Económicas: A conjuntura externa tem afectado a economia nacional, em particular desde 2008/09, limitando os planos de expansão da actividade das empresas e aumentando a pressão para a redução de custos, designadamente dos custos relativos à actividade postal.

Novas Tecnologias e Novos Negócios: o correio físico tem vindo a ser substituído progressivamente por formas de comunicação electrónica (*e-mail*, internet, SMS, *electronic-banking*, etc.), em paralelo com o aumento dos conteúdos nos serviços de logística e a optimização dos fluxos de correio por parte dos grandes expedidores. O mercado postal tende a reduzir-se no futuro, pese embora as encomendas (logística e distribuição) assumam a maior relevância em termos de oportunidade de desenvolvimento. No período 2003-2008, a taxa de crescimento média anual de utilizadores da internet situa-se nos 10% e a taxa de crescimento média anual de envios SMS foi de 59% (anexo D16). A progressiva incorporação de novas tecnologias na actividade das empresas do Grupo CTT tem proporcionado um aumento da produtividade e a criação de serviços de maior valor acrescentado para os clientes, como é o caso do *track & trace* ou da georeferenciação.

Regulação e Liberalização: o quadro regulatório da União Europeia, de sucessiva redução da área reservada e conseqüente liberalização e desregulamentação dos mercados, prevê a abertura total do mercado dos serviços postais até ao final do ano de 2010. Atendendo à posição dos CTT como líder incontestado de mercado, muito distanciado dos concorrentes, é natural que a abertura do mercado se irá traduzir na erosão da quota de mercado actual. Daqui, resulta óbvia a importância da marca e a necessidade dos CTT tirarem partido do capital de confiança que os cidadãos e os agentes económicos têm na empresa.

Concorrência e Globalização: na globalização da oferta dos serviços postais merece especial destaque o papel dos grandes integradores transnacionais, que tenderão a alargar a sua operação aos segmentos postais tradicionais (correio, encomendas e expresso) e aos mercados domésticos e a entrada no mercado de operadores *low cost* implica forçosamente o aumento da eficiência a nível do Grupo.

Internacionalização: A necessidade do estabelecimento de redes de logísticas à escala global ou regional (espaços homogéneos multinacionais) impele a formação de alianças estratégicas envolvendo processos de fusões e aquisições, *joint ventures* ou outro tipo de parcerias.

Aspectos Ambientais: o envolvimento crescente das empresas com as políticas de sustentabilidade e responsabilidade ambiental conduzem a práticas de consumo eficiente de energias menos poluentes e a utilização de transportes mais limpos¹⁰².

Modernização do Estado: nos últimos anos, o Estado empreendeu um esforço significativo de modernização dos serviços prestados através do Simplex, redesenhando processos que deixaram de necessitar do envio do correio físico. Porém, esta dinâmica de reforma e modernização também cria novas oportunidades de negócio, nomeadamente no que concerne à prestação de serviços aos cidadãos.

8.3) O Grupo CTT: Evolução do Negócio, Segmentação de Clientes e Cadeia de Valor

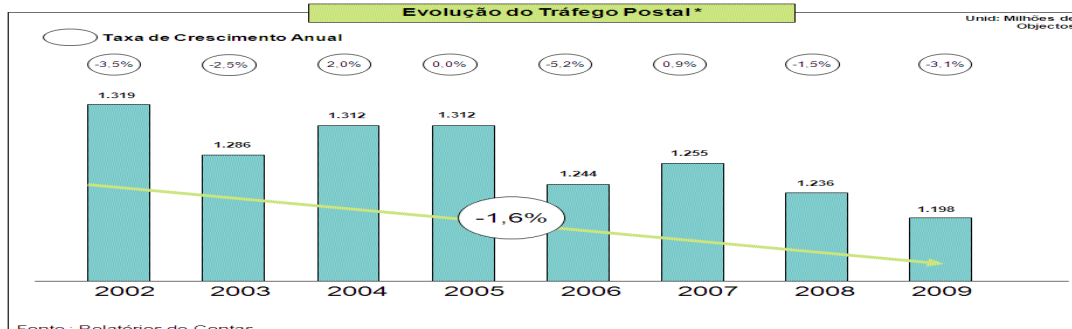
Nos últimos anos, a maioria dos operadores postais europeus tem vindo a experienciar uma tendência para a estagnação e declínio do tráfego postal. De facto, as perspectivas de evolução do mercado para os próximos anos não são muito promissoras, atendendo à evidência empírica de substituição tecnológica nos principais sub-segmentos de correio, em particular no “correio social” e no “correio transaccional” onde as mensagens enviadas por SMS e MMS bem como a massificação

¹⁰² A redução da pegada ecológica traduz-se em economias para a empresa, pelo facto de a menores consumos energéticos também corresponderem menores custos. No caso dos CTT, cada ponto percentual de poupança dos seus consumos energéticos (12% do total) representa uma redução de cerca de 300 000 euros nos custos.

do *homebanking* e da utilização do *e-mail* têm vindo a assumir um protagonismo crescente (anexos D16 e D17).

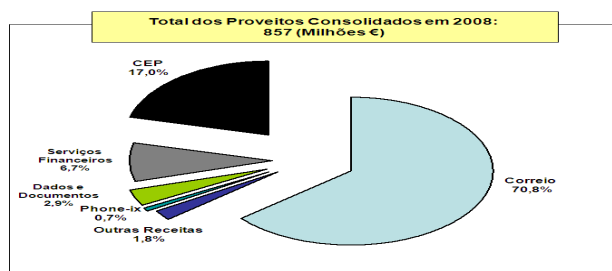
À semelhança do que se verifica nos demais operadores europeus, também o tráfego postal dos CTT (casa- mãe) tem evidenciado uma tendência para a redução ao longo dos últimos anos. No período 2001 a 2009, o tráfego postal baixou cerca de 12,4%, o que corresponde a uma taxa de crescimento média anual negativa de -1,6%.

Fig. 8.12 – Evolução do Tráfego Postal



Após um ciclo de investimento em aquisições, no período de 2004 a 2006, verifica-se uma tendência para a desaceleração progressiva do crescimento das receitas, de que resulta uma quebra em 2009 (anexo D8). Para além, das pressões estruturais sobre o sector, nomeadamente ao nível do impacto das novas tecnologias de comunicação, da liberalização gradual do mercado e da pressão para a redução de custos nos grandes clientes, o contexto económico fortemente adverso também contribuiu decisivamente para esta situação. Pese embora a quebra das receitas verificada em 2009, uma rigorosa política de contenção de custos levada a cabo pelos CTT (casa-mãe), a partir de 2006, conseguiu inverter a tendência para o decréscimo do EBITDA (anexo D9). A redução neste último indicador para 2009 prende-se fundamentalmente com o decréscimo do volume de negócios, apesar do empenho na contenção de custos. Todavia, os CTT revelam um bom desempenho em termos da sua rentabilidade, designadamente EBITDA e ROIC, quando comparados com o conjunto dos seus *peers* (anexo D3).

Fig. 8.13 – Estrutura de Proveitos do Grupo CTT



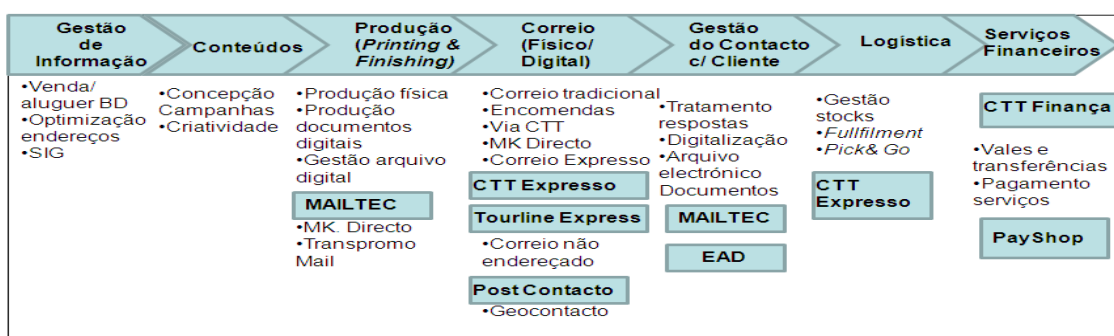
Fonte: CTT

Em 2008, os proveitos consolidados do Grupo CTT foram de 857 milhões de euros. O segmento de “correio” representa a parcela predominante da estrutura de proveitos (cerca de 71%), cujo desenvolvimento futuro está condicionado pela diminuição da procura e pela liberalização total prevista para 2011. Pese embora o crescimento a que se assistiu nos últimos anos, os serviços financeiros constituem um segmento de negócio, cujo modelo actual tende para a estagnação/declínio, e portanto a contribuir para a erosão relativa da estrutura de proveitos. O segmento CEP (*Courier, Express Mail & Parcels*), com um peso relativo de 17% na estrutura de proveitos, destaca-se como sendo aquele que apresenta maior potencial de crescimento. Não obstante o portfólio dos CTT apresentar, em termos de composição dos proveitos, uma elevada dependência do seu *core business* (correio), cuja rentabilidade e perspectivas de crescimento são mais limitadas, o sector postal evidencia uma tendência geral no sentido da maior diversificação e robustecimento do portfólio, nomeadamente através do reforço ou entrada em novos negócios (CEP, logística, serviços financeiros, serviços de retalho, dados e documentos –anexo C8).

Segmentação de Clientes e Cadeia de Valor : os clientes do Grupo CTT segmentam-se, em primeira análise, em clientes empresariais e clientes particulares. A procura de produtos postais e encomendas é comum a ambos os segmentos. A procura do segmento empresarial focaliza-se nos serviços de *finishing* e *printing*, soluções digitais e serviços de gestão de contacto com os seus clientes, enquanto a procura no segmento particular se centra nos serviços financeiros, produtos de terceiros e de telecomunicações.

O Grupo CTT tem vindo a alargar a sua cadeia de valor com actividades a montante e a jusante do negócio tradicional de correio, através da aposta no crescimento orgânico e numa política de aquisições, com vista a disponibilizar uma oferta integrada com capacidade de responder às necessidades do mercado e, simultaneamente, maximizar o valor dos clientes. A figura seguinte procura sintetizar a cadeia de valor do Grupo CTT para o segmento empresarial. No que se refere à gestão de clientes, os clientes empresariais sub-segmentam-se em *Key Account Management* (KAM), que em 2008 representavam os 40 maiores clientes dos CTT, as grandes contas (GRC) e os clientes de gestão local. Os principais clientes contratuais (KAM) compreendem 4 sectores de actividade fundamentais: Banca e Seguros, *Utilities* e Telecomunicações, Editorial e Venda à Distância e ainda o sector Estado.

Fig. 8.14 – Cadeia de Valor do Segmento Empresarial



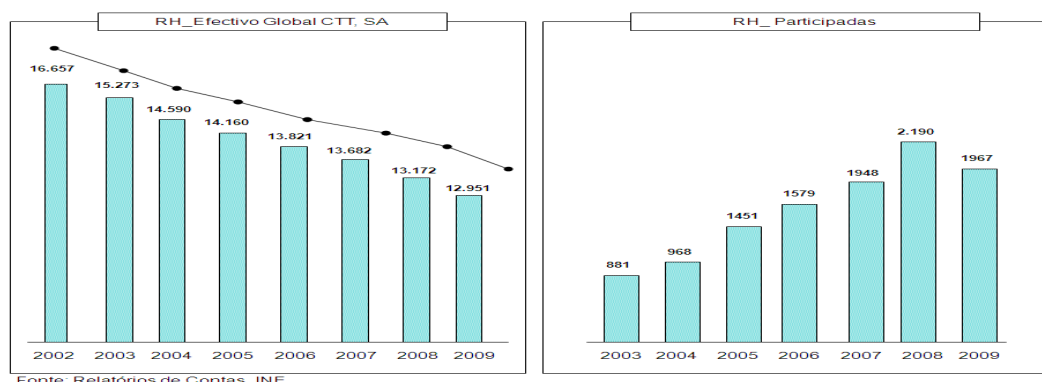
Fonte: Adaptado CTT

Os principais negócios no segmento particular são a filatelia, o correio (físico e digital) e os serviços financeiros, os quais são apoiados pela Rede de Retalho (Estações CTT). A rede de Estações para além do *core business* postal também tem vindo a alargar a sua oferta, designadamente através da comercialização de serviços de terceiros. No que respeita ao peso relativo no segmento ocasional, o correio, as encomendas e os serviços financeiros destacam-se dos demais.

8.4) Análise Interna do Grupo CTT

Recursos Humanos: o Grupo CTT tem apostado numa política de racionalização e optimização dos recursos humanos, com vista à obtenção de maior flexibilidade e adequação ao mercado bem como ao aumento do seu nível de competitividade. Da análise das figuras abaixo apresentadas (esquerda), verifica-se uma clara tendência para a redução do efectivo global¹⁰³ dos CTT. O peso relativo dos trabalhadores contratados, que confere algum grau de flexibilidade nos custos tem vindo a reduzir-se de forma sustentada, situando-se nos 7% no final de 2009.

Fig. 8.15 – Recursos Humanos CTT

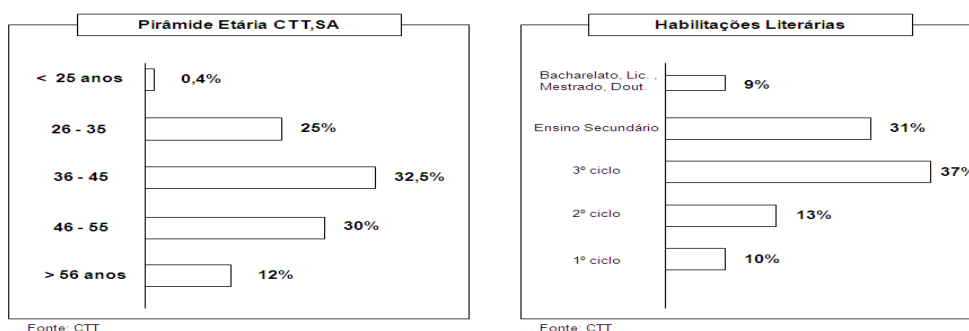


Fonte: Relatórios de Contas, INE

¹⁰³ O peso do trabalho suplementar também tem vindo a reduzir-se tendo atingido, nessa mesma data, valores na ordem do 1%. Por outro lado, observa-se que em 2009, pela primeira vez, e após o processo de aquisição de empresas para o Grupo, o número total de efectivos das Empresas Participadas também vê o seu número reduzir-se.

No final de 2008, os efectivos do Grupo (efectivos do quadro e contratados a termo) ascendiam a 15361, estando portanto praticamente ao nível do ano anterior. Atendendo à pirâmide etária e ao nível de habilitações literárias do universo de recursos humanos dos CTT, SA, e em virtude do aumento expectável da idade de reforma, continuam a colocar-se enormes desafios na requalificação dos recursos humanos, no aumento da polivalência e na flexibilização dos períodos de trabalho. No sentido de melhorar o serviço ao cliente e aumentar o nível de qualificação, o Grupo tem vindo a dar continuidade ao desenvolvimento das competências pessoais e profissionais e à exigência do 12º ano como nível de habilitação mínima para satisfação das necessidades de contratação.

Fig. 8.16 – Pirâmide Etária e Habilitações Literárias



Operações: Em 2008, as actividades desenvolvidas no âmbito das operações do Grupo (tratamento e transportes) visam a melhoria da qualidade de serviço e o aumento da eficiência e da produtividade dos recursos disponíveis. Na área do “tratamento” merece particular destaque a aquisição de *software* para o tratamento mecanizado de correspondências. A actualização do sistema de automatização postal e o *upgrade* do sistema de leitura óptica para reconhecimento de endereços permitem obter vantagens na racionalização de recursos, na produtividade e na melhoria da qualidade e fiabilidade dos ficheiros de clientes. Ainda no âmbito do “tratamento” importa realçar a implementação do serviço de correcção assistida de endereços para ficheiros de grandes clientes, a ampliação do sistema mecanizado de transporte interno no centro operacional de correio do sul, a abertura de novas instalações do serviço de encomendas internacionais e a renovação da certificação ISO 9001-2000 dos sistemas de gestão de qualidade (SGQ) do correio de prova, e criação do centro de tratamento dos Açores nas instalações do aeroporto de Ponta Delgada. Uma das grandes apostas do Grupo para enfrentar a liberalização total do mercado postal é a instalação do novo Centro Operacional de Correio do Norte. No domínio dos “transportes” convém salientar a optimização da rede de transportes, com reajustamento da capacidade instalada em função dos fluxos dos diferentes produtos, o desenvolvimento de trabalhos sobre a eficiência energética, nos sistemas de Gestão da qualidade dos transportes e implementação de Sistemas de Gestão Ambiental (SGA) nos transportes postais.

Rede de Serviço ao Cliente - Atendimento e Distribuição: No sentido de reforçar a presença comercial do Grupo CTT junto dos grandes clientes foi criado, em 2006, a figura do *Key Account Manager* (KAM). Esta estrutura sendo responsável pela venda e assistência aos grandes clientes, visa promover todas as competências de negócio oferecidas pelas diversas empresas do Grupo, através de uma oferta global que integra os serviços postais, financeiros, correio expresso, correspondência não endereçada, *printing & finishing* bem como gestão documental. Os *key account managers* compreendem algumas dezenas de grandes clientes dos principais sectores de actividade: venda à distância, editores e grande distribuição, banca e seguros, telecomunicações, utilities e Estado. A integração local das vendas (contratuais), atendimento e distribuição veio permitir maior proximidade e conhecimento dos clientes, bem como maior agilidade e eficácia na comunicação interna. Este modelo organizacional procura maior aproximação dos clientes, a partilha de sugestões e disseminação de boas práticas, a inovação e modernização tecnológica no âmbito da racionalização e actualização dos processos, e o aumento da receita gerada por cliente através da promoção de produtos e serviços com maior valor acrescentado¹⁰⁴.

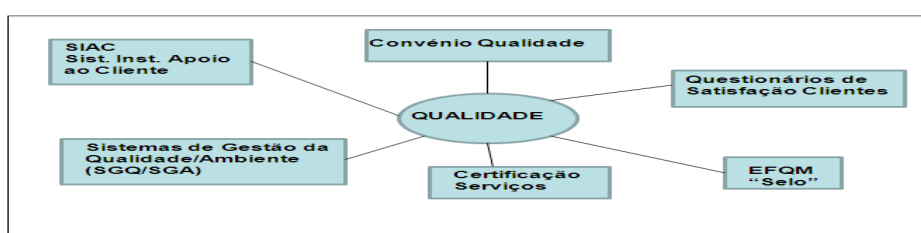
O factor “conveniência” acaba por ser o aspecto crucial no desenvolvimento dos *contact center* e das áreas de serviço ao cliente. Em 2008, a consolidação da parceria no *outsourcing* da actividade do *contact center* permitiu atingir elevados níveis de qualidade de serviço. Adicionalmente, desenvolveu-se e implementou-se um sistema de gestão de *e-mails* moderno, orientado para a gestão da eficácia e eficiência deste canal, permitindo uma gestão integrada e a garantia de *workflow* de processo.

Sistemas de Informação: As acções levadas a cabo em 2008 visaram o desenvolvimento de novos negócios, a optimização dos processos operativos e a melhoria da qualidade do serviço ao cliente. A renegociação do acordo de *outsourcing* de infra-estruturas como a IBM e a implementação de uma plataforma única de *SMS* propiciam o benefício de sinergias no Grupo CTT relativos à uniformização. A expansão do desenvolvimento da plataforma de *Track & Trace* à operação logística da Tourline Express também veio consolidar a afirmação de um esforço logístico Ibérico no âmbito do Grupo. Na vertente dos novos negócios merece particular destaque a implementação de uma solução para o atendimento (*front-office*) inserida no projecto de informatização das EC de Angola, a correcção assistida de endereços (CAE), a criação da bilheteira *online* no *site* dos CTT, a implementação do Sistema de Informação Geográfica Postal e a implementação de serviços de valor acrescentado na área das telecomunicações móveis Phone-ix (pagamentos ATM). No que concerne à optimização e simplificação dos processos destaca-se a conclusão da implementação da nova solução do sistema T&T. A implementação da plataforma de *e-learning* para a formação no local de trabalho de novos serviços (cuja expansão a toda a empresa constituirá o principal canal de formação à distância), prosseguiu-se a simplificação de processos e serviços no atendimento (o que conduziu à melhoria dos processos nas EC, desmaterializando serviços, melhorando a divulgação de informação e apostando no livre serviço e conveniência).

¹⁰⁴ No final de 2008, a rede de serviço ao cliente era constituída por 895 estabelecimentos próprios (864 EC, 19 balcões exteriores de correio, 12 estações móveis), 13 lojas de parceria, 369 centros de distribuição postal, 1965 postos de correio e 3226 postos de venda de selos, sendo que estas 2 últimas categorias operam sob a responsabilidade de terceiros.

Qualidade de Serviço: De um modo geral, o desempenho global das variáveis de qualidade convencionadas foi bastante satisfatório. As dez variáveis do convénio de qualidade cumpriram os valores mínimos e apenas uma (as entregas do correio normal até 15 dias) ficou ligeiramente abaixo do objectivo. O desempenho operacional obtido tem-se reflectido na evolução favorável da percepção dos clientes¹⁰⁵. No que concerne à certificação de serviços (cerca de 2/3 da actividade de distribuição e quase metade do atendimento estavam certificados em 2008), alargou-se a cobertura do sistema a 39 novos centros de distribuição postal e deu-se início à abordagem às estações, e destas últimas ficaram certificadas 135. Refira-se ainda a renovação do “selo *committed to excellence*”, no âmbito do modelo europeu de excelência EFQM – European Foundation for Quality Management, atribuído à globalidade das estações de correio em 2008.

Fig. 8.17 – Qualidade no Grupo CTT



Fonte: A autora

A implementação do Sistema Integrado de Apoio ao Cliente (SIAC)¹⁰⁶, em 2008, teve a vantagem de integrar o Sistema da Formação de Reclamações e Indemnizações (SIRI) e das Reclamações Internacionais (RI), aumentando a produtividade, conseguindo maior rapidez no tratamento das reclamações (diminuição do tempo médio de averiguação e tempo médio de resposta aos clientes) e maior controlo das reclamações entradas. As reclamações constituem uma variável chave na detecção e correcção de anomalias, no ciclo operativo dos objectos postais, funcionando igualmente como um barómetro de satisfação dos clientes.

Internacionalização: A internacionalização do Grupo CTT compreende 4 vertentes fundamentais, conforme se representa na figura abaixo indicada:

Fig. 8.18 – Internacionalização do Grupo CTT



Fonte: A autora

¹⁰⁵ Os questionários nas EC indicam, pelo 5º ano consecutivo, que apenas 5% dos clientes se considera insatisfeito. Não obstante as melhorias conseguidas, as variáveis de menor satisfação prendem-se com os “tempos de espera” e os “erros de distribuição”.

¹⁰⁶ Conseguiu-se reduzir o tempo médio de resposta a clientes no serviço internacional (-29,4%) e no serviço nacional (-51,9%). O tempo médio de resposta oscilou entre os 14 e os 17 dias para os pedidos de informação e reclamações do serviço nacional e entre os 34 e 44 dias para o serviço internacional. Refira-se ainda que 35,8% dos pedidos de informação e reclamações entram através do *call center*, das EC e *e-mail*.

Em 2008, o Grupo CTT desenvolveu para a Empresa Nacional dos Correios e Telecomunicações de Angola (ENCTA) um Sistema Integrado de Gestão de Lojas (SIGLO), para a informatização das respectivas EC e dos processos de gestão da Empresa, que abrange todas as províncias do país. Relativamente à angariação de novos negócios e ao estabelecimento de parcerias em mercados externos, os CTT celebraram um protocolo de cooperação e assistência técnica com os Correios da Sérvia, e participaram em 2 concursos internacionais com o Chile para assessoria nos processos “operativo de distribuição” e de “generalização do uso do código postal” neste país.

Em 2008, a actividade desenvolvida no âmbito da cooperação e desenvolvimento internacional visou principalmente a consolidação da presença nas regiões consideradas estratégicas através de várias acções de formação de dirigentes e quadros. No que concerne à participação nas diversas organizações internacionais em que o Grupo CTT é membro merece particular destaque a participação no congresso da UPU (União Postal Universal), no congresso da PostEurop (Associação de Operadores Postais Públicos Europeus) e em eventos no âmbito do IPC (*International Post Corporation*) e da AICEP.

Inovação e Desenvolvimento: O Grupo CTT, tem vindo a apostar fortemente na inovação, e desenvolvendo de inúmeros produtos e serviços com forte componente digital. A figura seguinte procura sintetizar algumas das principais iniciativas neste domínio, nomeadamente: o desenvolvimento de uma geração mais abrangente e inovadora na vertente dos produtos e serviços baseados nos Sistemas de Informação Geográfica (SIG); a avaliação técnico-económica de serviços de valor acrescentado para alargar a base de clientes e incrementar o tráfego do Phone-ix; o estudo de soluções com vista à criação de uma plataforma de pagamentos electrónicos para telemóveis; com o intuito de satisfazer várias necessidades do sector autárquico, têm sido levados a cabo estudos para uma oferta capaz de utilizar soluções de facturação (*billing*), impressão e envelopagem (*finishing*), distribuição (física e electrónica) e cobrança; o aprofundamento de estudos perspectivando serviços de “cofre digital” (soluções de arquivo digital seguro) de “correio híbrido” (via web); o desenvolvimento no âmbito de Máquinas de Franquiar com vista ao aumento da eficiência operacional e à introdução de novas formas de pré-pagamento mais simples e convenientes.

Por outro lado, verificam-se desenvolvimentos no âmbito das soluções com RFID (Radio Frequency Identification) para melhorar a etiquetagem dos contentores utilizados nos CTT para transporte de correio (actualmente identificado por código de barras); parceria com a Multicert (participada dos CTT na área da certificação electrónica) para elaboração de propostas para um operador postal aplicar no domínio dos certificados digitais e plataformas relativas à marca de certificação electrónica postal (EPCM – Electronic Postal Certification Mark); a participação em diversos grupos de trabalho da UPU (União Postal Universal); a participação nos trabalhos para a futura disponibilização dos Dispositivos de Matrícula Electrónica (DEM) aos balcões dos CTT; a participação em actividades da COTEC/CEDT (Centro de Excelência de Desmaterialização de Transacções) com vista ao desenvolvimento de projectos no domínio da desmaterialização de transacções; desenvolvimento de

um estudo sobre as Redes de futuro dos CTT e o prosseguimento das iniciativas de promoção da inovação através das sessões do Fórum Permanente de Inovação e Criatividade¹⁰⁷.

Fig. 8.19 – Inovação e Desenvolvimento no Grupo



Fonte: A autora

Marca Corporativa: Não obstante a marca CTT ser um conceito valorizado, dos diversos estudos efectuados (em particular o estudo sobre “Avaliação de Marcas CTT” do IMR, 2007) é possível concluir que a marca tem potencial para aumentar o *brand-equity*, pois apesar de fornecer identificação e diferenciação, os clientes não conseguem descrever o conceito para além das características funcionais dos produtos e serviços fornecidos. Deste modo, é necessário fazer evoluir o conceito para uma tónica mais emocional, que estabeleça vínculos mais fortes e consolide a fidelização dos clientes num ambiente de liberalização. Paralelamente, torna-se fundamental eliminar os actuais factores “destruidores de valor” percebidos pelos clientes, de modo a aprofundar o imaginário de marca moderna, adaptada às tendências e à realidade dos diferentes públicos, contrariando a percepção de “menor necessidade dos serviços CTT no futuro”.

O cliente empresarial tem uma visão ampla da marca atribuindo-lhe o estatuto de marca “*umbrella*”, integradora de diversas actividades. Todavia, continua a evidenciar-se uma forte focalização da marca na actividade postal, onde a associação com as estações de correio ainda é muito referenciada, sobretudo nas empresas de pequena dimensão, sendo baixa a associação espontânea da marca às demais actividades. As competências distintivas mais importantes da marca CTT são a “conveniência” e as “características dos produtos comercializados”. É necessário que as competências da marca estejam cada vez mais associadas a “serviço” e “imagem”, pois uma parte dos clientes ainda não a considera orientada para o mercado e a fornecer serviços de excelência. A marca CTT é descodificada como sendo “para todos”, o que é positivo em termos de volume de negócio e base de clientes, mas retira-lhe alguma atractividade por não gerar efeito de selectividade. Os eixos estruturantes da marca evidenciam a sua preparação específica para responder de modo

¹⁰⁷ Consolidação dos processos de inovação através de diversas iniciativas, nomeadamente campanhas de angariação de ideias, placards e recipientes para aceitação de propostas em 200 locais de todo o país, divulgação dos autores das propostas e criação de anuário com propostas apresentadas nas sessões do Fórum.

eficiente às solicitações do mercado empresarial, tendo demonstrado uma evolução significativa nos últimos anos.

A marca no Segmento dos Particulares: À semelhança do que se verifica no segmento empresarial, a projecção imagética da marca CTT ainda está muito focalizada na actividade postal pura (tradicional) e com forte associação às Estações de Correio. À medida que a vertente da actividade se afasta da matriz postal a legitimidade diminui, embora se verifique alguma capacidade de extensão da marca. No segmento particular a marca também é descodificada como sendo “para todos”, embora não esteja particularmente orientada para o público mais jovem e para os clientes com falta de tempo. Por outro lado, o *interface* com os clientes não favorece a valorização da marca pois os clientes consideram-no complicado na forma de prestação dos serviços e na resposta aos clientes que levantam objecções. Uma parte significativa do público ainda tem a percepção de processos de trabalho pouco eficientes, morosos (tempo de espera nas estações de correio) e com fraca componente tecnológica nas EC, o que tem um efeito negativo na marca. No quadro apresentado em anexo (D10) procuram sintetizar-se as principais conclusões dos estudos efectuados¹⁰⁸, numa análise “swot da marca”.

8.5) Posicionamento, Objectivos Gerais e Estratégicos do Grupo

O papel do Grupo CTT enquanto agente de consolidação competitiva do tecido empresarial nacional é bastante evidente na sua **Missão**: “ Estabelecimento de ligações físicas e electrónicas entre os cidadãos, a Administração Pública, as empresas e as organizações sociais em geral. A sua tradição postal é progressivamente reforçada e alargada às actividades e áreas de negócio onde a vocação logística e comunicacional da Empresa possa ser eficazmente colocada ao serviço dos clientes”. No mercado doméstico, os CTT – Correios de Portugal têm por vocação a liderança em todas as áreas de negócio onde estão ou venham a estar presentes. No quadro internacional, a empresa desenvolverá uma política de parcerias e aquisições relacionadas, estabelecendo ou identificando a sua presença em mercados externos relevantes, por forma a assegurar uma crescente valorização do capital accionista”.

No desenvolvimento da sua actividade o Grupo CTT adopta como **Visão**: “Os CTT – Correios de Portugal serão uma plataforma multi-serviços, visando a satisfação das necessidades dos cidadãos e dos agentes económicos, através de uma rede comercial e logística de elevada qualidade, eficiência e proximidade do cliente; São um elemento essencial do desenvolvimento social e económico do país, contribuindo para a melhoria dos padrões de qualidade de vida dos clientes e dos trabalhadores, mercê de uma dinâmica, de cultura de serviço e de um sentido de responsabilidade irrepreensíveis”.

Os factores críticos de sucesso do Grupo CTT, fruto de uma profunda reflexão interna, sintetizam-se na figura seguinte.

¹⁰⁸ Estudo “Avaliação das Marcas CTT”, IMR Julho 2007 e Estudo de Mercado sobre a “Avaliação do Perfil e Expectativas dos Clientes CTT, IMR, 2007

Fig. 8.20 – Factores Críticos de Sucesso do Grupo

Percepção de “qualidade de serviço” pelo cliente
Imagem de confiança
Qualificação e motivação dos recursos humanos
Flexibilidade dos SI
Capacidade de inovação no trinómio “redes-sistemas-tecnologias”
Binómio “eficiência-rendibilidade”
Capacidade de estabelecer parcerias
Cultura de Grupo (ética e Responsabilidade Social)
Satisfação dos clientes (relação qualidade-preço)

Fonte: Adaptado CTT

Num mercado em concorrência crescente a percepção de “qualidade de serviço” por parte do cliente torna-se cada vez mais um requisito essencial, obrigando o Grupo a disponibilizar padrões de elevado nível de qualidade de serviço, que correspondam plenamente às expectativas dos clientes. Os CTT desenvolvem a sua actividade há vários séculos e desfrutam de uma “imagem de confiança” que constitui um factor distintivo relevante, que importa capitalizar e potenciar¹⁰⁹. O processo operacional/productivo do Grupo CTT envolve uma elevada participação dos recursos humanos ao longo das várias fases da cadeia de valor, pelo que a “qualificação e motivação dos recursos humanos” requer processos de contínuo desenvolvimento profissional e empenho no serviço proposto ao cliente. A “flexibilidade dos sistemas de informação” constitui um aspecto chave de *performance*, pois é o garante de que a informação de apoio à tomada de decisão é fiável e célere, sendo portanto capaz de acompanhar a dinâmica de evolução dos processos empresariais.

O processo operacional dos CTT desenvolve-se ao longo de uma cadeia de valor a partir do cliente que faz uso de redes, sistemas e tecnologias que precisam de ser permanentemente actualizados, o que exige do Grupo a capacidade de “inovar continuamente nas redes, sistemas e tecnologias”. O binómio “eficiência/rendibilidade” é obtido pelo empenho permanente na maximização do par eficácia/productividade; em que a eficácia é entendida como o grau de cumprimento dos objectivos e a produtividade se refere ao resultado obtido por unidade de recurso utilizado. A “capacidade de estabelecer parcerias” para partilhar conhecimento, capacidades e riscos, constitui um aspecto chave dos operadores postais num contexto em que a especialização, a complementaridade, a globalização e a internacionalização têm uma presença cada vez maior. O sistema de valores comum a todos os trabalhadores requer uma “cultura de grupo” assente em valores de conduta ética, de equidade, de respeito da integridade humana, de bem servir o cliente e de responsabilidade social.

As vantagens competitivas identificadas ao nível do Grupo CTT, incluindo portanto todas as empresas participadas, são a “marca” e os valores a ela associados (confiança, fiabilidade, segurança, idoneidade), a “abordagem comercial” que se traduz na capacidade de estabelecer um relacionamento duradouro e de integração da oferta na rede comercial, a “cobertura nacional”, a

¹⁰⁹ Em 2008, um inquérito sobre a confiança atribuída a 20 profissões, realizada em vários países europeus pela empresa de estudos de mercado GFK em parceria com o wall Street Journal, permite concluir que os “carteiros” são reconhecidos como uma das profissões em que os portugueses mais confiam.

“diversidade da oferta” de produtos e serviços e as “infra-estruturas” existentes que, de algum modo, ainda constituem uma barreira à entrada de novos concorrentes no mercado.

Ao nível da “cadeia de valor” do Grupo a grande mais valia dos CTT no domínio da gestão da informação é a propriedade da base de dados de códigos postais. Na área da produção de correio é a capacidade instalada, que permite produzir em larga escala objectos de elevada qualidade gráfica, e na área de correio é a “capilaridade da rede de recolha e distribuição” e a sua “regularidade”. Por seu lado, no domínio da gestão do contacto com o cliente a vantagem competitiva do Grupo prende-se com a capacidade de acompanhar o cliente de forma integrada ao longo de toda a cadeia de valor (tratamento de respostas, arquivo de documentos, digitalização). Na logística salienta-se a aposta na modernização e conveniência do cliente (melhores técnicas, novos sistemas e equipamentos) e na área financeira convém destacar os avanços da Payshop, com novas parcerias para novos negócios.

Posicionamento e Objectivos Estratégicos do Grupo

Os objectivos gerais a prosseguir pelo Grupo CTT são a “oferta de qualidade de serviço de alto nível”; a “criação de valor para o accionista” e a “promoção do bem estar e da satisfação das pessoas”. A criação de valor para o accionista proporciona benefícios para todos os *stakeholders*: o “accionista” vê aumentado o seu retorno e apoia a Gestão; os “clientes” têm acesso a melhores produtos e serviços a preços acessíveis; os “trabalhadores” asseguram a sustentabilidade dos seus postos de trabalho e identificam-se com os objectivos da empresa; a “Gestão” assegura a continuidade dos objectivos e a permanência dos quadros dirigentes da empresa; e os “fornecedores” beneficiam das oportunidades de investimento da empresa.

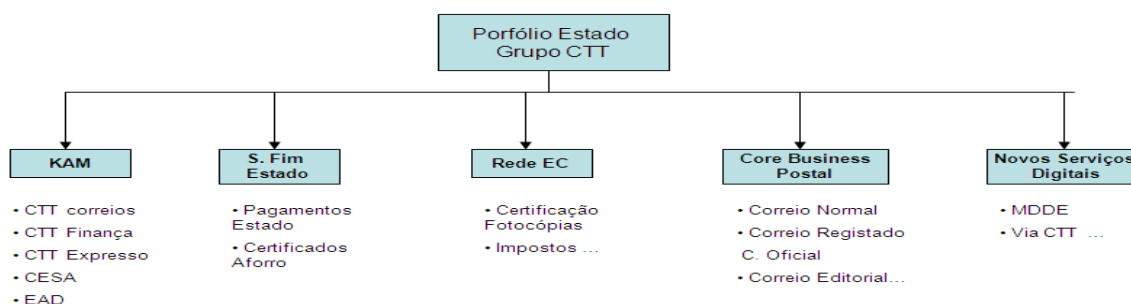
Os objectivos estratégicos do Grupo CTT decorrem de três linhas de actuação estratégicas principais, em função do horizonte temporal na criação de valor: no horizonte imediato, a vertente estratégica dominante é “defender”, a qual visa o foco na eficiência em virtude do potencial de crescimento limitado; no segundo horizonte, a vertente estratégica dominante é “desenvolver” novas áreas de negócio, através da construção de negócios emergentes, aproveitando o grande potencial de crescimento que estes negócios proporcionam; no terceiro horizonte, a linha estratégica principal é “criar” opções de crescimento através da inovação, sobretudo nos serviços com elevado potencial de crescimento. Assim, e no sentido de criar valor ao accionista, os principais objectivos estratégicos do Grupo CTT são assegurar a prestação do serviço universal, promover o crescimento e manter a liderança nos negócios actuais (*core*), desenvolver novas áreas de negócio, gerar crescimento através da inovação e assegurar a liberalização dos serviços postais.

9) Diagnóstico Estratégico da Unidade de Análise do Estudo de Caso

9.1) Unidade de Análise do Estudo de Caso: Sub-Sector Estado no Grupo CTT

Na figura seguinte apresenta-se a unidade de análise do presente estudo de caso, que corresponde ao sub-sector Estado (segmentação estratégica) no Grupo CTT.

Fig. 9.1 – Unidade de Análise do Estudo de Caso



Fonte: A autora

Deste modo, procura-se uma abordagem transversal do negócio, procurando distinguir os negócios tradicionais dos negócios digitais o que constituirá a base de análise da presente pesquisa. O portfólio do Estado no Grupo CTT permite destacar cinco segmentos estratégicos: os “Grandes Clientes do Estado” (KAM – Key Account Management), com gestores de conta específicos e dedicados unicamente a este sector, compreendendo serviços da empresa CTT Correios, da CTT Finança, da CTT Expresso, da CESA e da EAD; os “Serviços Financeiros” do Estado, que incluem serviços como os pagamentos ao Estado, Certificados de Aforro, entre outros; os serviços prestados através da “Rede de Estações de Correio” (Rede EC), que presta serviços ao Estado como a Certificação de fotocópias e a Cobrança de Impostos; os serviços do “Core Business Postal” (Correio), sendo de destacar o Correio Normal, o Correio Registado e o Correio Editorial; e o segmento dos “Serviços Digitais”, que é constituído por serviços de cariz digital relativamente recentes.

9.1.1) O Estado nos Serviços Tradicionais: Grandes Clientes (KAM), Core Business Postal (Correio), Serviços Financeiros e Rede de Estações

Os Grandes Clientes do Estado: KAM Estado

A carteira de clientes do KAM Estado é extremamente concentrada. Em 2008, a DGCI e os Serviços de Justiça representavam cerca de 70% das receitas, o que denota elevado grau de “dependência” dos clientes e, conseqüentemente, perda de poder negocial. Por outro lado, verifica-se uma forte dependência dos serviços CTT- Correios e da CTT – Finança (representando mais de 90% do KAM Estado), sendo que o desenvolvimento de novas áreas de negócio no KAM- Estado, nomeadamente a participação da Mailtec e da EAD, ainda é relativamente pouco expressiva, o que evidencia um grande potencial de desenvolvimento nestes novos negócios.

Do estudo levado a cabo na presente investigação sobre a “satisfação dos clientes CTT no sector Estado” juntamente com outros estudos internos (em particular o barómetro de satisfação dos Grandes Clientes CTT), cuja sistematização se apresenta em anexo (E10), é possível elaborar as seguintes conclusões:

- a) do ponto de vista da avaliação global¹¹⁰, os clientes estão geralmente satisfeitos, embora se possa melhorar a disponibilização de soluções integradas globais e a informação atempada sobre novos serviços (melhorando as campanhas de comunicação);
- b) os factores chave de fidelização, ou seja, os aspectos mais valorizados são, em primeiro lugar, o “prazo de entrega” e, em segundo lugar, a “qualidade de serviço” (fiabilidade de entrega), seguido pelo “preço competitivo” e a “capacidade de resposta”;
- c) as formas de comunicação preferenciais para divulgação de Campanhas e Novos Serviços são sobretudo o “e-mail” (59%), seguido pelo “SMS” (18%) e a “carta” é considerada relativamente menos interessante (16%), sendo de realçar a importância atribuída pelas empresas ao “contacto pessoal” (dez instituições sugeriram o contacto pessoal);
- d) no que se refere ao “relacionamento com os clientes” o aspecto menos satisfatório prende-se com os “processos de reclamação” (apesar da avaliação global ser de 6,5, numa escala de 1 a 10, 30% dos clientes atribuem-lhe classificação negativa, i.e., abaixo de 5). O relacionamento com os gestores de clientes é bastante satisfatório (grau de satisfação 7,5), embora se possa melhorar a pró-actividade na apresentação de soluções;
- e) relativamente aos “produtos e serviços”, verifica-se que a oferta é considerada adequada (84% dos clientes) e há satisfação na relação preço da oferta/qualidade de serviço (75% dos clientes satisfeitos), apesar de haver espaço para melhorar a “flexibilidade da oferta”;
- f) no que respeita a produtos e serviços de valor acrescentado apenas 27% dos clientes manifestaram interesse em conhecer ou melhorar algum serviço. Para estes clientes, seria importante melhorar a divulgação e notoriedade de alguns novos serviços como o “fornecimento de bases de dados”, os serviços de “arquivo e gestão documental” e a “Via CTT”;
- g) a satisfação dos clientes relativamente aos produtos e serviços é relativamente elevada para os “apartados” (grau de satisfação médio de 7,3), para os serviços de “transporte e recolha” (grau de satisfação médio de 7,0) e para o “*track & trace*” (grau de satisfação médio de 6,5), sendo de relevar as oportunidades de melhoria na “distribuição” (grau de satisfação médio 6,4), em particular no “tratamento eficaz das devoluções” (40% dos clientes classificam-no abaixo de 5).

¹¹⁰ A escala utilizada foi de 1 a 10, em que 10 corresponde à satisfação máxima (muito satisfeito) e 1 corresponde à satisfação mínima (nada satisfeito).

Fig. 9.2 - Análise SWOT do Segmentos KAM

<p>Pontos Fortes Marca CTT Rede de Estações Margens unitárias</p>	<p>Pontos Fracos Dependência da carteira KAM T&T (track & trace) SI incipiente Reclamações Incumprimento dos prazos Fraca notoriedade de algumas empresas e serviços do Grupo CTT</p>
<p>Oportunidades Desenvolvimento das TIC/ Novos serviços digitais Desenvolvimento das TIC/ Novos serviços de apoio aos info-excluídos Reforma do Estado (dinâmica de outsourcing do Estado)</p>	<p>Ameaças TIC (Desintermediação, canais directos) E-Government/ Simplex (desmaterialização da comunicação) Condicionantes legais Concorrência crescente (novos entrantes) Elevado poder negocial dos clientes KAM</p>

Fonte: Adaptado CTT

Os principais pontos fortes do segmento dos grandes clientes do Estado (KAM) prendem-se com a força da “marca CTT”, em termos de idoneidade, capital de “confiança” e peso institucional, que em particular nos negócios com o Estado é extremamente relevante; a “Rede de Estações de Correio” (EC) no que se refere a cobertura geográfica, acessibilidade e conveniência e as “margens unitárias”, que neste negócio são relativamente elevadas, designadamente no pagamento de impostos e na cobrança de facturas. No que respeita aos pontos fracos, refira-se a “dependência da carteira KAM”, i.e., o elevado peso que este segmento representa no negócio postal e na facturação do Grupo CTT; algumas “deficiências ao nível operacional”, nomeadamente no *track & trace* (falta de informação nos registos), nos “sistemas de informação” (SI) (deficiência na comunicação EC –Nave – CDP), o que origina um “elevado número de reclamações” (risco de passar o correio registado para correio normal, com quebra acentuada na receita) e o “incumprimento de prazos de entrega”. A própria falta de leitura nalguns objectos individuais também pode conduzir à fuga à receita. Adicionalmente, verifica-se uma “fraca notoriedade” de algumas empresas e serviços do Grupo CTT, ou seja, a assimilação e percepção dos CTT como Grupo Empresarial ainda é incipiente.

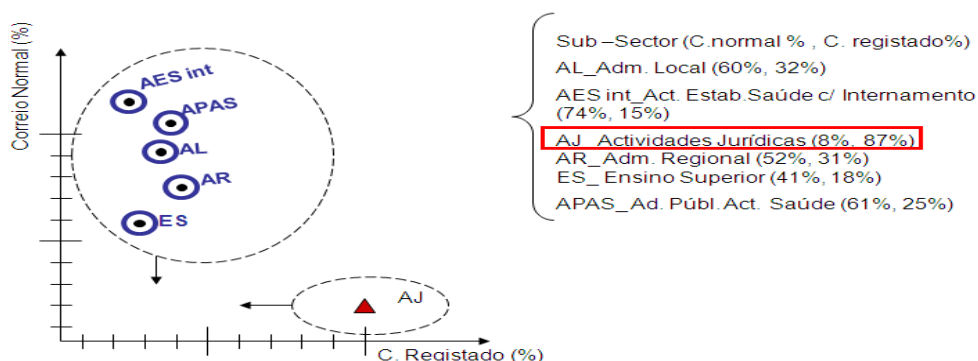
Do ponto de vista das ameaças, o desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação (TIC) conduz ao fenómeno da desintermediação e ao desenvolvimento de canais directos, o que poderá ter implicações nalguns serviços como os “serviços de cobrança” e o “pagamento de impostos”. O desenvolvimento do “Programa Simplex” e o aumento de serviços de governo electrónico (*e-government*), tem conduzido à “desmaterialização da comunicação”, com quebras na procura postal e diminuição do respectivo tráfego e receita. Toda a nova legislação vigente, mesmo no âmbito do programa Simplex vai no sentido da redução dos custos de comunicação e em especial os de correio. Outra vertente das ameaças refere-se ao aumento da “tensão concorrencial”, em virtude do fenómeno da convergência sectorial e à entrada de novos concorrentes no mercado, bem como ao “elevado poder negocial dos grandes clientes do Estado” (os KAM representam cerca de 40% da facturação do Grupo CTT e 70% dos KAM representam serviços CTT). Todavia, o

desenvolvimento das TIC abre inúmeras oportunidades na criação de “novos serviços” para as instituições, como por exemplo serviços no domínio da digitalização e do *Mailroom Digital*¹¹¹. O desenvolvimento do Simplex e de serviços de *e-government* pelo sector Estatal também proporciona o aproveitamento da Rede de Estações do Grupo no estabelecimento de novos serviços de interface entre o Estado e os cidadãos, o que não é dispiciendo atendendo à base tradicional de clientes das EC e ao peso dos info-excluídos em Portugal. O desenvolvimento a que se tem assistido nos últimos anos, no âmbito da Reforma do Estado, tem impulsionado dinâmicas de *outsourcing*, ou seja, a externalização de actividades fora do seu *core-business*, criando uma enorme oportunidade para o Grupo CTT no desenvolvimento de “novos serviços especializados”, como a “gestão da função arquivo”, o desenvolvimento de “serviços de comunicação”, “produção documental”, etc.

O Sector Estado no *Core Business* Postal: Correio Normal, Registado e Editorial

O correio registado é preponderante no sector Estado (81% no sector público e 19% no sector privado). Em 2006, o correio normal representava 68% do tráfego e 30% da receita do sector público, enquanto o correio registado representava 22% do tráfego e 55% da receita desse sector (anexo E11). Da análise do peso do correio normal e registado no sector Estado por regiões geográficas, comparativamente ao peso do correio normal e registado nas várias regiões geográficas, conclui-se que o sector Estado nos serviços *core business* postal (correio) não estão posicionados nos segmentos mais atractivos do mercado, em termos de regiões geográficas (anexo E12). O correio registado destaca-se como sendo predominante no sub-sector de Actividades Jurídicas, enquanto o correio normal está mais distribuído nos outros sub-sectores do Estado, nomeadamente na Administração Local (AL), na Administração Regional (AR), no Ensino Superior (ES), na Administração Pública e Actividades de Saúde (APAS) e nas Actividades e Estabelecimentos de Saúde com Internamento (AESInt)

Fig. 9.3 – Principais sub-Sectores de Actividade no Correio Normal e Registado



Fonte: Análise da autora

¹¹¹ O *Mailroom Digital* é um serviço que foi lançado em 2008, centrado na digitalização de documentos e que permite soluções customizadas, agregando um leque de serviços que incluem a digitalização, catalogação, captura de informação, tratamento de todo o correio e documentos recebidos pelos clientes. O conteúdo e respectivos documentos digitalizados passam a ser disponibilizados em formato digital, com possibilidade de serem directamente integrados nos sistemas de informação do cliente, nomeadamente em sistemas de gestão documental. Como complemento desta solução, é possível disponibilizar soluções de arquivo físico ou digital, bem como de destruição certificada de documentos.

Fig. 9.4 - Análise SWOT do Core Business Postal (Correio Normal e Registado)

<p>Pontos Fortes</p> <p>Marca CTT</p> <p>Rede de Estações (EC)</p> <p>Performance financeira</p>	<p>Pontos Fracos</p> <p>Elevada dependência do sector público</p> <p>Peso na estrutura de tráfego</p> <p>Fraco desempenho nos produtos específicos para este sector</p> <p>Posicionamento nos sub-segmentos menos rentáveis</p>
<p>Oportunidades</p> <p>Inovação</p> <p>Reforma do Estado (outsourcing)</p>	<p>Ameaças</p> <p>Internet- substituição tecnológica</p> <p>Condicionantes político-legais</p> <p>Legislação</p> <p>Simplex</p> <p>Concorrência</p>

Fonte: Adaptado CTT

O correio normal e o correio registado constitui o *core business* postal para o sector Estado. Os principais pontos fortes destes produtos prendem-se com a “marca CTT”, em termos de tradição e capital de confiança, na ampla cobertura geográfica da “Rede de Estações” (EC) e na respectiva “performance financeira”, cujos resultados globais e margens operativas são francamente positivos. Do lado dos pontos fracos verifica-se uma “elevada dependência do sector Público” por parte dos dois principais produtos postais (correio normal e correio registado), com um peso acentuado na estrutura de tráfego, e posicionados nos sub-segmentos menos rentáveis (em termos de regiões geográficas). Por outro lado, o fraco desempenho dos produtos específicos para este sector, como atestam as margens negativas obtidas no correio oficial, também pode significar alguma dificuldade ao nível da criação de novos produtos neste domínio.

A “internet” vem ameaçar o *core business* postal, por efeito de substituição tecnológica das cartas pelo *e-mail*, verificando-se que o “proteccionismo legislativo” tende a desaparecer, surgindo “condicionantes político-legais”, como a política de desburocratização da Administração Pública, redução de custos e aposta nas TIC, que implicam a diminuição do uso do correio, chegando mesmo a haver legislação que extingue a obrigação de uso de correio (por exemplo, a eliminação de envios de correio registado no reembolso dos impostos). O programa Simplex também representa sobretudo uma ameaça ao nível da eliminação directa e indirecta de tráfego de correio no curto e médio prazo. Adicionalmente, a tensão concorrencial aumenta neste segmento em virtude da implantação de alguns concorrentes nos sub-segmentos mais atractivos, bem como pelo aparecimento de novos entrantes e de operadores locais muito especializados. As maiores oportunidades neste segmento de produtos maduros resultam da “apetência do mercado para novos serviços de valor acrescentado”, abrindo muito espaço à “inovação”, a que se alia novas necessidades de alguns organismos do Estado em virtude das dinâmicas de reforma do Estado e respectivas políticas de *outsourcing*.

No correio editorial, o segmento nacional bonificado (publicações periódicas com porte pago) apresenta tendência para uma evolução declinante, quer em termos de tráfego quer de receita. Apresenta-se claramente como um produto deficitário, com margens operativas negativas e com tendência para o agravamento desta situação. Os indicadores de rendibilidade, designadamente a margem operativa/ proveitos e o resultado global/ proveitos, também confirmam esta tendência. Os principais pontos fortes do segmento bonificado do correio editorial, i.e., publicações periódicas credenciadas com porte pago, resultam fundamentalmente da força da “marca CTT” (em termos de notoriedade, confiança, credibilidade e tradição neste negócio), da elevada “capilaridade da rede de distribuição” e de alguma “flexibilidade no controle de crédito”.

Fig. 9.5 - Matriz SWOT – Correio Editorial: Segmento Bonificado

<p>Pontos Fortes</p> <p>Marca CTT</p> <p>Rede de Estações de Correio (EC)</p> <p>Controle de Crédito</p>	<p>Pontos Fracos</p> <p>Rendibilidade do Segmento</p> <p>Déficit de exploração</p> <p>Quebra na procura</p>
<p>Oportunidades</p> <p>Inovação</p>	<p>Ameaças</p> <p>Dependência dos apoios do Estado</p> <p>Pressões do mercado na relação qualidade-preço</p> <p>Entrada de novos concorrentes no mercado</p> <p>Mercado Internacional muito concorrencial</p>

Fonte: Adaptado CTT

Todavia, trata-se de um sub-segmento muito pouco atractivo, com “fraca rendibilidade” dado que é muito fragmentado, constituído por centenas de clientes dispersos geograficamente, e com uma expressão considerável na carteira do correio editorial (41% do tráfego e 40% da receita). O apreciável “déficit de exploração”, em virtude dos elevados custos operacionais, originando margens operativas negativas, e as “quebras na procura”, com implicações na diminuição do tráfego e receitas, integram os pontos fracos mais relevantes. A sobrevivência deste sub-segmento está muito condicionada pelos apoios do Estado. De facto, a “dependência dos apoios do Estado” e as elevadas pressões sobre a relação preço-qualidade de serviço, dado o correio editorial operar em mercado aberto (e não em área reservada), tem conduzido ao esmagamento das margens e favorecido a “entrada de novos concorrentes”, constituindo assim ameaças consideráveis neste sub-sector.

A entrada de novos concorrentes tende a focalizar-se nos segmentos de mercado mais apetecíveis e rentáveis, como o correio local e urbano, tornando difícil aos CTT competir em termos de modelo operativo e enquadramento laboral. Por outro lado, o mercado internacional apresenta-se fortemente

concorrencial, sendo actualmente dominado pelos grandes integradores, pelo que a posição dos CTT neste mercado é pouco expressiva. Do exposto, conclui-se que a grande oportunidade neste sub-segmento resulta da forte apetência do mercado pela “inovação”, designadamente através da incorporação de valor acrescentado nos serviços.

O Estado nos Serviços Financeiros Postais

Das reuniões executivas da presente investigação sobre a análise da carteira dos serviços financeiros postais verifica-se que o sector Estado (cobrança de impostos, cobranças da Segurança Social, vale ordenador e certificados de aforro) é muito expressivo, representando quase metade da mesma. No período 2003/06, o sub-sector Estado nos serviços financeiros evidenciava elevado grau de maturidade e até declínio de alguns dos seus produtos, com uma evolução negativa da receita e do volume (quantidade) na generalidade dos produtos (a excepção, neste período, foi a família das Poupanças e Seguros, designadamente nos Certificados de Aforro). A análise ABC da carteira de serviços financeiros apresentava elevada concentração na zona A (cobrança de facturas e Vale Ordenador), o que pode causar problemas de dependência com consequências evidentes, caso algum destes produtos perca o estatuto de líder.

Da reflexão executiva sobre os serviços financeiros postais, resulta o modelo das 5 forças de M. Porter (anexo B7) e a análise SWOT que se apresenta na figura seguinte. O segmento do Estado nos serviços financeiros alia a força da “marca CTT”, em termos de notoriedade, confiança e tradição, à cobertura, acessibilidade e conveniência da “Rede de Estações” (EC), bem como à “tradição nos serviços financeiros postais”, à fidelização do segmento dos pensionistas do CNP e ao regime de quase exclusividade na colocação dos certificados de aforro.

Todavia, o segmento Estado nos Serviços Financeiros Postais é constituído por “produtos e serviços em fase de maturidade e declínio do seu ciclo de vida”, apresenta elevada “dependência de um reduzido número de fornecedores-parceiros de negócio”, com elevado “grau de concentração da carteira de produtos”, detendo um “modelo de negócio meramente transaccional” (os CTT desempenham o papel de intermediário) e cujos “processos apresentam fraco nível de sofisticação tecnológica”.

De acordo com as entrevistas aos clientes, na perspectiva da evolução para a actividade bancária, este segmento evidencia alguma falta de especialização nos negócios financeiros em termos de imagem¹¹² (rede, as tentativas sem êxito de criar um Banco Postal), a que se aliam os constrangimentos legais resultantes do seu enquadramento regulamentar (Estatuto) e a instabilidade da política de “parcerias estratégicas” (dependência da C.G.D.). As principais ameaças deste segmento prendem-se com a crescente “apetência do mercado por maior incorporação tecnológica” nos serviços criando, por exemplo, processos de cobrança alternativos (electrónicos) em detrimento dos pagamentos ao balcão. O “desenvolvimento das TIC” tem originado “fenómenos de

¹¹² Aspecto confirmado pelo Estudo de Mercado “Avaliação do Perfil e Expectativas dos Clientes CTT, IMR (2007)

desintermediação” em que os principais fornecedores-parceiros promovem a utilização de canais directos (por exemplo, o site do IGCP) e dinâmicas de “convergência sectorial” que estimulam novos entrantes no negócio, nomeadamente o surgimento de retalhistas não financeiros com a distribuição de produtos financeiros associados a produtos não bancários. Por outro lado, a “política governamental” no sentido de pressionar a redução da rendibilidade, o agravamento da “rivalidade concorrencial” (no âmbito dos pagamentos, transferências internacionais, das cobranças, ...) e o “elevado endividamento das famílias”, limitando a sua capacidade de poupança e de investimento, também constituem ameaças relevantes.

Fig. 9.6 - Análise SWOT – Serviços Financeiros Postais

<p>Pontos Fortes</p> <p>Marca CTT</p> <p>Rede EC</p> <p>Tradição nos serviços financeiros</p> <p>Fidelização dos pensionistas</p> <p>Exclusividade nos Certificados de Aforro</p>	<p>Pontos Fracos</p> <p>Constrangimentos Legais</p> <p>Produtos maduros</p> <p>Dependência dos fornecedores/parceiros</p> <p>Concentração da carteira</p> <p>Modelo de negócio</p> <p>Política de parcerias</p> <p>Processos de negócio</p>
<p>Oportunidades</p> <p>Reforma do Estado</p> <p>Comunidade imigrante</p> <p>Elevado número de info-excluídos</p> <p>Apetência do mercado por serviços de conveniência</p>	<p>Ameaças</p> <p>Apetência do mercado por maior incorporação tecnológica</p> <p>Desintermediação crescente</p> <p>Política governamental</p> <p>Novos entrantes (convergência sectorial)</p> <p>Rivalidade Concorrencial</p> <p>Endividamento das famílias</p>

Fonte: Adaptado CTT

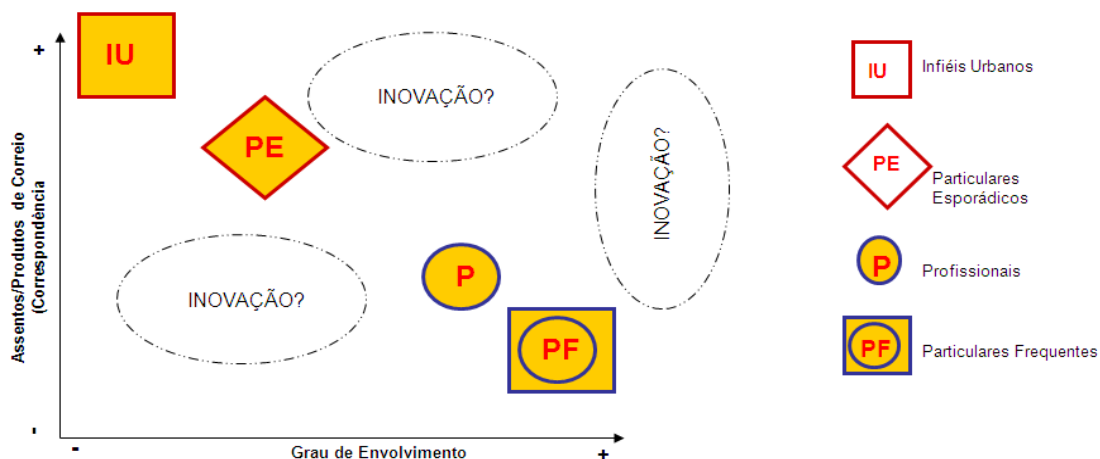
As principais oportunidades no segmento do Estado nos Serviços Financeiros Postais resultam da apetência do mercado por “serviços de conveniência/ acessibilidade”, do elevado número de “info-excluídos” e da dimensão da “comunidade imigrante”, abrindo espaço para a criação de novos serviços de interface com o cidadão, em virtude das dinâmicas de Reforma do Estado, do programa Simplex e do desenvolvimento do *e-government*.

O Sector Estado na Rede de Estações de Correio (EC)

Na figura seguidamente indicada procura representar-se a segmentação dos clientes resultante das entrevistas e reuniões executivas e de um Estudo de Mercado sobre as expectativas dos clientes das Estações de Correio (IMR, 2007). De acordo com o referido estudo, o mercado é constituído por quatro grupos de clientes: os “infiéis urbanos” (IU), os “particulares esporádicos” (PE), os “profissionais” (P) e os “particulares frequentes” (PF). Verifica-se que praticamente metade dos clientes das Estações de Correio (EC), designadamente o segmento dos “infiéis urbanos” (23%) e dos “particulares esporádicos” (28%), abrangendo um amplo espectro sócio-demográfico (sem diferenças no que respeita a faixa etária e nível de formação) apresentam um fraco grau de envolvimento com os CTT (são infiéis e registam baixa frequência de visita) e estão sobretudo ligados

aos serviços postais (ou seja, vêm às Estações tratar de assuntos de correio, *standardizados*, com pouco valor acrescentado), o que os torna muito vulneráveis à concorrência aquando da liberalização.

Fig. 9.7 – Segmentação dos Clientes da Rede EC



Fonte: A autora

O segmento dos clientes mais fiéis e com maior envolvimento, os “particulares frequentes” (PF) é predominantemente constituído pelos pensionistas, que vêm receber as respectivas reformas, e pelas pessoas que vão efectuar pagamentos às Estações de Correio. É neste segmento que se encontram as pessoas das faixas etárias mais elevadas, com menor nível de formação e menos activas (45% destes clientes são não activos), o que denuncia um forte grau de info-exclusão e potencial de rendibilidade algo limitado. O segmento dos “profissionais” (P) é constituído fundamentalmente por clientes que se deslocam às EC para tratar de assuntos profissionais. Este segmento carece de um levantamento mais profundo das respectivas necessidades para melhorar a adequação da oferta para este segmento e criar barreiras à concorrência, sobretudo aquando da liberalização.

Atendendo ao exposto, um dos grandes desafios do Grupo CTT na Rede de Estações (EC) resulta do grande espaço de inovação fora dos segmentos actuais, quer no âmbito dos produtos postais quer fora da esfera postal. Em anexo (E13) procura sistematizar-se as principais expectativas dos clientes da Rede EC, em termos de valores procurados e perspectivas de solução, com base na informação retirada do trabalho de campo e de outros estudos disponíveis no Grupo.

Como se procura indicar na figura seguinte, o sector Estado na Rede de Estações desfruta, para além do capital de confiança da “marca CTT” e da acessibilidade e conveniência da própria “Rede EC”, de uma elevada “frequência de visita” comparativamente a outros retalhistas, do “*front office* das EC”, constituindo um interface directo com o cidadão e o espaço físico de que dispõe em termos de “potencial de comunicação” (montras e lojas das EC). De modo inverso, os seus principais pontos fracos prendem-se com uma “oferta tradicional” com fraca sustentabilidade (tráfego postal e serviços financeiros em queda), com a elevada “dependência do negócio postal” (a expedição e recepção de

correio é a principal razão de visita às EC) e com a “baixa rentabilidade” no contacto com os clientes. Paralelamente, o “fraco envolvimento” com uma parcela relevante dos clientes (segmento dos “infiéis urbanos” e “particulares esporádicos”) e os “negócios complementares” com resultados limitados e sem modelo consolidado também constituem debilidades da Rede de EC.

Fig. 9.8 – Análise SWOT – Estado na Rede de Estações (EC)

<p>Pontos Fortes</p> <p>Marca CTT</p> <p>Rede EC</p> <p>Frequência de visita</p> <p><i>Front Office</i></p> <p>Espaço físico</p>	<p>Pontos Fracos</p> <p>Oferta tradicional</p> <p>Dependência do negócio postal</p> <p>Fraco envolvimento com número expressivo de clientes</p> <p>Baixa rentabilidade por contacto</p> <p>Negócios complementares pouco consolidados</p>
<p>Oportunidades</p> <p>Apetência por maior incorporação tecnológica</p> <p>Novos serviços para os info-excluídos</p> <p>Inovação (serviços integrados)</p> <p>Reforma do Estado</p> <p>QREN</p> <p>Plano Tecnológico (valores da Sociedade da Informação)</p>	<p>Ameaças</p> <p>Condicionantes político-legais</p> <p>Simplex</p> <p>Desenvolvimento das TIC</p> <p>Multiplicidade da concorrência</p> <p>Liberalização do Mercado</p>

Fonte: Adaptado CTT

O desenvolvimento do Simplex e as dinâmicas de *e-government* aliado à expansão das TIC e às próprias condicionantes político-legais têm-se traduzido em quebras na procura e no tráfego postal, na procura de produtos substitutos e na diminuição da necessidade dos serviços postais (como é o caso da DGCI com os registos no reembolso dos impostos, por exemplo). Outra vertente das ameaças prende-se com o fenómeno de “convergência sectorial” resultante do desenvolvimento das TIC, estimulando a entrada de novos concorrentes no mercado e a intensidade e multiplicidade concorrencial, bem como a aproximação da “liberalização do mercado” criando enormes pressões nos resultados da Rede de Estações de correio (EC). Porém, o desenvolvimento das TIC e a aposta do Governo no programa Simplex e nas iniciativas de *e-government* e na Reforma do Estado proporcionam muitas oportunidades, quer pela apetência do mercado para novos serviços com “maior incorporação tecnológica”, quer para novos serviços para os info-excluídos e serviços de comunicação diferenciados e personalizados (B-C, G-B, G-G). Abrem-se inúmeras oportunidades para apoiar a inovação (QREN) e para a criação de novos serviços de conectividade, aproveitando os valores da sociedade da informação e as políticas de *outsourcing* do Estado.

9.1.2) O Estado nos Serviços Digitais: o Serviço MDDE e a Via CTT

O Serviço MDDE

O MDDE é um serviço inovador, concebido pelos CTT e Multicert, que possibilita a utilização do correio electrónico com um elevado grau de segurança e fiabilidade. O serviço consiste na atribuição de um “selo electrónico” nos envios por correio electrónico, que não só assegura a veracidade da data e hora de envio, como também a integridade e o não repúdio do conteúdo, ou seja, é fornecida uma prova em como o correio electrónico não sofreu alterações. O referido “selo electrónico” é emitido por uma terceira entidade de confiança e independente, e contém informação caracterizadora da transacção que permite aos remetentes e destinatários comprovarem a data e hora do envio electrónico, assim como a integridade do assunto, destinatários, corpo principal da mensagem e dos documentos anexos. Refira-se que na falta deste comprovativo temporal, não existe qualquer prova do envio da mensagem por parte do remetente, nem da integridade do conteúdo recebido pelos destinatários.

A forte quebra verificada entre 2005 e 2006 resulta do término do contrato de fornecimento de um milhão de transacções ao Ministério da Justiça. O MDDE conta com mais de 4000 clientes, na sua maioria advogados, fruto do acordo firmado com a respectiva Ordem Profissional para este serviço. As transacções têm vindo a registar crescimentos na ordem dos 20% por ano (excluindo as transacções comercializadas para o Ministério da Justiça entre 2004 e 2005), pese embora a angariação de novos clientes tenha vindo a decrescer. A partir de 2005, o desenvolvimento do *habilusnet* veio solucionar as grandes necessidades de comunicação do segmento dos advogados com os tribunais, pelo que o potencial do MDDE neste mercado-alvo ficou muito mais limitado.

Os principais pontos fortes do MDDE prendem-se com o carácter inovador e o pioneirismo do serviço em Portugal no lançamento do certificado digital, aliado à força institucional da marca CTT e às funcionalidades que este serviço proporciona (fiabilidade, segurança, privacidade, legalidade, rapidez). Todavia, este serviço apresenta uma dependência excessiva do segmento Advogados, que é um mercado – alvo com fraco potencial de desenvolvimento, e tem falta de “massa crítica”, o que se reflecte nas margens operativas alcançadas. A quebra nas receitas e na angariação de novos clientes, em parte fruto do tipo de negociação efectuada com o Ministério da Justiça, e a política de comunicação levada a cabo, muito centrada no segmento dos Advogados e com orçamento limitado, traduzem os principais pontos fracos do MDDE.

O MDDE enfrenta algumas ameaças, designadamente a concorrência por parte de empresas de *software* e da Microsoft¹¹³, bem como alguma falta de aderência ao conceito “sem papel”. Paralelamente, o desenvolvimento do Portal *Habilusnet* (em resultado do projecto *Habilus* 2002-2005) surge como uma solução desenvolvida pela DGAJ (Direcção Geral da Administração da Justiça), porventura mais abrangente que o próprio MDDE, pois permite acompanhamento *online* dos

¹¹³ A Microsoft desenvolveu um serviço através do Windows Vista que permite a assinatura digital de documentos. Neste âmbito, o acordo firmado entre a Microsoft e a UPU permite cobrar um *fee* a todos os operadores postais por este serviço. Daqui resulta a concorrência por parte dos próprios operadores postais.

processos, acesso ao histórico de actos processuais praticados, visualização de documentos anexos ao processo e listagens personalizadas das diligências agendadas.

Fig. 9.9 Análise SWOT – O Estado nos Serviços Digitais: MDDE

<p>Pontos Fortes</p> <p>Marca CTT</p> <p>Inovação e pioneirismo</p> <p>Funcionalidades técnicas</p> <p>Utilização crescente</p>	<p>Pontos Fracos</p> <p>Dependência do segmento "advogados"</p> <p>Negociações com o Ministério da Justiça</p> <p>Falta de "massa crítica"</p>
<p>Oportunidades</p> <p>Aumento das interações electrónicas e alargamento do mercado-alvo</p> <p>Necessidade crescente de certificação electrónica</p> <p>E-marketplaces em expansão</p>	<p>Ameaças</p> <p>Concorrência da Microsoft (Windows Vista)</p> <p>Entrada de novos concorrentes</p> <p>Alguma falta de aderência ao conceito "sem papel"</p> <p>Ministério da Justiça desenvolve serviços substitutos (Projecto Habilus 2002-05)</p>

Fonte: CTT

Posteriormente, este projecto deu lugar a outro mais elaborado, o Programa Citius que, de certo modo, também vem ameaçar o serviço MDDE. Contudo, o MDDE depara-se com várias oportunidades. O aumento das comunicações e interações electrónicas leva a uma necessidade crescente de serviços de certificação electrónica e de assinatura digital (comprovando a autenticidade e fiabilidade das mensagens, o comprovativo do envio, data e integridade das mesmas). O principal desafio deste serviço passa por alargar o seu mercado-alvo à Contratação Electrónica, Concursos Públicos, Ordens Profissionais, Associações, Sindicatos, Clubes Desportivos e outras comunidades de interesse, aos *e-marketplaces* em expansão (sobretudo no domínio do e-procurement), bem como redesenhar o MDDE combinado com outros serviços de forma integrada.

O Serviço Via CTT

No âmbito das iniciativas do Plano Tecnológico do Governo, os CTT criaram a Via CTT para facilitar a comunicação electrónica entre o Estado, os Cidadãos, as Empresas e as Organizações em geral. Este novo serviço permite a qualquer cidadão ou empresa a possibilidade de receber, organizar e arquivar em formato digital a correspondência enviada pelas empresas expedidoras de correio. Deste modo, foram criadas 10 milhões de caixas postais electrónicas onde é armazenada a informação que o utilizador pretende receber em suporte electrónico. Os CTT, operadores do serviço, constituem os intermediários entre as grandes empresas expedidoras de correio e os respectivos clientes, sendo que apenas os CTT podem colocar correspondência na Via CTT. Cada titular activa gratuitamente a sua caixa individual, através da internet (www.viactt.pt) ou em qualquer Estação de Correios. O serviço torna-se acessível, através da internet, em qualquer parte do mundo, mediante introdução do código do utilizador e de uma *password*. Este novo serviço conta com os mais modernos meios de

segurança electrónica, para garantir o acesso, o tratamento e a conservação dos documentos¹¹⁴. No universo das empresas que já enviaram correspondência através da ViaCTT encontra-se a EDP, PT Comunicações, EPAL, BPP, Unicre, Barclays e Vodafone. Outras empresas têm vindo a integrar a plataforma ViaCTT e a expedir a correspondência aos respectivos utilizadores da ViaCTT.

Como já se referiu, a ViaCTT é uma caixa de correio electrónica gratuita que permite receber, organizar e arquivar toda a correspondência em formato digital. Para quem envia (empresas, instituições), o correio em formato digital ViaCTT representa uma maior eficácia na comunicação, com menores custos e com toda a segurança. A ViaCTT permite manter o arquivo dos documentos expedidos e dispõe de ferramentas de gestão da informação, propiciando um melhor controlo e organização da informação.

Para quem recebe (todas as pessoas individuais ou colectivas que desejam activar o serviço) a ViaCTT é uma caixa electrónica postal, onde é armazenada a informação que o titular deseja receber. A ViaCTT não tem qualquer custo para os destinatários, à semelhança do que acontece no correio tradicional em que os custos são suportados pelos expedidores do correio. A ViaCTT não é um *e-mail*, é uma solução tecnologicamente avançada que desmaterializa o correio, organiza e facilita a relação com a correspondências. As suas principais funcionalidades prendem-se com o acesso à informação num único local, com a possibilidade de efectuar ou agendar pagamentos (sem custos adicionais), de definir alertas, visualizar apenas as entidades e documentos seleccionados bem como a exportação de dados para excel e PDF. O utilizador mantém o seu endereço postal físico podendo, no entanto, optar pela recepção personalizada da correspondência, apenas dos remetentes que seleccionar. Este serviço só aceita correspondência endereçada.

Deste modo, a ViaCTT permite a conveniência do acesso em qualquer lugar e a qualquer hora, a partir de um computador ou outro dispositivo com acesso à internet (disponível 24 horas por dia e 7 dias por semana), em qualquer parte do mundo. Por outro lado, é possível agrupar facturas electrónicas, extractos bancários e outros documentos num único local; efectuar ou agendar pagamentos sem custos adicionais (directamente na plataforma de pagamentos da Via CTT) , bem como o arquivo organizado da correspondência e a sua procura e consulta de uma forma simples e acessível em qualquer lugar. Para os expedidores de correio, o envio electrónico apresenta menores custos e a entrega da informação expedida é feita de forma mais rápida, possibilitando uma maior eficácia comunicacional.

Tal como se procurou resumir na figura seguinte, e de acordo com as entrevistas e reuniões executivas realizadas, resulta evidente que os principais pontos fortes da ViaCTT são o pioneirismo e inovação deste serviço, as suas funcionalidades técnicas (em particular, receber correspondência em formato digital, efectuar pagamentos e/ou programá-los, identificação do utilizador e arquivo digital) e o facto de ser gratuito para o destinatário (os custos são para o expedidor). Os pontos fracos mais relevantes deste serviço assentam na necessidade de aprofundar os estudos de mercado, dado seu

¹¹⁴ A ViaCTT foi lançada em junho de 2006 com o patrocínio do Ministro das Obras Públicas, Transportes e Comunicações, tendo atingido, alguns meses após o lançamento, os 50 000 utilizadores.

lançamento teve origem numa decisão política. Verificam-se algumas lacunas no processo de facturação (interface/rotinas) bem como em certas funcionalidades essenciais ainda não disponíveis. O processo de registo e activação necessita de melhorias e subsiste alguma falta de massa crítica no serviço (em virtude do impasse verificado entidades-utilizadores). Os custos de angariação de utilizadores são muito elevados o que também se reflecte nos resultados obtidos, ainda deficitários.

A política de comunicação evidencia necessidades de melhoria, quer pelo fraco volume de investimentos publicitários (enfoque no público interno), quer pelo carácter generalista e massificado da própria comunicação. Do ponto de vista das ameaças da ViaCTT ressalta a fraca adesão de entidades âncora (EDP, PT, EPAL,...) e a falta de um conjunto relevante de entidades expedidoras aderentes. Por outro lado, um grande número de entidades aderentes (actuais e potenciais) tem vindo a apostar em sistemas de facturação própria (PT, TMN, Vodafone, TV Cabo,...) e ainda se verifica um certo grau de resistência à mudança por parte dos utilizadores mantendo o correio físico por período ilimitado. Não obstante as ameaças anteriormente referidas existem muitas oportunidades para a ViaCTT, nomeadamente na introdução de novas funcionalidades e na possibilidade de autenticação *online* (como modelo de validação de identificação do cidadão, permitindo concluir serviços disponibilizados *online* sem necessidade de comprovar identidade presencialmente). Adicionalmente, a identificação electrónica única no relacionamento com vários organismos estatais, a associação ao cartão do cidadão e as novas necessidades dos ciber-cidadãos/empresas (ordens profissionais, concursos públicos, contratação electrónica,...) também integram as oportunidades deste serviço.

Fig. 9.10 - Análise SWOT da Via CTT

<p style="text-align: center;">Pontos Fortes</p> <p>+ Inovação/ pioneirismo</p> <p>+ Funcionalidades técnicas Receber correspondência em formato digital/ efectuar pagamentos e/ou programá-los/ identificação utilizador/ arquivo digital</p> <p>+ Gratuito para o destinatário Custos p/ o expedidor</p>	<p style="text-align: center;">Pontos Fracos</p> <p>Origem numa decisão política / falta de estudo prévio Lacunas no processo de facturação (interface / rotinas) Processo de Registo e Activação Funcionalidades essenciais ainda não disponíveis Falta de massa crítica/ Impasse entidades - utilizadores Receitas, resultados e margens operativas deficitários Custos de angariação muito elevados Fosso entre utilizadores registados e utilizadores activos Serviço utilizado sobretudo pelos CTT Fraco investimento publicitário(enfoque no público interno) Comunicação genérica e massificada</p>
<p>Novas Funcionalidades ?</p> <p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <p>Possibilidade de autenticação online Como modelo de validação de identificação do cidadão -> permite concluir serviços disponibilizados online sem necessidade de comprovar identidade presencialmente</p> <p>Identificação electrónica única, no relacionamento com vários organismos estatais Associação ao Cartão do Cidadão</p> <p>Novas necessidades ciber-cidadãos/empresas (ordens profissionais, concursos públicos, contratação electrónica,...)</p>	<p style="text-align: center;">Ameaças</p> <p>Fraca adesão de entidades âncora (EDP, PT, EPAL,...)/ Falta de um conjunto relevante de entidades expedidoras aderentes</p> <p>Grande maioria de aderentes e potenciais aderentes aposta num sistema de facturação próprio (PT, TMN, Vodafone, TV Cabo,...)</p> <p>“Resistência à mudança”/ Comportamento utilizadores Mantém correio físico por período ilimitado</p>

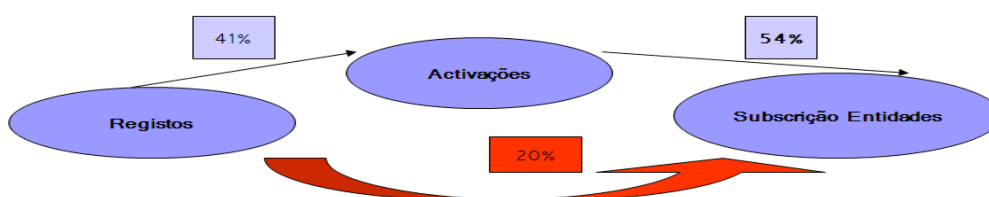
Fonte: A autora

9.1.3) Diagnóstico e Reformulação Estratégica do Serviço Via CTT

Processo de Subscrição de Entidades, Posicionamento e Política de Comunicação

Da análise do processo de subscrição de entidades verifica-se que os custos de angariação de utilizadores são muito elevados. Este facto agrava-se atendendo a que os utilizadores activos são apenas cerca de 41% dos que se registam e, destes apenas cerca de metade utilizam efectivamente o serviço e são geradores de receita (subscrição de entidades). O objectivo a perseguir deve focar-se na conquista e retenção de utilizadores activos que subscrevem entidades.

Fig 9.11 – Processo de Subscrição de Entidades



Fonte: a autora

O actual posicionamento de marketing da Via CTT requer uma mudança profunda. Efectivamente, da análise de campo, nomeadamente das entrevistas aos clientes, e dos diversos estudos de mercado disponíveis no Grupo (conforme indicado na bibliografia) torna-se evidente que a Via CTT: confunde-se com o *e-mail*; existe uma percepção generalizada da “desnecessidade do serviço” e verifica-se alguma falta de clareza nos benefícios percebidos. No que respeita à vertente da identificação do posicionamento, as entrevistas de campo aos clientes e outros estudos de mercado disponíveis no Grupo, evidenciam que a utilidade percebida da Via CTT se prende com a capacidade de receber correspondência através da internet, havendo insuficiências na compreensão do conceito, mesmo por parte dos internautas. Relativamente à vertente da diferenciação do posicionamento da Via CTT verifica-se o desconhecimento generalizado da sua capacidade de fazer pagamentos, ou seja, um dos aspectos mais distintivos e diferenciadores deste novo serviço, e onde precisamente se poderia ganhar maior vantagem competitiva.

Como se pode verificar em anexo (E14), a política de comunicação da ViaCTT tem sido generalista e massificada, com uma certa dificuldade em atingir os alvos pretendidos, encontrando-se desajustada do mercado-alvo dos serviços postais no segmento de particulares. O aumento do número de registos sem o correspondente aumento do número de activações, e a dificuldade de comunicar os atributos e benefícios relevantes da ViaCTT evidenciam alguma ineficácia das campanhas de comunicação.

Repensar o Conceito da Via CTT, Vantagens da Segmentação e Objectivos Estratégicos

O conceito da ViaCTT é poderoso teoricamente, mas não distingue com clareza as “funcionalidades” dos “benefícios” do serviço. Os benefícios percebidos pelo cliente não são evidentes, pois verifica-se ainda uma percepção de “desnecessidade” da ViaCTT. Daqui resulta a necessidade de reformular o conceito, proporcionando benefícios claros aos utilizadores/cidadãos e às Entidades Aderentes. A principal dificuldade da Via CTT, por parte das Entidades Aderentes, prende-se com o facto de estas pretenderem gerir a sua base de clientes directamente através do seu *site* (*CRM, publicidade interactiva*). A segmentação dos serviços da ViaCTT reveste-se de vantagens muito importantes (anexo E9), designadamente: a clarificação dos “benefícios percebidos” para o utilizador e para as Entidades Aderentes; a agregação de grupos de utilizadores com interesses comuns; a garantia de que cada utilizador “subscreva à cabeça” um conjunto de entidades ligadas a determinado serviço (segmento); o efeito multiplicador no número de entidades subscritas em vários segmentos, aumentando substancialmente o número de entidades subscritas por utilizador, o que tem um impacto directo na receita.

Os novos objectivos corporativos da ViaCTT podem traduzir-se: no desenvolvimento do cliente digital (internauta) dos CTT, principalmente no âmbito dos “infiéis urbanos” e os “particulares esporádicos”; no fornecimento de um forte contributo para o “valor emocional” da marca CTT, através da criação de serviços de “relacionamento personalizado” com o segmento de particulares; na contribuição para o reposicionamento da marca CTT na imagem de sofisticação tecnológica; na mudança do posicionamento da ViaCTT. De facto, “o seu correio em formato digital” posiciona a ViaCTT no *e-mail* – a competir com o que já existe – nomeadamente o *gmail* ou o *hotmail*, totalmente gratuito e com inúmeras funcionalidades, reforçando a “percepção de desnecessidade”.

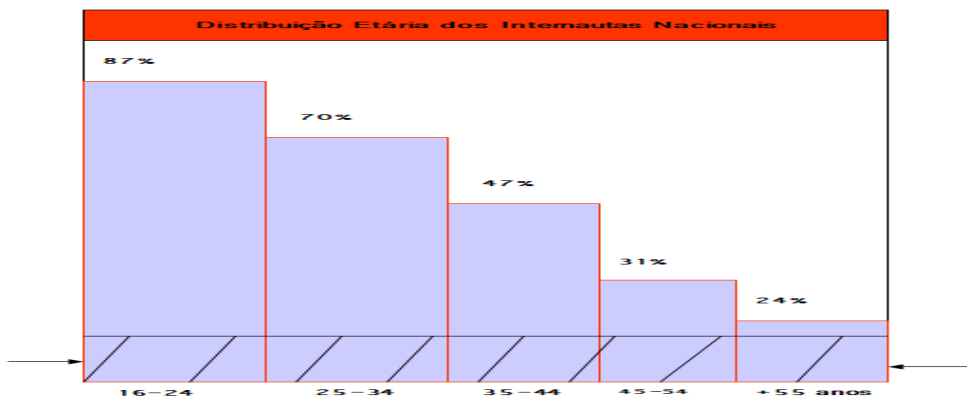
A questão primordial no sucesso da ViaCTT passa por conquistar “massa crítica”, seleccionando como segmentos prioritários aqueles cuja base de clientes é ampla, que podem ter muitos serviços agregados e, preferencialmente, com elevada periodicidade de utilização. Daqui resulta que o principal objectivo (desafio) do *Business Plan* deverá traduzir-se na maximização do número de transacções/interacções, ou seja, no enfoque em segmentos de mercado com elevada base de clientes, de modo a maximizar o número de serviços agregados por utilizador, e não no número de utilizadores, como anteriormente. Efectivamente, o objectivo principal deixa de ser o aumento do número de utilizadores, mas o aumento do número de interacções/transacções, o que significa aumentar o número de serviços agregados por utilizador, o que, por sua vez, implica apostar em serviços com base de clientes ampla e com elevada periodicidade de utilização.

Mercado-Alvo do Segmento de Particulares e Desenvolvimento de Novos Serviços

A utilização das TIC pelos internautas portugueses varia na razão directa do nível de escolaridade (91% nos indivíduos com ensino superior e 87% nos do ensino secundário) e na razão inversa da idade (no grupo 16-24 anos, 87% usam internet e a partir dos 45 anos estão abaixo da média

nacional). Deste modo, os segmentos prioritários da ViaCTT devem basear-se sem serviços de utilização massiva. O posicionamento da Via CTT nos factores de diferenciação, através da criação de serviços que usam o ID e a capacidade de fazer pagamentos *online*, implica que o mercado-alvo da Via CTT no segmento de particulares (B-C) se aproxime do mercado dos internautas nacionais que fazem compras online (anexos E6 e E7).

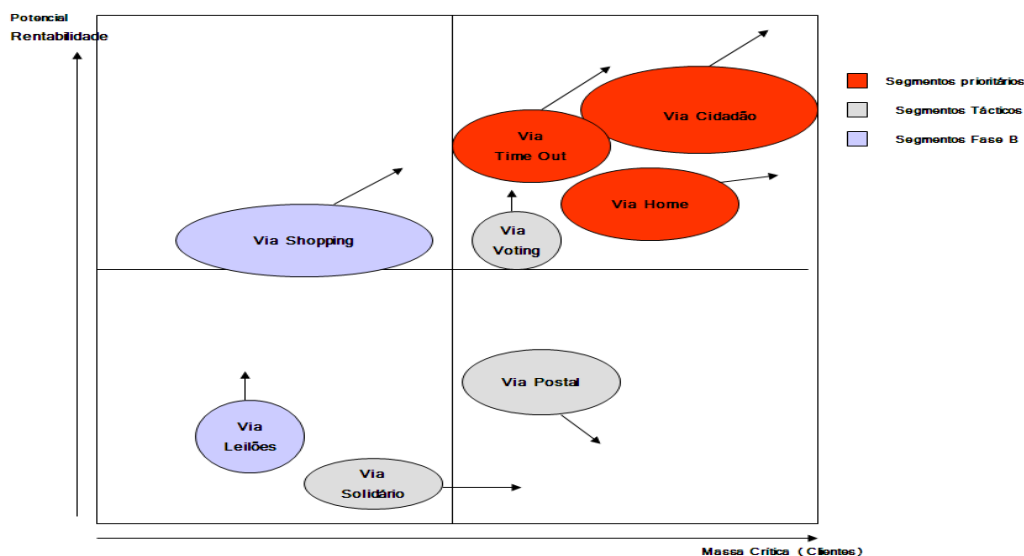
Fig. 9.12 - Mercado-Alvo do Segmento de Particulares (B-C)



Fonte: INE

Na figura seguinte apresenta-se uma matriz de desenvolvimento de novos serviços no mercado de particulares da Via CTT, segundo o potencial de rentabilidade e de massa crítica de clientes, no sentido de identificar segmentos prioritários a desenvolver.

Fig. 9.13 - Desenvolvimento de Novos Serviços da Via CTT



Fonte: A autora

Segmento Estado na Via CTT (Via Cidadão): No segmento Estado os novos serviços¹¹⁵ da Via CTT (Via Cidadão) deverão compreender: o recebimento de documentos/formulários da Administração Pública; o recebimento de correspondência com valor registado (cartas das Finanças, multas,...); o arquivo /histórico da correspondência com o Estado; a conclusão de actos administrativos através da autenticação única *online* (associação ao cartão do cidadão); o serviço de Validação de Documentos (como a renovação de cartas de condução, passaporte ou cartão de saúde europeu, por exemplo). Do ponto de vista dos utilizadores, este novo serviço apresenta o benefício de ser cómodo, evitar deslocações às Instituições do Estado e permitir o arquivo electrónico da documentação envolvida nestes processos. Na perspectiva das Entidades Aderentes, os benefícios deste serviço prendem-se com a possibilidade de dispor mais um canal de distribuição para o Estado, facilitando as suas políticas de *outsourcing*, constituindo um estímulo efectivo ao governo electrónico (*e-Gov*).

Segmento Postal da Via CTT (Via Postal): O novo serviço “Via Postal” resulta da utilização do identificador da Via CTT, que certifica e identifica os utilizadores, para requisitar *online* os serviços dos CTT, que actualmente só podem ser solicitados nas EC, nomeadamente: pedidos de reexpedição; pedidos de apartados; pedidos de máquinas de franquiar; RSF; Certificados de Aforro; Seguros (para abertura de contas) e Vales. Os benefícios deste serviço para o utilizador traduzem-se na facilidade e comodidade para os clientes de correio internautas (individuais, SOHO, PME’S) que, deste modo, deixam de ter de se deslocar à EC. Por seu lado, os CTT passam a dispor de mais um canal de comunicação para a prestação dos serviços CTT que requerem a identificação do cliente. Efectivamente, a função deste serviço é principalmente táctica pois consolida a coerência do próprio serviço na integração de canais, reforça o posicionamento do Grupo CTT (e da respectiva marca) na tecnologia e confere notoriedade à Via CTT, através do próprio *síte* dos CTT, impulsionando o aumento de activações e subscrição de outros serviços (entidades).

Segmento Responsabilidade Social da Via CTT (Via Solidário): O novo serviço¹¹⁶ Via Solidário visa a possibilidade de fazer donativos através da ViaCTT a instituições de Solidariedade Social (com recibo dedutível no IRS). Adicionalmente, permite receber anúncios na ViaCTT sobre aspectos relacionados com a responsabilidade social (voluntariado, banco de horas, por exemplo). Os principais benefícios para os utilizadores deste novo serviço traduzem-se na confiança nos pagamentos (donativos) com possibilidade de ter benefícios fiscais no IRS. Por seu lado, as Entidades Aderentes ganham mais um canal de distribuição/comunicação e maior notoriedade nas suas dinâmicas. As principais vantagens deste novo serviço para os CTT (cuja principal fonte de receita são anúncios e campanhas publicitárias) assentam na consistência de política de responsabilidade social e benefícios de imagem, no aumento da notoriedade da Via CTT e do alargamento da base de clientes potenciais. Paralelamente, este serviço confere sinergia e coerência no domínio da responsabilidade

¹¹⁵ As principais entidades-alvo deste novo serviço são a DGCI, Segurança Social, IMTT, INR, DGAJ, Direcção geral de Saúde, ADSE, Direcção Geral do Consumidor, Serviço Geral de Alteração de Dados, entre muitas outras.

¹¹⁶ As principais Entidades Alvo deste novo serviço são a Abraço, Ajuda de Berço, Associação Sol, Banco Alimentar Contra a Fome, Comunidade Vida e Paz, Cruz Vermelha Portuguesa, Fundação do Gil, Liga Portuguesa Contra a Sida, Unicef, entre outras.

social (projecto de combate à pobreza, por exemplo) e garante a consistência na integração de canais (EC-Payshop-Via CTT).

Fora dos Serviços Estatais, refira-se a exploração do segmento das utilities e do e-commerce. No segmento das *Utilities*, os novos serviços¹¹⁷ da Via CTT (Via Home) pretendem integrar: os serviços estruturais de habitação (receber facturas, efectuar pagamentos, por exemplo), permitindo o pagamento integrado das facturas da água, electricidade, gás, TvCabo, telecomunicações, Via Verde, condomínio e o arquivo electrónico destas facturas. Por seu lado, no segmento e-Commerce/ Lazer-Sport os novos serviços da Via CTT (Via Time Out) devem contemplar: a bilhética, i.e., a compra antecipada através do site dos CTT/Via CTT com entrega em casa de bilhetes para espectáculos (lazer, transporte, viagens,...); a agenda cultural que permite receber na Via CTT informação sobre eventos/espectáculos no âmbito das entidades seleccionadas (propostas de fim de semana, proposta de lazer-família,...) e as promoções que consistem em receber na Via CTT informações sobre promoções várias (individuais, *pack's*, família, *cross-selling*,...). Este novo serviço está vocacionado para Entidades¹¹⁸ que proporcionam eventos diversos.

¹¹⁷ As principais entidades-alvo deste novo serviço são a PT, EDP, EPAL, TV Cabo, Águas de Portugal, Vodafone, TMN, Cabo Visão, Via Verde, etc. Na óptica dos utilizadores, este novo serviço apresenta o benefício de simplificar as tarefas quotidianas, quer através da comodidade do pagamento integrado, quer pelo arquivo electrónico de facturas.

¹¹⁸ Assim, as principais Entidades Alvo deste serviço são o SLBenfica, FC Porto, o Sporting CP, o Pavilhão Atântico, CCB, Coliseu, Casa da Música, Teatro D. Maria, S. Carlos, Oceanário de Lisboa, Museu de Arte Antiga, Museu do Oriente, Museu da Marioneta, entre muitos outros.

10) Implementação do *Balanced Scorecard* na Unidade de Análise Seleccionada

No presente capítulo procura descrever-se os procedimentos seguidos aquando da implementação do BSC no Grupo CTT, bem como clarificar os principais elementos de suporte teórico que fundamentam as decisões utilizadas.

10.1) Objectivos, Fundamentação e Selecção da “UnidadePiloto”

A transformação das organizações é um processo necessariamente lento, pelo que não é o desenvolvimento do BSC, por melhor que seja a sua implementação, que vai surtir efeitos imediatos. Para alcançar uma mudança positiva, o BSC deve ser integrado nos sistemas de gestão existentes, desde a análise ao processo de tomada de decisão. A fundamentação prévia da implementação do BSC permitirá então garantir a transição do BSC de uma ferramenta de medição para um instrumento de gestão da organização¹¹⁹. Os desafios da liberalização do mercado, a substituição tecnológica e o alargamento e intensificação da concorrência fundamentam a iniciativa de lançamento do BSC no Grupo CTT.

De um modo geral, nas organizações de grandes dimensões o projecto de implementação do BSC pode iniciar-se no topo da organização, com o desenvolvimento de um grupo de indicadores corporativos de alto nível, ou por uma unidade de negócio, preferencialmente central. Para iniciar a implementação do BSC a selecção da unidade piloto foi facilitada atendendo a um conjunto de factores (Rui Santos, 2006), como se indica na figura seguinte:

Fig. 10.1 – Selecção da Unidade Piloto no BSC



Fonte: A autora

A unidade seleccionada possuía uma estratégia clara e coerente e verificava-se a sponsorização do topo da organização, em particular do seu líder. A fundamentação do BSC e a consequente definição clara dos objectivos para o respectivo plano de implementação revestiu-se de extrema importância e a sua implementação veio exigir o envolvimento dos executivos na tomada de decisões estratégicas, bem como o suporte dado pela utilização desta ferramenta por parte de alguns gestores chave e de primeira linha. A unidade piloto seleccionada compreendia um conjunto de actividades que operavam no âmbito da tradicional cadeia de valor da organização, com clara definição da estratégia, clientes, processos específicos, operações e gestão. Paralelamente, a unidade de negócio escolhida era

¹¹⁹ No sentido de facilitar esta etapa, Paul Niven (2001) enuncia um conjunto de razões que podem fundamentar a iniciativa de lançamento do BSC numa organização, nomeadamente a necessidade de encontrar novas soluções para o negócio, clarificar ou definir uma nova estratégia organizacional, melhorar os processos de comunicação, aprimorar o alinhamento das medidas de melhoria estabelecidas ou implementar uma nova liderança na empresa.

capaz de providenciar dados para os indicadores de performance seleccionados, sendo de notar que a elaboração de um novo sistema de gestão pressupõe recursos, nomeadamente equipas altamente empenhadas em objectivos comuns de excelência.

Os autores do modelo de BSC (Kaplan e Norton) advogam que o compromisso da gestão de topo é fundamental numa iniciativa de implementação deste modelo, dado que são eles que estão habilitados para articular uma estratégia de forma contínua e, por oposição à gestão intermédia, têm capacidade de decisão. A estratégia da organização é fundamental mas o compromisso da gestão de topo é determinante no êxito destes programas. Dado que o sucesso do BSC requer o interesse e o esforço de toda a organização, procurou-se evidenciar o empenhamento dos líderes e dos gestores seniores na motivação e envolvimento de todos os participantes.

10.2) A Equipa de BSC e a Elaboração dos Planos de Projecto, de Comunicação e Desenvolvimento

O número adequado de pessoas que devem integrar a equipa de desenvolvimento do BSC depende da dimensão e do tipo de BSC que está a ser implementado¹²⁰. Todavia, o a composição da equipa procurou a representação e participação das áreas em que esta ferramenta foi implementada, de acordo com a segmentação estratégica apresentada, no sentido de garantir a complementaridade de conhecimentos e competências dos elementos do grupo. A diversidade dos elementos do grupo promove diferentes pontos de vista e abordagem aos problemas, sendo a amplitude de argumentação um dos aspectos mais enriquecedores que se procurou cultivar no seio da equipa.

O processo de selecção e constituição de equipa de BSC passou pela definição dos papéis e responsabilidades dos respectivos elementos, pela definição dos seus níveis de competência e, finalmente, pela definição das etapas críticas da equipa central do BSC. Neste sentido, procurou-se garantir o apoio de pelo menos um membro executivo sénior, com capacidade de influenciar e trabalhar em prol da equipa de BSC, que se designa por “*sponsor*” ou “patrocinador executivo”. Trata-se de alguém com profundo conhecimento da estratégia da organização, com capacidade para agir como agente de mudança e de ter influência junto do PCA. Em anexo (F4) esquematizam-se os principais papéis e responsabilidades da equipa de BSC (Paul Niven, 2000), designadamente:

- um elemento da administração do Grupo CTT com o pelouro do marketing funcionou como o “*sponsor*” ou “patrocinador executivo”, ou seja, alguém que se assume como o “dono” do projecto BSC, tendo mantido a comunicação com a gestão executiva, providenciado os recursos (humanos e financeiros) e fomentado o entusiasmo e motivação ao BSC;
- a autora assume o papel de “campeã do BSC”, tendo sido responsável pela coordenação das reuniões, planeando, monitorando e reportando os resultados da equipa, garantindo a liderança da

¹²⁰ Katzenbach e Smith (1993) referem que a equipa é composta por um pequeno número de pessoas com aptidões complementares, que estão comprometidas com um propósito e objectivo de prestação comuns, e com um sentido de responsabilidade colectiva.

metodologia e da disponibilidade de todo o material relevante para a equipa. Teve também a responsabilidade de dar *feedback* ao “*sponsor*” e à gestão de topo, facilitando o desenvolvimento da equipa BSC através da formação e suporte;

- procurou-se que os “membros da equipa” (KAM, S. Fin, Cor, Rede EC, S. Digitais) actuassem como embaixadores do BSC junto das suas áreas de negócio, disponibilizando conhecimento das UN que representam, e inter-agindo com os respectivos gestores no sentido de actuar no melhor interesse do negócio como um todo;

- incluiu-se ainda a participação de um quadro especialista em “mudança organizacional”, no sentido de procurar sensibilizar as pessoas para esta vertente, tendo trabalhado com a equipa do BSC com o intuito de encontrar soluções que minimizem a resistência à mudança.

A primeira etapa na preparação da equipa BSC passou pela participação em eventos sobre o BSC, e pela difusão de tópicos acerca da gestão da performance pelo método BSC, de modo a garantir a familiarização de todos os elementos com os principais conceitos desta metodologia. A reflexão prévia dos participantes sobre o negócio e sobre as UN que o integram, nomeadamente sobre as necessidades e exigências dos clientes, que processos otimizar, e com que competências ajudaram a definir os objectivos e indicadores de performance do projecto BSC, focalizando a equipa nos aspectos críticos da estratégia¹²¹.

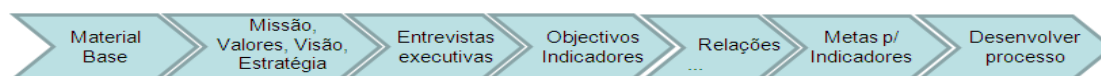
A autora trabalhou muito de perto com a equipa central e a equipa de liderança, sendo que as principais etapas desenvolvidas pela autora se prenderam com a sólida compreensão do desenvolvimento do BSC; a compilação de informação estratégica e análise preliminar, no sentido de obter visão estratégica do negócio; a condução de entrevistas unilaterais com os membros da equipa de liderança do BSC; a consolidação da informação estratégica em metas e temas estratégicos; a confirmação dos resultados com a equipa de liderança; a identificação dos objectivos estratégicos e o desenvolvimento dos mapas para cada tema e a reunião com a equipa de liderança para aprovar os mapas da estratégia.

A implementação do projecto de BSC foi precedida do respectivo “plano de projecto”, no qual se definiram sequencialmente as seguintes etapas: desenvolvimento dos objectivos fundamentais do BSC; definição da unidade piloto; garantia do apoio executivo; definição da equipa do BSC;

¹²¹ Conforme se apresenta em anexo, alguns autores (Rui Santos, 2006) defendem que a equipa de BSC deve integrar 3 níveis, que correspondem a diferentes perfis de competência: a “equipa de liderança”, cujos membros são pensadores estratégicos, com capacidade para compreender o negócio na sua totalidade. Esta equipa integra o maior defensor do projecto BSC, que apoia e envolve os outros elementos no processo (“dono”), evidenciando eficácia na comunicação, na capacidade de tomar decisões relativamente a temas, objectivos, etc; os elementos da “equipa central” demonstram um bom entendimento geral do negócio, têm capacidade para entrevistar e extrair informação estratégica. A sua credibilidade junto de outros gestores permite-lhe trabalhar com elementos de nível de gestão mais elevado, documentar e apresentar resultados estratégicos e “vender” o BSC a outras áreas funcionais; os elementos da “equipa de medição” podem compreender questões estratégicas mas trabalham sobretudo com o nível médio de gestão, revelando uma compreensão profunda da área funcional, capacidade de obtenção e análise detalhada dos dados para clarificar a comunicação.

estabelecimento do plano de projecto; formulação do plano de comunicação. Na figura seguinte procura sistematizar-se o plano de desenvolvimento do BSC:

Fig. 10.2 – Plano de Desenvolvimento do BSC



Fonte: A autora

A compilação do material de base (relatórios de contas, estudos de mercado, entre outros) foi fundamental para dar suporte para à compreensão e formulação da estratégia e para a elaboração do BSC. Esta documentação também foi importante na confirmação e no desenvolvimento junto da gestão executiva, da visão, da missão, dos valores e da estratégia. Numa primeira fase das entrevistas executivas procurou-se obter a reflexão e o *feedback* dos participantes nos factores críticos de sucesso e no posicionamento estratégico da organização. Esta fase deu lugar à realização de reuniões e *workshops* com vista à criação e definição dos objectivos estratégicos. A equipa de BSC analisou e filtrou os resultados obtidos, tendo elaborado uma proposta de objectivos e indicadores em cada uma das perspectivas do BSC para discutir com a gestão executiva.

Os indicadores de *per se* têm um significado relativamente importante. Mas o aspecto fundamental na descrição da estratégia prende-se com o conjunto de relações causa-efeito entre os indicadores. O estabelecimento de metas para os indicadores constituiu a forma de verificar se os esforços de melhoria estão a produzir os efeitos nos indicadores. Tratou-se, de facto, de um processo muito desafiante, mas que requer bom senso. As etapas anteriores conduziram a equipa ao ponto inicial do processo de medição do BSC. As fases subsequentes integram o processo de continuidade e desenvolvimento deste instrumento.

Dado que nem todas as pessoas na organização estão familiarizadas com os conceitos do BSC, procedeu-se à elaboração de um plano de comunicação devidamente estruturado, com vista a esclarecer os principais conceitos a todos os colaboradores e conquistar o apoio e entusiasmo de toda a equipa envolvida no processo BSC.

Os principais objectivos do plano de comunicação visaram a divulgação dos conceitos e atributos do projecto BSC com vista à sua integração e envolvimento na cultura da organização. Neste sentido, os objectivos primordiais do plano de comunicação¹²² (Rui Santos, 2006) prenderam-se com: a familiarização do conceito de BSC em toda a organização; a criação de compromisso com todos os *stakeholders* do projecto; a capacidade de promover a participação e o entusiasmo em torno desta

¹²² No plano de comunicação importa definir com muita clareza: a “audiência”, ou seja, quem são os destinatários da comunicação, identificando portanto os indivíduos ou grupos que requerem informação durante o projecto; o “objectivo”, que significa o conteúdo da informação a transmitir no sentido de enfatizar as principais mensagens chave da comunicação; o “meio” utilizado para transmitir a mensagem, que deve ser adequado ao tipo de informação a transmitir; a “frequência”, que significa o *timing* da comunicação, em função das necessidades dos grupos a que esta se destina; o “comunicador”, que representa a pessoa ou grupo de pessoas responsáveis pelo conteúdo da informação e pela respectiva distribuição (Rui Santos, 2006).

ferramenta bem como garantir que os resultados fossem divulgados com rapidez e eficácia. Em anexo (F6) procura esquematizar-se os elementos fundamentais do plano de comunicação adoptado.

10.3) O Desenvolvimento do BSC: Objectivos, Indicadores e Metas a Atingir

Fontes de Informação, Condução de Reuniões e Entrevistas

Antes de iniciar o desenvolvimento do BSC propriamente dito, procurou-se recolher e sintetizar todo o material e dados estratégicos que deram suporte à sua elaboração. Para o efeito, desenvolveram-se esforços no sentido de identificar as principais fontes de informação estratégica, nomeadamente Relatórios Anuais e Relatórios de Contas, Planos Estratégicos, Planos de Marketing, Planos Operacionais e Relatórios de Performance, Estudos de Consultores, Relatórios de *Benchmark* e diversos Estudos de Mercado. Os Relatórios de Contas forneceram informação muito relevante. Para além dos aspectos financeiros, providenciaram informação sobre a estrutura e posicionamento do Grupo CTT no mercado. A definição da Missão, Valores e Visão do Grupo CTT estava explanada neste tipo de relatórios. Todavia, a equipa do BSC procurou reflectir sobre estes pilares da estratégia, designadamente para a unidade piloto seleccionada: o sub-Segmento do Estado.

O plano estratégico constituiu igualmente uma fonte de informação primordial na elaboração do BSC, sendo que dele constava a forma como a organização pretendia atingir a “Visão”. Os Planos de Marketing compreendem a análise e segmentação do mercado, da concorrência das necessidades e preferências dos “clientes” e público-alvo, o posicionamento estratégico da organização e as suas opções em termos de marketing-mix (política de produto, preço, comunicação e distribuição). Os Planos Operacionais e Relatórios de *Performance* ajudaram a compreender como é que a organização vai produzir os seus produtos e serviços, quais são as actividades críticas do processo produtivo/operacional e quais os custos fundamentais (custo de produção ou custo por objecto, por exemplo). Os diversos Estudos de Consultores e os Estudos de Mercado, bem como os Relatórios de *Benchmark* continham informações preciosas sobre o mercado, pelo que serviram de base a uma discussão estimulante sobre alguns tipos de indicadores.

No sentido de maximizar a eficiência das reuniões procurou-se definir claramente o seu propósito e objectivos a realizar, seleccionar convenientemente a audiência, bem como assignar as responsabilidades dos participantes e providenciar antecipadamente a documentação relevante enfatizando a necessidade de preparação prévia. Após a recolha do material de suporte à elaboração do BSC, deu-se início a um processo de entrevistas individuais com cada um dos membros da equipa executiva, com vista à elaboração de uma síntese e à confirmação dos resultados. No âmbito das entrevistas Paul Niven (2000) reforça a importância de rever o seu propósito, advogando que os executivos já devem estar familiarizados com o projecto BSC e que deverá ser dispendido algum tempo a explicar a importância de obter o seu *feedback* na elaboração do mesmo. Sempre que possível, procurou-se reforçar o conceito do BSC e a sua capacidade para conseguir resultados junto da gestão executiva. Tal como sugerido por diversos autores, houve sempre a preocupação das

entrevistas não excederem os 60 minutos, e o número de questões não ser superior a 10 ou 12 perguntas.

No decurso das entrevistas procurou-se sondar os executivos sobre os aspectos críticos do BSC, nomeadamente a Missão, os Valores, a Visão, a forma como vêem a estratégia e se partilham ou divergem nas opiniões executivas. No que se refere à medição da *performance*, as entrevistas também procuraram estimular os executivos a aprofundar as suas opiniões sobre os objectivos e indicadores que consideravam críticos para o êxito da organização. Atendendo a que no futuro o BSC constitui o principal instrumento de reporte, procurou-se identificar os principais relatórios que dão suporte à gestão executiva. Os aspectos da implementação, designadamente os seus aspectos críticos também foram contemplados na fase final das entrevistas com os gestores executivos. Neste sentido, solicitou-se a opinião da gestão executiva sobre a qualidade da informação que tinha recebido sobre o conceito do BSC, qual o tipo de acções que podiam melhorar o entendimento da equipa executiva sobre o BSC e quais as principais barreiras que poderiam encontrar aquando da sua implementação.

Paralelamente às entrevistas executivas, efectuaram-se outras entrevistas com elementos com potencial impacto no desenvolvimento do projecto de BSC, nomeadamente a equipa de BSC mais ligada ao departamento de SI/TI para recolher e disseminar dados, visando assim conseguir o seu envolvimento. Outros departamentos (marketing, finanças e recursos humanos) também foram chamados a participar no projecto. Todavia, as entrevistas a realizar junto dos gestores intermédios tiveram um carácter diferente das entrevistas à equipa executiva, ou seja, no primeiro caso elas visaram sobretudo estimular o interesse e o apoio desses gestores intermédios.

Desenvolvimento dos Objectivos do BSC e Indicadores de Performance

Segundo Robert Kaplan e David Norton (2002), a forma mais intuitiva de elaborar o BSC numa organização consiste precisamente na selecção de objectivos e na sua pronta visualização no “mapa da estratégia”. Estes não são simples resumos do BSC, mas antes a ferramenta essencial de todo este processo. A selecção dos objectivos e a concepção do BSC são os pontos essenciais na operacionalização da estratégia¹²³. O BSC traduz a estratégia operacionalizando os conceitos de Missão, Valores, Visão e Estratégia através da selecção de objectivos, dos indicadores e das metas em cada uma das diferentes perspectivas. Como se pode verificar em anexo (F7), trata-se de um processo bidireccional, que significa que a sua estruturação na tradução da estratégia faz-se do topo para a base, enquanto a aprendizagem resultante da medição se faz no sentido inverso.

A definição dos objectivos serviu de elo de ligação entre a estratégia de topo da organização e os indicadores de medição da *performance*. A criação de objectivos para impulsionar a acção não se reduz a aspectos meramente quantitativos, e o seu significado deve ser de compreensão muito

¹²³ Portanto, existem duas abordagens possíveis na criação do BSC (Rui Santos, 2006): a tradicional, onde são analisados individualmente as perspectivas, os objectivos e os indicadores, e as respectivas relações de causa e efeito; e a da elaboração do BSc através do processo de concepção do respectivo mapa da estratégia.

simples. De um modo geral, os objectivos não devem exceder os 3 a 5 por perspectiva, o que significa que no final do processo se tenham definido entre 12 a 20 objectivos. Com vista a criar objectivos de *performance*, optou-se pela forma mais simples na qual se começou por analisar cada uma das perspectivas através de perguntas directas (anexo F3): a) para garantir a execução da estratégia, quais deverão ser os objectivos financeiros fundamentais? (perspectiva financeira); b) quem são os nossos principais clientes? Quem são os clientes alvo? Qual a nossa proposta de valor para os servir? (perspectiva de cliente); c) quais os processos que devem ser otimizados para satisfazer os clientes e os accionistas? (perspectiva de processos internos); d) para implementar a estratégia, quais são as competências e ferramentas tecnológicas que os colaboradores devem dominar? (perspectiva da aprendizagem e desenvolvimento).

A fase da definição dos objectivos estratégicos, começou pela realização de uma série de entrevistas, que pressupunham a preparação prévia do material do BSC, designadamente a recolha de documentação interna sobre a Visão, a Missão e a Estratégia da organização bem como da unidade piloto a implementar o BSC. Posteriormente, e após análise prévia, realizaram-se entrevistas individuais aos gestores, no sentido de recolher informação sobre os objectivos estratégicos e as ideias preliminares sobre os indicadores do BSC. Após a realização desta série de entrevistas, reuniu-se toda a equipa de projecto com vista a fomentar a discussão sobre os resultados obtidos. Desenvolveram-se esforços no sentido de destacar as questões de fundo e preparar uma relação preliminar de objectivos e indicadores que iriam servir de base à primeira reunião com a administração.

Para estimular a criatividade dos participantes e obter maior diversidade e riqueza na identificação dos objectivos, realizaram-se sessões de “brainstorming”. A oportunidade de partilhar ideias estimulou o próprio processo criativo, criando envolvimento e compromisso dos participantes com os objectivos definidos e com todo o processo de BSC. O processo de obtenção de consenso relativamente ao BSC previa a realização de *workshops* e reuniões com a administração, sendo de realçar o desenvolvimento de um enorme esforço de síntese, para que no final destas reuniões se conseguisse identificar um número mais reduzido de objectivos estratégicos para cada perspectiva.

A proposta de valor aos clientes constitui um dos principais elementos a definir no processo de desenvolvimento do BSC. A proposta de valor foi emergindo da análise da documentação estratégica sendo posteriormente confirmada pela gestão executiva nas entrevistas, *workshops* e reuniões de síntese. Como já se referiu, a proposta de valor¹²⁴ condiciona a escolha de objectivos e indicadores.

Os indicadores de *performance* funcionam como os instrumentos que permitem verificar se a organização caminha no sentido das acções desejadas, dos objectivos definidos e, portanto, no

¹²⁴ As três propostas de valor fundamentais são a “excelência operacional” (política de preço), que dá especial enfoque ao preço, conveniência e ao produto e serviço; a “liderança de produto” (política de liderança), tem a sua força motriz na inovação e na oferta de produtos que o mercado reconhece como tendo qualidade superior; e a “fidelidade do cliente” (política de cliente), que procura proporcionar uma oferta que contemple todas as necessidades do cliente e manter a continuidade no relacionamento. Aposta-se assim no relacionamento de longo prazo com o cliente com base no conhecimento profundo das suas necessidades.

sucesso na implementação da estratégia. Assim, estes indicadores traduzem a criação de valor e permitem determinar o progresso da organização relativamente aos objectivos e à estratégia definida. Os indicadores de resultados (*lag*) traduzem a consequência de actos passados, pelo que têm um carácter histórico. Por seu lado, os indicadores indutores (*lead*) medem a intensidade de determinadas acções que se consideram fundamentais para atingir certos resultados. Dada a interdependência entre estes dois tipos de indicadores, o BSC deve compreender uma mistura de ambos. Os indicadores financeiros relacionam-se geralmente com uma das três áreas: crescimento, lucro ou criação de valor.

Os indicadores de clientes, por seu lado, emergiram com toda a naturalidade nas sessões de “brainstorming”, pese embora verificar-se que a maior parte deles reflectem acções passadas. Ora é sobretudo na perspectiva de cliente que a combinação entre os indicadores indutores e de resultados é essencial. Para o efeito, procurou utilizar-se a proposta de valor aos clientes para criar esses indicadores. Esta proposta de valor procura reflectir a forma como a empresa se diferencia dos seus concorrentes. Deste modo, o tipo de proposta de valor fundamental (excelência operacional, liderança de produto ou fidelidade de cliente) vai influenciar os indicadores escolhidos. Por outro lado, é preciso garantir que os indicadores de processo sejam coerentes com a estratégia e a proposta de valor, bem como assegurar a compreensão das necessidades do cliente, definir os indicadores para os processos de suporte e estimular a focalização nos indicadores-chave. A proposta de valor escolhida para os clientes vai influenciar os indicadores de processo. Recorde-se que quando a proposta de valor se centra na “excelência operacional” os processos chave internos estão relacionados com a eficiência da cadeia produtiva; se é norteadada pela “liderança de produto”, o valor proposto centra-se em aspectos únicos de funcionalidade (pelo que os processos chave internos relacionam-se com a inovação); se for a fidelização dos clientes, o foco da organização aposta no relacionamento duradouro com os clientes, pelo que os indicadores chave de performance incidem nos processos de relacionamento com os clientes.

O ponto vital da criação de valor numa organização reside nos conhecimentos e nas capacidades dos seus colaboradores. A perspectiva de aprendizagem e desenvolvimento é geralmente colocada na base de todas as outras, pois constitui a fundação que sustenta e canaliza os recursos no sentido da estratégia definida. Assim, os indicadores de aprendizagem e desenvolvimento são o indutor da melhoria dos resultados financeiros e o garante do sucesso de longo prazo das organizações.

Nos indicadores da perspectiva de aprendizagem e desenvolvimento (Paul Niven, 2000) podem distinguir-se a medição das capacidades e aptidões, as ferramentas disponíveis e a motivação e o alinhamento. A medição das capacidades e aptidões requer a identificação das competências diferenciadoras para atingir a estratégia. Para além da melhoria das capacidades e aptidões dos colaboradores é preciso garantir que estes dispõem dos instrumentos tecnológicos de acesso à informação para operacionalizar as suas capacidades, o que requer a utilização de indicadores apropriados. O investimento na formação e na partilha de conhecimento não surtirá grande efeito se as pessoas não estiverem motivadas ou não estiverem alinhadas com os objectivos da empresa. O índice de satisfação dos colaboradores é geralmente o indicador mais comum desta perspectiva, e

pode ser obtido através de questionários concebidos para o efeito e com recurso ao *e-mail*, intranet ou outro meio de contacto. Na realidade, o alinhamento pode ser medido, como o número de *Scorecards* realizados (Rui Santos, 2006).

Conclusão dos Indicadores: nesta etapa de implementação do BSC já se conseguiu reunir uma multiplicidade de indicadores potenciais para cada uma das perspectivas. O desafio seguinte consistiu na criteriosa selecção dos indicadores a utilizar, ou seja, na escolha dos indicadores que melhor traduzem a essência da estratégia da organização. Como refere Rui Santos (2006), os indicadores devem estar relacionados com a estratégia da organização, ser relevantes, de fácil definição, quantificáveis, de mensurabilidade fácil e de compreensão simples.

10.4) As Relações de Causa e Efeito e os Mapas da Estratégia

Do diagnóstico estratégico da “unidade de análise” do estudo de caso, o sub-sector Estado no Grupo CTT, realizada no capítulo 9, resulta a síntese Swot e o Modelo das Cinco Forças de M. Porter que junto se apresenta. Estes elementos resultam das reuniões executivas do presente estudo de caso, sendo que a síntese das Matrizes de Sinergia se apresenta em anexo (F1).

A estratégia define o caminho desejado da empresa desde a sua situação actual até à sua posição futura. Esse percurso futuro pode ser descrito por um conjunto de hipóteses interligadas, num sistema de relações de causa e efeito que constituem o Mapa da Estratégia (Kaplan e Norton, 1996). No sentido de definir a estratégia futura, e com base no diagnóstico estratégico realizado (capítulo 9), nas reuniões executivas procurou-se discutir as Matrizes de Análise Estratégica da unidade de análise do presente estudo de caso, sub-sector Estado no Grupo CTT, cuja síntese se apresenta em anexo (F8).

O conjunto de relações causa-efeito estabelecidas procurou traduzir o sistema de forças que dão coerência à estratégia da organização como um todo. A elaboração desta rede de relações de causa-efeito começou com a definição dos indicadores de resultados. Os respectivos indicadores de *performance* acabaram por emergir após a concepção do sistema de resultados pretendido.

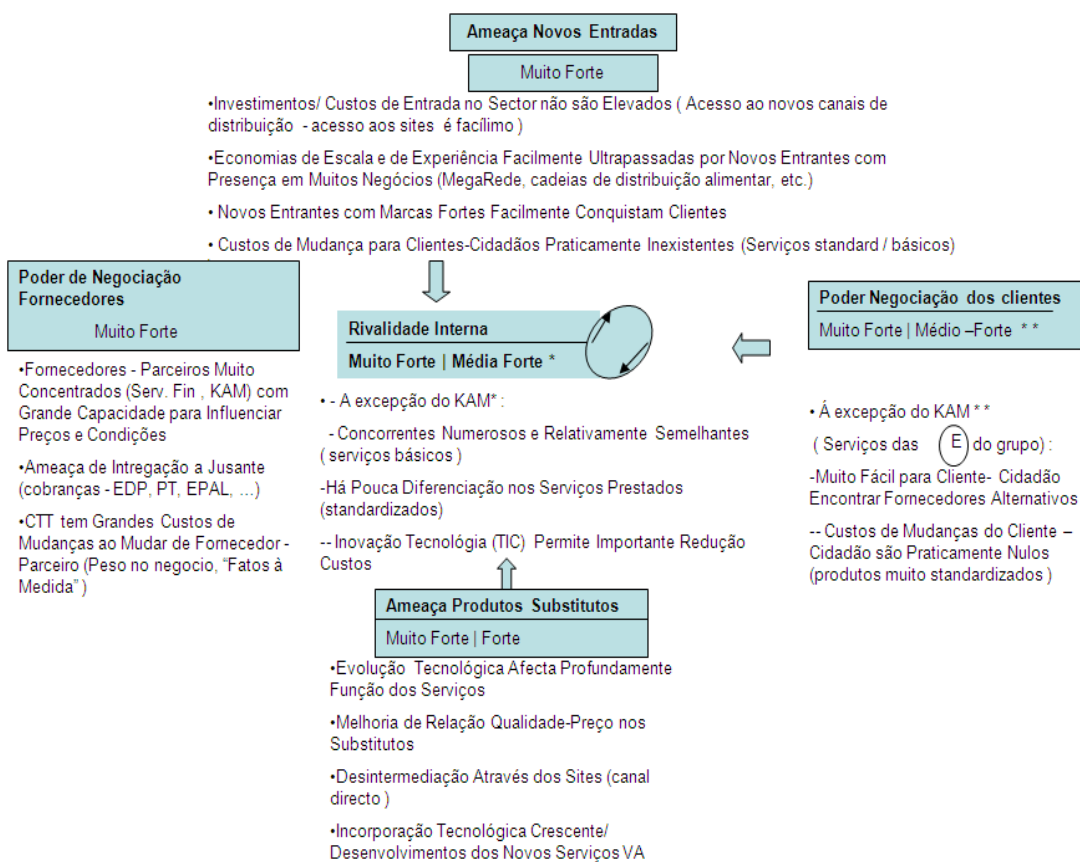
Fig. 10.3 – Síntese SWOT da Unidade de Análise do Estudo de Caso

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none"> + Marca (notoriedade, tradição, capital confiança) + Rede EC (cobertura, acessibilidade, conveniência) + Front Office / Interface Directo c/ Cliente – Cidadão + Capacidade de Oferecer Serviços end-to-end + Potencial rentabilização Espaço físico Rede EC: Montras/ Lojas + Vocação Natural p/ ser Parceiro do Estado (Imagem/Percepção dos clientes) 	<ul style="list-style-type: none"> - Fraca Orientação Mercado / Cultura de Óptica de venda - Forte Dependência do Core Business Postal/ Área Reservada - Carteira Clientes Vulnerável (Muito concentrada no Seg. Empresarial e "fraco envolvimento" no Seg. Particular) - Portofólio do Core Business (Postal) em declínio (Quebra no tráfego/procura) - Portfólio Digital Praticamente Inexistente e com Fraco Potencial de Rentabilidade - Não Assimilação do Conceito de Grupo Empresarial (Percepção de serviços postais e c/ fraca sofisticação tecnológica) - Projecto Estado Muito Atrasado no Tempo (5 anos?) - Fraca Dinâmica de Lobby - Fraca Relação Interfuncional-Departamental – Funcionamento organização em "Silos".
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> o) Reforma Estado – Outsourcing Serviços Estado (Gestão da função arquivo, <i>MailRoom</i> Digital) o) TIC – Inovação: Desenvolvimento de Novos Serviços e Novos Seg. Mercado o) QREN (2007-2013) o) Política Governamental: Valores da Sociedade da Informação (Plano tecnológico, Agenda Lisboa, UMIC, ...) o) E-Gov/Simplex: Inovação no Apoio Info - Excluídos o) Apetência do Mercado por Novos Modelos de Negócio: Aliança estratégicas/ Parcerias o) Fragmentação Mercado Publicitário 	<ul style="list-style-type: none"> A) Convergência Sectorial/Amplitude Concorrência (Da Bancas às Câmaras Municipais, do MB às Repartições Públicas, do <i>Homebanking</i> às Lojas do Cidadão, ...) A) Agressividade Concorrencial (Novos entrantes, produtos substitutos, operadores especializados – localmente, baixo custo – integradores, etc) A) Condicionantes Político - Legais (Forte impacto na quebra tráfego no médio-longo prazo) A) TIC– Substituição Tecnológica/Transferência net A) E-GOV – Simplex - >Quebra procura postal M-LPz A) Liberalização Mercado -> Pressão Resultados /Intensif. Concorrência/ Quebra Margens

Fonte: A autora

O Mapa da Estratégia procura descrever a estratégia da organização utilizando as relações de causa-efeito que se tornaram explícitas através dos objectivos estratégicos das quatro perspectivas elementares do BSC. Na prática, o Mapa da Estratégia fez evoluir o BSC de um sistema de avaliação de activos intangíveis para um poderoso instrumento de descrição e implementação da estratégia na organização. A definição da estratégia da organização, ou seja, a forma como ela pretende criar valor para os seus accionistas, constitui a primeira etapa da criação do Mapa da Estratégia. Seguidamente apresentam-se as propostas de valor, os principais temas e os Mapas da Estratégia, para cada uma das sub-unidades da "unidade de análise" em estudo, o sub-sector Estado no Grupo CTT, resultantes das várias reuniões executivas. Os Mapas da Estratégia apresentados referem-se aos períodos 2008-2009 (anexos F9, F10, F11, F12 e F13) e 2009-2010.

Fig. 10.4 – O Modelo das 5 Forças de Porter na Unidade de Análise Escolhida



Fonte: A autora

10.4.1) Segmento COR (2008-2009)

Proposta de valor ao Cliente: “Qualidade de serviço mais ajustada às necessidades dos clientes e a preços competitivos”

Tema 1: “Nova arquitetura do portfolio com vista à liberalização postal”.

Tema 2: “Aumentar o valor para os clientes, prestando serviços postais de qualidade ajustados às suas necessidades”.

No segmento do correio (COR), os principais objetivos corporativos prendem-se com a preparação da “oferta postal para o cenário de Liberalização” (anexo F9). Por seu lado, os objetivos para o subsegmento empresarial passam pela “flexibilização da estrutura tarifária”. Com efeito, torna-se necessário aproximar os preços dos produtos postais aos custos efetivos de prestação de serviço bem como identificar as situações onde se justifica a não aplicação do princípio da uniformidade da tarifa. A simplificação do tarifário e o alargamento do âmbito onde o tarifário reflete os principais *drivers* de custo (formato e qualidade de endereçamento), também se enquadra neste conjunto de preocupações.

A principal acção traduz-se na preparação do “novo portfolio”, a qual visa a criação de uma nova arquitetura de portfolio postal adequada a um cenário de liberalização integral do mercado, tendo em conta uma maior orientação para os custos, maior competitividade, simplicidade e eficiência. No âmbito do desenvolvimento do novo portfolio foi desenvolvida uma proposta de abordagem modular consubstanciada na existência de 2 conceitos de produto físico: o produto base (D+3) e produto base com conveniência aos quais poderão ser acoplados de forma modular os atributos/serviços de valor acrescentado da “velocidade” e “segurança”. Esta proposta foi sujeita a teste em termos de aceitação por parte dos clientes CTT.

Para aumentar a qualidade de serviço e o valor ao cliente, também se procurou desenvolver uma oferta de “soluções globais”, designadamente através da dinamização e segmentação do Pack Editorial, explorando sinergias do portfolio corporativo (Correio Editorial, Bases de Dados, *Sampling*¹²⁵, Correio contacto, entre outros), que traduzam um maior ajustamento às necessidades dos clientes. Paralelamente, procurou-se desenvolver os negócios existentes de modo a “aumentar o valor acrescentado” dos serviços prestados aos clientes, através do aproveitamento da capacidade operacional e de serviços como o Transpromo¹²⁶.

¹²⁵ No âmbito do correio publicitário o “Sampling Direct” é um serviço de entrega de objectos, através das Estações de Correio, vocacionado para a divulgação e promoção de produtos e serviços. Este serviço dispõe de diferentes modalidades de entrega (segmentada, geral, plus e gold).

¹²⁶ O “Transpromo” é um serviço que compreende uma combinação de impressões transaccionais (extractos bancários, facturas, por exemplo) com informação promocional. Deste modo, é possível usar o canal escrito transaccional, oneroso e obrigatório, com um canal de promoção, convertendo um custo em receita potencial. Este projecto que a DSTS (empresa do Grupo Mailtec) tem vindo a desenvolver assume especial importância no aumento do tráfego postal e na fidelização de clientes, que vêem o custo dos seus documentos transaccionais transformados em receitas potenciais.

A implementação do modelo de Máquinas de Franquiar Digitais¹²⁷ tem como objetivo o desenvolvimento dos interfaces de ligação às plataformas de serviços dos fornecedores de máquinas de franquiar e a implementação do modelo de segmentação de formas de franquia. No sentido de obter maior eficácia comercial e assegurar uma comunicação corporativa integrada, realizaram-se esforços com vista ao desenvolvimento de competências comerciais, em particular no domínio da gestão e diagnóstico de clientes, bem como no desenvolvimento de interfaces de ligação às plataformas de serviços de fornecedores de MFD e plataformas de suporte ao CRM.

Segmento COR (2009 -2010)

Neste período, procurou-se consolidar os objetivos anteriores, tendo-se mantido a proposta de valor ao cliente e os dois temas do período anterior. Todavia, introduziu-se um terceiro tema:

Tema 3: Melhorar a utilização dos activos existentes num contexto de melhoria contínua.

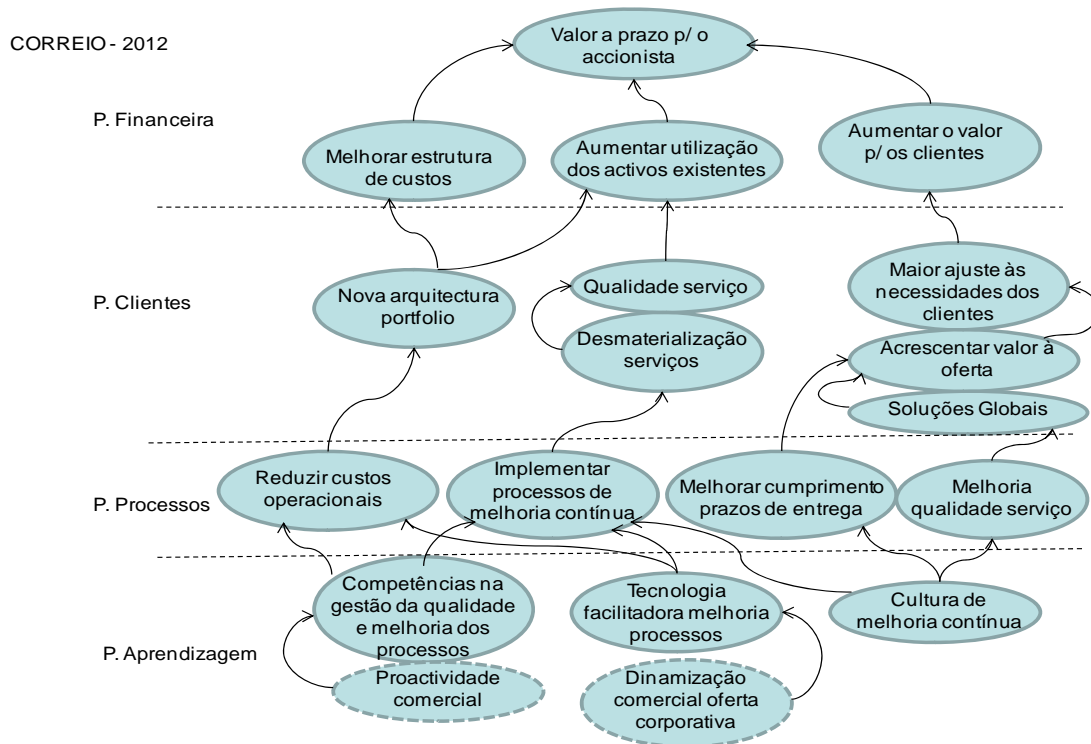
Face às opções tomadas, os principais objetivos estratégicos centraram-se no “Novo Portfolio”, o que pressupõe a preparação da oferta postal para o cenário de liberalização, reavaliando o portfolio atual e orientando-o de acordo com uma lógica que se apresente mais clara, flexível e ajustada às necessidades específicas de cada segmento de clientes. Adicionalmente, procurou-se inovar no portfolio postal através da integração tecnológica dos canais *mobile* e *e-mail*, como meio privilegiado de acrescentar valor à oferta existente. A principal acção centrou-se na “desmaterialização de serviços”, ou seja, o alargamento da gama de serviços digitais através da desmaterialização de serviços tradicionais (tais como a certificação de fotocópias, pedido de reexpedição, pedido de alteração de moradas, requisição de apartados, etc.). Por outro lado, para além da inovação no portfolio postal através da integração dos canais *mobile* e *e-mail* como meio privilegiado de acrescentar valor à oferta existente, apostou-se no alargamento de Serviços de Alerta¹²⁸ a outros produtos e serviços postais.

Deste modo, procurou-se promover a integração do portfolio físico e digital e a “integração da oferta” ao longo da cadeia de valor, bem como à melhoria da percepção do seu racional por parte dos Agentes de Venda, com vista a facilitar a comercialização da oferta corporativa. Neste sentido, desenvolveram-se diligências no sentido de intensificar a segmentação de produtos/serviços e de mecanismos de fidelização, de modo a gerar maior adequação da marca aos seus públicos, nomeadamente ao nível de desenho de soluções à medida e de programas de fidelização.

¹²⁷ As “Máquinas de Franquiar” constituem uma das modalidades de pagamento disponibilizadas pelos CTT, permitindo a impressão das franquias nas correspondências no domicílio do cliente empresarial, que assim beneficia de elevada comodidade na expedição de objectos postais, maior rapidez, maior flexibilidade ao nível da utilização das mensagens publicitárias e maior conveniência. Os carregamentos também podem ser efectuados *online*.

¹²⁸ O serviço de alerta SMS é um serviço de valor acrescentado, disponibilizado através de novas tecnologias. Trata-se de um serviço complementar ao correio registado (nacional), que efectua o envio de mensagem SMS para o telemóvel especificado pelo remetente, indicando quando e onde foi efectuada a entrega do objecto. Este serviço (lançado em 2008) constitui um passo na integração do portfolio físico e digital, prevendo-se o alargamento desta plataforma a novos serviços.

Fig. 10.5 - Mapa da Estratégia do sub-Segmento Correio (COR) -2009/2010



Fonte: A autora

10.4.2.) Segmento KAM (2008-2009)

Proposta de valor ao cliente: Excelência do serviço prestado aliado à qualidade do relacionamento e ao capital de confiança da marca.

Tema 1: Retenção de clientes, através da prestação de serviços *premium* e do reforço do conceito de fornecedor multi-serviços.

Tema 2: Relacionamento proactivo com os clientes com oferta integrada de soluções globais e de serviços inovadores.

No segmento KAM, as principais opções estratégicas prendem-se com a “oferta de soluções globais”, mais especificamente com a integração dos CTT na cadeia de valor do cliente através de uma solução de “*Mailmanager*”¹²⁹, que permite gerir grandes volumes de documentos e é suportada em

¹²⁹ O serviço *Mailmanager* permite o tratamento e a gestão do correio recebido, desde a sua recepção até ao seu arquivo. A recolha e/ou recepção do correio físico pode ser efectuada pela empresa ou ser encaminhada directamente para os CTT. A correspondência é organizada segundo os parâmetros definidos pela Empresa e a informação é posteriormente tratada em função da prioridade estabelecida. Após a classificação, a correspondência é integralmente digitalizada. A correspondência digitalizada é integrada no sistema de *workflow* da Empresa, ou seja, depois de digitalizada, a informação é gravada e disponibilizada, de forma a poder ser integrada no sistema informático da empresa e facilmente consultada. Relativamente à custódia de documentos, a correspondência física é arquivada ou destruída, conforme indicação da Empresa. Em caso de arquivo, pode ser sob a forma digital ou física. As principais vantagens deste serviço resultam da optimização de processos, da capacidade de organização e fácil acesso à documentação, da redução de custos com gestão de processos e da rentabilização de recursos físicos e humanos.

sistemas de informação e em processos otimizados que podem ser externalizados (Anexo F13). No que respeita aos objectivos de marca, procura-se “reforçar o conceito de Grupo Empresarial e de fornecedor multi-especializado”, de modo a contrariar a focalização na actividade postal e conseguir maior abrangência na integração com a cadeia de valor do cliente. No domínio da logística, o “alargamento dos serviços de valor acrescentado”, baseados em processos de gestão, visa reduzir as devoluções.

Segmento KAM (2009-2010)

No período 2010-2012, apostou-se na consolidação dos objectivos anteriores, pelo que a proposta de valor ao cliente e os dois primeiros temas se mantiveram. No entanto, introduziu-se um terceiro tema:

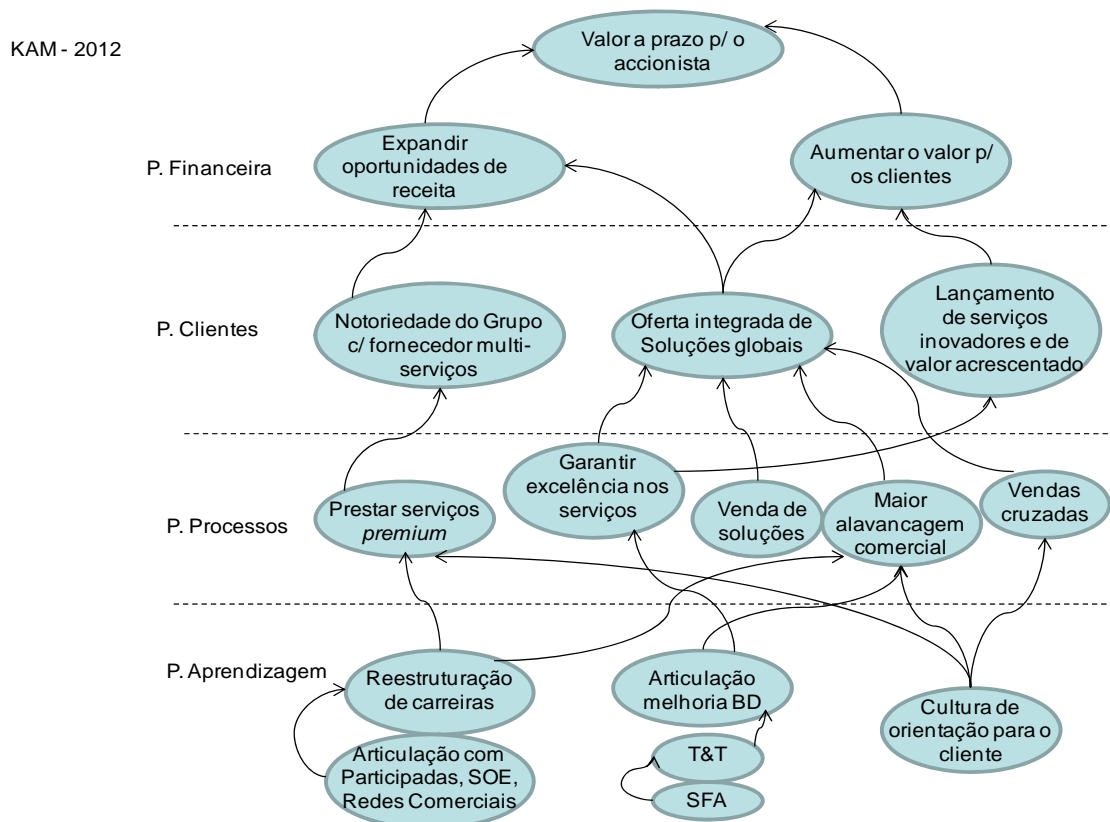
Tema 3: Obter maior alavancagem comercial e crescimento de clientes, através da venda de soluções e da garantia da excelência nos serviços.

A principal acção neste domínio traduz-se no *cross selling* do *Mailmanager*, ou seja, procura-se potenciar a oferta do Grupo CTT através da comercialização do serviço *Mailmanager*, dinamizando a passagem do actual correio interno da Banca para este serviço, criando valor para o cliente. Paralelamente, uma segunda acção passa pela aposta nas “soluções integradas” com vista a alavancar sinergias do Grupo CTT através da oferta integrada de soluções globais adaptadas aos principais segmentos de clientes de logística, distribuição e contacto com o cliente, potenciando assim o alargamento da área de logística integrada efectuado em 2009 com recurso a tecnologia avançada – utilização de rádio frequência no *picking* e expedição.

Uma outra linha de acção reside na implementação de um sistema de *sales force automation (SFA)*. A ausência de uma base de dados integrada e actualizada constitui uma das grandes debilidades dos CTT, quer em termos de acompanhamento comercial, quer em termos de comunicação. A implementação do SFA deverá sensibilizar as redes comerciais para a importância estratégica de uma boa base de dados. Numa primeira fase serão abrangidos os clientes KA (2010) e a preparação dos dados dos restantes clientes contratuais GRC e SNC, que deverão migrar posteriormente. Neste sentido, deverá ser desenvolvido um processo de actualização dos dados SAP e a sua consequente migração para uma plataforma SFA ou CRM.

A “dinamização do negócio” compreende o desenvolvimento de um programa de alavancagem comercial em articulação com as participadas, SOE e redes comerciais e a definição de um plano intensivo de formação de agentes comerciais (em articulação com as participadas, SOE, Redes Comerciais e PRH). Por outro lado, estimula-se a participação em reuniões de acompanhamento das Redes GRC/SNC de forma a criar uma dinâmica comercial assente em objectivos por produto, orientando o *focus* comercial em determinados produtos e/ou serviços estratégicos, promovendo a oferta integrada de serviços CTT.

Fig. 10.6 - Mapa da Estratégia do sub-Segmento KAM -2009/2010



Fonte: A autora

10.4.3) Segmento EC (2008-2009)

Proposta de valor ao Cliente: Aumentar satisfação do cliente das Estações de Correio criando maior envolvimento com a marca e com uma oferta mais ajustada às suas necessidades.

Tema 1: Rentabilizar os activos existentes, criando maior envolvimento com os clientes e aperfeiçoando os processos de gestão interna.

Tema 2: Aumentar a satisfação e a fidelização dos clientes, prestando serviços de qualidade nas EC.

Os principais objetivos no segmento EC, para o período 2009-2010, centram-se na diminuição de clientes indiferentes (sobretudo urbanos) e no aumento do envolvimento dos clientes com a marca. Dos estudos efectuados, conclui-se que para a maioria dos clientes não é a marca CTT em si que os capta mas são eles que se direccionam à marca, nomeadamente porque não têm alternativa. Neste contexto, procurou-se intensificar a segmentação de produtos e serviços e os mecanismos de fidelização, de modo a gerar maior adequação da marca aos seus públicos (nomeadamente crianças, jovens e clientes para quem o tempo é um elemento crítico). Outra linha de atuação estratégica visa

potenciar as características de proximidade associadas às EC, através de uma estrutura da oferta que coloque os CTT como “interface entre o Estado e o cidadão”, sem perder de vista a sustentabilidade do negócio. Para o efeito, desenvolveram-se esforços no sentido de melhorar o interface com os clientes (dos estudos internos efectuados, verificou-se que alguns segmentos de clientes tinham a percepção de processos de trabalho pouco eficientes, morosos, com fraca componente tecnológica e elevados tempos de espera nas EC) e lançar novos serviços de apoio ao cidadão (anexo F11), nomeadamente o serviço de “validação de documentos” e serviços do IMTT (por exemplo, pedidos de renovação de cartas de condução).

O projecto ECR¹³⁰ (*efficient consumer response*) visa implementar um modelo focado no consumidor, em que os parceiros trabalhem conjuntamente no sentido de responder às expectativas dos consumidores de forma mais rápida, eficiente e ao mais baixo custo. A implementação deste sistema pretende otimizar e agilizar a gestão do portfólio de produtos de terceiros à venda na rede de Lojas dos CTT, nomeadamente na vertente de introdução de novos produtos, gestão de *stocks* e campanhas. Deste modo, procurou-se otimizar a introdução de novos produtos, a gama de produtos e a gestão de promoções, facilitar a integração da oferta com a procura melhorando a gestão de *stocks*, ou seja, integrar de forma global a gestão da procura, da oferta e os respetivos agentes facilitadores e integradores.

O reforço da presença da marca nas Lojas próprias e na rede de terceiros visa standardizar a imagem e comunicação dos diversos pontos de retalho, bem como a informação comercial sobre os produtos e serviços; intensificar a imagem e comunicação na rede de terceiros e incorporar tecnologia visível nos pontos de retalho próprios.

Segmento EC (2009-2010)

No período 2010-2012, prosseguiu-se a consolidação dos temas do período anterior mantendo a mesma proposta de valor. Porém, acrescentou-se um terceiro tema:

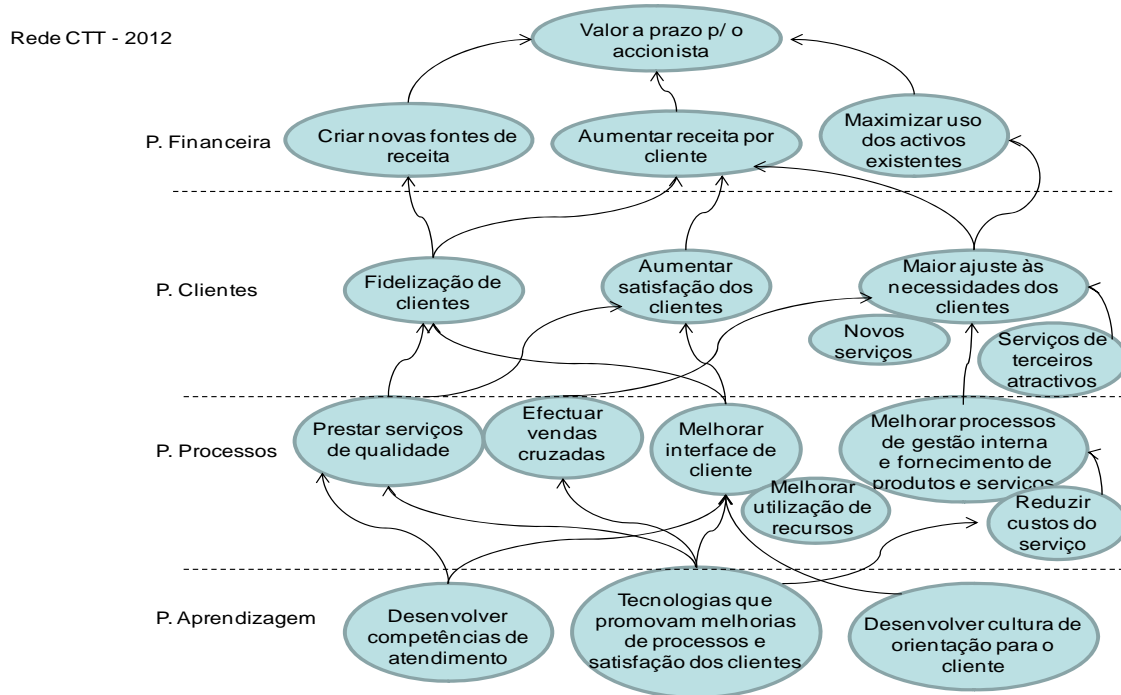
Tema 3: Criar novas fontes de receita, lançando produtos e serviços mais ajustados às necessidades dos clientes e melhorando o interface existente nas EC.

A criação de novas fontes de receita passa pela reorientação estratégica do negócio de produtos de terceiros, posicionando-os na vertente conveniência, logística integrada e *cross-selling*, ao nível dos produtos de correio. Deste modo, desenvolveu-se uma dinâmica de renovação destes produtos, recentrando a aposta em produtos de terceiros atrativos e apelativos, capazes de eliminar a conotação conservadora das EC, de forma a melhor responder às necessidades dos clientes. Por

¹³⁰ O ECR consiste num modelo transversal focalizado no consumidor e nos parceiros que trabalham conjuntamente (fornecedores), para melhor responder às expectativas e necessidades de todos os elos da cadeia envolvida de forma mais rápida, eficiente e ao mais baixo custo.

outro lado, pretende-se gerar proximidade e novos elos relacionais através da dinamização de novos canais, o que preconiza o desenvolvimento da presença em eventos e nas redes sociais. No que se refere às lojas físicas, a aposta vai para o desenvolvimento de acções de *merchandising* a vários níveis, nomeadamente no *layout*, comunicação e animação do ponto de venda. No segmento de particulares, os objetivos de marca visam aumentar o envolvimento dos clientes com esta última e com os valores de sustentabilidade.

Fig. 10.7 - Mapa da Estratégia do sub-Segmento EC -2009/2010



Fonte: A autora

10.4.4) Segmento dos Serviços Financeiros Postais (2008-2009)

Ao nível dos serviços financeiros tem-se verificado uma perda de competitividade dos “certificados de aforro”, que enfrentam um cenário desfavorável após a perda de competitividade subjacente ao lançamento da série C, e que coincide com o reforço de competitividade nos depósitos bancários devido à crise do *subprime*. O “vale nacional” encontra-se igualmente numa fase de declínio, particularmente a emissão em ordenador, sendo a posição dos CTT enquanto principal intermediário no pagamento de pensões insustentável no paradigma atual do serviço. O “vale internacional” apresenta perspectivas favoráveis com o alargamento do *standard eletrónico* (ECI, ex-TMO).

Os serviços financeiros que têm apresentado uma evolução positiva são as “cobranças de impostos” e as transferências W.U. As cobranças de impostos têm registado uma evolução positiva fruto do ritmo e natureza das reformas da Administração Pública, uma vez que o grau de intervenção dos CTT é bastante limitado. O negócio financeiro dos CTT apresenta queda significativa no tráfego devido a

um certo grau de obsolescência do portfólio (em termos de conceito, tecnologia e evolução da procura) e estabilização das receitas mercê de políticas tarifárias duras, explorando alguma falta de elasticidade na procura. As cobranças de impostos, as transferências para a WU e os seguros constituem uma excepção a este cenário.

Na “cobrança postal” a fase de declínio tem sido contrariada com subidas muito significativas no preço (aumento médio anual de 11% nos últimos 3 anos) estabilizando a receita global, mas acumulando pressões negativas nos *billers*. Por outro lado, a legislação recente ao impor faturação mensal para as *utilities* deverá mitigar, no curto prazo, a tendência de queda do tráfego.

Para além do exposto, acresce ainda a desvantagem comparativa dos serviços financeiros dos CTT relativamente a outros *players* de mercado, em matéria de promoções e da oferta no ponto de venda (a exposição mediática da oferta financeira no ponto de venda é quase inexistente). Por outro lado, e no que se refere aos sistemas de informação e tecnologias de Informação, verificam-se vários constrangimentos dos CTT neste domínio no que respeita à atividade dos serviços financeiros. Face a este cenário, optou-se pela proposta de valor e pelos temas que seguidamente se apresentam:

Proposta de valor ao cliente: Aumentar a satisfação do cliente de serviços financeiros criando uma oferta inovadora

Tema 1: Expandir as oportunidades de receita, promovendo a satisfação dos clientes com a oferta de serviços de qualidade.

Tema 2: Alargar a oferta existente a novos segmentos de mercado através de uma gestão mais dinâmica do portfólio de inovação financeira.

A principal acção a empreender traduz-se no lançamento de um “novo modelo de serviços financeiros”, o que requer a implementação dos respectivos alicerces ao nível dos processos e do alargamento e criação de bases de dados no sentido de proporcionar o arranque da actividade. A outra vertente de acção neste domínio prende-se com a dinamização do negócio actual, potenciando a sua articulação com a nova oferta (anexo F10). Neste sentido, procura-se assegurar o reforço das quotas de mercado e o nível de receitas, através de planos de desenvolvimento e promoção que salvaguardem a necessidade de convergência para o novo modelo (potenciando a “migração de clientes”).

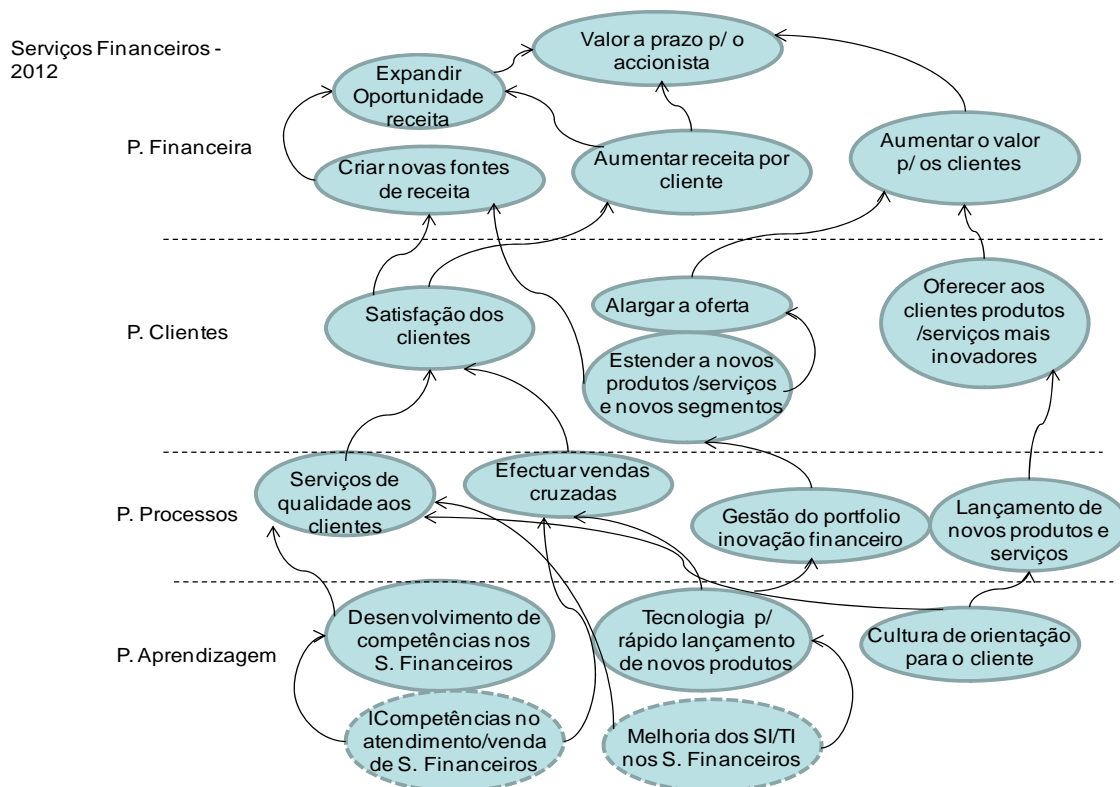
Segmento dos Serviços Financeiros Postais (2009-2010): No período 2010-12, prosseguiu-se a consolidação dos temas do período anterior, mantendo a mesma proposta de valor. No entanto, foi adicionado um terceiro tema:

Tema 3: Aumentar o valor para o cliente através do desenvolvimento de produtos e serviços inovadores.

Uma das linhas de ação da estratégia prosseguida prende-se com o “alargamento da oferta”, designadamente através da diversificação da oferta de poupança, do alargamento da actividade de seguros (não vida) e da reformulação da oferta de “fundos de investimento”. Paralelamente, a exploração de todas as oportunidades de negócio decorrentes da transposição da Directiva Comunitária “*Payment Services Directive*” vai estimular o desenvolvimento do “vale desmaterializado”. Outro eixo de ação respeita à “reformulação dos modelos de negócio”. No domínio da “poupança” procura-se aprofundar a abordagem de campanhas multi-produto e o alargamento da base de fornecedores, intensificando a concorrência pelo canal. No que se refere aos “vales e pensões” pretende-se reformular a respectiva oferta, reforçando a proposta de valor para o cliente final mediante a modernização do suporte e incorporação de novos serviços e a redução de custos (para o emitente e para os CTT), aumentando a rentabilidade da operação e viabilizando o desenvolvimento de iniciativas de marketing relacional.

No âmbito das cobranças a aposta vai para o desenvolvimento de canais alternativos. No entanto, merece especial destaque a acção “soluções de pagamentos móveis”, ou seja, o desenvolvimento de pagamentos *via mobile*, o desenvolvimento de soluções com alguns parceiros dos sectores de Telecomunicações e Banca (pagamento multibanco) e a criação de mecanismos facilitadores do pagamento de cobrança pelo destinatário (redução significativa do prazo de liquidação de cobranças ao cliente expedidor).

Fig. 10.8 - Mapa da Estratégia do sub-Segmento Serv. Financeiros -2009/2010



Fonte: A autora

10.4.5) Serviços Digitais (2008-2009)

Proposta de valor ao cliente: Liderança de mercado com serviços digitais inovadores e com elevado desempenho.

Tema 1: Garantir o retorno sobre o investimento nos novos produtos e serviços digitais oferecendo mais funcionalidades aos produtos e serviços existentes.

Tema 2: Liderar o mercado com serviços digitais, através do reforço de antecipação permanente às necessidades dos clientes.

No sentido de concretizar a estratégia “consolidar a Via CTT”, procedeu-se ao desenvolvimento de um conjunto de funcionalidades técnicas, nomeadamente ao alinhamento da Via CTT com o arquivo digital; a delegação de acessos à caixa postal; a factura eletrónica (intercâmbio eletrónico de dados); o modelo de integração para os expedidores; o ID eletrónico e os envios não transacionais (publicidade e conteúdos pagos). O principal objetivo prende-se então com o reforço da penetração da Via CTT junto dos utilizadores (quer através do aumento do número de ativações, quer através do aumento da frequência de utilização dos actuais), desenvolvendo novas funcionalidades e serviços de valor acrescentado (como é o caso da delegação de acessos, a utilização do identificador da Via CTT e a dinamização dos envios transacionais). Paralelamente, procurou-se reforçar a penetração junto do segmento empresarial, quer através de uma actuação comercial agressiva, quer através do desenvolvimento de serviços de valor acrescentado para melhor responder às necessidades de todas as entidades, potenciando a sua adesão (anexo F12). Exemplos disto são a factura electrónica (intercâmbio electrónico de dados), o modelo de integração para pequenos expedidores, o modelo de factura pré-pago, o portal das Entidades Expedidoras e o *back-office* da Via CTT.

A reformulação do *site* enquadra-se na acção estratégica de “reforço e reorganização da oferta *online* dos CTT”. Assim, procura-se promover maior segmentação em termos de organização de conteúdos e da oferta de serviços *online* através da criação de áreas diferenciadas, em termos de funcionalidades e de percepção e adequação aos diversos *targets*. Mais especificamente, aposta-se na “fidelização dos clientes via canal *web*”, alargando o número de clientes empresariais que utilizam os CTT via *site*, melhorando e aumentando as funcionalidades disponibilizadas (por exemplo, o serviço “o meu postal” ou o site dos “irrequietos”). Por outro lado, preconiza-se a reformulação do *site* em inglês, adequando os conteúdos às necessidades de origem estrangeira (turistas, imigrantes ou trabalhadores temporários).

O projeto “*e-Commerce: Delivered by CTT*”, insere-se numa acção estratégica que visa apostar num segmento de mercado específico e em crescimento, através do desenvolvimento de uma oferta de serviços apoiados nas competências “core” dos CTT (distribuição, logística e pagamentos), complementados com uma vasta rede de parceiros do Grupo, avançando assim na cadeia de valor (*cross e up selling* dos clientes). Este projeto visa a disponibilização de serviços que permitem a integração de sistemas dos CTT com essas empresas (nomeadamente, *track & trace*, cálculo de preços e tempos de entrega, validação de endereços e consulta de garantias), a possibilidade de

utilização dos meios de pagamento dos CTT e a prestação de serviços de apoio à operação de uma loja *online* (nas vertentes de logística e distribuição), designadamente na criação de uma plataforma tecnológica de *e-commerce* para alugar aos aderentes.

Serviços Digitais (2009-2010)

A Via CTT, em Agosto de 2009, apresentava cerca de 123 000 utilizadores registados e 47000 utilizadores ativos, o que representa um aumento de cerca de 20% face a 2008. No entanto, ainda fica aquém dos objetivos de massificação do serviço. Os motivos inerentes a esta realidade prendem-se fundamentalmente com a falta de adesão de grandes expedidores de correio, com a fraca dinamização de funcionalidades e do meio de pagamento, entre outros¹³¹.

Para o período 2010-2012, prosseguiu-se a consolidação dos temas do período anterior mantendo a mesma proposta de valor. Todavia, acrescenta-se um terceiro tema:

Tema 3: Alargar os produtos e serviços digitais a novas aplicações, conquistando novos segmentos de mercado.

O prosseguimento da “consolidação do serviço Via CTT” visa reforçar a sua penetração junto dos utilizadores finais, aumentando o número de activações e a frequência de utilização dos atuais clientes. O *website* dos CTT tem vindo a registar um crescimento constante de visitas (+12% face a 2008), resultante quer da maior familiarização, apetência e utilização dos clientes do canal *web*, quer pelos serviços e funcionalidades que têm vindo a ser lançados nesta plataforma. As páginas mais visitadas continuam a ser a “pesquisa de código postal”, a “pesquisa de EC”, a “loja virtual”, os “certificados de aforro” e só depois surgem as páginas de conteúdos dos produtos e serviços. Neste domínio, prossegue-se a reformulação do *site* dos CTT, numa perspetiva de maior integração e clareza em termos de oferta do Grupo e de simplificação e reorganização de conteúdos e imagem.

O “reforço da presença *online* dos CTT” pretende tirar partido de todas as oportunidades que o canal *web* proporciona, promovendo uma actuação mais efectiva, contínua e ajustada aos *targets*, e mais próxima e emocional com a marca CTT. Importa assim fidelizar clientes via canal *web* desenvolvendo novas ferramentas, funcionalidades e serviços *online*. A ação “*web 2.0/* redes sociais” tem por objetivo alavancar o negócio e estimular a fidelização dos clientes tirando partido de todas as funcionalidades da *web 2.0*, nomeadamente através da presença mais activa e estruturada nas redes sociais de maior relevância (como sejam o *facebook*, *twitter*, *Youtube*, e *Hi5*).

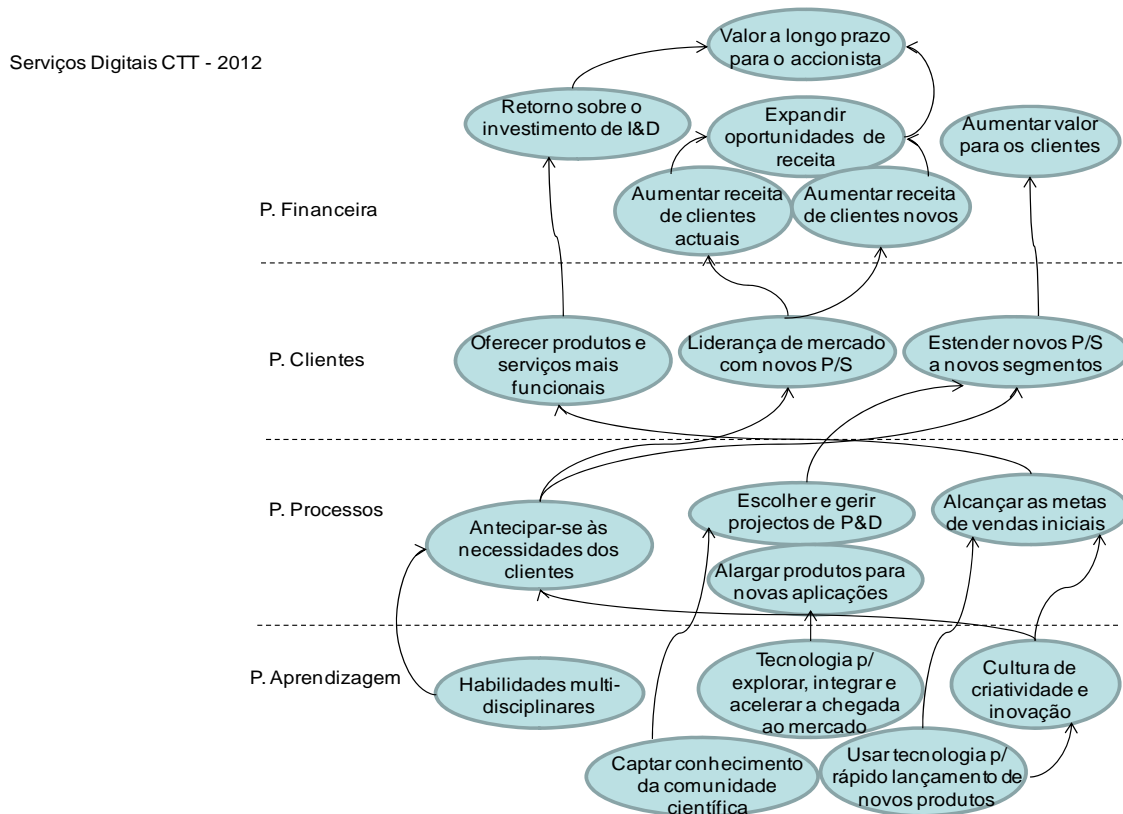
Prossegue a acção nos “serviços de apoio ao comércio eletrónico”. A aposta neste segmento de mercado específico e em crescimento, através do desenvolvimento de uma oferta de serviços apoiados nas competências “core” dos CTT (distribuição, logística e pagamentos) e complementados

¹³¹ De referir o lançamento, em 2008, do *site* *irrequietos.com*, direcionado às camadas etárias mais jovens e cibernautas e a um posicionamento divertido (*fun*), tem tentado, contudo, abarcar todas as idades, através de áreas bem definidas, permitindo criar bases de dados segmentadas.

com toda a rede de parceiros do Grupo e *know how* associado à loja virtual, permite avançar na cadeia de valor (*cross e up-selling*) dos clientes de forma segmentada.

No que se refere à “rentabilização do portfólio digital” importa reformular o serviço MDDE. Como já se referiu, o comportamento do MDDE foi fortemente condicionado pelas mudanças verificadas na envolvente legal, sendo que a sua utilização, por parte dos advogados, deixou de ter enquadramento legal para as comunicações com os tribunais. A excessiva dependência deste segmento de clientes específico (advogados), assim como um número cada mais reduzido de novos clientes (aquisições de *plug-in*) aliado ao lançamento pelo Ministério da Justiça de uma plataforma substituta do MDDE, originaram uma redução de tráfego bastante acentuada em 2009, apenas parcialmente contrariada em termos de receita. Deste modo, preconiza-se uma acção de “desenvolvimento do MDDE”, no sentido de definir novos *targets* e definir uma nova estratégia comercial para este serviço.

Fig. 10. 9 – Mapa da Estratégia dos Serviços Digitais (2009/10)



Fonte: A autora

10.5) Sobre os Problemas e Riscos na Implementação do *Balanced Scorecard*

Os autores do BSC (Kaplan e Norton, 2001) consideram que os potenciais problemas que podem vir a dificultar a implementação deste modelo são de três tipos fundamentais: de transição, de projecto ou de processo. Os “problemas de transição” podem ocorrer nos casos de mudança de liderança ou de controle, muitas vezes fruto de processos de fusão ou aquisição, onde as organizações tendem a regredir para os sistemas de gestão tradicionais por iniciativa da nova gestão. As questões “de projecto”, por sua vez, estão geralmente associadas à utilização de um número inadequado de indicadores ou à falta de equilíbrio entre indicadores indutores e de resultados, e ocorrem porque os BSC não traduzem a estratégia da empresa e/ou não correspondem à partilha de processos de gestão de alto nível.

Todavia, as causas mais frequentes do insucesso da implementação do BSC devem-se a deficiências do “processo organizacional”, nomeadamente a falta de sponsorização da gestão de topo, o número insuficiente de pessoas envolvidas no processo, a focalização do BSC no topo da empresa, a abordagem ao BSC como projecto de SI ou sistema de remuneração, o desenvolvimento de projectos muito longos e sem continuidade ou até a própria inexperiência dos consultores contratados (Kaplan e Norton, 2001).

Cerca da metade dos planos de implementação do BSC falham nalgumas organizações, em virtude de razões diversas (Rui Santos, 2006), nomeadamente: a definição do que medir: os erros da gestão executiva sobre o que medir podem inviabilizar a implementação do BSC; a falta de um plano de desenvolvimento, que explicita de forma clara os objectivos críticos e o modo de transformar as iniciativas em resultados concretos; deficiências na integração dos indicadores, ou seja, os objectivos e os indicadores não devem estar desgarrados: ao invés, têm de estar devidamente inter-ligados entre as várias perspectivas; dificuldades diversas aquando da implementação, tais como a resistência à mudança, a falta de integração do sistema de informação, e a falta de enfoque na estratégia; conflitos de gestão entre os executivos e, conseqüentemente, dificuldades na obtenção de consensos; deficiências no processo de comunicação, que impedem a disseminação e partilha da estratégia pela estrutura organizacional; falhas na dinâmica do processo, avaliando o desempenho de modo incipiente ou ignorando os resultados na redefinição da estratégia, comprometendo assim a continuidade do processo.

Para obviar os principais riscos na implementação do BSC procurou-se atender a vários aspectos, designadamente: ao apoio da gestão de topo, nomeadamente através do *sponsor*; ao alinhamento da estratégia, garantindo que a Visão e a Missão estavam devidamente ligadas aos objectivos, indicadores e metas; à “facilidade de medição”, sendo que os indicadores utilizados tiveram em conta o facto de serem facilmente medidos e alvo de pronta divulgação; à necessidade de haver “clara atribuição de responsabilidades” para todas as acções; à necessidade de promover uma “comunicação ampla e eficiente”, mesmo em situações menos favoráveis; à importância do retorno da informação, pois é o “*feedback*” que permite a aprendizagem e o envolvimento contínuo das pessoas no processo; à necessidade de conseguir “consenso generalizado” nos pontos essenciais da

estratégia; ao risco de confiança excessiva na tecnologia, desviando o foco do processo e ao “envolvimento e motivação das pessoas” e à adopção de uma atitude adequada.

Foi possível observar que existe uma enorme quantidade de variáveis críticas que condicionam o tempo e o grau de complexidade da correcta implementação do BSC na organização, em particular o grau de profundidade e envolvimento desta metodologia no processo de gestão e na cultura organizacional. Este aspecto voltará a ser abordado no próximo capítulo, aquando da discussão de resultados.

11) Discussão de Resultados

No capítulo 10, descreveu-se o modo como a metodologia BSC foi desenvolvida e implementada no sub-setor Estado (unidade de análise) do Grupo CTT, no período 2007-2009, nomeadamente nos sub-segmentos tradicionais (COR, KAM, S. FIN, EC) e nos sub-segmentos digitais (Via CTT e MDDE). Esta análise constitui a base de toda a discussão subsequente.

No presente capítulo, procura-se responder às questões colocadas nesta tese e discutir os resultados obtidos. Este capítulo encontra-se estruturado do seguinte modo:

- No ponto 11.1) discute-se o grau de eficácia do uso do BSC, no que respeita a cada uma das áreas de intervenção da metodologia: a) descrição da estratégia; b) comunicação e alinhamento da unidade de análise; c) alinhamento das áreas de responsabilidade; d) aprendizagem e *feedback* para a revisão da estratégia;

- No ponto 11.2) discutem-se as diferenças encontradas nos sub-segmentos tradicionais (COR, KAM, S. Fin, EC) e nos sub-segmentos digitais (Via CTT e MDDE), aquando do desenvolvimento e implementação do BSC;

-No ponto 11.3) discute-se a influência da internet na gestão estratégica, tendo por base os modelos de M. Porter, nomeadamente no que se refere: a) ao Modelo das Cinco Forças; b) à Cadeia de Valor, c) ao desenvolvimento de Parcerias e Novos Modelos de Negócio;

- No ponto 11.4) discute-se a influência da Internet na “perspectiva de cliente” do BSC, designadamente no que se refere a) à comunicação com o cliente; b) à fidelização dos clientes; e c) à necessidade de novos indicadores de desempenho no domínio digital.

- No ponto 11.5) discute-se a adequação do Modelo de BSC proposto por Kaplan e Norton no contexto digital, à luz dos resultados obtidos.

11.1) Eficácia do uso do BSC no Sub-Sector Estado do Grupo CTT (2008-2010)

11.1.1) Na Tradução e Descrição da Estratégia

A metodologia do BSC apoia a execução de quatro processos de gestão estratégica, sendo que o primeiro é a descrição da estratégia. O mapa da estratégia permite representar a estratégia da organização de forma mais rigorosa, através de conceitos e representações que têm significado para quem implementa a estratégia, traduzindo o consenso das equipas de gestão de topo (Kaplan e Norton, 1996a; 1996c)

A presente investigação mostrou que a metodologia do BSC dá um importante contributo: i) para clarificar a visão e a estratégia da unidade de análise, traduzindo-a em aspectos concretos e facilmente compreendidos pelas equipas de gestão; ii) para criar consenso sobre a estratégia, na equipa de gestão.

i) Importância do Mapa da Estratégia na clarificação da visão e da estratégia da Unidade de Análise do Grupo CTT

Na fase de planeamento estratégico e no que se refere à utilidade da metodologia do BSC, os comentários encontrados evidenciam a sua importância:

-“(...) na forma de estruturar as ideias e no pensamento estratégico”;

-“(...) organiza e sistematiza a estratégia, facilitando o processo de planeamento (...), apoiando fortemente a definição da estratégia competitiva e da coerência global nos CTT”.

O BSC é criticado por atribuir especial destaque ao accionista, não tratando de forma adequada os *stakeholders* (Norreklit, 2000; Maltz et al., 2003). O Mapa da Estratégia evidencia que o objectivo último do sub-sector Estado do Grupo CTT tem sido expresso em termos de valor gerado para o accionista. Pese embora a importância reconhecida ao accionista e à preponderância dos objectivos financeiros, a equipa de gestão reconhece que o desempenho obtido depende fortemente das outras perspectivas:

-“(...) Os resultados financeiros dependem da satisfação dos clientes (...). Há todo um conjunto de etapas a vencer, diariamente, que se reflectem nos resultados financeiros”;

-“(...) os colaboradores são essenciais nos resultados financeiros: somos uma empresa de pessoas. (...) Os carteiros e os balcões de atendimento são o nosso rosto perante o cliente”.

Assim, a unidade de análise atende aos interesses dos demais *stakeholders*, para além do accionista, reforçando a importância dos colaboradores no desempenho do Grupo CTT e na satisfação dos clientes.

ii) Importância do Mapa da Estratégia na obtenção de consenso sobre a estratégia

As evidências mostram que o desenvolvimento do BSC veio reforçar o entendimento comum da estratégia na unidade de análise:

-“(...) a construção do Mapa da Estratégia não foi um trabalho da administração. Um vasto grupo de colaboradores participou neste processo”;

-“(...) A simplicidade dos conceitos permite uma leitura imediata”. (...) O Mapa da Estratégia funciona como um resumo da estratégia, que qualquer um entende. Torna-se mais fácil perceber para onde estamos a caminhar”.

As evidências destacaram que o consenso da equipa executiva sobre a estratégia depende do processo de discussão da estratégia e do modo como o Mapa da Estratégia é desenvolvido, nomeadamente ao nível da clareza e simplicidade dos conceitos utilizados, do envolvimento dos colaboradores e respectivo esforço de síntese.

11.1.2) A Comunicação da Estratégia e o Alinhamento Organizacional

A comunicação da estratégia e o alinhamento organizacional, em torno dos objectivos estratégicos seleccionados, traduz o segundo processo de gestão da estratégia (Kaplan e Norton, 1996a;1996c). No que concerne à eficácia do uso do BSC na comunicação da estratégia, a presente tese mostrou que o Mapa da Estratégia, no sub-sector Estado do Grupo CTT tem um papel essencial na comunicação dos objectivos estratégicos e, conseqüentemente, no alinhamento organizacional.

Importância do Mapa da Estratégia na comunicação da estratégia do Grupo CTT

As evidências mostraram que o Mapa da Estratégia, e a ligação que estabelece entre as acções e os objectivos estratégicos, permite aos gestores e aos colaboradores uma melhor compreensão dos objectivos da unidade de análise e o reconhecimento do seu contributo na concretização da estratégia. Das diversas reuniões levadas a cabo, surgiram os comentários:

-“ (...) O Mapa da Estratégia permite focalizar a acção. As pessoas concentram-se melhor nos objectivos do Grupo CTT (...)”;

- “ (...) Percebe-se melhor qual é a estratégia do Grupo CTT no sector Estado para os próximos anos, em que é que se aposta. Por outro lado, destacam-se os factores que estão por trás disto e que influenciam as escolhas finais”;

- “Os Mapas da Estratégia ajudam a comunicar a estratégia. Facilita o estabelecimento de prioridades e permite-nos ver para além do dia a dia (...). Assim, podemos concentrar-nos melhor no que é mais importante para o Grupo CTT”.

A reorganização dos recursos e actividades e o estabelecimento de planos de acção, conducentes ao cumprimento de objectivos, contribuem para a concretização da estratégia e para a melhoria do desempenho do Grupo CTT. Este resultado confirma as conclusões de outros autores, no que se refere ao apoio do BSC na implementação da estratégia (Ahn, 2001; Malina e Selto, 2001; Wijn e Veen-Dirks, 2002).

11.1.3) Alinhamento das Áreas de Responsabilidade e dos Colaboradores

A investigação sobre a eficácia e o modo de desdobramento dos objectivos e iniciativas estratégicas para os níveis operacionais é relativamente escassa (Decoene e Bruggeman, 2006). Relativamente à eficácia do uso do BSC no alinhamento das áreas de responsabilidade e dos colaboradores, a presente investigação mostra que: i) os gestores do sub-segmento Estado do Grupo CTT consideram que o BSC garante o alinhamento e a focalização dos colaboradores; ii) os colaboradores compreendem os seus objectivos.

i) Os gestores consideram que o BSC permite o alinhamento e a focalização nas áreas funcionais

Para cada um dos sub-segmentos da unidade de análise (sub-sector Estado do Grupo CTT), as evidências mostraram que a percepção dos gestores relativamente ao desdobramento dos objectivos é de que este apoia o alinhamento e a focalização das áreas funcionais/operacionais. No processo de entrevistas e reuniões executivas, e quando questionados sobre o alinhamento dos objectivos individuais com os estratégicos, obtiveram-se os comentários:

- “ *Os nossos objectivos internos estão alinhados com os da nossa Direcção (...) A prioridade é dada aos objectivos estratégicos*”;

- “ *(...) Esta metodologia apoia o alinhamento das pessoas e dos departamentos. Isto é especialmente importante num grande Grupo como os CTT, com um elevado número de empresas, interacções internas e negócios comuns*”;

- “ *(...) O BSC clarifica as prioridades da nossa área (...). Sabemos que os nossos objectivos internos estão alinhados com os objectivos desta área de negócio e com o Grupo CTT*”;

- “ *É o nosso modo de contribuir para a estratégia (...). Num cenário de liberalização isto é muito importante. As prioridades têm de ser claras e os esforços estão a ser feitos no mesmo sentido (...)*”.

ii) Os colaboradores compreendem os seus objectivos

O processo de descentralização da estratégia é da responsabilidade da gestão de primeira linha, pese embora este processo desenvolver-se de modo distinto em cada uma das áreas funcionais, em particular, em função da natureza e do grau de envolvimento com os objectivos estratégicos. Todavia, as evidências mostraram que os gestores descentralizados compreendem os seus objectivos. Os colaboradores com funções de desenvolvimento têm maior participação na definição das acções, projectos e planeamento da sua área de responsabilidade.

11.1.4) Aprendizagem e *Feedback* para a Revisão da Estratégia

O BSC facilita a aprendizagem estratégica sobre a empresa e a sua envolvente, sendo que o ciclo duplo de aprendizagem apoia a evolução ou revisão da estratégia, ou o próprio surgimento de estratégias novas (Kaplan e Norton, 2001a; 2008a; 2008b). No que concerne à eficácia do uso do BSC no processo de acompanhamento, aprendizagem estratégica e *feedback* para a revisão da estratégia, a presente investigação mostrou que: i) a dificuldade de acesso à informação dificulta o processo de acompanhamento; ii) o acompanhamento e aprendizagem dos gestores é feito de modo formal e informal; iii) o *feedback* para a revisão da estratégia, resulta do conhecimento do modo como decorreu a execução das estratégias anteriores.

i) As dificuldades de acesso à informação dificultam o processo de acompanhamento/monitorização

A inexistência de *software* específico para a informação que decorre do BSC, dificulta a disponibilização de informação atempada sobre o assunto. Relativamente a este aspecto comentou-se:

- “ (...) a criação de instrumentos de acompanhamento específico, vai agilizar o processo e tornar tudo mais simples”;

- “ A periodicidade da informação tem de ser regular (...)”,

- “ (...) É preciso criar ferramentas para visualizar melhor os objectivos e os resultados deste processo. (...)”.

ii) O acompanhamento da aprendizagem dos gestores é feito de modo formal e informal

A gestão executiva é regularmente envolvida na análise e discussão da estratégia do sub-Sector Estado do Grupo CTT, sendo que normalmente também se pronunciam sobre o progresso dos objectivos e dos indicadores estratégicos em que participam. A este nível da organização, a informação é bastante fluida e regular, havendo um processo formal de acompanhamento e discussão sobre o BSC.

Para os demais níveis de gestão, as evidências mostram que existe menor envolvimento com a informação gerada para o acompanhamento do BSC e com a própria discussão dos temas estratégicos. Assim, a definição dos objectivos dos colaboradores, o acompanhamento do respectivo progresso e a discussão com as equipas utilizam mecanismos menos formais. A presente tese mostra que o uso do BSC no sub-sector Estado do Grupo CTT integra aspectos formais e informais, em particular no acompanhamento dos objectivos das equipas descentralizadas (Collier, 2005).

iii) O *Feedback* para a revisão da estratégia resulta do conhecimento da forma como decorreram as estratégias anteriores

O processo de revisão da estratégia é despoletado anualmente, ao nível do Grupo CTT e em cada uma das empresas e unidades de negócio. As orientações estratégicas são perspectivadas por períodos de 2-3 anos. As evidências recolhidas junto da gestão executiva mostram que a revisão da estratégia, atendendo ao cenário de liberalização e privatização que se aproxima, tem maior impacto nas iniciativas, nas metas e acções prioritárias. A revisão anual tem introduzido adaptações progressivas, pois como se comentou:

- “Os Mapas da Estratégia para os períodos 2008-2010 pouco diferem dos Mapas da estratégia para o período 2009-2011, em qualquer dos sub-segmentos do sector Estado do Grupo CTT” (...);

- “(...) A lógica deste processo é a da melhoria contínua. A adaptação é gradual (...)”;

As evidências mostram que existe uma continuidade no processo de revisão e de descrição da estratégia, sendo que os resultados obtidos sugerem que o BSC facilita a aprendizagem estratégica sobre a organização, e o *feedback* para a revisão da estratégia resulta do modo e do conhecimento obtido no decurso da execução das estratégias anteriores. Estes resultados estão de acordo com o estudo de Mooraj et al. (1999), segundo o qual a metodologia do BSC contribui para a aprendizagem organizacional, permitindo aos gestores reverem as suas estratégias.

11.2) Diferenças Encontradas nos Sub-Segmentos Tradicionais (COR, KAM, S. Fin, EC) e nos Sub-Segmentos Puramente Digitais (Via CTT, MDDE), na Implementação do BSC na Unidade de Análise Escolhida

M. Porter (2001) defende que a Internet deve ser utilizada sobretudo “como um complemento às tradicionais formas de competir”, considerando que “não traz nada de fundamentalmente novo”. Tapscott (2001) discorda profundamente deste autor, alegando que “a Internet não é um assunto binário (...), existindo um contínuo de transformação do negócio que vai ocorrendo, desde a elaboração do site à implementação de transformações profundas nos modelos de negócio e da indústria”, sendo que “a Internet representa algo qualitativamente novo”. A Internet faz surgir um novo “ecossistema de negócio”, que dá lugar a um conjunto de novas oportunidades no relacionamento entre as empresas e os consumidores, reforçando a integração entre o domínio físico e o digital (Dionísio et al., 2009).

Do desenvolvimento e implementação do BSC no sub-sector Estado do Grupo CTT, e da análise dos sub-segmentos tradicionais (COR, KAM, S. Fin, EC) e puramente digitais (Via CTT, MDDE) desta unidade de análise, a presente investigação sugere que: i) a internet vai para além de um complemento do negócio físico, existindo uma profunda integração entre a componente física e a componente digital nos diferentes sub-segmentos analisados; ii) a Internet introduz um nível de complexidade acrescido na gestão

i) A Internet conduz a uma profunda integração entre a componente física e a componente digital dos negócios

O Grupo CTT, num contexto em que mais de 70% da sua receita (correio) tende a tornar-se numa *commodity* de baixo valor e margem, tem respondido aos enormes desafios do mercado com forte inovação. A sua capacidade de desenvolver e lançar novos produtos e serviços relacionados com o *core business* postal tem sido impulsionada pelo desenvolvimento da Internet e das tecnologias de informação, originando soluções que integram a componente física e digital.

As evidências mostraram que os serviços puramente digitais, como o MDDE e a Via CTT, apresentam uma componente física e uma componente digital perfeitamente integradas. O MDDE corresponde à aposição de certificação electrónica sobre e-mail, mas o respectivo pagamento das facturas é feito nas lojas CTT. Sobre este serviço comentou-se:

- “ (...) o serviço MDDE pode ser vendido fisicamente através da empresa ou digitalmente através de registo/adesão dos clientes online. A comunicação deste serviço pode ser realizada online ou fisicamente através de marketing directo, imprensa especializada ou com patrocínios e eventos”;

- “A produção do serviço pode ser feita totalmente online ou através da emissão e expedição de factura em papel (...)”.

A Via CTT é um serviço digital que permite a consulta do correio na caixa electrónica postal, o pagamento de facturas, o arquivo digital do correio e avisos e alertas (através de SMS e e-mail), mas que permite a possibilidade de segundo envio por via física. No que respeita a este serviço referiu-se que:

- “A comunicação da Via CTT pode ser digital (via Internet ou SMS) ou física (TV, rádio, imprensa, outdoors; através de marketing directo ou lojas CTT). (...) A produção da própria Via CTT pode ser realizada digitalmente (transmissão electrónica e formatação dos dados que compõem o correio; disponibilização do correio no site Via CTT) ou fisicamente (impressão e envelopagem, transporte, centrais de tratamento e distribuição física)”.

- “ (...) A Via CTT pode ser vendida/distribuída através do registo/adesão dos clientes online ou fisicamente através da força de vendas CTT a empresas, do registo dos clientes na rede de lojas CTT ou com equipas de activação no terreno”.

As evidências mostram que os produtos físicos do core business postal (correio), assim como os serviços financeiros, também compreendem serviços que integram o físico com o digital. Sobre os serviços de correio comentou-se:

- “O serviço SIGA, por exemplo, pode ser vendido/distribuído fisicamente através das lojas CTT ou via call center ou Internet. Este serviço consiste no pedido de entrega em nova morada, via call center ou Internet, mas o seu pagamento efectua-se fisicamente aquando da respectiva entrega”; “(...) Os preços do serviço SIGA estão disponíveis online e nas lojas físicas CTT e a comunicação deste serviço também pode ser física (TV, imprensa, outdoor, lojas CTT) ou digital (Internet)”.

- “No segmento dos serviços financeiros, por exemplo, a Payshop compreende o serviço de pagamento de facturas e carregamento de telemóveis, o que requer a transferência electrónica de fundos (do agente para a entidade fornecedora do serviço. O processo de elaboração deste serviço tem uma natureza digital (geração de referências para liquidação em numerário, compensação de contas). Contudo, a comunicação deste serviço pode ser física (TV, imprensa, rádio, marketing directo) ou digital (através da Internet)”; “(...) A venda/distribuição do serviço Payshop pode ser física, através dos vendedores (captação de entidades fornecedoras de serviços), dos Agentes Payshop e Lojas CTT, ou digital (atribuição de referências para pagamento Payshop através da Internet)”.

As evidências mostram que no domínio das Estações de Correio (EC) também se verifica a integração física e digital dos serviços. Atente-se, por exemplo, no “serviço de troca de documentos com o IMTT”, o qual permite levantar as cartas de condução na loja CTT mais próxima da residência

do condutor (por troca com as cartas antigas), dispensando a deslocação aos balcões do IMTT. Sobre este serviço comentou-se:

-“ (...) O processo inicia-se com o pedido de revalidação ou substituição da carta de condução, através dos serviços online do IMTT, ou nos balcões de atendimento do IMTT, Loja do Cidadão e PAC (Postos de atendimento ao cidadão)”;

-“ O condutor passa agora a receber em casa um aviso postal para levantar a nova carta na Estação de Correio CTT mais próxima da residência, contra a entrega da carta antiga.

Por seu lado, as taxas dos serviços online podem ser pagas por Multibanco ou por homebanking”.

No segmento empresarial destaque-se, por exemplo, as “máquinas de franquiar digitais”, que constituem uma modalidade de pagamento disponibilizada pelos CTT e que permite a impressão das franquias nas correspondências no domicílio do cliente, beneficiando de uma elevada comodidade na expedição dos objectos postais. As evidências mostram que este serviço também integra a componente física e digital, conforme comentado:

“ (...) nas máquinas de franquiar digitais o correio pode ser depositado directamente nos marcos postais ou nos CEM, mas os carregamentos são efectuados online”.

Na vertente empresarial (KAM) atente-se, por exemplo, no serviço “*mailmanager*”. Este serviço (2008) consiste na digitalização, classificação, indexação e envio em formato digital da correspondência destinada às empresas clientes. Sobre este serviço referiu-se que:

-“ Os clientes beneficiam do tratamento centralizado (digitalização e indexação) da correspondência e encadeamento facilitado com os processos de destruição certificada e encaminhamento para reciclagem; facilidade na obtenção de informação e no seu manuseamento; total confidencialidade (garantia da integridade e segurança dos documentos tratados)”;

Assim, também é possível a desmaterialização dos documentos físicos nos processos a jusante do expediente, permitindo uma execução totalmente apoiada no formato digital. Na vertente dos KAM, e em consonância com a aposta na fidelização dos clientes estratégicos dos CTT, comentou-se que a gestão da relação com o cliente compreende “soluções globais” adaptadas às necessidades específicas dos clientes, “*fundamentalmente direccionadas para a desmaterialização dos seus processos, nomeadamente: classificação documental, tratamento de correio interno (mailmanager), tratamento de correio devolvido, tratamento de avisos de recepção, de facturas (Via CTT) e questionários*”.

As evidências mostram que a integração física e digital também está presente nas diferentes componentes do negócio postal (correio, *courier*, *express mail* e encomendas (CEP), dados e documentos, ...) por parte dos diversos Operadores Postais internacionais¹³². Como se pode verificar em anexo são inúmeros os exemplos de novos serviços, desde 2008, que compreendem uma componente física e uma componente digital perfeitamente integradas. No domínio do correio a Espanha lançou o “aviso de recepção electrónico” e as “máquinas de franquiar digitais”; a França lançou “selos *online* para encomendas”. No mercado CEP, a França lançou um “serviço para compradores *online*” (Coliposte) que permite a informação em tempo real, por *e-mail* ou *SMS*, da chegada de uma encomenda; a Alemanha lançou o “serviço de informação sobre os envios no telemóvel”; e a Dinamarca destacou-se com a “notificação por *SMS* do trânsito das encomendas e respectiva data de entrega”.

Os resultados obtidos mostram que estas soluções, os serviços tradicionais e os serviços puramente digitais apresentam uma profunda integração de processos físicos e digitais. Estes resultados mostram que a Internet vai para além de um complemento dos negócios, confirmando as conclusões de Tapscott (2001) e Dionísio et al. (2009) e contrariando os argumentos de M. Porter (2001).

ii) A Internet introduz um nível de complexidade acrescido, sugerindo a necessidade de repensar a estratégia e o modelo organizacional

Tapscott (2001) alega que a Internet desencadeia um contínuo de transformação do negócio, desde a elaboração do *site* à implementação de novos modelos de negócio e à transformação de toda a indústria. Paralelamente, a Internet permite muitas aplicações novas, inúmeras inovações tecnológicas e de gestão, donde resulta que a gestão de parcerias, as fronteiras da organização, a estrutura da indústria e o reposicionamento estratégico se torna muito mais complexo neste novo contexto.

O impacto da Internet e das tecnologias de informação tem vindo a inovar o próprio conceito de estratégia, o que requer uma compreensão mais profunda dos fundamentos teóricos existentes (Grant, 2008). A aplicação da Internet e das tecnologias de informação e comunicação nos diversos processos das organizações tem permitido alcançar melhorias consideráveis na produtividade e na eficiência da organização (Davenport, 1999). Mais recentemente, o aumento das bases de dados nas organizações tem impulsionado a melhoria da eficiência pelo uso da informação disponível, também porque dispõe-se de melhor *software* para analisar dados usando técnicas sofisticadas (Davenport, & Hans, 2007).

¹³² Nos dados e documentos, a Holanda começou por disponibilizar “facturas electrónicas com assinatura digital” em mais de 30 países: a Bélgica também lançou um “serviço de assinatura electrónica” (Grupo Certipost) e uma “solução de correio híbrido” para as empresas (Click & Post); a Dinamarca lançou o serviço de recepção de correspondência por via electrónica (ePostuset). Noutras vertentes da área postal, refira-se a Bélgica que abriu uma “loja no e-Bay” disponibilizando objectos de colecção para venda; a Irlanda estabeleceu uma “parceria com a e-bay” (*e-Bay card*) para a criação de um cartão grátis com oferta de descontos para vendedores; e Portugal lançou o primeiro “operador móvel virtual” (Phone-ix).

A criação de nova informação requer uma organização complexa (Simons, 1962;1973), o que pressupõe um sistema que permita comportamentos adaptativos para responder às mudanças do seu contexto, pois o controlo apertado destrói a adaptabilidade da organização às mudanças do mercado (Simons, 2005). Isto significa que tornar a nova informação em novos fluxos de valor não é apenas para aumentar a eficiência, mas também para produzir novos modelos de negócio. As evidências mostram que esta necessidade de integração físico e digital cria um contexto muito mais complexo, tendo-se referido que:

- *“(...) os produtos e serviços dos CTT, como acontece na generalidade dos Operadores Postais, são cada vez mais sofisticados. As novas tecnologias da Internet permitem desenvolver muitas aplicações novas e até simplesmente ligá-las aos produtos já existentes. É o caso do aviso por SMS”;*

-*“A oferta de soluções empresariais exige respostas muito mais complexas e sofisticadas no sentido da desmaterialização dos processos (...)”;*

- *“(...) Não são apenas os produtos e serviços que são mais elaborados. É necessário compreender os novos conceitos que vão surgindo (redes sociais, twitter, comunidades de marca, e-commerce,...), o que torna o pensamento estratégico e o discernimento sobre o negócio muito mais difícil”;*

-*“A Internet e as TIC têm também permitido melhorar a eficiência dos processos operacionais (...) Há muita informação nas bases de dados dos CTT que é preciso saber explorar”;*

-*“ A Internet permite a criação de produtos e serviços com novo valor para o cliente, e tem conduzido os Operadores Postais como os CTT, a adoptar novos modelos de negócio. (...) Mas o ritmo de mudança é tão acelerado que as pessoas nos CTT têm de ter maior participação nestes processos. O Fórum dos CTT para a inovação e criatividade é muito interessante mas as pessoas têm de partilhar mais informação e trabalhar nas equipas com mais autonomia”.*

11.3) A Internet e a Gestão Estratégica

11.3.1) A Internet e o Modelo das Cinco Forças de M. Porter

A Internet tem vindo a alterar a estrutura das indústrias, nomeadamente pela tendência para quebrar a integração vertical e reduzir as barreiras à entrada (Hill & Jones, 2010:123), permitindo consolidar indústrias fragmentadas (Hill & Jones, 2010:180; Shapiro & Varian, 1999:177) e conduzindo a mudanças profundas no papel da informação na competitividade (Shapiro & Varian, 1999:3; Varian e tal, 2004:12; De Kuyper, 2009:4).

O maior impacto da Internet tem sido na configuração das indústrias existentes (Porter, 2001). As cinco forças competitivas determinam como é que o valor económico é criado por determinado produto, serviço ou tecnologia e como é distribuído entre as empresas de uma indústria e, por outro lado, é repartido entre os clientes, os fornecedores, os distribuidores, os substitutos e os potenciais

entrantes. A Internet vem reforçar a importância desta análise, na clarificação da atractividade fundamental da indústria e do potencial de lucro no futuro.

Não obstante cada indústria ser afectada pela Internet de modo diferente, M. Porter (2001) considera que existem tendências claras, nomeadamente a diminuição do poder de negociação dos canais permitindo às empresas novos meios de acesso aos clientes. Todavia, a maior parte das tendências é negativa: reduz as barreiras à entrada (na medida em que mitiga a necessidade de alguns requisitos como a força de vendas estabelecida ou o acesso aos canais existentes), aumenta o poder de negociação dos clientes (em virtude do maior acesso à informação sobre os produtos e fornecedores), impulsiona o aparecimento de novos substitutos (novas abordagens para conhecer as necessidades dos clientes), aumenta a rivalidade concorrencial (expansão do mercado e dificuldade de manter a exclusividade).

Don Tapscott (2001) considera óbvio que a Internet cria eficiências através da economia, concordando com M. Porter (2001) no que se refere ao Modelo das Cinco Forças, nomeadamente na intensificação da rivalidade entre os concorrentes e na redução das barreiras à entrada no mercado. Por seu lado, a Internet também confere maior poder negocial aos clientes e aos fornecedores em virtude do maior acesso à informação, do aumento do poder de escolha e da capacidade de comunicação entre eles.

A presente investigação mostrou que, da análise do Modelo das Cinco Forças de M. Porter aquando do desenvolvimento e da implementação do BSC no sub.sector Estado no Grupo CTT, o contexto da Internet: i) aumenta a rivalidade concorrencial; ii) impulsiona o aparecimento de novos substitutos; iii) reduz as barreiras à entrada; iv) aumenta o poder negocial dos clientes; v) reforça o poder negocial dos fornecedores

O mercado postal em Portugal apresenta duas realidades distintas, com concorrência acentuada nos segmentos liberalizados e uma posição dominante do Operador de Serviço Universal (OSU) nos segmentos maioritariamente reservados. A reflexão inicial sobre a estrutura competitiva do mercado postal, e que resulta da aplicação do Modelo das cinco Forças de M. Porter a este sector, encontra-se representada na figura 8.15.

i) A Internet aumenta a rivalidade concorrencial

No contexto do mercado postal, a rivalidade entre Operadores é elevada no segmento CEP (*Courier, ExpressMail & Parcels*), dado que se trata de um mercado aberto e em livre concorrência desde há alguns anos. As evidências mostram que a liberalização do mercado, a concorrência entre Operadores e as exigências dos clientes constituem os elementos com maior impacto na actividade postal. Esta evidência também é confirmada por outros estudos, nomeadamente da ANACOM e da Accenture. Todavia, no segmento das correspondências a rivalidade entre Operadores não é tão elevada, dado que ainda é dominado pelos CTT. Sobre o impacto da Internet no mercado postal, comentou-se:

-“A internet vem aumentar o número de concorrentes no sub-sector Estado dos CTT, tornando os concorrentes relativamente semelhantes, com pouca diferenciação nos produtos e serviços prestados, sendo que as inovações tecnológicas experienciadas também permitem reduzir custos (...);”

-“ (...) A internet vem aumentar a rivalidade concorrencial nos diversos sub-segmentos desta área, dado que os concorrentes tornam-se mais numerosos, com recursos relativamente semelhantes, intensificando assim a concorrência pelo preço;

-“ A excepção vai para o sub-segmento KAM, uma vez que aqui se preconizam soluções postais e logísticas, cuja oferta “tende a ser especializada”, com “soluções à medida”, tornando-o menos acessível à generalidade dos concorrentes”.

ii) A Internet impulsiona o aparecimento de novos substitutos

A pressão dos produtos substitutos no sector postal é elevada, verificando-se uma tendência crescente para a substituição tecnológica. As evidências mostram que a internet cria novas abordagens de contacto com os clientes, sendo que o *e-mail* e as comunicações electrónicas têm forte influência no negócio postal (fig. 8.10). Nos vários sub-segmentos da unidade de análise as evidências mostram que a internet afecta profundamente as funções dos diferentes tipos de serviços, através da melhoria da relação qualidade-preço nos substitutos. No domínio dos serviços da Rede de Estações (EC), comentou-se:

-“ (...) a internet vem criar um canal directo com os clientes, desintermediando através dos sites o papel tradicionalmente prestado pelos CTT”;

-“ (...) a incorporação tecnológica nos serviços financeiros tem levado à substituição dos depósitos a prazo por fundos de investimento e seguros, do crédito ao consumo por cartões de crédito e dos cheques por cartões (débitos e créditos)”;

-“(...) Isto é particularmente evidente no domínio dos pagamentos e cobranças (pagamento de impostos, através dos sites de e-government) e na desintermediação de serviços financeiros (homebanking). O multibanco, as transferências bancárias, o homebanking, a factura electrónica e os pagamentos por telemóvel constituem substitutos importantes neste domínio (...).

As evidências mostram que o desenvolvimento da internet e a incorporação tecnológica crescente nos produtos e serviços oferecidos tem conduzido ao lançamento de novos serviços de valor acrescentado, na vertente do “correio” e do sub-segmento “KAM”, através da oferta de correio inteligente e de correio híbrido. Alguns comentários obtidos referem:

-“(...) O “correio inteligente” (inteligente mail) assenta numa estrutura de tecnologias de informação que permite comunicar de modo mais fácil e rápido com o sistema de informação postal; “(...) o “correio inteligente” permite disponibilizar informação relativa ao remetente, ao destinatário bem como

informação sobre o correio ao longo de toda a cadeia desde a entrada nos centros de tratamento até à respectiva entrega”;

- “Um dos maiores contributos do correio inteligente para a inovação resulta da expansão do código de barras, o qual permite fornecer informação postal mais detalhada. Dado que os códigos de barra são lidos no decurso do processo postal e da cadeia de distribuição, os operadores postais estão aptos a comunicar com os clientes empresariais sobre o estado do correio desde a sua origem e do momento em que começa a ser processado até ao momento em que chega ao destino (...).”

Esta capacidade de informação acrescida confere aos operadores postais a vantagem de redução de custos operacionais, da melhoria da eficiência operacional e da qualidade da informação ao cliente, permitindo igualmente reduzir a fraude e verificar a mudança de moradas.

- “O “correio híbrido” (hybrid mail) é geralmente definido como correio cujo conteúdo é enviado como um documento electrónico para ser impresso num local próximo do destino, sendo depois transportado para entrega na forma física. Isto permite rapidez, eficiência e redução de custos para os mailers”;

-“ (...) Este tipo de correio também funcionar de modo inverso, ou seja, tendo origem no correio físico que é convertido no formato digital sendo depois enviado digitalmente.

Todavia, a definição de “correio híbrido” tem sido alargada no sentido de incluir a entrega opcional de documentos digitalizados para uma caixa de correio virtual. Isto permite ao utilizador final um acréscimo de segurança, conveniência e integração com o ecossistema de comunicação digital. As evidências mostram que o mercado de correio híbrido está a tornar-se mais inovador e pode tomar muitas formas: física-digital, digital-física e digital-digital. A este propósito comentou-se:

- “Os mailers, sobretudo no marketing directo (direct mail) procuram a melhor equação de valor para a preparação, custos e taxas de resposta. Enquanto isto pode afectar os sistemas de distribuição de correio físico dos operadores postais, pode conduzir ao desenvolvimento de soluções de comunicação mais inovadoras”.

Assim, os serviços inovadores, desde as formas mais sofisticadas de correio híbrido aos portais postais *online* que oferecem uma variedade de serviços e soluções alternativas de entrega de correio, poderão ir ao encontro das necessidades dos *mailers* e dos clientes finais.

iii) A Internet reduz as barreiras à entrada

No mercado postal tradicional (fig. 8.10) a ameaça de novas entradas era média, variando na razão directa do grau de cobertura que se pretende atingir. A existência de áreas reservadas, a necessidade de investimento na rede e o processo de licenciamento da actividade têm constituído barreiras à entrada no sector para novos entrantes. Porém, as evidências mostram que o mercado nacional apresenta zonas de densidade elevada e, conseqüentemente, com contestabilidade elevada num cenário de livre concorrência. Da análise das matrizes de tráfego do Grupo CTT, conclui-se que

os grandes centros urbanos, em particular Lisboa e Porto, bem como o eixo litoral Lisboa –Porto, constituem zonas de elevada densidade de tráfego.

No segmento de correio, a densidade de tráfego pode ser assegurada pela focalização nos grandes remetentes, pela segmentação geográfica ou diminuição da volatilidade do tráfego (melhoria da previsão dos meios necessários). Todavia, nos segmentos com margens unitárias mais elevadas, como é o caso do correio expresso, a densidade é menos crítica uma vez que é mais fácil alcançar o *break-even*.

O cenário de liberalização que se avizinha, vem acentuar a ameaça de novos entrantes no sector. As evidências mostram que a internet vem reduzir as barreiras à entrada na indústria e no sub-segmento de análise escolhido, tendo sido referido que:

- “(...) Os custos e investimentos de entrada no sector não são elevados, tornando-se evidente que o acesso a novos canais de distribuição, nomeadamente através dos respectivos sites é muito fácil”; “ (...) as economias de escala e de experiência são facilmente ultrapassadas pelos novos entrantes com presença em vários negócios, como o caso da Mega Rede, e/ou cadeias de distribuição alimentar”.

- “No domínio do retalho (Rede de Estações) isto é muito evidente, onde os serviços financeiros são oferecidos por novos entrantes como Bancos, Seguradoras, Banca Telefónica e Homebanking (...)”;

- “(...) As repartições públicas (Finanças, Segurança Social), os serviços municipais (Câmaras, Juntas de Freguesia), as Lojas do Cidadão, quer os respectivos sites ou os portais do Governo (portal do cidadão, portal da empresa) vêm reduzidas as barreiras à entrada no negócio postal, tanto na prestação de serviços ao cidadão, onde os CTT têm actuado como intermediário, como na prestação de serviços do core business postal (correio).”

As evidências mostram que no segmento do Correio, os diferentes tipos de Operadores Postais (integradores: UPS, DHL, TNT,... -, operadores especializados, locais, regionais e de baixo custo) também vêm a sua entrada facilitada através da internet, tendo sido referido que “(...) os respectivos sites tornam muito fácil a comunicação e o relacionamento com os clientes, mitigando em parte a necessidade de uma rede de estações pré-estabelecida”.

Nos serviços básicos de correio, e uma vez que se tratam de produtos e serviços *standard*, os custos de mudança para os clientes são muito baixos, o que favorece a entrada de novos entrantes com marcas fortes e que já têm notoriedade junto dos clientes, “como é o caso de algumas cadeias de distribuição alimentar e outros retalhistas não financeiros”. No âmbito das soluções aos grandes clientes (KAM) regista-se a ameaça de entrada de empresas de *software* no fornecimento de soluções e de serviços de valor acrescentado, tendo-se comentado que: “é o caso da Pitney Bowes, que está a entrar no sector postal, já existindo muitos casos noutras países (...)”

iv) A Internet aumenta o poder de negociação dos clientes

No mercado postal, o segmento empresarial (B2X) representa cerca de 88% do tráfego do sector, enquanto o segmento dos particulares (C2X) apresenta uma expressão diminuta. A área reservada tem limitado o poder de negociação dos clientes, o que naturalmente sofrerá alterações no cenário de liberalização que se aproxima. Assim, o poder negocial dos clientes é alto no segmento do remetente empresarial (B2B e B2C) em concorrência e baixo no segmento de remetente particular (C2C e C2B). De facto, o tráfego e a receita postal nacional estão altamente concentrados nos remetentes empresariais, com expressão significativa de um grande número de remetentes (cuja evidência se apresenta em anexo).

As evidências mostram que a internet permite aos clientes e cidadãos um maior acesso à informação sobre os produtos e serviços prestados, de que resulta um aumento do poder negocial dos clientes. Por outro lado, e à excepção dos grandes clientes (KAM), as evidências mostram que a internet traz custos de mudança muito reduzidos para o cidadão. Sobre isto comentou-se que:

-“ (...) trata-se de serviços pouco diferenciados (correio, pagamentos, serviços financeiros), tornando muito fácil para o cliente encontrar fornecedores alternativos;

-“A incorporação de serviços de valor acrescentado, nomeadamente no correio, pode atenuar o aumento do poder de negociação dos clientes (...).”

v) A Internet reforça o poder de negociação dos fornecedores

Sendo as TIC e a internet um dos principais *drivers* deste sector, facilmente se compreende o papel dos fornecedores, sobretudo por parte de empresas de *software*, a influenciar o desenvolvimento tecnológico do mercado postal. Contudo, atendendo ao papel de intermediário dos CTT, as evidências mostram que os fornecedores-parceiros estão muito concentrados, principalmente no sub-segmento dos serviços financeiros e dos KAM, o que lhes confere capacidade de influenciar preços e condições.

As evidências mostram que a internet vem reforçar o poder de negociação dos fornecedores, tendo-se comentado que:

- “ (...) A internet conduz à ameaça dos fornecedores/ parceiros se integrarem a jusante, através de um canal directo com os clientes (internet/site);”

- “Isso é precisamente o caso das cobranças, utilities e das grandes instituições do Estado, como é o caso da Direcção Geral de Contribuições e Impostos ou Instituto da Segurança Social (...);”

-“ (...) os CTT têm grandes custos de mudança ao mudar de fornecedor/ parceiro, em virtude do elevado peso que estes têm no negócio dos CTT, e uma vez que a sua oferta assenta no fornecimento de soluções ajustadas às necessidades específicas destes parceiros”.

Estes resultados são consistentes como o Modelo das Cinco Forças, proposto por M. Porter para o contexto da Internet (Porter, 2001) e com a perspectiva de Tapscott (2001) neste domínio.

11.3.2) A Internet e o Modelo da Cadeia de Valor de M. Porter

M. Porter (2001) defende que a cadeia de valor constitui o instrumento básico para compreender a influência das tecnologias de informação nas empresas, ou seja, o conjunto de actividades através das quais um produto ou serviço é criado e oferecido aos clientes. A cadeia de valor é o quadro de referência para identificar todas as actividades e analisar como é que estas afectam quer os custos da empresa, quer o valor entregue aos clientes. “A vantagem especial da Internet resulta da capacidade de ligar as actividades entre si e criar dados em tempo real, quer na empresa, quer com os fornecedores externos, com os canais e os clientes”. Algumas das aplicações da Internet na cadeia de valor envolvem a mudança de actividades primárias para o *online*, enquanto outras requerem a realização das actividades físicas com maior eficiência de custo. Para este autor, “a internet não representa um corte com o passado, mas corresponde sobretudo a um estágio de evolução das tecnologias de informação”, pelo que as oportunidades tecnológicas actuais não dependem apenas da arquitectura da Internet mas de avanços complementares como o “*scanning*”, “*object-oriented programming*”, as “bases de dados” ou as “comunicações *wireless*”.

Don Tapscott (2001) rejeita liminarmente esta forma de pensar, considerando que “é errado trivializar a Internet desta maneira”. Para este autor, a Internet é muito mais do que “apenas mais um desenvolvimento tecnológico”; ela representa “algo qualitativamente novo” – um “meio de comunicação universal, extraordinariamente poderoso e sem precedentes¹³³”. Para este autor, M. Porter (2001) também comete um erro comum ao “assumir que a Internet que existe hoje (a Internet que conecta PC *desktop*) é a mesma Internet que veremos amanhã”.

No que concerne ao impacto da Internet na cadeia de valor, a presente investigação sugere que: i) a Internet introduz transformações profundas na cadeia de valor postal, indo, portanto, para além de um “estádio de desenvolvimento das tecnologias de informação”; ii) a Internet actual tende a evoluir substancialmente, nomeadamente ao nível da unificação de redes, do *cloud computing* e do *NFC (Near Field Communication)*, pelo que deverá ser diferente da que existirá no futuro.

i) A Internet introduz transformações profundas na cadeia de valor postal

O desenvolvimento da internet e das tecnologias de informação e comunicação tem acelerado o processo de substituição tecnológica no mercado postal. As evidências mostram que a internet aliada às novas exigências dos clientes tem impulsionado a expansão da tradicional cadeia de valor postal, incorporando novas actividades e transformando o modelo de negócio postal. Tal como ilustrado na

¹³³ Ultrapassando rapidamente o rádio e a TV, a Internet é digital, interactiva e incomensuravelmente mais rica. A Internet está a tornar-se obíqua; em breve irá conectar todos os negócios, funções dos negócios e a maior parte das pessoas no planeta. Todas as outras tecnologias, como o telefone, o rádio, TV e *wireless* estão a ser absorvidos pela Internet (Don Tapscott, 2001).

fig 8.11, a internet introduziu transformações na cadeia de valor tradicional no mercado postal, cujas actividades nucleares deixaram de se centrar na aceitação/recolha-tratamento-transporte-distribuição e começaram a diversificar-se a montante na “produção” de correio híbrido (impressão e *finishing*) e a jusante com o “tratamento de respostas” (recolha e tratamento de dados), tendo sido referido que: *“(...) verifica-se a expansão da actividade da cadeia de valor tradicional para além da cadeia postal, nomeadamente com as actividades de segmentação do mercado (exploração de dados) e definição de conteúdos (publicidade) e a jusante com a logística e o processamento de pagamentos (facturas e pagamentos electrónicos)”*.

No Grupo CTT, a procura de produtos postais e encomendas é comum ao segmento empresarial e ao segmento de particulares. Mas, a procura no segmento empresarial focaliza-se nos serviços de *finishing* e *printing*, soluções digitais e serviços de gestão de contacto com os clientes, enquanto no segmento particular se centra nos serviços financeiros, produtos de terceiros e telecomunicações. Os principais negócios no segmento dos particulares são a filatelia, o correio (físico e digital) e os serviços financeiros, cuja actividade é muito apoiada pela Rede de Retalho (EC).

A Rede de Estações, para além do *core business* postal, também tem vindo a alargar a sua oferta, em particular através da comercialização de produtos de terceiros. Enquanto o correio, as encomendas, os serviços financeiros e a filatelia constituem a oferta tradicional neste segmento, os serviços de terceiros, os negócios digitais e os serviços de telecomunicações constituem a oferta mais recente na actual cadeia de valor.

Tal como ilustrado na fig 8.15, as evidências mostraram que ao longo dos últimos anos, o Grupo CTT tem vindo a alargar a sua cadeia de valor com actividades a montante e a jusante do negócio tradicional de correio, tendo sido referido que: *“(...) esta estratégia traduz-se na aposta no “crescimento orgânico” e numa política de aquisições com vista a disponibilizar uma oferta integrada, com capacidade para responder às necessidades do mercado e aumentar o valor oferecido aos clientes.*

Como se procura ilustrar na fig.7.5, as evidências mostram que o impacto da internet no alargamento e transformação da cadeia de valor postal também é evidente na maioria dos Operadores Postais internacionais, cujos serviços de correio estão a ser expandidos para além do *core business*, designadamente a montante e a jusante do correio híbrido. Relativamente às transformações da cadeia de valor no mercado internacional, comentou-se:

- *“(...) A montante do correio híbrido destacam-se as actividades de “marketing integrado” (gestão e segmentação de bases de dados, preparação de documentos, desenvolvimento de campanhas, consolidação de correio multi-canal, actividades de apoio ao cliente e gestão de respostas). A jusante do correio híbrido importa realçar as actividades de “gestão documental” (gestão do mailroom – recepção multi-canal; materialização, scanning – e a gestão de actividades de arquivo físico e electrónico)”*;

-“ O alargamento dos serviços de correio para além do core business postal, verifica-se num vasto conjunto de diferentes Operadores Postais (...); “(...) o próprio correio híbrido pode assumir três variantes fundamentais: E2P (electronic to print – cartões marketing directo, facturas); E2E (electronic to electronic – facturas, e-mail ID, SMS) e P2E (print to electronic – mailroom digital e caixa de correio digital)”.

ii) A Internet tende a evoluir substancialmente

Segundo os especialistas, a internet tende a evoluir consideravelmente num futuro próximo. “Dentro de uma dúzia de anos, a internet estará nos computadores, nos telefones, nos carros nos comboios, nos electrodomésticos, nos brinquedos, nas portas, nas janelas, nos supermercados, nas fábricas e por praticamente todos os recantos do mundo desenvolvido” (Séneca, 2011). Sobre o futuro da Internet, foi referido que:

- “(...) No futuro vão aparecer aplicações que não são suportadas pelas redes actuais”; “(...) Não tenho dúvidas que os serviços de telecomunicações da próxima década serão bastante diferentes dos de hoje”;

- “A internet já começou a mudar a forma como distribui conteúdos para os portais tradicionais, os telemóveis ou os tablets. (...) Para esta evolução avançar as redes também vão ter de mudar”.

A presente investigação mostrou que existe uma tendência para a “rede unificada”, onde termos como o *cloud networking*, que facilita a revenda de serviços de telecomunicações, ou o *information centric networks*, que pressupõe o desenvolvimento de redes de acordo com o tipo de conteúdos e serviços mais procurados pela população irão fazer parte da gíria tecnológica num futuro próximo, sendo que a “unificação das redes” é outra tendência futura. A este propósito referiu-se que:

- “(...) Com a proliferação de redes e dispositivos conectados à internet, as fronteiras entre as redes móveis e fixas, cabo ou fibra, ou wi-fi e as evoluções do GSM tendem a deixar de fazer sentido”;

- “(...) a internet tende a ser tão banal como a água e a electricidade, pelo que nenhum utilizador estará disposto a ficar limitado pelas fronteiras impostas por tarifários ou compatibilidades tecnológicas”. Nalguns casos, poderão ser os próprios utilizadores a tornar-se revendedores de serviços de telecomunicações, o que conduz a uma mudança de paradigma (...).”

Séneca (2011) distingue seis tendências de mudança no futuro da internet: as “redes omnipresentes”, os “operadores individuais”, os “operadores globais”, o “sucessor do IP”, os “replicadores de conteúdos” e a “diferenciação de tráfego”. Sobre estas tendências foi referido que:

- “(...) As “redes vão estar omnipresentes”, ou seja, cada terminal vai poder escolher automaticamente a rede que deve ser utilizada a cada momento. (...) O utilizador pode, por exemplo, usar o computador ou o telemóvel para navegar na net, a partir do acesso disponibilizado dentro de um automóvel; quando sai do carro, passa a estar conectado directamente a outra rede móvel, e ao entrar em casa fica imediatamente conectado à rede Wi-Fi local”;

- *“Atualmente, existem muitas pessoas a aceder à internet, mas muito poucas partilham esses acessos com outras pessoas. (...) No futuro, prevê-se que cada pessoa possa revender largura de banda (“operador individual”) e, deste modo, reduzir os custos de acesso à Internet”;*

- *“(...) as fronteiras entre as várias famílias de terminais tendem a esbater-se. Automóveis, electrodomésticos, gadgets, equipamentos urbanos, objectos de valor e até pessoas vão dispor de acessos à Internet”.*

A presente investigação mostra que deixa de fazer sentido diferenciar os terminais usados para o acesso. Ora isto abre caminho ao aparecimento de “operadores virtuais globais”, que revendem tráfego e tempo de navegação na internet para uso em múltiplas máquinas. Relativamente ao acesso e aos serviços da Internet, comentou-se:

- *“ O IP foi criado para ser utilizado em computadores, mas nas últimas décadas multiplicaram-se os equipamentos que permitem aceder à internet. Encontra-se actualmente em desenvolvimento um protocolo substituto do IP (“sucessor do IP”), o qual pode ser usado por milhões de dispositivos, mas que permite identificar o indivíduo (e não o equipamento). (...) Deste modo, “as redes vão acabar por se unificar”, o que conduz a uma mudança do modelo de endereçamento¹³⁴”;*

- *“(...) O volume de informação e quantidade de serviços apoiados na internet vai aumentar exponencialmente. Isto obriga a alterar as estruturas das redes, no sentido de garantir a qualidade do serviço dos operadores de telecomunicações. (...) Entre as soluções encontradas, destaca-se a instalação de pontos de armazenamento e distribuição dos conteúdos mais procurados em determinados momentos e locais, por alguns grupos de utilizadores¹³⁵ (“replicadores de conteúdos”);*

- *“Num contexto em que o número de dispositivos conectados e o volume de dados aumentam consideravelmente, torna-se evidente a necessidade de dar prioridade aos serviços que exigem maior interactividade relegando os demais para segundo plano (“diferenciação de tráfego”). (...) Com esta diferenciação os operadores poderão acelerar o acesso a páginas da internet que não podem ter esperas superiores a um segundo, em detrimento do envio de e-mails que podem chegar com minutos de atraso¹³⁶”;*

A presente investigação sugere que o conceito de *Cloud Computing* e *NFC (Near Field Communication)*, consituem, segundo os especialistas, uma “nova fronteira da era digital”. Sobre esta tendência foi referido que:

- *“ A nuvem (cloud computing) é a próxima grande revolução”; “(...) Quando a Cloud Computing passar par o mobile, a partilha instantânea aumenta exponencialmente, e isso vai mudar o nosso*

¹³⁴ Segundo os especialistas, no limite, até pode ser um código baseado na impressão digital da pessoa.

¹³⁵ Por exemplo, com a proliferação de *tablets* e *smartphones*, é muito provável que o número de pessoas que lê jornais, acede a jogos ou navega na internet no comboio ou no metro vai aumentar. No sentido de responder em tempo útil aos pedidos destes utilizadores, os operadores podem colocar ao longo dos traçados de alguns transportes públicos servidores que replicam os conteúdos mais procurados.

¹³⁶ Alguns especialistas consideram que esta diferenciação não põe em causa a neutralidade da internet. Porém, os operadores ainda não distinguem os melhores clientes, que pagam mais e usam mais serviços. É provável que seja esse o caminho a seguir.

modo de comunicar”. Importa também referir a relevância do mobile search e da “realidade aumentada”;

- “A NFC é uma tecnologia de rádio de alcance curto, que permite ler tags e comunicar com outros equipamentos. (...) Esta tecnologia vai ser incorporada nos telemóveis”; “ (...) A tecnologia NFC é a aplicação das aplicações. Pode ser descarregada no telefone, podemos encostar a uma tag, permite ir buscar aplicações, fazer pagamentos e ir buscar a informação que lá está (texto, ...)”;

- “A tecnologia NFC é uma revolução no mercado mobile que vai alterar a forma como as marcas interagem com os consumidores; é um novo canal de comunicação com os consumidores (totalmente imperceptível). Por exemplo, no retalho permite acesso à lista de descontos, partilhar informação nas rede social, fazer recomendações, escolher o meio de pagamento e entrega (...);

- “(...) Num futuro muito próximo em Portugal, a carteira vai estar dentro do telemóvel, ou seja, estão em desenvolvimento aplicações para fazer pagamentos com o telemóvel.”;

A presente investigação sugere que o conceito de “computação em nuvem”, *Cloud Computing*, se refere à utilização da memória e das capacidades (de armazenamento e cálculo) de computadores e servidores partilhados e interligados por meio da internet. O armazenamento de dados é feito em serviços que poderão ser acedidos de qualquer parte do mundo, a qualquer hora, não havendo necessidade de instalação de programas ou de armazenar dados. O acesso a programas, serviços e arquivos é remoto, através da internet (daí a alusão à nuvem). Num sistema operacional disponível na internet, a partir de qualquer computador e em qualquer lugar, pode-se ter acesso a informações, arquivos e programas num sistema único, independente da plataforma. O requisito mínimo é o computador compatível com os recursos disponíveis na internet. O PC torna-se apenas um *chip* ligado à internet – a “grande nuvem” de computadores – sendo necessários somente os dispositivos de entrada (teclado, *mouse*) e saída (monitor). Os especialistas consideram que se trata de uma “nova fronteira da era digital”, pelo que empresas como a Google, IBM e Microsoft foram pioneiras a iniciar uma grande ofensiva na “nuvem de informação” (*information cloud*).

A presente investigação sugere a confirmação de que a maior vantagem da computação em nuvem é a possibilidade de utilizar *softwares* sem que estes estejam instalados no computador. Por outro lado, o utilizador não tem de se preocupar com o sistema operacional e *hardware* que usa no seu PC, podendo aceder aos seus dados na “nuvem computacional” independentemente disso. A actualização do *software* é feita de forma automática, sem necessidade de intervenção do utilizador. A NFC (*Near Field Communication*), ou comunicação de campo próximo, consiste numa tecnologia que permite transacções simplificadas, troca de dados e conexões sem fio entre dois dispositivos próximos um do outro (geralmente alguns centímetros). Sobre esta tecnologia comentou-se:

-“Espera-se que esta tecnologia seja amplamente utilizada para pagamentos com smartphones nos USA. Muitos smartphones no mercado já dispõem de chips NFC que enviam dados encriptados a uma distância curta para um leitor localizado, por exemplo, próximo de uma caixa registadora de uma loja”;

-“ As informações do cartão de crédito dos clientes estão armazenadas nos respectivos smartphones com NFC, o que lhes permite pagar as compras agitando o smartphone junto do leitor, em vez de se preocupar com o cartão de crédito (...);

“ (...) Um smartphone ou um tablet com um chip NFC pode efectuar pagamento com cartão de crédito ou funcionar como documento de identidade. Os dispositivos NFC podem ler tags num museu ou na vitrine de uma loja para obter mais informações ou uma apresentação de áudio ou vídeo. A tecnologia NFC permite partilhar um contacto, uma foto, uma música, uma aplicação, um vídeo ou associar-se a dispositivos bluetooth”.

A presente investigação sugere que o futuro próximo será marcado pela evolução para os cartões de pagamento, tendo-se comentado que:

-“ A incorporação do sistema NFC nos telemóveis, ainda não disponível nos iPhone 4, nem nos Blackberry mais antigos, vai permitir a troca de informações apenas com a aproximação do aparelho a um terminal de pagamento. (...) Para o efeito, é necessário criar uma rede nacional de terminais que permitam estes pagamentos (com leitor NFC);

“ Este sistema vai permitir pagar as compras como quem passa o bilhete do metro no terminal (...)”.

Estes resultados contrariam os argumentos de M. Porter (2001), quando defende que a “a Internet corresponde sobretudo a um estágio de evolução das tecnologias de informação”, assumindo que “a Internet de hoje é a mesma que amanhã”. Os resultados são consistentes com Tapscott (2001) no que se refere às implicações transformacionais da internet na estrutura das indústrias e na cadeia de valor, bem como à sua evolução futura.

11.3.3) As Implicações da Internet nas Relações de Parceria e nos Novos Modelos de Negócio

M. Porter (2001) exorta os líderes de negócios a “regressarem ao fundamental”, abandonando o pensamento de “novos modelos de negócio” ou “estratégias de *e-business*” que encorajam os gestores a “ver as operações da Internet isoladas do resto do negócio”. Este autor considera que “a Internet não traz nada de fundamentalmente novo” e que deve ser utilizada “como um complemento às tradicionais formas de competir”, argumentando que não existe tal coisa como “modelo de negócio”. M. Porter (2001) defende a integração vertical e argumenta contra as parcerias, alegando que “as relações de parceria como um meio *win-win* para melhorar a economia da indústria é um mito” que tem gerado “um entusiasmo infundado para a Internet”.

Don Tapscott (2001) rejeita completamente esta visão de M. Porter, defendendo que a Internet vem permitir “uma nova arquitectura de negócio”, e é muito mais que “apenas mais um desenvolvimento tecnológico”. Para este autor, a Internet representa “algo qualitativamente novo”, que está a mudar toda a infra-estrutura de criação de riqueza. Tapscott (2001) defende a necessidade de novas ferramentas, conceitos e modelos analíticos, para responder e explorar as arquitecturas de gestão (*b-webs*), o que conduz à inovação do modelo de negócio. No seu entender, as empresas da era da

Internet podem lucrar consideravelmente a partir de recursos que não lhes pertencem, sendo que “isto é muito mais que *outsourcing*”.

A internet estimula o aparecimento de novos modelos de negócio como é o caso da desintermediação (Tapscott e Lury, 2000). Várias empresas líderes nalguns sectores de actividade têm-se transformado, evoluindo de um modelo de negócio sustentado na gestão de importantes activos fixos de produção e distribuição de bens para um novo modelo centrado na gestão da marca e dos clientes e na importância das parcerias neste processo (Means & Shneider, 2000). O desenvolvimento de novos modelos de negócio surge associado às novas actividades de criação de valor, sendo que Lumpkin e Dess (2004) identificaram sete modelos de negócio que fornecem um contexto para melhorar as actividades de valor acrescentado na Internet. A Internet tem reforçado a importância do conhecimento e da informação como aspectos nucleares da economia actual (Lash & Lury, 1994; 2007), o que conduziu não apenas à necessidade de redesenhar novos produtos e serviços, mas também estimula o aparecimento de novos modelos de negócio (Martin, 2009).

Sobre o impacto da Internet no desenvolvimento de parcerias e novos modelos de negócio, a presente investigação mostrou que: i) a Internet tem conduzido ao desenvolvimento de parcerias no sector postal, sugerindo a importância das mesmas no próprio processo de inovação postal; ii) a Internet tem conduzido à criação de novos modelos de negócio no sector postal.

i) A Internet tem conduzido ao desenvolvimento de parcerias no sector postal

As evidências mostraram que a Internet fomenta o desenvolvimento de parcerias no sector postal, designadamente ao nível dos serviços de correio digital, das caixas de correio electrónicas, do correio híbrido, dos pagamentos electrónicos, do *e-commerce* e das novas aplicações para telemóveis, *iPhones* e *iPads.*, bem como no desenvolvimento do retalho. Sobre este assunto, referiu-se que:

- “Os CTT têm desenvolvido várias parcerias, nomeadamente com a *Pitney Bowes* para o serviço das máquinas de franquiar digitais (...); “As inúmeras parcerias que os CTT têm estabelecido são sobretudo no desenvolvimento de novos serviços como é o caso, por exemplo, da parceria CTT/ Banco Financia para a prestação do serviço de validação de documentos (...);

- “(...) Os Correios de Singapura estão a expandir os seus serviços digitais com a “aquisição” da *Novation Solutions, Ltd (Hong Kong)*, cuja actividade se centra nos serviços de impressão seguros, incluindo actividades de correio transaccional e serviços de electrónicos de marketing directo. Este Operador Postal (*Singapore Post*) continua a expandir-se nos serviços de correio digital e de correio híbrido”;

- “Os Correios da Dinamarca (*Post Danmark*) “adquiriram parte do capital “da *Nets*, um especialista de pagamentos electrónicos, no sentido de aumentar a aderência às plataformas digitais. Isto permite redução de custos para a empresa e instituições que estão a usar o serviço para enviar comunicações. (...) Convém notar que cerca de dois terços dos dinamarqueses usam serviços de

correio digital (eBoks). O número de clientes a usar serviços de correio digital da eBoks duplicou desde 2008. (...);

- “A Zumbox (empresa de correio digital americana) “estabeleceu uma parceria” com a Catalog Choice para suprimir o marketing directo, ou seja, os clientes poderem optar por catálogos digitais na sua caixa de correio electrónica (Digital Mailbox). Assim, os utilizadores de correio digital da Zumbox podem passar os seus catálogos, circulares e outras brochuras impressas para a sua conta digital nesta empresa (...);

- “A e-Bay “comprou” uma empresa alemã de pagamentos online (Bill Safe) . A e-Bay pretende aliar a Bill Safe com a sua subsidiária da Paypal na Alemanha (fornecedor de pagamentos online e pagamentos móveis). A e-bay começou com 20% de quota em 2010, acabando por tomar a totalidade do capital (...). A tecnologia desta empresa (Bill Safe) permite aos clientes comprar um item online mas pagá-lo mais tarde com uma factura. Este é um processo de e-commerce muito popular em países com a Alemanha, Áustria, Suíça e Holanda (...);

- “ A SecurePay, que é uma empresa detida pelos correio australianos (Australia Post) estabeleceu uma “parceria” com a Net Suite (empresa de software) para obter uma gateway de pagamentos locais, e com a CyberSource (pertencente à Visa) para o processamento de pagamentos globais e serviços anti-fraude. (...) A parceria de Net Suite vai expandir os seus pagamentos online e permitir que os retalhistas de e-commerce podem beneficiar de eficiência operacional através dos seus sistemas baseados na “nuvem”(...); “(...) Os Correios americanos (USPS), a e-Bay e os Correios de Singapura (Singapore Post) estabeleceram uma “parceria” para alavancar o e-commerce entre Singapura e os Estados Unidos”;

- “ Os Correios da Dinamarca lançaram uma nova aplicação móvel para o serviço de correio digital eBoks. A e-Boks, empresa de serviços de correio digital, em parceria com participação de capital pelos correios dinamarqueses, lançou uma nova aplicação para iphones, ipods e para o Android, gratuita para o utilizador e que lhe permite arquivar digitalmente os e-mails através dos telemóveis, apagar itens e registar-se para receber correio de outros mailers (...). Os utilizadores também podem usar a câmara do telemóvel para digitalizar documentos físicos, tais como certificados e armazená-los de forma segura no e-Boks (...);

- “ O banco Elavon, que é uma unidade do US Bancorp, lançou um produto (Mobile Merchant) que transforma o telemóvel num terminal seguro de pagamentos. Esta aplicação pode ser descarregada em qualquer smartphone (...); “ A Nokia lançou um serviço básico de “dinheiro móvel” na Índia. O Nokia Money é um novo serviço que permite aos utilizadores de telemóvel efectuar uma gama de pagamentos, desde facturas, prémios de seguro, pré-comprados e bilhetes no mercado indiano. (...) A Nokia tinha lançado previamente um serviço de mobile money na Índia através de duas parcerias com o Union Bank Money e o Yes Bank Money (...);

- “ (...) A Escher (fornecedor de software americano) está a apoiar a automação de retalho nos Correios da Arábia Saudita, através de uma parceria com a Riyadh, uma empresa de software do

Grupo ABANA. Através de um sistema de gestão do retalho é possível apoiar uma série de transacções no retalho postal, desde a avaliação e pesagem dos serviços postais aos serviços financeiros e pagamento de facturas (...);

- “Uma nova aplicação para iPhone dos Correios americanos (U.S. Postal Service) permite ler códigos de barras para Track & Trace imediato de objectos (...);

Importância das parcerias no processo de inovação postal

A presente investigação mostrou que a maioria dos Operadores Postais tem feito grandes progressos na redefinição dos seus modelos de negócio e, ao fazê-lo, são geralmente vistos como inovadores. Sobre este assunto comentou-se que:

-“ O desenvolvimento da inovação por parte dos Operadores Postais tem considerado uma filosofia de investimento que sustenta quer o crescimento interno, quer o externo”;

- “ (...) A aposta na expansão e melhoria da linha de produtos e serviços do core business está geralmente associada ao investimento interno. O crescimento externo, normalmente requer uma política de alianças, parcerias estratégicas e aquisições”;

- “As parcerias são importantes se o custo de aquisição ou da aliança necessita ser partilhado com outras entidades que querem ser co-proprietárias na inovação. (...) A aquisição de organizações postais e não postais com vista à inovação são muito importantes quando estas novas entidades podem fornecer recursos humanos, tecnologia, produtos e serviços e tornar-se parte do portfólio dos Operadores Postais. Os investimentos internos podem dar apoio na modernização e na obtenção de up-grades (...).”

As aquisições externas podem proporcionar uma cultura no seio das organizações postais que vislumbram novos modelos de negócio e uma nova visão na cultura tradicional dos Operadores Postais. A inovação actual requer agilidade e compreensão na mudança das necessidades do cliente no sentido de melhorar o ritmo de lançamento de novos produtos e serviços no mercado.

A análise dos relatórios (em particular os estudos e relatórios do IPC) e sites dos Operadores Postais internacionais revela que, para muitos deles, a inovação faz parte da sua cultura. Os Operadores Postais têm introduzido inúmeras inovações nos produtos e serviços ao nível global, com o intuito de melhorar a sua posição competitiva face aos desafios do futuro. A presente investigação mostra que a dinâmica de inovação é fruto da aposta numa política de aquisições, do investimento interno e do estabelecimento de alianças e parcerias estratégicas.

As principais áreas de inovação dos operadores postais são a “diversificação”, “a protecção da receita nas linhas de negócio tradicionais”, a “redefinição do negócio das encomendas para impulsionar o crescimento do e-commerce” e a “expansão digital” (Vandaele et al, 2011). Relativamente à diversificação referiu-se que:

- *“A diversificação requer uma mudança estratégica no próprio Operador Postal, pelo que estes investimentos são feitos em áreas de produtos e serviços que podem estar fora das áreas da oferta actual. Assim, é necessário uma estratégia que apoie o investimento em áreas novas ou actuais que melhorem os produtos e serviços tradicionais e desenvolver novas áreas de oferta para sustentar o fluxo de receitas no futuro (...);*

. *“ (...) Em muitos casos, a mudança estratégica passa por aceitar que a evolução de certos produtos físicos pode levar ao seu desaparecimento ou à sua substituição por produtos e serviços digitais. (...) Daqui resulta a necessidade de reforçar a definição do core business e das core competences por parte da gestão”.*

Previamente ao esforço de evolução digital, os Operadores Postais contemplam a melhoria do seu mix de receitas no seio das áreas de produto tradicionais. Como se apresenta em anexo (C11, C12), alguns Operadores Postais estão a reposicionar o seu fluxo de receita, assistindo-se a uma mudança do correio – cartas, marketing directo e pequenas encomendas – para uma estratégia mais agressiva no domínio das encomendas, correio expresso e logística. Noutros casos, verifica-se uma maior focalização dos Operadores Postais na vertente dos serviços financeiros.

As evidências mostram que a diversificação tem estado tradicionalmente focalizada nas alianças, parcerias estratégicas e aquisições que permitem ao operador postal criar inovação sobre as linhas de negócio existentes, particularmente no mercado das encomendas e correio expresso. Sobre este aspecto referiu-se o seguinte:

- *“ Nas áreas de produto físico distinguem-se duas tendências predominantes: a encomendas tradicionais a moverem-se para a logística e os tradicionais produtos de overnight a deslocarem-se para o courier e correio expresso (...);*

- *“ (...) No domínio das encomendas e correio expresso (CEP), os Operadores Postais têm adquirido empresas de logística e courier de modo que o seu mercado neste segmento seja alargado a um maior número de clientes que exigem apoio integrado nas entregas;*

- *“ Os Operadores Postais mais inovadores também têm redefinido a sua abordagem no marketing directo, adquirindo empresas de listas de endereços e escritórios de marketing directo para conseguir maior impacto na cadeia de valor (...).”*

Os Operadores Postais mais agressivos na alavancagem da inovação têm protegido o volume de correio dirigindo-se para áreas de negócio fora dos serviços tradicionais do *core business*. A tendência para o declínio do tráfego postal tem levado vários operadores a mudar o seu mix de receitas e a alargar o enfoque do negócio. À medida que os Operadores se mudam para outras linhas de negócio mais rentáveis, conseguem alterar a receita e o mix de custos (reduzindo os custos de processamento e de entrega). Quanto mais negócios os Operadores adquirirem mais diversificados se vão tornando comercialmente e melhor capacidade irão ter no acompanhamento do mercado (anexo C8).

As evidências mostram que o domínio do *e-retailing* e do *e-commerce* requer soluções de logística inovadoras, tendo -se comentado a este propósito:

- “Os Operadores Postais que têm vantagem nesta mudança tecnológica fazem-no através do alinhamento dos seus sistemas de informação com o investimento em estruturas de tecnologias de informação para apoiar as mudanças no mercado (...);”

- “(...) Repensar o negócio de encomendas é uma abordagem progressiva, cujo reposicionamento pode passar pela linha de produtos actuais nas encomendas e correio expresso, “rebranding” e pela introdução de novas versões dos produtos principais;”

- “(...). Pode também significar a aquisição ou o estabelecimento de parcerias com entidades comerciais na logística, transporte e armazenamento e o alargamento da sua fronteira geográfica.

A presente investigação mostrou que a mudança dos produtos e serviços de correio físico para o domínio digital continua a ser um desafio para os Operadores Postais. Esta área não pertence ao seu *portfólio* tradicional, pelo que exige investimentos em novas tecnologias e o estabelecimento de alianças e parcerias estratégicas para desenvolver uma base de conhecimento sólido e sustentado. Alguns Operadores Postais têm sido líderes em soluções de correio híbrido, o que permite que algumas componentes da tradicional cadeia de valor postal sejam convertidas para digital para além do interface físico.

ii) A Internet tem conduzido à criação de novos modelos de negócio no mercado postal

As evidências mostraram que o desenvolvimento da Internet e das tecnologias de informação e comunicação têm impulsionado o aparecimento de novos modelos de negócio no sector postal. Paralelamente, a liberalização do mercado também abre caminho a novos modelos de negócio, reflectindo novas formas de concorrência, sendo que foram identificados quatro tipos de modelos para os novos entrantes: “especialista *downstream*”, “operadores integrados de correio de volume”, “operadores *end-to-end*” e “inovadores de modelo de negócio”

Nas figuras 8.8 e 8.9 da presente tese, procurou-se descrever os principais operadores nos diferentes segmentos do mercado postal (Correio, Correio editorial, Correio expresso, *Courier*, Logística, Serviços financeiros). As evidências mostram que a Internet e o desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação, aliado ao cenário de liberalização postal, vai reflectir-se no *unbundling* da cadeia de valor e no acesso à rede postal que, por seu lado, abre caminho para novas formas de concorrência com novos modelos de negócio. Sobre os novos modelos de negócio comentou-se:

- “(...) Os novos modelos de negócio podem resultar de parcerias entre integrador e rede não-postal”;

- “(...) Outros modelos de negócio podem ser constituídos por operadores parciais com acesso *downstream* e/ou *upstream* à rede do operador de serviço universal (OSU), por exemplo, operadores com venda de serviços e aceitação de tráfego nas estações do OSU, operadores com distribuição *last mile* assegurado pelo OSU (por parceria ou acesso regulado)”;

- *“Um outro tipo de modelo de negócio assenta em empresas de valor-acrescentado, que podem subcontratar ao Operador de serviço universal (OSU) ou a outras empresas de logística postal (aceitação, transporte, distribuição), designadamente empresas de correio híbrido, finishing e reverse hybrid mail, empresas de marketing directo (direct mail) e empresas de tratamento de correio (bulk mail)”.*

As evidências mostram que a Internet e a abertura de mercado conduzem à criação de novos modelos de negócio, que também se traduzem numa diversidade de modelos em função do posicionamento competitivo dos novos entrantes, como se apresenta em anexo (D11), tendo-se referido:

- *“ (...) de acordo com o âmbito, ou seja, se aposta em todo o mercado ou num único segmento, vamos ter modelos diferentes”;*

- *“ (...) as fontes de vantagem competitivas escolhidas, baixo custo ou diferenciação, também condicionam estes modelos”.*

As evidências mostram que a entrada no mercado liberalizado também evidencia quatro tipos de modelo de negócio para os novos entrantes: os “especialistas *downstream*”, os “operadores integrados de correio de volume (*bulk mail*)”, os “operadores *end-to-end*” e os “inovadores do modelo de negócio” (anexo D18). Para cada categoria acima mencionada corresponde um enfoque em diferentes propostas de valor e a adopção de diferentes modelos de negócio, conforme se referiu:

- *“O mercado-alvo do “especialista *downstream*” é constituído pelos grandes remetentes (*bulk mailers*). O seu modelo de negócio visa agregar procura para conseguir escala ultrapassando as operações do operador de serviço universal, de modo a poderem ser mais eficientes e utilizando a rede deste último para a entrega da última milha (*last mile*). A sua proposta de valor baseia-se numa oferta de preço baixo, com serviço mais especializado e beneficiando da integração vertical (*service bundling*). Os factores críticos de sucesso para estes operadores prendem-se com a capacidade de acesso à rede do operador de serviço universal, com as competências de marketing (para serviços de *ad mail*) e alargamento das relações com os clientes a partir dos portfólios de negócio *upstream*”;*

- *“(...) O mercado-alvo dos “operadores integrados de correio de volume” também são os grandes remetentes (*bulk mailers*), mas estes operadores tendem a replicar as operações do operador de serviço universal, procurando conseguir escala e densidade através da especialização geográfica e/ou da redução do nível de serviço. (...) Excepcionalmente podem utilizar a rede do operador de serviço universal, nomeadamente em áreas que a sua própria rede não abrange. A proposta de valor é similar à dos “especialistas *downstream*”, pelo que também apostam nos preços baixos e nos serviços especializados que beneficiam da integração vertical (...) Os factores críticos de sucesso prendem-se com a capacidade de criar cobertura de mercado mais alargada (valor/densidade), utilizar a rede de distribuição existente, nomeadamente as operações de correio não endereçado e as redes de editores, capitalizar a sua capacidade de marketing e expandir as relações existentes com os clientes;*

- “ (...) sobre os “operadores end-to end” podemos afirmar que estes visam alcançar o máximo número de clientes, e procuram replicar a cadeia de valor do operador de serviço universal (...). À semelhança dos “operadores integrados de correio de volume”, os “operadores end-to-end” focalizam-se em determinadas zonas geográficas como grandes cidades. Estes operadores também oferecem menor nível de serviço para alcançar escala.(...) A sua proposta de valor baseia-se em soluções de baixo preço ou serviços à medida. Para ter êxito, estes operadores devem tirar partido dos activos e escala dos negócios pré-existentes de correio de volume ou não endereçado e melhorar a qualidade de serviço”;

-“(...) Os “inovadores de modelo de negócio” têm como target principal as PME’s e os consumidores individuais, procurando oferecer soluções inovadoras que ultrapassam a tradicional cadeia de valor. Estes operadores oferecem soluções de baixo preço e maior conveniência. Para ter sucesso, estes operadores devem ser inovadores, segmentar o mercado e explorar as redes de distribuição existentes (...).

11.4) A Internet e a Perspectiva de Cliente

11.4.1) Novas Formas de Comunicação com o Cliente

Uma das principais tendências no domínio das comunicações prende-se com a mudança da comunicação física para a comunicação digital, sendo que ao lançamento de cada nova tecnologia tem correspondido uma mudança acentuada na velocidade de comunicação (Kotler et al, 2010; Harden & Heyman, 2009; Junes & Ryan, 2009; Dionísio et al, 2009).

Sobre o impacto da Internet na comunicação com o cliente no decurso do desenvolvimento e implementação do BSC no sub-sector Estado do Grupo CTT, a presente investigação sugere que: i) a Internet introduz novos conceitos e novas formas de comunicação com o cliente; ii) as novas formas de comunicação digital conferem maior poder ao cliente; iii) a Internet e as novas formas de comunicação digital originam oportunidades de criação de valor para o cliente.

i) A Internet introduz novos conceitos e novas formas de comunicação com o cliente

Tal como se referiu no capítulo 5, a mudança da comunicação física para a comunicação digital pode assumir inúmeras formas e envolve novos conceitos, nomeadamente do *site* institucional aos *blogues* e às redes sociais (Dionísio et al, 2009).

As evidências mostram que é necessário dominar um vasto conjunto de novos conceitos no domínio digital, que permitem novas formas de comunicação com o cliente estando geralmente associadas a maior velocidade de comunicação. Neste âmbito foi referido:

- “ Agora toda a gente tem de saber o que é o twitter, o que são as redes sociais, ou as caixas de correio electrónicas (...). Todos os dias há conceitos novos que precisamos conhecer e saber como afectam o negócio postal”;

- “ (...) O e-mail ultrapassa o fax, demonstrando maior velocidade e menor custo, mas actualmente é percebido como lento, tendo sido ultrapassado por meios de comunicação instantânea como o SMS, mensagens de texto, instant messages, twitter e redes sociais”;

-“ No seguimento do esforço de inovação do Grupo CTT e do acompanhamento das novas formas de comunicação criámos uma presença no Second Life (...); “ As mensagens mais curtas e mais directas captam melhor a atenção do receptor e estimulam a resposta rápida. As redes sociais ganham muita popularidade, sendo de destacar o Facebook e o LinkedIn com um número cada vez maior de adeptos (...).”

-“(...) Os próprios sectores que se relacionam com a actividade postal, como é o caso da indústria de marketing e publicidade encontra-se em profunda reestruturação, assistindo-se à passagem dos meios de comunicação tradicionais para o online, o que leva as empresas a mudar os seus orçamentos publicitários dos meios tradicionais para os novos meios websites corporativos, blogs e social media (...). Isto afecta muito o direct mail (marketing directo)”

ii) As novas formas de comunicação digital conferem maior poder ao cliente

A Internet altera o paradigma de comunicação tradicional ao permitir que o cliente assista de forma pessoal e assíncrona aos conteúdos que mais lhe interessam: dos sites aos *blogues*, dos vídeos à música ou às redes sociais. O contexto digital confere maior poder ao cliente, dado que pode controlar o meio de comunicação e a forma como este está disponível. O maior poder negocial do cliente resulta da maior amplitude da informação disponível *online*, enriquecendo a sua capacidade de consulta e de comparação de preços e condições, partilhando opiniões e experiências com peritos e outros consumidores (Tapscott, 2001; Dionísio et al., 2009; Mackenna, 2006). Essa mudança de controle e da forma de comunicação também é defendida por outros autores (Tominson, 2010; Tapscott, 2001; Means & Scheider, 2000, Gabriel, 2010), argumentando que o controle está a mudar do remetente para o destinatário, ou seja, das empresas para os clientes.

As novas formas de comunicação da Internet, em particular o *social media* (*facebook, youtube, second life, twitter, linkedin, wikipedia,...*) fomenta a interação e *feedback* do cliente e a sua participação e projectos colaborativos (Kaplan & Haenlein, 2009), onde os utilizadores têm total liberdade nas suas escolhas (Iyer & Davenport, 2008) e cuja participação activa pode gerar informação valiosa para o próprio cliente (Tapscott & Williams, 2006; 2010).

As evidências mostram que as novas formas de comunicação digital tornam o cliente mais poderoso. Neste contexto foi referido que:

- “(...) É muito fácil para o cliente aceder à informação de outros operadores postais, comparar preços e conhecer a melhor oferta com uma pesquisa rápida nos sites da concorrência”;

-“ Mas para além do acesso rápido à informação, os podem partilhá-la entre si e conseguir melhores condições (...),”

- *“Os operadores postais têm desenvolvido muitos serviços para telemóveis ou iPhones, nomeadamente na área dos pagamentos, oferecendo serviços personalizados (...) O cliente usa os serviços à medida da sua conveniência e pode participar activamente na comunicação com a empresa e na configuração do serviço (...)”.*

iii) A Internet e as novas formas de comunicação digital originam oportunidades de criação de valor para o cliente

Segundo Porter (2001), a Internet apenas se torna estrategicamente significativa quando a sua aplicação prática cria novo valor. A Internet e as tecnologias de comunicação digital têm proporcionado às empresas novas oportunidades de criação de valor (Lumpkin & Dess, 2004; Zeng & Reinartz, 2003). Estes autores identificaram quatro actividades relacionadas de criação de valor que estão a ser revolucionadas pela Internet, nomeadamente a pesquisa, a avaliação, a resolução de problemas e a transacção, sendo que estas actividades podem ser mais alargadas através da gestão de três tipos de conteúdos na Internet: o *feedback* do cliente, o conhecimento especializado e os programas de entretenimento (Lumpkin & Dess, 2004).

As evidências mostraram que a Internet e as novas formas de comunicação com o cliente originam mudanças profundas no negócio postal e oportunidades de criação de valor em todos os sub-segmentos da unidade de análise escolhida. Estas implicações são evidentes no “correio”, tendo-se comentado:

- *“(...) no negócio principal, correio, verifica-se uma procura crescente nos serviços de “correio híbrido”, pois apesar do correio físico continuar a ser valorizado importa desenvolver a comunicação através dos canais preferidos pelos clientes;*

- *“As tecnologias móveis significam conteúdo local, no momento, e requerem maior participação do cliente. O desenvolvimento de novas aplicações para os telemóveis no domínio postal evidenciam as múltiplas formas de construir relacionamento com os clientes e complementar com informação imediata e relevante para o cliente (SMS, MMS, e-mail, mobile web);*

- *“Outras vertentes do correio, como o correio editorial e o segmento de venda à distância (Mailers) sofrem a erosão dos catálogos e publicações online. Por seu lado, o marketing directo (direct mail) também combina campanhas físicas e digitais”.*

No sub-segmento dos grandes clientes do Estado (KAM) também se verifica a procura crescente de serviços de “correio híbrido” (porte electrónico, distribuição de correio multi-canal, certificação de e-mail e gestão de caixa de correio digital), tendo-se referido que: *“(...) Para além da procura de correio híbrido assiste-se ao desenvolvimento de outras plataformas de serviços relacionados com o correio, designadamente no domínio do “marketing integrado” - dados, media, serviços de produção e impressão e gestão de resposta ao cliente - e da “gestão documental” - digitalização de documentos, gestão de mailroom digital e físico, processamento de dados e serviços de arquivo”.*

O sub-segmento dos “serviços financeiros”, facturação e pagamentos representa uma área de notável transformação electrónica. No âmbito dos serviços financeiros, comentou-se: *“A utilização crescente da factura electrónica (e-billing) resulta dos benefícios percebidos no domínio ambiental e com economias de custo.(...) Por outro lado, à medida que a banca online ganha terreno a transição para a banca móvel (mobile banking) torna-se mais fácil”*.

As evidências mostraram que no sub-segmento da “Rede de EC” (ou serviços de retalho) existem muitas oportunidades de diversificação nos serviços tradicionais (correio, serviços de conveniência e outros serviços especializados) e nos serviços financeiros (transferências, pagamentos e revenda de produtos bancários através da rede de balcões). Sobre as oportunidades de criar valor na rede de retalho comentou-se:

- *“A Internet vem ampliar estas oportunidades no domínio do e-commerce e nos serviços do Governo.(...) Os serviços emergentes como as áreas de telecomunicações (serviços de Internet e/ou telefone) e de e-commerce (venda online e serviços de facilitação associados, como é o caso dos pagamentos) mostram a integração da Rede de Lojas com os serviços digitais”;*

-*“Os “serviços do Governo”, designadamente na área de identificação, cobranças, pagamento de impostos, entrega de benefícios/abonos, processamento de licenças e certificações, também revelam a articulação e integração entre a Rede de Lojas físicas e os serviços digitais”*.

A nível internacional, refira-se que a estação de correio virtual da *Swiss Post* ilustra a importância crescente da multiplicidade dos serviços *online* e do alargamento da cadeia de valor postal. A transformação da Rede de EC numa Rede de Retalho tem conduzido ao seu redesenho em torno de uma proposta de valor que apoie o negócio das encomendas e do *e-commerce*. Os Operadores Postais têm procurado propostas de valor diferenciadas para as suas Estações de Correio em função das suas especificidades (serviços para o lar, PME's, ...) bem como do tipo de serviços e experiência oferecida, sendo que muitas das inovações conseguidas se centram no eixo “conveniência” (anexo C9, D14).

As evidências mostram que no sub-segmento dos “novos serviços digitais”, e como explanado no capítulo 9, tem havido um enorme esforço no sentido de desenvolver o alargamento dos serviços e dos modos de comunicação da Via CTT, *“dando lugar à criação de valor ao cliente num vasto conjunto de novos serviços: no domínio postal, no domínio do Governos, no e-commerce e nas utilities”*.

O alargamento dos serviços de correio e das formas de comunicação também é evidente noutros operadores Postais¹³⁷. Em anexo (D14, C11) evidenciam-se múltiplos exemplos de novas formas de

¹³⁷ O serviço *NetPosti* (do Operador Postal da Finlândia) é uma alternativa à caixa de correio física (em que cada cidadão dispõe de uma conta ligada ao seu número de segurança social e um endereço de e-mail). Os cidadãos podem obter o recibo de compras *online* directamente na conta *NetPosti*, recebendo um *e-mail* ou mensagem de texto no telemóvel quando o correio foi aberto, sendo este digitalizado e enviado como ficheiro PDF para uma caixa de correio segura. O Operador Postal canadiano criou um portal de comparação de compras para melhorar a experiência de compras e oferece um serviço de pagamento ocasional (*ePost*) que permite pagar e gerir mais de 200 tipos de contas e documentos com ligação ao *online banking*. Os correios italianos têm utilizado canais de acesso múltiplo (incluindo Internet, telefone), quiosques *self-service*,

comunicação digital e de criação de valor ao cliente, por parte de diferentes Operadores Postais internacionais, com particular enfoque na “conveniência”.

11.4.2) Fidelização Digital

A fidelização *online* alarga os conceitos da fidelização *off-line*, sendo que uma das principais diferenças se prende com o facto de no contexto digital se poderem fidelizar à marca (*site*) indivíduos que ainda não efectuaram compras da marca, ou seja, os clientes potenciais, nomeadamente os consumidores de informação ou entretenimento relevante no site da marca (Chaffey et al, 2006; Balasubramanian & Mahajan, 2001; Srinivasan e tal, 2002; Dionísio et. al., 2009).

Sobre o impacto da Internet na fidelização do cliente, a presente investigação sugere: i) o surgimento de novos conceitos associados à fidelização digital; ii) A importância de criar “experiências positivas” nos meios de comunicação digital; iii) A fidelização do cliente no contexto digital envolve um maior grau de complexidade, por requerer uma análise mais abrangente, pela multiplicidade de contactos *online* e *off-line* e pela necessidade de monitorar a interactividade (comunicação bidirecional).

i) A internet introduz novos conceitos associados à fidelização digital

A bidirecionalidade da comunicação na Internet vem alargar as oportunidades de fidelização mecânica, baseada em padrões de consumo geralmente associados a benefícios imediatos, como a compra do produto, serviço ou promoção. Nos meios digitais a fidelização de curto prazo assume um papel acrescido, pois as visitas ao *site* podem ser determinantes para promover a interactividade e a experimentação de produtos e serviços (Chaffey et al, 2006; Balasubramanian & Mahajan, 2001; Srinivasan e tal, 2002; Vollmer & Precourt, 2008, Pepper & Rogers, 2004, Dionísio et. al., 2009).

As evidências mostraram o surgimento de novos conceitos para a fidelização no contexto digital, nomeadamente as “comunidades de marca” ou os “anzóis”. Estes últimos, tal como referido no capítulo 5, podem ser criados através dos *sites* e visam dar algum benefício ao cliente, de modo a ser o próprio cliente a procurar oportunidades de relacionamento com a marca para usufruir desses benefícios. Sobre este assunto comentou-se que:

- “os CTT têm marcado presença nalgumas redes sociais (...), e isto é importante gerir em termos de imagem e fidelização dos clientes”;

-“ (...) Os Operadores Postais do Canadá lançaram aplicações grátis para *iphone*, *ipode* e *ipad*, que permitem seguir o percurso de uma encomenda (*track a package*) e encontrar a Estação de Correios mais próxima (*find a Post Office*), e que constituem as funcionalidades mais utilizadas no respectivo *site*, com uma média mensal de mais de 4,25 milhões de utilizadores”;

“As visitas ao *site*, mesmo sem compras devem ser tidas em conta na análise da fidelidade (...). O que se passa no imediato pode ser determinante no comportamento futuro do cliente (...)”;

estando em curso a preparação de serviços DTT (televisão digital terrestre), e desenvolveram uma caixa de *e-mail* certificada que permite a troca de comunicação e documentação com valor legal entre o Governo (local, central) e os cidadãos.

“A fidelidade não depende só dos descontos e promoções que os CTT praticam. Os clientes fiéis têm um envolvimento emocional com a marca CTT e com a empresa (...);”

ii) Importância de criar experiências positivas nos meios de comunicação digital

A criação de experiências positivas no relacionamento da empresa com os seus clientes, desde o momento da compra aos serviços de pós-venda, constitui a base do processo de fidelização (Reicheld & Schefter, 2000; Dionísio et al., 2009). No contexto digital, a criação destas experiências realça a importância do conteúdo do site no reforço da imagem global (Nemes, 2000) e a relevância da informação e customização dos sites (Slywotzky, 2000).

As evidências mostram que o “espaço empresas”, que constitui uma área de acesso reservado do site dos CTT destinada a clientes empresariais, reflecte o esforço do Grupo na criação de experiências positivas no contexto digital. Este espaço disponibiliza o acesso imediato e personalizado a informações diversas, funcionalidades, serviços e automatização de tarefas, permitindo a consulta de guias, facturas, documentos bem como a possibilidade de carregar a conta corrente, tendo-se comentado: *“ (...) a criação deste espaço constitui um instrumento de fidelização para o cliente empresarial, facilitando o seu relacionamento com os CTT através de um canal de comunicação e informação “conveniente”. (...) Deste modo, é possível aceder a informação estruturada, a serviços de valor acrescentado e automatizados, de modo personalizado, melhorando o tempo de resposta ao cliente”.*

As evidências mostram que a fidelização de clientes estratégicos (KAM) reforça as actividades de concepção e operacionalização de soluções globais especificamente adaptadas às necessidades destes clientes, em particular direccionadas para a desmaterialização dos seus processos, tendo-se referido: *“ (...) estas soluções, nomeadamente classificação documental, tratamento de correio interno, de correio devolvido, de avisos de recepção, de tratamento de facturas e de questionários, permitem racionalizar os custos operacionais dos clientes e viabilizam práticas alinhadas com a protecção ambiental (redução de papel e de combustíveis)”.*

iii) A fidelização digital envolve maior complexidade

A complexidade do processo de fidelização no contexto digital prende-se com a necessidade de uma análise mais alargada, nomeadamente das visitas ao site mesmo sem compras, duração do tempo gasto no site e do percurso de visita (Smith, 2000) e do elevado número de *drivers* da fidelização digital (Gommans et al, 2001).

A mudança da comunicação tradicional *offline* para o domínio digital transforma os monólogos em diálogos interactivos, numa multiplicidade de pontos de contacto *online* e *offline* onde o cliente pode optar, a qualquer momento, pelo conteúdo e pelo meio de interacção a utilizar (Telles, Okada, 2011). A comunicação bidireccional permite aos clientes responder directamente à empresa (*e-mail*, *site*, ...) bem como expressar as suas opiniões e testemunhar a sua experiência no exterior (*e-mail*, *blogues*, *redes sociais*,...). O desenvolvimento dos meios de comunicação *online* (*SMS*, *MMS*, portais móveis,

...) e os *smartphones* (com uma nova série de aplicações para os clientes), reforça a evidência da complexidade do processo de comunicação interactiva, quer pela ampliação da comunicação informal no ciberespaço, quer pela necessidade de monitorar a interactividade (Folli et. al, 2007).

As evidências mostraram que a fidelização digital envolve maior complexidade, por requerer uma análise mais abrangente, pela multiplicidade de contactos e pela necessidade de monitorar a interactividade, sendo que se comentou:

“ A fidelização dos clientes é muito importante, sobretudo atendendo à liberalização que se aproxima (...). Mas no mundo digital os clientes têm fácil acesso à oferta dos concorrentes, podem comparar preços e outras condições (descontos, promoções, ...)”;

“ Os clientes podem deslocar-se às Estações de Correio, mas também podem pedir informações e comprar produtos e serviços através do site dos CTT. Com as empresas passa-se o mesmo, ou seja, podem contactar os CTT nas Lojas físicas dos CTT, através da força de vendas, por e-mail, pelo site dos CTT, por telefone ou call center. Parece muito mais difícil conseguir fidelizar os clientes nestas condições (...)”;

“ (...) A fidelização online afigura-se realmente mais complexa, sobretudo se tivermos em conta a velocidade de disseminação da informação nas redes sociais (...) Isto pode influenciar muito a imagem da empresa (...)”; “A dificuldade da fidelização não se prende apenas comos sites e as redes sociais; os telemóveis também vão integrar as formas de comunicação com o cliente (...). A maioria dos Operadores Internacionais, tal como os CTT, estão a desenvolver aplicações diversas para os telemóveis “;

“ A internet veio dar aos clientes muitas opções de escolhem a informação que querem e o modo como desejam aceder a essa informação (e-mail, site, redes sociais, SMS, MMS, Estações de Correio, telefone, contacto directo com a força de vendas dos CTT. Este elevado número de opções torna mais difícil o processo de fidelização dado que é necessário recolher informação dos diversos meios disponíveis (...)”;

“A informação disponibilizada no site dos CTT afecta muito a imagem do Grupo CTT e a fidelização dos clientes. É importante que o site seja fácil e utilizar, o carregamento das páginas seja rápido e o cliente encontre facilmente aquilo que precisa (...)”; *“ O serviço ao cliente é um aspecto central da fidelização, pelo que o site dos CTT tem que apoiar esta vertente, disponibilizando links para as perguntas frequentes, por exemplo. O site dos CTT foi reformulado e está muito mais funcional (...)”;* *“ O processo de fidelização é cada vez mais difícil e complexo, porque os clientes estão habituados a navegar e a procurar informação na internet, comparam ofertas de concorrentes e têm em conta a opinião de outros clientes (...). A relação dos CTT com o cliente deve fomentar as recomendações a outros clientes (...)”;*

“ O importante na fidelização é garantir que o cliente tenha uma boa experiência, qualquer que seja o modo de contacto com os CTT (...). O grande desafio é a coerência dos CTT; não podemos ter uma

experiência online completamente diferente da experiência off-line (...); “ A fidelização dos clientes depende de muitos factores, desde a qualidade do produto e serviço à sua entrega a preços aceitáveis. A confiança na marca e no site CTT também é muito importante. (...) Actualmente, é mais difícil medir a satisfação dos clientes, não se conhecendo bem quais os melhores indicadores online e off-line. Há indicadores que a maior parte das pessoas não conhece”.

A figura apresentada em anexo (D13) evidencia a complexidade do processo de fidelização, atendendo à multiplicidade de canais e à integração do ambiente tradicional no ambiente digital (2.0). A passagem da rede física a novas plataformas de serviços digitais vem ampliar a capacidade de criar sinergias, com campanhas multi-canal e com a criação de novos produtos e serviços digitais. A capacidade tecnológica (banda larga, obiquidade, custos de tecnologia mais baixos) aliada à bidireccionalidade da comunicação (capacidade *push* e *pull*, medição imediata da resposta) e à convergência dos pontos de contacto conduzem à necessidade de otimizar os custos de marketing servindo os dois ambientes (tradicional e *web 2.0*) e o mix de canais. Esta realidade também realça a integração dos serviços físicos e digitais, conduzindo à necessidade de novos modelos de fidelização, numa envolvente substancialmente mais complexa.

11.4.3) Necessidade de Novos Indicadores e Métricas Digitais

A proliferação dos novos meios de comunicação digital e o alargamento do conceito de “fidelidade” ao contexto digital evidenciam a necessidade de novas métricas relacionadas com a satisfação, a interactividade e o serviço ao cliente. A “facilidade de utilização/navegação do *site*”, a “rapidez de carregamento das páginas”, a “existência de interface personalizado”, aliam-se à importância da “conveniência” e do “*web design*” na satisfação do cliente (Szymanski e Hise, 2000). O desenvolvimento da Internet aliado a novas plataformas tecnológicas, combinando mobilidade e obiquidade *online*, vem estimular a necessidade de de novas formas de comunicação integrada no desenvolvimento de uma estratégia digital (Gabriel, 2010). A complexidade deste novo contexto (Okada & Souza, 2011) vem realçar a necessidade de novas métricas e indicadores capazes de aprofundar o comportamento do consumidor e o processo de decisão de marketing (Farris et al, 2006; Kaushik, 2007).

A presente investigação, com base no desenvolvimento e implementação do BSC no sub-sector Estado do Grupo CTT, sugere a necessidade de novos indicadores e métricas digitais adequados ao contexto da Internet. As evidências mostraram a necessidade de novos indicadores e métricas digitais, no sentido de avaliar o desempenho da perspectiva de cliente de forma adequada, nomeadamente no que se refere às novas formas de comunicação digital. Neste sentido foi referido que:

- *“Para compreender o comportamento dos clientes na Internet é necessário seguir o percurso do utilizador do site, através do número de visualizações, dos clicks, do tempo na página ou as páginas por visita (...);”*

- “O desempenho alcançado na Via CTT requer o conhecimento do número de aderentes, o número de entidades subscritas por utilizador, a frequência de utilização do serviço (...);”

- “O Google Analytics é um serviço de indicadores e métricas disponibilizado pelo Google que visa o fornecimento de informações necessárias à melhoria do conteúdo do site, otimizando campanhas (...); “(...) O número e tipo de métricas depende do objectivo a atingir; “ tempo médio no site” pode ser importante para avaliar a reformulação de um site, mas o volume de vendas de um banner pode ser mais importante se o objectivo for avaliar a eficácia do banner”;

- “Para avaliar uma campanha digital, por exemplo, importa conhecer o número total de vezes que as pessoas interagiram com a peça através de clique, o número de vezes que a pessoa viu a peça (...)”

11.5) Adequação do Modelo de *Balanced Scorecard* proposto por Norton e Kaplan no Contexto Digital

Na implementação do BSC na unidade de análise escolhida, e no que se refere às diferenças encontradas nos sub-segmentos tradicionais (COR, KAM, S. Fin, EC) e nos sub-segmentos puramente digitais (Via CTT, MDDE), a presente investigação sugere que a Internet vai para além de um complemento do negócio físico, existindo uma profunda integração entre a componente física e a componente digital nos diferentes sub-segmentos analisados. Por outro lado, a Internet introduz um nível de complexidade acrescido, sugerindo a necessidade de uma nova abordagem à estratégia e às formas de organização. Estes resultados contrariam o pensamento de M. Porter (2001), ao argumentar que a Internet deve ser usada sobretudo como um complemento nas formas de competir, e enquadra-se na perspectiva de outros autores (Tapscott, 2001; Dionísio et al, 2009; Evans et al, 2006).

A Internet cria mudanças desde a estrutura de mercado ao nível de condução da estratégia, originando um esbatimento de fronteiras entre a estratégia corporativa e a estratégia de negócio (Besanko et al, 2004), conduzindo à redefinição dos mercados (Shapiro & Varian, 1999; Evans et al, 2006) e à adopção de novos modelos de negócio. Para compreender o papel da Internet e das tecnologias de informação e comunicação na estratégia é necessário fazer uma distinção entre os diferentes tipos de estratégia (Johnson e tal, 2005), sendo que a diferenciação crescente dos gostos dos consumidores requer um nível de informação cada vez mais detalhado para satisfazer as estratégias de marketing (Belleflame & Peitz, 2010: 107).

A integração física e digital evidenciada no sector postal sugere a necessidade de uma redefinição dos níveis de análise estratégica, quer ao nível da definição dos mercados, quer ao nível de detalhe da informação utilizada, reforçando a importância da segmentação estratégica e de marketing. Esta integração sugere a necessidade de pensar a estratégia numa nova dimensão transversal, a dimensão digital, profundamente intrincada com a realidade física, mas que introduz novos conceitos e maior complexidade.

No que concerne ao impacto da Internet na gestão estratégica, a presente investigação evidenciou que a Internet altera a estrutura da indústria postal (aumenta a rivalidade concorrencial e o poder negocial dos clientes e dos fornecedores, reduz as barreiras à entrada e impulsiona o aparecimento de novos substitutos). Este resultado é consistente como Modelo das Cinco Forças proposto por Porter (2001) para a Internet e com a perspectiva de outros autores (Tapscott, 2001; 2006; 2010; Hill & Jones, 2010; Shapiro & Varian, 1999; Varian et al, 2004; De Kuijper, 2009).

Relativamente ao impacto na cadeia de valor, a presente investigação sugere que a Internet introduz transformações profundas na cadeia de valor postal, indo para além de um estágio de desenvolvimento das TIC. Por outro lado, tende a evoluir substancialmente, nomeadamente ao nível da unificação de redes, do *cloud computing* e do *NFC*, pelo que deverá ser diferente da que existirá no futuro. Estes resultados contrariam os argumentos de M. Porter, ao afirmar que “a Internet compreende sobretudo um estágio de evolução das tecnologias de informação” e assumindo que a “Internet actual será idêntica à futura”, sendo consistentes com a perspectiva de Tapscott (2001; 2006; 2010) no que se refere às implicações transformacionais da Internet na estrutura das indústrias, na cadeia de valor e à sua evolução futura. Os resultados obtidos sugerem que não obstante a Internet ir para além de um complemento do negócio e introduzir transformações profundas na cadeia de valor, o conceito de cadeia de valor permanece um conceito poderoso.

A presente investigação mostrou que a Internet tem conduzido ao desenvolvimento de parcerias no sector postal, sugerindo a importância das mesmas no próprio processo de inovação postal, e tem levado à criação de novos modelos de negócio. Estes resultados contrariam a visão de M. Porter (2001) ao argumentar que “a Internet não traz nada de fundamentalmente novo” e não existe tal coisa como “modelo de negócio”, mas são consistentes com a linha de pensamento de outros autores (Tapscott, 2001, 2010; Tapscott & Lowy, 2000; Means & Shneider, 2000; Lumpkin & Dess, 2004; Martin, 2009; De Kuijper, 2009; Lash & Urry, 1994, Lash & Lury, 2007).

No que se refere a outros elementos da análise estratégica atente-se na análise SWOT. Na Escola do Desenho o enfoque é dado à adequação do desempenho interno da empresa com as oportunidades oferecidas pelo ambiente externo (Rosa e Teixeira, 2002: 36). A análise SWOT constitui um dos principais conceitos subjacentes a esta escola e traduz a base da formulação estratégica, através da identificação das componentes internas (pontos fortes e pontos fracos) e os elementos externos (ameaças e oportunidades). Pese embora as críticas a esta escola o conceito de análise SWOT está profundamente integrado nas práticas de gestão e permite apoiar uma parte do pensamento estratégico (Rosa e Teixeira, 2002: 45).

Rayport e Svioka (1995) argumentam que os gestores seniores devem avaliar cuidadosamente o seu negócio, aplicando a análise SWOT ao longo das duas cadeias de valor, física e digital, uma vez que uma ocorrência em qualquer delas pode ter enorme impacto no negócio. A matriz SWOT pode ser estruturada segundo as perspectivas do BSC (Kaplan e Norton, 2008: 50), no sentido de alcançar maior clareza na identificação dos aspectos chave do negócio e no estabelecimento de objectivos.

As evidências mostraram que a análise SWOT tradicional se mantém operacional no contexto digital, pelo que o seu detalhe para a cadeia de valor virtual ou para as perspectivas do BSC, embora permitam refinar a análise e apoiar o pensamento estratégico, não se mostraram fundamentais, tendo-se referido que:

- *“Pensar a análise SWOT no contexto digital torna-se muito complexo, devido à diversidade de empresas, negócios e produtos e serviços no Grupo CTT (...)”;*

- *“Esse exercício (análise SWOT) para a cadeia de valor virtual parece interessante, mas o número de pessoas capazes de pensar a esse nível é mais limitado (...)”;*

- *“O conjunto dos pontos fortes e pontos fracos, ameaças e oportunidades com as perspectivas de BSC (financeiras, clientes, processos, aprendizagem e crescimento) podem ajudar a pensar e a estabelecer prioridades, embora possam causar alguma confusão nos conceitos e estreitar a preciosa participação de alguns colaboradores de orientação mais operacional (...)”.*

M. Porter (1985a) advoga que com base no Modelo das Cinco Forças, uma organização pode desenvolver uma estratégia competitiva genérica, de diferenciação ou de liderança de custo, capaz de proporcionar um desempenho superior através de uma configuração e coordenação apropriada das actividades da cadeia de valor. O Modelo das Estratégias Genéricas tem sido alvo de um elevado número de críticas (Miller, 1992; Mintzberg, Quinn & Ghoshal, 1995), em virtude da evidência apreciável de empresas que optam deliberadamente por uma estratégia híbrida, obtendo muito sucesso através da combinação de baixo custo com produtos e serviços diferenciados. Por outro lado, o que importa é dispor das qualidades que os clientes percebem como necessárias e valiosas. Mintzberg et al (1995) defendem que o preço juntamente com a imagem, o serviço pós-venda, a qualidade ou o design podem ser usados como base da diferenciação do produto.

No que se refere às estratégias genéricas de M. Porter, as evidências mostraram que estas estratégias estão intimamente ligadas à proposta de valor ao cliente e ao sub-segmento específico da unidade de análise escolhida. No sub-sector Estado do Grupo CTT as evidências mostraram uma aproximação à estratégia de diferenciação no sub-segmento KAM e à estratégia de liderança de custo no sub-segmento COR, sendo que a Internet vem reforçar a importância da segmentação. Sobre a analogia com as estratégias genéricas de M. Porter foi referido:

- *“A opção por uma estratégia de liderança de custo ou diferenciação depende da proposta de valor ao cliente (...). Diria que no sub-segmento dos grandes clientes do Estado (KAM) privilegiou-se a excelência do serviço assente na qualidade do relacionamento e na confiança da marca, tendo-se optado por uma estratégia de diferenciação (...)”;*

- *“(...) o correio hoje é um produto indiferenciado, onde a competição é pelo preço. Os clientes estão especialmente preocupados com esta variável, é a principal (...)”;* *“No correio é claro que os CTT oferecem qualidade de serviço a preços competitivos”;*

-“ Na área dos serviços digitais, os CTT procuram liderar oferecendo serviços inovadores com elevado desempenho, como é o caso da Via CTT (...); “ Na Via CTT procura-se oferecer cada vez mais funcionalidades. A opção pela liderança de preço ou pela diferenciação depende do mercado a que se destina (sub-segmentos Via CTT);

- “ Falar em serviços digitais e serviços tradicionais parece ter cada vez menos sentido; o que importa é se se trata de serviços financeiros (e-finance); postais (e-post), do Governo e-Gov), etc. O Cliente pertence a ambos os mundos, físico e digital, (...); a oferta CTT tem de fazer sentido para o cliente e responder às suas necessidades”.

No que concerne ao impacto da Internet na perspectiva de cliente, a presente investigação mostrou que a Internet introduz novas formas de comunicação com o cliente e novos conceitos, em consonância com vários autores (Dionísio et al, 2009; Kotler et al, 2010; Harden & Heyman, 2009; Junes & Ryan, 2009), que conferem maior poder ao cliente, confirmando a linha de pensamento de Tapscott, 2001; Tapscott & William, 2006; 2010; Dionísio et al, 2009; Mackena, 2006; Tominson, 2010; Means Shneider, 2000; Gabriel, 2010; Kaplan & Haenkein, 2010; Iyer & Davenport, 2008. A presente investigação também sugere que a Internet e as novas formas de comunicação digital originam novas formas oportunidades de criação de valor para o cliente (na mesma linha de pensamento de diversos autores: Lumpkin & Dess, 2004; Zeng & Reinartz, 2003; Prahalad & Ramaswamy, 2004; Boisot, 1995; Jensen, 1998; Iyer & Davenport, 2008; Ghosh, 2005; Shy, 2001).

A presente investigação evidenciou o surgimento de novos conceitos associados à fidelização digital (em consonância com Chaffey et al, 2006; Balasubramanian & Mahajan, 2001; Srinivasan et al, 2002; Dionísio et al., 2009) e a importância de criar experiências positivas nos meios de comunicação digital (Nemes, 2000; Slywotzky, 2000; Reicheld & Scheffer, 2000; Dionísio et al., 2009). Por outro lado, evidenciou que a fidelização digital envolve maior complexidade, requerendo uma análise mais abrangente devido à multiplicidade de contactos (*online e offline*) e pela necessidade de monitorar a interactividade (confirmando a linha de pensamento de Simth, 2000; Gommans et al, 2001; Folli et al, 2007, Telles & Osaka, 2011).

Com base no desenvolvimento e implementação do BSC no sub-sector Estado do Grupo CTT, a presente investigação sugere a necessidade de novos indicadores e métricas digitais adequados ao contexto digital (como defendido por Farris et al, 2006; Kaushik, 2007; Gabriel, 2010).

Conforme anteriormente exposto, e face aos resultados obtidos com a presente investigação, conclui-se que o Modelo de BSC proposto por Kaplan e Norton é aplicável ao contexto digital mas requer adaptações.

Relativamente às implicações da Internet na gestão estratégica, em particular no que respeita à análise do contexto e aos modelos propostos por M. Porter (2001) para a Internet, a presente investigação confirma a aplicabilidade do Modelo das Cinco Forças. Pese embora os resultados da investigação tenham mostrado que a Internet vai para além de um complemento da estratégia, contrariando os argumentos de M. Porter (2001), o conceito de cadeia de valor permanece poderoso

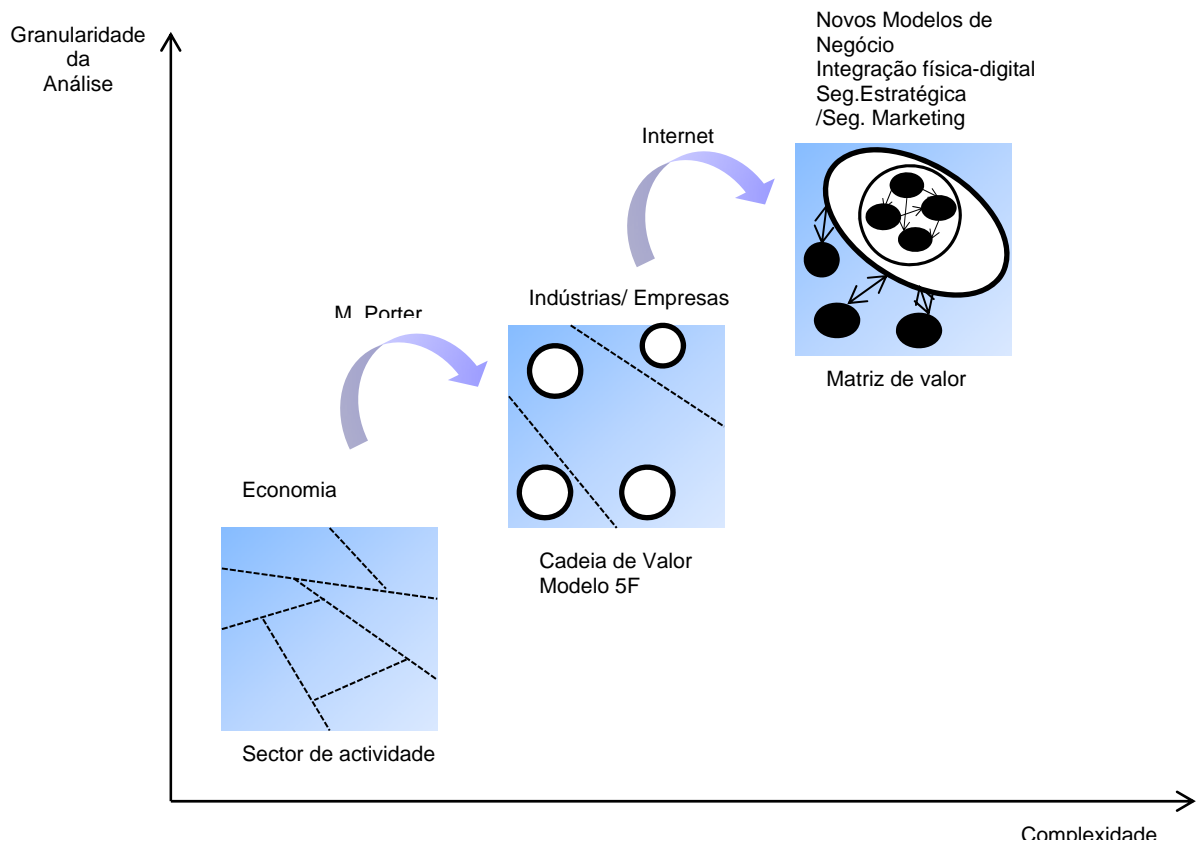
no domínio digital. Todavia, a presente investigação sugere que a Internet tende a evoluir bastante no futuro, e é mais do que um complemento de negócio, estando na base das profundas transformações na estrutura do sector e na cadeia de valor postal, originando uma dinâmica de parcerias e novos modelos de negócio neste domínio.

A presente investigação evidenciou uma profunda integração nos sub-segmentos analisados, sugerindo um completo intrusamento entre as componentes físicas e digitais, com um nível de complexidade acrescido. Este resultado sugere a necessidade de pensar numa nova dimensão – a dimensão digital – que é transversal e está intrincada com a realidade física, mas introduz novos conceitos e maior complexidade, sugerindo a necessidade de redefinir os níveis de análise estratégica. Esta redefinição do nível de detalhe da informação utilizada reforça a importância da segmentação estratégica e da segmentação de marketing, sobretudo no que se refere à análise do negócio e ao processo de criação de valor. Este aspecto foi bem evidenciado quando se referiu que *“a divisão entre negócios digitais e negócios tradicionais começa a perder o sentido (...)”* e ao mencionar que *“(…), por exemplo, a segmentação da Via CTT nos segmentos “e-Government”, “e-post” ou “e-finance” tem cada vez menos pertinência, pois o que interessa é o domínio dos serviços do Governo, o dos serviços financeiros ou dos serviços postais (...)”*.

Na figura 11.1 procura sistematizar-se esta conclusão, ou seja, que o nível de complexidade acrescido introduzido pela Internet requer um maior nível de granularidade na análise estratégica. Nesta figura, a primeira seta procura representar a evolução alcançada com o contributo de M. Porter para a gestão estratégica. O contributo inicial de M. Porter foi trazer algum conhecimento da economia industrial para o campo da gestão estratégica. Até então, o pensamento sobre gestão estratégica via cada caso de modo diferente e enfatizava as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades, através da abordagem SWOT. Deste modo, a análise resumia-se à elaboração de listas sem qualquer modelo ou quadro de referência. A necessidade de um quadro de referência mais completo deu origem ao modelo das cinco forças e ao modelo da cadeia de valor (Porter, 1979a, 1980a, 1980b, 1981, 1985a, 1985b, 1985c; Porter, Caves & Spencer, 1980; Porter, Christensen, Andrews, Bower & Hamermesh, 1986). Este autor queria pensar de forma mais sistemática acerca do custo e do valor ao cliente. Por outro lado, procurava influenciar a forma como os economistas viam a competição, no sentido de lhes dar uma perspectiva mais granular.

M. Porter procurou estabelecer a ligação entre os dois campos, tendo em conta a teoria económica e os seus conceitos aplicando-os de forma mais produtiva e numa perspectiva mais prática, começando a olhar para outros contributos (Bain, 1968). A estrutura conduz ao quadro de referência da *“performance”* que domina o pensamento da economia industrial de então e a noção de estrutura da indústria, profundamente enraizada na literatura económica, estava centrada na *“concentração dos vendedores”* e nas *“barreiras à entrada”*. M. Porter, ao investigar casos reais, apercebeu-se que havia muito mais complexidade, envolvendo a natureza da rivalidade. Esta perspectiva muito mais complexa tinha de ser adicionada. Por outro lado, não existiam apenas barreiras à entrada, também existiam barreiras à saída (Porter & Caves, 1977, 1978).

Fig. 11.1 – Contributo de Michael Porter e a Internet



Fonte: A autora

M. Porter ao iniciar o estudo da competitividade, verificou que não existia nada na literatura económica relativamente aos aspectos mais detalhados (nível micro) da mesma. Assim, este autor procurou encontrar um modelo que captasse melhor toda a complexidade da competição. A “Vantagem Competitiva das Nações” resultou de um esforço de pesquisa de casos, envolvendo equipas de investigação em 10 países diferentes, pois foi necessário criar uma grande quantidade de dados iniciais (Porter, 1990). A sua aspiração foi sempre criar um diálogo bi-direccional no sentido de trazer da economia algum rigor analítico para o pensamento da gestão, mas também levar para a economia uma compreensão mais profunda acerca da natureza e da profundidade da competição.

O aspecto central do trabalho de M. Porter é compreender de modo profundo e elaborado a natureza da competição. Como é que as empresas competem nos mercados? Como é que desenvolvem estratégias? Como é que ganham vantagens competitivas? M. Porter procurou criar uma nova teoria da empresa construída em torno do conceito da cadeia de valor. Mais do que ver a empresa como tendo uma função de produção, começou a pensar na organização em termos de todas as funções que eram interdependentes. Esse trabalho inicial foi verdadeiramente acerca da competição ao nível da empresa (Snowdon & Stonehouse, 2006). Os contributos de M. Porter para a gestão estratégica (cadeia de valor, modelo das cinco forças, estratégias genéricas) tornaram-se muito importantes. Por

outro lado, parece não existir nenhum quadro conceptual satisfatório para analisar a empresa, para além da cadeia de valor, sendo esta última aliás muito bem aceite. Todavia, quanto às estratégias genéricas, persiste a discussão se as empresas podem praticar baixo custo e diferenciação em simultâneo (Snowdon & Stonehouse, 2007).

Com se referiu no capítulo 4, em 1996, no artigo “What is Strategy?”, M. Porter procurou responder às críticas que lhe foram atribuídas¹³⁸, fazendo uma clara distinção entre “eficiência operacional”, envolvendo as melhores práticas e a minimização de custos, e a “estratégia”, que envolve escolhas e *trade-offs*. Importava distinguir a “eficiência operacional” da existência de uma “estratégia” clara. Ambas são essenciais para um bom desempenho, mas era necessário que as empresas soubessem distingui-las.

A segunda seta da figura 11.1 procura ilustrar algumas das implicações da Internet na gestão estratégica que, de acordo com as conclusões anteriormente apresentadas relativamente a esta investigação, sugerem o surgimento de um nível de complexidade acrescido, o que também requer maior granularidade de análise.

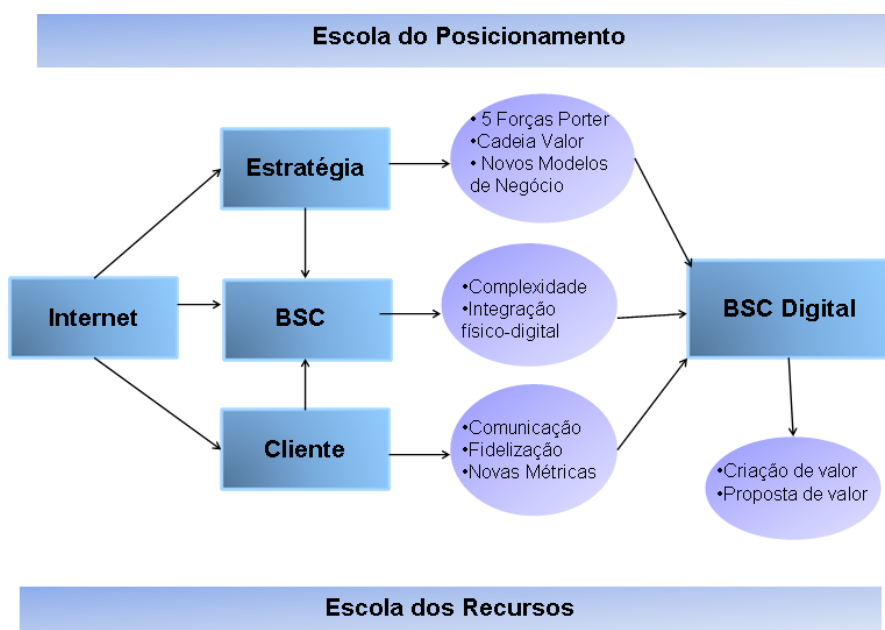
Outra área do Modelo de BSC proposto por Kaplan e Norton que requer adaptações, resulta do impacto da Internet na perspectiva de cliente. Neste domínio a presente investigação mostrou que a Internet introduz novos conceitos e novas formas de comunicação com o cliente, sendo que as novas formas de comunicação digital conferem maior poder ao cliente e originam novas oportunidades de criação de valor. Por outro lado, esta investigação evidenciou o surgimento de novos conceitos associados à fidelização digital, a importância de criar experiências positivas nos meios de comunicação digitais, a maior complexidade do conceito de fidelização digital e a necessidade de novos indicadores e métricas digitais adequadas ao contexto da Internet.

Na figura 11.2 procurou-se sintetizar os principais resultados obtidos com a presente investigação, ou seja, a necessidade de adaptação do Modelo de BSC proposto por Kaplan e Norton no contexto da Internet, sobretudo no que respeita à análise estratégica e à criação de valor ao cliente.

As novas formas de comunicação na Internet fomentam a interação, a troca e a partilha de informação, sendo que a informação que cria novo conhecimento está presente nos casos de co-criação entre fornecedores e clientes (Prahalad & Ramaswamy, 2004). O racional de co-criação é que o valor do conhecimento, sobretudo o conhecimento tácito profissional aumenta pela sua aplicação a novos problemas, criando novo conhecimento (Boisot, 1995; Jensen, 1998).

¹³⁸ Segundo M. Porter, a “eficácia operacional” significa desempenhar as actividades melhor que os rivais adoptando várias práticas que aumentam a eficiência com a qual os *inputs* são utilizados. Estas práticas incluem o *TQM* e o *benchmarking*. A “eficiência operacional”, enquanto necessária para uma performance superior não é suficiente. Para este autor, não há muita clareza no que é a estratégia; tanta coisa se ligou ao conceito de estratégia, que ela começou a perder significado.

Fig 11.2 – Adaptação do Modelo de BSC ao Contexto Digital



Fonte: A autora

Nestas novas interações vão-se criando soluções valiosas e novo conhecimento. As novas formas de comunicação na Internet fomentam este processo de co-criação de novo conhecimento¹³⁹ (Iyer & Davenport, 2008), em que o centro do processo de co-criação de novo conhecimento não está concentrado no departamento de I&D (Gosh, 2005) ou nos limites da empresa, mas no interface com o cliente, tornando este último num elemento central do processo de criação de valor (Shy, 2001). Assim, à luz dos resultados obtidos, o potencial de interação e criação de conhecimento na Internet aliado à dinâmica de novas parcerias e de novos modelos de negócio evidenciados no sector postal, sugere uma multiplicidade de novas oportunidades de criação de valor.

O desaparecimento dos custos de informação, comunicação e dos custos transaccionais na Internet conduz à necessidade de as empresas se reinventarem para se manterem competitivas (De Kuyper, 2009:151). O aumento da velocidade e da capacidade de comunicação das tecnologias de informação e comunicação intensificam o desenvolvimento de estratégias empresariais, mas a importância crescente dos activos intangíveis torna o tradicional processo de alocação de recursos desajustado na elaboração de novas estratégias (Bower & Gilbert, 2005; Prahalad & Krishnan, 2008). Esta redução dos custos de informação também permite explorar sinergias (de processo, de produto, de cliente,...) e novos modelos de negócio (Kaplan & Norton, 2008), com ampla possibilidade de combinações de valor ao cliente (Holbrook, 2006), o que vem impulsionar a criação de novas propostas de valor. No caso da Via CTT, as evidências mostraram as inúmeras oportunidades de criação de valor e novos serviços, a partir de uma base de clientes inicial, tendo-se comentado: “(...)

¹³⁹ É o caso da Google, que usa as possibilidades da Internet para ensaiar protótipos e testes de mercado de novas aplicações com os clientes, transformando o desenvolvimento de aplicações num novo processo *online*.

a partir da base de clientes aderentes à caixa de correio electrónica foram surgindo várias oportunidades de criar valor com novos serviços fora da esfera postal”, salientando que “ (...) os serviços de identificação, os pagamentos e os serviços do Governo têm-se multiplicado rapidamente na Via CTT (...).”

Adicionalmente, a Internet e as tecnologias de informação e comunicação permitem intensificar o pensamento exploratório relativamente à informação e aos dados transaccionais disponíveis das novas formas de comunicação (a Google e a Yahoo, por exemplo, usam algoritmos complexos para processar dados, transformando-os em valor, nomeadamente através de algoritmos baseados nas vendas e na publicidade). Isto permite melhorar os processos internos e do marketing (análise *life time value*, regressão múltipla, optimização de preços,...) (Davenport & Harris, 2007: 58-99) e, conseqüentemente, acelerar o processo de decisão estratégica e de criação de novas propostas de valor ao cliente.

A adopção do Modelo de BSC de Kaplan e Norton no contexto da Internet requer adaptações, como se indica na figura 11.2 e conforme explanado na presente investigação. Esta articulação do modelo de BSC no contexto digital com o Modelo de M. Porter para a Internet (cinco forças e cadeia de valor) com as adaptações referidas, sugere a oportunidade de complementar a Escola do Posicionamento com a Escola dos Recursos. O reconhecimento da informação como um factor de produção da economia tem poucos anos (Picot et al, 2008: 67), ou seja, o reconhecimento do capital de informação, juntamente com o capital humano e o capital organizacional como activos intangíveis fundamentais na base do valor da organização é relativamente recente (Brynjolfsson et al, 2002).

Prevalece uma certa tendência para ver a abordagem do conhecimento, das competências centrais e da aprendizagem como a antítese da abordagem de M. Porter. A Escola do Posicionamento estratégico é frequentemente sistematizada como sendo uma abordagem “de fora para dentro”, enquanto a Escola do Conhecimento, das Competências Centrais e da Aprendizagem é vista como “de dentro para fora” (Mckiernan, 1997). Mas na realidade, ambos os pontos de vista são necessários na elaboração da estratégia por parte das empresas. Existe uma ligação clara entre estratégia, as actividades de criação de valor, as competências centrais e os recursos.

Qualquer estratégia deverá ser elaborada sobre a configuração das actividades de criação de valor, sendo que os recursos constituem os *inputs* destas actividades, enquanto os conhecimentos e as competências centrais fornecem as capacidades e o conhecimento requerido para levá-las a cabo (Stonehouse & Pemberton, 1999; Stonehouse et al, 2001). Quanto mais as competências centrais puderem ser integradas nas actividades de criação de valor, maior será a criação de valor. Assim, a perspectiva de Mintzberg (1995) tem todo o sentido, ao referir que as diferentes abordagens à gestão estratégica devem ser vistas “*complementarmente, representando duas formas distintas de análise, sendo que ambas devem ser consideradas com vista a melhorar a qualidade da análise e do pensamento estratégico*”.

12) CONCLUSÕES

A presente investigação contribui para melhorar o conhecimento sobre o grau de adequação da metodologia do BSC na era digital. Analisa em particular as implicações da Internet na gestão estratégica e na perspectiva de cliente e as suas implicações no modelo de BSC proposto por Kaplan e Norton. A principal questão de investigação traduz-se na pergunta: “Estará o modelo de BSC, criado por Kaplan e Norton, adequado ao contexto da actual economia digital?” Esta investigação contribui igualmente para o aumento da teorização da metodologia do BSC. A recolha de evidências no trabalho de campo, foi precedida de uma revisão de literatura relevante sobre o tema em estudo, com o intuito de refinar a definição das questões de investigação.

No decurso da revisão de literatura foi possível concluir que o interesse sobre o estudo da relação entre a Internet e o BSC é muito actual. No plano nacional, a investigação empírica sobre o BSC é reduzida, mas está a merecer um interesse crescente por parte da comunidade académica (Ferreira, 2008). A presente investigação baseia-se na metodologia qualitativa e interpretativa e no método do estudo de caso, considerado o melhor método para estudar o tipo de questões levantadas (Yin, 2003; 2009) e os processos organizacionais de difícil quantificação (Scapens, 2008). O estudo de caso desenvolvido é de natureza explanatória, permitindo assim, a partir da análise de dados formular hipóteses para serem testadas em investigações futuras (Scapens, 2004)

A realização do trabalho de campo ocorreu entre Setembro de 2007 e Setembro de 2009, tendo permitido recolher detalhes e descrições sobre o negócio e o desenvolvimento e implementação do BSC no sub-sector Estado no Grupo CTT, unidade de análise seleccionada. A investigação focalizou-se nas implicações da Internet na gestão estratégica, nomeadamente no que se refere aos modelos de análise propostos por M. Porter, modelo das cinco forças e cadeia de valor e na perspectiva de cliente. As evidências permitiram concluir que o Modelo de BSC proposto por Kaplan e Norton pode ser aplicado no contexto digital, mas requer adaptações, conforme se expõe no ponto 11.5.

Seguidamente apresentam-se as respostas às questões de investigação, os contributos teóricos e práticos e as principais dificuldades da investigação, bem como as limitações e as oportunidades de investigação futura.

12.1) Resposta às Questões de Investigação

Seguidamente, procura responder-se às questões de investigação colocadas no âmbito do estudo empírico.

Questão 1 – Qual o nível de eficácia do uso do BSC, no sub-sector Estado do Grupo CTT ?

As principais conclusões da presente tese são as seguintes:

Na tradução e Descrição da Estratégia

a) A metodologia do BSC permite apoiar o processo de planeamento estratégico, sendo que o Mapa da Estratégia ajuda os gestores a clarificar a visão e a missão da unidade de análise, facilitando o consenso sobre a estratégia no seio das equipas de gestão.

Na Comunicação da Estratégia e Alinhamento Organizacional

b) O Mapa da estratégia no sub-sector Estado do Grupo CTT tem um papel relevante na comunicação dos objectivos estratégicos e no alinhamento organizacional

No Alinhamento das áreas de Responsabilidade e dos Colaboradores

c) O BSC melhora o alinhamento organizacional, na medida em que o desdobramento dos objectivos estratégicos facilita a focalização dos gestores nas respectivas áreas funcionais/ operacionais e os colaboradores compreendem melhor os seus objectivos.

No acompanhamento, aprendizagem e feedback para a revisão da estratégia

d) Alguma dificuldade de acesso à informação pode comprometer o processo de acompanhamento, sendo que os gestores utilizam processos formais e informais de monitorização e aprendizagem.

e) O BSC fomenta a aprendizagem estratégica. O conhecimento sobre a forma como decorreram as estratégias anteriores ajuda os gestores a promover a reflexão estratégica e a interacção. A informação recolhida e o conhecimento acumulado, em particular num cenário de liberalização como o actual, revela-se de extrema importância no processo de revisão e formulação de estratégias futuras.

Questão 2 – Quais as diferenças encontradas nos sub-segmentos tradicionais (COR, KAM, S. Fin, EC) e nos sub-segmentos puramente digitais (Via CTT, MDDE), no desenvolvimento e implementação do BSC na unidade de análise escolhida?

No que respeita à segunda questão de investigação, a presente tese sugere que:

A Internet conduz a uma profunda integração entre a componente física e a componente digital dos negócios

a) A Internet vai para além de um complemento de negócio físico, existindo uma profunda integração entre a componente física e a componente digital dos sub-segmentos analisados

As evidências mostraram que, na unidade de análise escolhida, quer os serviços puramente digitais, como o MDDE, e a Via CTT, quer os serviços tradicionais, COR, KAM, S. Fin, EC, apresentam uma componente física e uma componente digital perfeitamente integradas. As evidências mostraram que a integração física e digital também está presente nos diferentes segmentos do negócio postal para os diversos Operadores Postais Internacionais. Estes resultados são consistentes com TAPscott (2001) e Dionísio et al. (2009) e contrariam os argumentos de M. Porter.

Questão 3 – Como é que a Internet influencia a gestão estratégica?

No que se refere à terceira questão, no âmbito da unidade de análise, presente teses sugere que:

a) Modelo das Cinco Forças de M. Porter

O Modelo das Cinco forças de M. Porter é aplicável no contexto da Internet, sendo que esta última tende a aumentar a rivalidade concorrencial; impulsionar o aparecimento de novos substitutos; reduzir as barreiras à entrada; aumentar o poder negocial dos clientes e a reforçar o poder negocial dos fornecedores.

Estes resultados validam o modelo das cinco forças de M. Porter (2001) para a Internet e são consistentes com a perspectiva de Tapscott (2001) neste domínio.

b) A Internet e a cadeia de valor

b.1) A Internet introduz transformações profundas na cadeia de valor postal, pelo que vai para além de um estágio de desenvolvimento das tecnologias de informação.

As evidências mostraram que a Internet aliada às novas exigências dos clientes tem impulsionado a expansão da tradicional cadeia de valor postal, incorporando novas actividades e transformando o modelo de negócio postal.

b.2) A Internet tende a evoluir substancialmente, designadamente ao nível da unificação de redes, do *cloud computing* e do *NFC*.

A presente investigação sugere que algumas tecnologias emergentes estão a alterar profundamente a Internet. A maior vantagem do *cloud computing* é a possibilidade de utilizar *software* sem que este esteja instalado no computador, sendo a actualização do *software* feita automaticamente, sem necessidade de intervenção do utilizador. A *NFC* é outra tecnologia em destaque que permite transacções simplificadas, troca de dados e conexões sem fios em dois dispositivos próximos um do outro. O futuro próximo será marcado pela evolução destas áreas, nomeadamente nas tecnologias móveis, introduzindo alterações profundas no sector postal.

Estes resultados contrariam os argumentos de M. Porter (2001), ao defender que “a Internet corresponde sobretudo a um estágio de evolução das tecnologias de informação”, assumindo que a Internet actual não difere substancialmente da que iremos encontrar no futuro. Todavia, estes resultados são consistentes com Tapscott (2001) no que respeita às implicações transformacionais da Internet na estrutura da indústria e na cadeia de valor, bem como à sua evolução profunda.

c) Parcerias e Novos Modelos de Negócio

Relativamente ao impacto da Internet no desenvolvimento de parcerias e novos modelos de negócio, a presente tese mostrou que:

c.1) A Internet tem conduzido ao desenvolvimento de parcerias no sector postal, sugerindo a importância das mesmas no próprio processo de inovação postal.

As evidências mostraram o desenvolvimento de parcerias no sector postal, especialmente ao nível dos serviços de correio digital, das caixas de correio electrónicas, do correio híbrido, dos pagamentos electrónicos, do *e-commerce* e das novas aplicações para telemóveis, *iphones* e *ipads* e no desenvolvimento do retalho. A importância do desenvolvimento de parcerias no processo de inovação prende-se com os requisitos de agilidade e compreensão na mudança das necessidades do cliente no sentido de melhorar o ritmo de lançamento de novos produtos e serviços no mercado. O declínio do tráfego postal tem levado os Operadores Postais a mudar o mix de receita e a alargar o enfoque do negócio. A mudança dos produtos e serviços de correio físico para o domínio digital exige investimentos em novas tecnologias, sendo que as alianças e parcerias estratégicas proporcionam o desenvolvimento de uma base de conhecimento sólido e sustentável.

c.2) A Internet tem conduzido à criação de novos modelos de negócio no sector postal

As evidências mostraram que a Internet e a abertura de mercado conduzem à criação de novos modelos de negócio, que se reflectem numa diversidade de modelos em função do posicionamento competitivo.

Estes resultados contrariam a argumentação de M. Porter (2001) que defende que “não existe tal coisa como Modelo de negócio”, apelando aos líderes para abandonarem essa ideia e regressarem ao fundamental pois “a Internet não traz nada de fundamentalmente novo” e deve ser utilizada “como um complemento às tradicionais formas de competir”. Ao invés, os resultados desta tese são consistentes com a visão de Tapscott (2001) quando alega que a Internet conduz à necessidade de explorar novas arquitecturas de gestão (*b-webs*), conducentes à inovação do modelo de negócio.

Questão 4 - Como é que a Internet influencia a perspectiva de cliente?

a) A Internet e a comunicação com o cliente

Sobre o impacto da Internet na comunicação com o cliente, no decurso do desenvolvimento e implementação do BSC no sub-sector Estado do Grupo CTT, a presente tese sugere que:

a.1) A Internet introduz novos conceitos e novas formas de comunicação com o cliente;

As evidências mostraram que a mudança da comunicação física para a comunicação digital requer o domínio de um conjunto de novos conceitos, desde o site institucional às redes sociais, cujo desenvolvimento afecta o desenvolvimento da própria oferta postal, correspondendo a maior

velocidade de comunicação. Estas conclusões são consistentes com a argumentação de Dionísio et. al (2009).

a.2) As novas formas de comunicação digital conferem maior poder ao cliente;

O aumento do poder do cliente no contexto digital resulta da possibilidade de este controlar o meio de comunicação e a forma como este é usado, da maior amplitude de informação disponível *online* que lhe permite comparar preços e condições, permitindo a partilha de experiências com peritos e outros consumidores. Estes resultados são consistentes com a perspectiva de vários autores (Tominson, 2010; Tapscott, 2001; Means & Schneider, 2000; Gabriel, 2010), segundo os quais o controle está a mudar das empresas para os clientes.

a.3) A Internet e as novas formas de comunicação digital originam oportunidades de criação de valor o cliente;

As evidências mostraram que a Internet e as novas formas de comunicação digital com os clientes originaram oportunidades de criação de valor em todos os sub-segmentos da unidade de análise escolhida: do correio híbrido, às aplicações para telemóveis, às soluções de marketing integrado e serviços de gestão documental, à factura electrónica, aos serviços de *e-commerce*, *e-government* e telecomunicações. Estas oportunidades também têm sido aproveitadas por outros Operadores internacionais, como é o caso do Operador Postal da Finlândia com o serviço *Netposti* ou o Operador Postal canadiano com o serviço *ePost*, sendo que um eixo dominante da criação de valor tem sido a “conveniência” (anexo C9, C11).

De acordo com os resultados desta investigação a Internet está a tornar-se estrategicamente significativa, pois a sua aplicação prática cria novo valor, o que é consistente com o pensamento de M. Porter (2001) e outros autores (Lunpkin & Dess, 2004; Zeng & Reinartz, 2003).

b) a Internet e a Fidelização do Cliente

No que concerne ao impacto da Internet na fidelização dos clientes, a presente investigação sugere:

b.1) O Surgimento de novos conceitos associados à fidelização digital;

As evidências mostraram o aparecimento de novos conceitos relativos à fidelização no contexto digital, nomeadamente as “comunidades de marca”, os “anzóis”, a importância da fidelização de curto prazo para estimular a interactividade e a experimentação de produtos e serviços.

b.2) A importância de “criar experiências positivas” nos meios de comunicação digital;

As evidências mostraram que iniciativas como a criação do “espaço empresas”, uma área de acesso reservado do site dos CTT destinada a clientes empresariais, ou as soluções globais, especificamente adaptadas às necessidades dos grandes clientes como a desmaterialização de processos, reveste-se da maior importância na criação de experiências positivas nos novos meios de

comunicação digital. Estes resultados são consistentes com as conclusões de outros autores (Dionísio et. al, 2009; Nemes, 2000; Slywotzky, 2000).

b.3) A fidelização do cliente no contexto digital envolve maior complexidade.

As evidências mostraram que a fidelização digital é mais complexa por requerer uma análise mais abrangente, pela multiplicidade de contactos (*online e offline*) e pela necessidade de monitorar a interactividade (comunicação bidireccional). Estes resultados confirmam as conclusões de outros autores (Telles, Okada, 2011; Gommans et al., 2001; Folli et al, 2007; Smith, 2000).

c) Necessidade de Novos Indicadores e Métricas Digitais

A presente investigação sugere a necessidade de novos indicadores e métricas digitais adequados ao contexto da Internet, no sentido de avaliar o desempenho da perspectiva de cliente de forma adequada, em particular no que respeita às novas formas de comunicação digital. Estes resultados são consistentes com as conclusões de outros autores (Szymonski e Hise, 2000; Gabriel, 2010; Okada & Sousa, 2011; Ferris et al., 2006).

Questão 5 – Adequação do Modelo de BSC proposto por Kaplan e Norton ao contexto digital

A presente investigação sugere que o Modelo de BSC proposto por Kaplan e Norton é aplicável ao domínio digital, mas requer adaptações, conforme explanado anteriormente no ponto 11.5.

12.2) Contributos Teóricos, Práticos e Principais Dificuldades da Investigação

Contributos Teóricos

A presente investigação contribui para teorização do Modelo de BSC e para a melhoria do conhecimento das implicações da Internet neste modelo. Mais especificamente no campo teórico, esta tese contribui para aprofundar o conhecimento sobre o impacto da internet na gestão estratégica, tendo como quadro de referência o modelo de M. Porter (2001). Por outro lado, contribui para aprofundar o conhecimento sobre a perspectiva de cliente no contexto digital.

No que se refere aos contributos teóricos sobre as implicações da internet na gestão estratégica, a presente tese sugere que o modelo das cinco forças de M. Porter é aplicável no contexto digital; a internet introduz transformações profundas na cadeia de valor postal, pelo que vai para além de um estágio de desenvolvimento das tecnologias de informação, sendo que a internet tende a evoluir substancialmente. Se por um lado, estes resultados validam o modelo das cinco forças de M. Porter (2001) para a internet, contrariam os argumentos deste autor quando defende que a “internet corresponde sobretudo a um estágio de evolução das tecnologias de informação”.

A presente tese mostrou ainda que a internet, por um lado, tem conduzido ao desenvolvimento de parcerias no sector postal, sugerindo a importância das mesmas no próprio processo de inovação postal; por outro lado, a internet tem levado à criação de novos modelos de negócio no sector postal. Como já se referiu, estes resultados contrariam a argumentação de M. Porter (2001) quando defende que “não existe tal coisa como modelo de negócio”, apelando aos líderes para abandonarem essa ideia e regressarem ao fundamental, pois a internet “não traz nada de fundamentalmente novo” e deve ser utilizada “sobretudo como um complemento às tradicionais formas de competir”.

A presente tese realizada no sub-sector Estado do Grupo CTT (unidade de análise), mostrou que a internet conduz a uma profunda integração entre a componente física e a componente digital dos negócios, introduzindo um nível de complexidade acrescido. Estas evidências sugerem uma nova dimensão da gestão estratégica, cuja análise requer a integração conjunta da dimensão física e da dimensão digital, contrariando o pensamento de M. Porter (2001) de que “a internet é sobretudo um complemento da estratégia”. A investigação evidencia a tendência para o esbatimento das fronteiras entre o físico e o digital, pelo que a clássica segmentação *dot-com* e incumbentes tende a perder relevância.

Esta investigação também contribui para melhorar o conhecimento sobre o impacto da internet na perspectiva de cliente. Os principais contributos teóricos neste domínio podem sintetizar-se na ideia de que a internet introduz novos conceitos e novas formas de comunicação com o cliente; as novas formas de comunicação digital conferem maior poder ao cliente, sendo que a internet e as novas formas de comunicação digital originam oportunidades de criação de valor ao cliente. Paralelamente, a tese sugere o surgimento de novos conceitos associados à fidelização digital; a importância de criar experiências positivas nos meios de comunicação digital; a fidelização no contexto digital envolve maior complexidade, tendo igualmente evidenciado a necessidade de se dispor de novos indicadores e métricas digitais. Neste contexto, a presente tese contribui igualmente para a teoria baseada no valor ao cliente (*customer value based theory*).

No que concerne aos contributos teóricos para o BSC, e conforme discutido no ponto 11.5, a presente tese sugere que o modelo de BSC proposto por Kaplan e Norton é aplicável ao domínio digital mas requer adaptações. Conforme referido no capítulo 4, os estudos disponíveis sobre o modelo do BSC no âmbito digital, nomeadamente os contributos de Gremberger e Amelinckx (2002) bem como de Huang e Hu (2004), para além de escassos carecem de aprofundamento na envolvente externa e no contexto estratégico. Não obstante as evidências demonstradas na presente tese contrariarem muitas das afirmações de M. Porter (2001) relativamente à internet, o modelo das cinco forças e da cadeia de valor permanecem válidos no domínio digital.

Como se referiu anteriormente, a presente tese sugere a necessidade de uma nova dimensão da análise estratégica – a dimensão digital – que, tal como mencionado no ponto 11.5, requer uma perspectiva de análise mais granular e com maior complexidade. Como discutido em 11.5, a utilização conjunta adaptada ao contexto digital do BSC com os modelos de M. Porter (modelo das cinco forças, cadeia de valor, acrescido de novos modelos de negócio), sugerem a oportunidade de

ligar a Escola do Posicionamento com a Escola dos Recursos e das Competências. A articulação conjunta destes modelos no contexto digital permite, aos investigadores e às empresas, usufruir e explorar modelos com operacionalidade prática e que se complementam.

Contributos Práticos Principais Dificuldades da Investigação

A presente investigação proporcionou um conjunto de contributos práticos para os utilizadores do BSC, no que se refere à identificação de factores que podem condicionar o sucesso da respectiva implementação. Os benefícios da utilização do BSC dependem do modo como este modelo é utilizado no decurso do tempo. Esta investigação sugere que os principais factores na implementação do BSC com sucesso prendem-se com:

- A capacidade de envolver os colaboradores e a gestão, sobretudo os gestores de primeira linha, em virtude do seu papel na dinamização e disseminação desta metodologia para os níveis mais funcionais;
- A clarificação dos conceitos utilizados, apelando à simplicidade em todas as fases do processo, sobretudo em virtude da heterogeneidade inerente ao nível das capacidades, conhecimentos e envolvimento com a gestão na organização com o Grupo CTT;
- A capacidade de comunicação ao longo da estrutura, desde a fase de planeamento à fase de acompanhamento e revisão da estratégia;
- No equilíbrio alcançado entre os mecanismos formais (reuniões, relatórios, ...) e informais no sentido de promover o envolvimento, a discussão e o lançamento de acções conducentes à concretização dos objectivos definidos.

Paralelamente, esta investigação permitiu identificar um conjunto de dificuldades na utilização do BSC, especialmente no que se refere à dimensão digital, que podem sensibilizar e apoiar iniciativas futuras:

- Clarificação dos conceitos. O contexto digital envolve um nível de complexidade acrescido e um conjunto de novos conceitos sobretudo ao nível das novas formas de comunicação e dos novos indicadores, que importa esclarecer previamente. No domínio da análise estratégica a aplicação dos modelos de M. Porter no âmbito digital também requer um profundo envolvimento dos participantes no esclarecimento dos principais conceitos.
- Facilidade de acesso aos dados. O desenvolvimento e implementação do BSC requer o desdobramento para áreas funcionais, o que conduz à recolha de uma multiplicidade de dados e a sua sistematização em indicadores. O acompanhamento do BSC e a monitorização dos seus objectivos e acções definidas para as respectivas áreas funcionais/operacionais, implica a actualização e acessibilidade desta informação. Esta foi uma das principais dificuldades encontradas até porque é conveniente integrar esta informação nos sistemas de informação existentes;

- Simplicidade nos objectivos e planos de acção. O BSC integra objectivos e iniciativas mais globais, que vão sendo desdobrados para os níveis mais operacionais. Isto exige um enorme esforço de síntese, com vista a obviar situações ambíguas e de difícil interpretação;
- Clareza na definição de indicadores e metas. Importa garantir que os indicadores são os mais adequados aquilo que se pretende efectivamente medir, e que as metas são realistas e sensatas.

12.3) Limitações da Investigação e Linhas de Investigação Futura

A presente investigação utiliza o método de investigação do estudo de caso, tendo-se optado pelo estudo de caso único. Esta opção não permite comparar os resultados obtidos com outros estudos que eventualmente possam ter sido desenvolvidos em empresas do mesmo sector ou de sectores diferentes. Deste modo, os resultados apresentados não podem ser generalizados (Yin, 2003), havendo necessidade de replicar a investigação noutras organizações. A realização de estudos longitudinais também é recomendada pela literatura (Modell, 2007; Atkinson et al, 1997). Todavia, os limites temporais inerentes aos projectos de doutoramento, as reestruturações em curso no Grupo CTT fruto do contexto de liberalização e privatização em que se encontra, e o processo de recolha de dados não possibilitaram a realização de um estudo de caso longitudinal.

Uma das oportunidades de investigação futura passa pelo prolongamento da presente investigação, através de um estudo longitudinal que aprofunde a análise da evolução do uso do BSC na unidade de análise escolhida. Atendendo às limitações anteriormente referidas, afigura-se oportuno a replicação da presente investigação noutras organizações que desenvolvam e implementem o BSC, no âmbito do sector postal ou de um sector diferente.

A realização de um estudo equivalente noutra unidade de análise do Grupo CTT, nomeadamente o sub-sector das *Utilities*, da Banca ou dos *Mailers* e Venda à distância, também se afigura interessante, no sentido de verificar a eficácia da utilização do BSC e as diferenças existentes entre diversos sub-segmentos que essa unidade integra. Outra linha de investigação futura poderá ser no sentido de testar e desenvolver os resultados desta investigação, sobretudo no que se refere ao modelo das cinco forças e da cadeia de valor e dos novos modelos de negócio no contexto da internet. Estes deverão aprofundar o desenvolvimento da comunicação, da fidelização e das novas métricas no âmbito digital.

Para além das oportunidades já referidas, seria de todo o interesse estudar as implicações da Internet noutras perspectivas do BSC, nomeadamente na perspectiva dos processos ou na perspectiva da aprendizagem e desenvolvimento.

Bibliografia

- Accenture, 2006, *Estudo sobre o Desenvolvimento da Concorrência no Mercado Postal Português*, Junho a Setembro 2006, Relatório para o IPC-ANACOM.
- Accenture, 2010, *Is Diversification the Answer to Mail Woes? The Experience of International Posts*, Final Report to the United States Postal Services, (<http://about.usps.com/future-postal-service/accenture-presentation.pdf>).
- Adams, C., Kapashi, N., Neely, A., and Marr, B., 2001, *Measuring e-Business Performance*, Cranfield University School of Management/ Accenture, ([Http://www.acenture.com](http://www.acenture.com)).
- Ahn, H., 2001, Applying the balanced scorecard concept: an experience report, *Long Range Planning*, 34, 441-461.
- Ahrens, T., e Chapman, C. S., 2006, Doing qualitative field research in management accounting: position data to contribute to theory, *Accounting Organization and Society*, 31, 819-841.
- Ambler, T., Xiucun, W., 2003, Measures of marketing success: a comparison between China and United Kingdom, *Asia Pacific Journal of Management*, V. 20, n.2, 267-282.
- Ambler, T. Kokkinakif, F., Puntoni, S., 2004, Assessing Marketing Performance: Reasons for Metrics Selection, *Journal of Marketing Management*, 20(3-4), 475-499.
- Ambrosini, V., Bowman, C., 2009, What are Dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management?, *International Journal of Management Review* 11(1): 29-49.
- Ambrosini, V., Bowman, C., Collier, N., 2009, Dynamic Capabilities: an exploration of how firms renew their resource base, *British Journal of Management* 20(S1): S9-S24.
- Amit, R., Shoemaker PJH, 1993, Strategic assets and organizational rent., *Strategic Management Journal*, 14(1): 33-46.
- Amor, D., 2000, *The E-business Revolution: Living and Working in an Interconnected World*, Upper Saddle River (NJ): Prentice Hall.
- ANACOM, 2010, *Liberalização do Sector Postal – Principais questões Concorrenciais*, Julho.
- ANACOM, 2011, *Os Desafios do Sector Postal Face à Liberalização Total*, Abril.
- Anderson, J. C., Narus, J. A. e Rossum, W. V., 2006, Customer Value Propositions in Business Markets, *MIT Sloan Management Review*, March.
- António, Nelson S., 2001, Corporate Governance and the Stakeholders Theory – a Brief Introduction of the Germany- Japanese Model, *Economia Global e Gestão*, AEDG/ISCTE.
- António, N., 2006, *Estratégia Organizacional*, (2ª Edição), Sílabo: Lisboa.
- Arend, R. J., Bromiley, P., 2009, Assessing the Dynamic capabilities view: spare change, everyone?, *Strategic Organization* 7(1): 75-90.
- Aral, Sinan, Erik Brynjolfsson, & Marshal Van Alstyne, 2007, "Information, technology and information worker productivity task level evidence", NBER *working paper series working paper* 13172, Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research.
- Arrow, Kenneth J., 1996, "The Economics of Information: An Exposition", *Empirica* 23:119-128

- Atkinson, A., 2006, Strategy implementation: a role for the balanced scorecard?, *Management Decision*, 44(10), 1441-1460.
- Atkinson, A.A., Waterhouse, J.H., and Wells, R.B., 1997, A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement, *Sloan Management Review*, (39)3, pp. 25-37.
- Atkinson, A. A., e Balakrishann, R., P., Cote, J. M., Groot, T., Malmi, T., Roberts, H., Uliana, E., e Wu, A., 1997, New directions in management accounting research, *Journal of Management Accounting Research*, 9, 80-108.
- Augier, M., Teece, D. J., 2007a, Dynamic Capabilities and Multinational Enterprise: Penrosean Insights and Omissions, *Management International Review*, 47(2): 175-192.
- Augier, M. e Teece, D. J., 2007b, Dynamic capabilities and the role of the managers in business strategy and economic performance, *Organization Science* 20(2): 410-421.
- Augier, M., Teece, D. J., 2009, Dynamic Capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance, *Organization Science*, 20(2): 410-421.
- Baker, C. R., e Bettner, M. S., 1997, Interpretative and critical research in accounting: a commentary on its absence from mainstream accounting research, *Critical Perspectives in Accounting*, 8, 293-310.
- Baldinger, A. & Rubison, J., 1996, Brand Loyalty: The Link Between Attitude and Behavior, *Journal of Advertising research*, 36(6): 22-35.
- Baldwin, Carliss Y. and Kim Clark, 2002, The Option Value Of Modularity in Design: An Example from Design Rules, Volume 1: The Power of Modularity, Harvard Business School.
- Barabási, Albert-Laszló, 2002, *Linked: the new science of networks*, Cambridge, Mass: Perseus Pub.
- Barnes, James, G., 2002, *Segredos da Gestão do Relacionamento com os Clientes – CRM*, Rio de Janeiro: Quality-mark.
- Bartlett, A., Cristopher e Goshal, Sumantra, 1990, Matrix Management: Not a Structure, a Frame of Mind, *Harvard Business Review*, Jul-Aug, pp.138-147.
- Bazerman, Max H. and Don A. Moore, 2009, *Judgment in managerial decision making*, Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Barney, J.B., 1991, Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17(1):99-61.
- Barney, J.B., 1997, *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Addison-Wesley: Reading, MA.
- Barney, J.B., Hesterly, W.S., 2010, *Strategic Management and Competitive Advantage* (3th Ed.), Prentice Hall: Upper Saddle River, N.J.
- Barreto, I., 2010, Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future, *Journal of Management*, 36(1): 256-280.
- Bédard, J., e Gendron, Y., 2004, Qualitative Research on accounting : some thoughts on what occurs behind the scene, in Humphrey, C., e Bill Lee (Ed.), *The Real Life Guide to Accounting Research: a behind-the-scenes view of using qualitative research methods*. Elsevier, Ltd, 191-206.
- Bédard, J., e Gendron, Y., 2004, Qualitative research on accounting: some thoughts on what occurs behind the scene, in Humphrey, C. e Lee, B. (Ed.), *The Real Life Guide to Accounting Research: a behind - the – scenes view of using qualitative research methods*, Elsier, Lda, 191-206.

- Berry, A. J., e Orley, D. T., 2004, Case-based research in accounting, in Humphrey, C. e Bill Lee (Ed), *The Real Life Guide to Accounting Research: a behind-the-scenes view of using qualitative research methods*, Elsevier, Ltd, 231-255.
- Bessire, D., e Baker, C. R., 2005, The French Tableau de Bord and the American Balanced Scorecard: a critical analysis, *Critical Perspectives on Accounting*, 16, 645-664.
- Berger, R., 2004, *Monitoring developments in the postal market – market survey*, Relatório para a Postcomm, Roland Berger Strategy Consultants.
- Berghout, E. and Renkema, T., 2001, Methodologies for IT Investment Evaluation: A Review and Assessment, in Van Gremberger, W., *Information Technology Evaluation Methods and Management*, Hershey (PA): Idea Group Publishing, pp.78-97.
- Bernhard, M., 2001, “Criteria for Optimal Web Design”, <http://www.optimalweb.org>
- Belleflamme, Paul and Martin Peitz, 2010, *Industrial organization: markets and strategies*. New York: Cambridge University Press.
- Besanko, D., D. Dranove, M. Shanley, and S. Schaefer, 2004, *Economics of Strategy*.
- Broadbent, M.P., and Weill, P., 1997, Managing by Maxim: How Business and IT Managers Can Create IT Infrastructures, *Sloan Management Review*, (38)3, pp.77-92.
- Birchler, Urs W. and Monika Bütler, 2007. *Information economics*. Routledge advanced texts in economics and finance. London; New York: Routledge.
- Boisot, Max H., 1995, *Information Space: A Framework for Learning in Organization, Institutions and Culture*. London: Routledge.
- Boston Consulting Group, 2009, *Projection of US mail volume to 2020 Compendium*, December 18
- Boston Consulting Group, 2010, *Projecting U. S. Mail Volumes to 2020 Final Report Detail*, March 2, (<http://about.usps.com/future-postal-service/bcg-detailedpresentation.pdf>).
- Bower, Joseph L. and Clark G. Gilbert, 2005. “A Revised Model of the Resource Allocation Process.” in *From Resource Allocation to Strategy*, edited by J. L. Bower and C. G. Gilbert, Oxford: Oxford University Press.
- Brock, Gerald W., 2003. *The Second Industrial Information Revolution*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Brown, John Seely and Paul Duguid, 2000, *The Social Life of Information*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Brynjolfsson, Erik , Lorin M. Hitt, and Shinkyu yang, 2002. *Intangible Assets: How the Interaction of Computers and Organizational Structure Affects Stock Market Valuations*. Brookings Panel on Economic Activity.
- Buhovac, A. R., e Slapnicar, S., 2007, The role of the balanced, strategic, cascaded and aligned performance measurement in enhancing firm performance, *Economic and Business Review*, 9(1):47-78.
- Carapeto, C. E Fonseca, F., 2005, *Administração Pública – Modernização, Qualidade e Inovação*, Edições Sílabo, Lda, Lisboa, 1ª Edição.

- Cartledge, James, 2011a, USPS Eyes Growth Opportunities in its Global Business, *Post & Parcel*, June 20 (<http://postandparcel.info/40105/in-depth/usps-eyes-growth-opportunities-in-its-global-business/>)
- Cartledge, James, 2011b, Money Back Guarantee for US Advertisers to Try Direct Mail, *Post & Parcel*, April 18 (<http://postandparcel.info/38225/news/money-back-guarantee-for-us-advertisers-to-try-direct-mail/>).
- Carvalho, José Mexia Crespo, 2001, *e-Business e e-Commerce on & offline*, Edições Sílabo, Lisboa, 1ª Edição
- Carvalho, J. M. Crespo e Dias, E. Brilhante, 2000, *e-Logistics & e-Business*, Edições Sílabo, Lisboa, 1ª Edição
- Carvalho, Elisabeth Reis, 2001, *Reengenharia na Administração Pública – A Procura de Novos Modelos de Gestão*, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Lisboa.
- Carvalho, J. C., Coimbra, J. P., Coimbra, G. C., Correia, E. B., Dias, E. B. E Filipe, J. C., 2002, *Economia Digital – Segundo Acto*, Bertrand Editora e INDEG-ISCTE.
- Cha, Sandra E. and Amy C. Edmondson, 2006, When values backfire: Leadership, attribution, and disenchantment in a values-driven organization, *The Leadership Quarterly* 17:57-78.
- Chandler, Alfred D. and James W. Cortada, 2000, "The Information Age: Continuities and Differences", in *A Nation Transformed By Information: How Information Has Shaped the United States from Colonial Times to Present*, New York: Oxford University Press
- Chaffey, D., Mayer, R., Johnston, K., and Ellis-Chadwick, F., 2000, *Internet Marketing*, Harlow: Pearson Education.
- Chaffey, D., Mayer, R., e Johnston, K., 2006, *Internet Marketing: Strategy, Implementation and Practice*, Fiona Ellis – Chadwick, Prentice Hall/Financial Times.
- Chenhall, R. H., e Langfield – Smith, K., 2007, Multiple perspectives of performance measures, *European Management Journal*, 25(4), 266-282.
- Chaudhuri, A. & Holbrook, M., 2001, The Chain Effects from Brand Trust and Brand Affect to Brand Performance: The Role of Brand Loyalty, *Journal of Marketing*, 65(2):81-94.
- Chua, W. F., 1986, Radical Developments in accounting thought, *The Accounting Review*, LXI (4), 601-632.
- Chua, W. F., (2007), Accounting, measuring, reporting and strategizing – re-using verbs: a review essay, *Accounting, Organizations and Society*, 32, 487-494.
- Collier, P. M., 2005, Entrepreneurial control and the construction of a relevant accounting, *Management Accounting Review*, 16, 465-486.
- Copenhagen Economics, 2010, *Main Developments in the Postal Sector (2008-2010)*, November 29 (<http://ec.europa.eu/internal-market/post/doc/studies/2010-main-developments-en.pdf>)
- Corstjens, M. & Lal, R., 2000, Building Store Loyalty through Store Brands, *Journal of Marketing Research*, 37(3):281-292.
- Covaleski, M. A., Dirsmith, M. W., e Samuel, S., 1996, Management accounting research: the contributions of organizational and sociological theories, *Journal of Management Accounting Research*, 8, 1-35.

- Cowles, D., 1997, The Role of Trust in Customer Relationships: Asking the Right Questions, *Management Decision*, 35 (3/4):273-283.
- CTT, 2010, Deutshe Post Starts the Great Digital Jump, *ePostal News*, 20 Julho
- Davis, S. B., 2000, *An investigation of the development, implementation, and effectiveness of the balanced scorecard: a field study*, PH. D. Thesis, Culverhouse School of Accountants, University of Alabama.
- Davenport, Thomas H., 1998, "Putting the Enterprise into the Enterprise System", *Harvard Business Review* 76: 121-131.
- Davenport, Thomas H. & Beck, John C., 2001, *A Economia da Atenção*, Rio de Janeiro: Campos.
- Davenport, Thomas H. and Harris, Jeanne G., 2007, *Competing on Analytics: The New Science of Winning*, Boston: Mass: Harvard Business School Press.
- Davis, S., e Albright, 2004, An investigation of the effect of the balanced scorecard implementation on financial performance, *Management Accounting Research*, 15, 135-153.
- Deitel, H., Deitel, P., & Steinbuhler, K., 2001, *e-business and e-Commerce*, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- De Kuijper, Mia, 2009, *Profit power economics: a new competitive strategy for creating sustainable wealth*, Oxford; New York: Oxford University Press.
- Détrie, J. P. e Anastassopoulos, J. P., 1993, *Strategor –Política Global de Empresa*, Publicações Dom Quixote, Lta, 1ª Edição.
- Deutsche Post, 2011, *Letter Prices in Europe Up-to-date international letter price survey*, March.
- Dick, A. & Basu, K., 1994, Customer Loyalty: Towards an Integrated Conceptual Framework, *Journal of the Academic Marketing Science*, 22(2): 99-114.
- Di Stefano, G., Peteraf, M.A., & Verona, G., 2010, Dynamic capabilities deconstructed: a bibliographic investigation into the origins, development, and future directions of the research domain, *Industrial and Corporate Change*, 19(4): 1187-1204.
- Dionísio, P., Rodrigues, J. V., Faria, H., Canhoto, R., e Nunes, R. C., 2009, *b-Mercator – Blended Marketing*, Publicações Dom quixote, 1ª Edição.
- Don McCrae, 2002, Miss the Big Picture, Fade Like Polaroid, *Bloomberg Business Week*, October 23.
- Doving, E., Gooderham, P.N., 2008, Dynamic capabilities as antecedents of the scope of related diversification: the case of small firm accountancy practices, *Strategic Management Journal*, 29(8): 841-857.
- Dowling, G. & Uncles, M., 1997, Do Customer Loyalty Programs Really Work?, *Sloan Management Review*, 38 (4): 71-83
- Drucker, Peter F., 1946, *Concept of the Corporation*, New York: Jonh Day.
- Dyer, W. G., e Wilkins, A. L., 1991, Better stories, not better constructs, to generate better theory: a rejoinder to Eisenhardt, *Academy of Management, The Academy of Management Review*, 16(3), 613-619.

- ECORYS, 2005, *Development of competition in the European postal sector*, Relatório para a Comissão Europeia.
- ECORYS, 2008, *Main developments in the postal sector (2006-2008)*, Relatório para a Comissão Europeia, (http://ec.europa.eu/internal_market/post/doc/studies/2008-06_en.pdf).
- Eickelmann, N., 2001, "Integrating the Balanced Scorecard and Software Measurement Frameworks" in Van Gremberger, W. (Ed.) (2001) *Information Technology Evaluation Methods and Management*, Hershey, PA.: Idea Group Publishing.
- Eisenhardt, K. M., 1989, Building theories from case study research, *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Eisenhardt, K. M., Martin, J. A., 2000, Dynamic capabilities: What are they?, *Strategic Management Journal*, 21(10/11):1105-1121.
- Eisenhardt, K.M. and Shull, D.N., 2001, Strategy as Simple Rules, *Harvard Business Review*, (79)1, pp. 106-116.
- Eisenmann, T., Parker, G., e Alstyne, M. W. V., 2006, Strategies for Tow-Sided Market, *Harvard Business Review*, October, p.5
- Eisenhardt, K.M., Graebner, M.E., 2007, Theory building from cases: opportunity and challenges, *Academy of Management Journal*, 50(1):25-32.
- Evans, David S., Andrei Hagiu, and Richard Schmalensee, 2006, *Invisible engines: how software platforms drive innovation and transform industries*, Cambridge, Mass: MIT Press.
- Evans, David S. e Schmalensee, R., 2007, *Catalyst Code: The Strategies Behind the World's Most Dynamic Companies*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Evans, P. B., e Wurster, T.S., 1997, Strategy and the New Economics of Information, *Harvard Business Review*, Sept-Oct.
- Evans, Philip e Wurster, Thomas S., 2000, *Blow to Bits: How the New Economics of Information Transforms Strategy*, Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Farnham, D. e Horton, S., 1996, "Managing Private and Public Organization", in Farnham, D. e Horton, S., (eds), *Managing the New Public Services*, 2nd Ed., London, Macmillan Press Ltd, pp. 25-46.
- Farreca, E., 2006, *Estratégia: Da Formulação à Acção Aplicando o Balanced Scorecard*, Edições Pedagogo, Lda.
- Farris, P. W., Bendle, N. T., Pfeiffer, P. E., & Reibstein, D.J., 2006, *Marketing Metrics: 50 + Metrics Every Executive Should Master*, Philadelphia: Wharton School Publishing.
- Ferreira, A., 2008, "Sistemas de medição do desempenho e o balanced scorecard", in Major, M. J., e Vieira, R. (Ed.), *Contabilidade e Controlo de Gestão. Teoria Metodologia e Prática*, Escolar Editora, 301-331.
- Filho, E. H., 2005, *Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica*, Elsevier Editora Lda, 2ª Edição
- Folli, A., Naressi, L. E Tsugi, V., 2008, *Teoria e Prática das Métricas de Engajamento in Web Analytics II* (<http://www.metricasbrasil.com.br>)
- Gabriel, M., 2010, *Marketing na Era Digital: conceitos, plataformas e estratégias*, São Paulo, Novatec.

- Ghauri, P. e Gronhaug, K., 2002, *Research Methods in Business Studies – A Practical Guide*, 2nd Edition, London: Prentice Hall Europe.
- Ghosh, Rishab Aiyer, 2005, OCDE: *Collaborative Ownership and the digital economy*, Cambridge, Mass: MIT Press.
- Gommans, M., Krishnan, K. S. & Scheffold, K. B., 2001, From Brand Loyalty to e-Loyalty: A conceptual Framework, *Journal of Economic and Social Research*, 3(1), 43-58.
- Grant, R. M., 1991, The resource based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation, *California Management Review*, 33: 114-135.
- Grant, Robert M., 2002, *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, techniques, application*. Oxford: Blackwell
- Grant, Robert M., 2008, Why Strategy Teaching Should be Theory Based. *Journal of Management Inquiry* 17: 276-281.
- Graeser, V., Willcocks, L. and Pisanias, N. (1998), *Developing the IT Scorecard*, London: Business Intelligence.
- Gremberger, W. V. e Amelinckx, I., 2002, *Measuring and Managing e-Business Projects Through the Balanced ScoreCard*, HICSS, Vol. 8, 35th Annual Hawaii International Conference on System Sciences.
- Gulati, R. e Garino, J., 2000, Get the Right Mix of Bricks & Clicks, *Harvard Business Review*, May-June.
- Gulden, Gary K. and Reck, Robert H., 1992, Combining Quality and Reengineering Efforts for Process Excellence, *Information Strategy: The Executives Journal*, Vol.8, Iss 3, Spring, pp. 10-11.
- Hagel J., 2002, Edging into Web Services, *The Mckinsey Quarterly*, 2002 (4).
- Hagel, John and Marc Singer, 1999, *Net Worth: Shaping markets when customers make the rules*, Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Hagel, J. and Brown, J.S. (2001) Your Next IT Strategy, *Harvard Business Review*, (79)10, pp. 105-113.
- Hall, M., 2008, The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological empowerment and managerial performance, *Accounting Organizations and Society*, 33, 141-163.
- Hamel, Gary e Prahalad, C. K., 1989, Strategic Intent, *Harvard Business Review*, pp.63-76, May-Jun.
- Hamel, Gary & Prahalad, C. K., 1994, *Competing for the future*, Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Hammer, Michael e Champy, James, 1993, *Reengineering the Corporation: a Manifesto for Business Revolution*, Harper Business, New York, pp.35, 46-47.
- Hansotia, B., 2004, Customer metrics and organizational alignment for maximizing customer equity, *Database Marketing & Customer Strategy Management*, vol. 12, n 1, 9-20.
- Harden, L., e Heyman, B., 2009, *Digital Engagement: Internet Marketing that Captures Customers & Builds Interne Brand Loyalty*, (2009), AMACOM – American Management Association.

- Hartley, J., 2004, Case Study Research, In *Essential Guide to Qualitative Methods in Organization Research*, Cassel, C. Symon, G. (eds), SAGE Publications Ltd: London.
- Hayek, F. A., 1945, The use of Knowledge in Society, *American Economic Review*, 35, 519-530.
- Helfat, C., Finkelstein, S., Mitchell, W. & Peteraf, M., 2007, *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*, Blackwell: Oxford, UK.
- Helmsley, S., 2000, Keeping Custom, *Marketing Week* (UK), 23(7): 39-42.
- Henderson, B.D., 1991, "The Origin of Strategy" in Montgomery, C.A. and Poter, M.E. (Eds) (1991) *Strategy*, Boston: Harvard Business School Publishing.
- Hepworth, P., 1998, Weighting It Up: a Literature Review for the Balanced Scorecard, *Journal of Management Development*, (17)8, pp. 559-563.
- Hill, Charles W. L. and Gareth R. Jones, 2010, *Strategic management theory: an integrated approach*, Mason OH: South-Western/Cengage Learning
- Hoffman, D., Novak, T., & Peralta, M., 1999, "Information Privacy in the Marketspace: Implications for the Commercial Uses of Anonymity on the Web", *Information Society*, 15 (2): 129-140.
- Holbrook, Morris B., 2006, Consumption experience, customer value, and subjective person introspection: An Illustrative photographic essay, *Journal of Business Research* 59: 714-725.
- Hood, C., 1991, A Public Management for all Seasons?, *Public Administration*, 69, pp3-19.
- Hopper, T. e Powell, A., 1985, Making sense of research into the organizational and social aspects of management accounting, *Journal of Management Studies*, 22(5), 429-465.
- Hortinha, J., 2001, *e-Marketing*, Edições Sílabo Lda, 1ª Edição.
- Horton, J., Macve, R., e Struyen, G., 2004, Qualitative research: experiences in using semistructured interviews, in Huimprey, C. e Bill Lee (ED), *The Real Life Guide to Accounting Research: a behind-the-scenes view of using qualitative research methods*, Elsevier, Ltd, 339-358.
- Huang, C. Derrick e Hu, Quing, 2004, *Integrating Web Services with Competitive Strategies: A Balanced Scorecard Approach*, Communication of the Association for Information Systems, Vol. 13, 57-80.
- IMR, 2007, Avaliação das Marcas CTT, *Estudo de Mercado para os CTT*.
- IMR, 2007, Avaliação do Perfil e Expectativas dos Clientes CTT, *Estudo de Mercado para os CTT*.
- International Post Corporation, 2010, IPC Cross Border e-Commerce Report.
- Ittner, C. D., Larcker, D. F., e Randall, T., 2003, Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms, *Accounting, Organizations and Society*, 28, 715-741.
- Ittner, C. D., Larcker, D. F., 2005, "Moving from strategic measurement to strategic data analysis", in Chapman, C. S., (Ed.), *Controlling Strategy: Management, Accounting and Performance Management*, Oxford University Press, 86-105.
- Iyer, Bala and Thomas H. Davenport, 2008, Reverse Engineering Google's Innovation Machine, *Harvard Business Review* 86: 58-68.
- Jankowicz, A. D., 2000, *Business Research Projects*, 3rd Edition, London: Thomson Learning.

- Jazayeri, M., e Scapens, R. W., 2008, The business values scorecard within BAE Systems: the evolution of a performance measurement system, *The British Accounting Review*, 40, 48-70.
- Jevons, C. & Gabbott, M., 2000, Trust, Brand Equity and Brand Reality in Internet Business Relationships: An Interdisciplinary Approach, *Journal of Marketing Management*, 16(6): 619-635.
- Johnson, Gerry, Kevan Scholes, and Richard Whittington, 2005, *Exploring Corporate Strategy*, London: Prentice Hall.
- Johnson, Mark W., Clayton M. Christensen, and Henning Kagermann, 2008, "Reinventing Your Business Model", *Harvard Business Review* 86: 50-59.
- Jones, C., and Ryan, D., 2009, *Understanding Digital Marketing – Marketing Strategies for Engaging the Digital Generation*, Kogan Page Limited.
- Jorgenson, Dale W., 2001, Information Technology and the U. S. Economy, *The American Economic Review* 91: 1-32.
- Kalakota, R. e Robinson, M., 2001, *e-Business 2.0 – Roadmap for Success*, Addison-Wesley.
- Kaplan, R.S., and Norton, D.P., 1992, The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance, *Harvard Business Review*, (70)1, pp. 71-79.
- Kaplan, R.S., and Norton, D.P., 1993, Putting the Balanced Scorecard to Work, *Harvard Business Review*, (71)5, pp. 134-147.
- Kaplan, R.S., and Norton, D.P., 1996a, Using the Balance Scorecard as Strategic Management System, *Harvard Business Review*, (74) 1, pp. 75-85.
- Kaplan, R.S., and Norton, D.P., 1996b, Linking the Balanced Scorecard to Strategy, *California Management Review*, (39) 1, pp. 53-79.
- Kaplan, R.S., and Norton, D.P., 1996c, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S., and Norton, D.P., 2000, Having Trouble with Your Strategy? Then Map It, *Harvard Business Review*, (78) 5, pp. 167-176.
- Kaplan, R.S., and Norton, D.P., 2001a, Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I, *Accounting Horizons*, (15) 1, pp. 87-104.
- Kaplan, R.S., and Norton, D.P., 2001b, Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part II, *Accounting Horizons* (15) 2, pp. 147-160.
- Kaplan, Robert S. and David P. Norton, 2004, *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Kaplan, Robert S. and David P. Norton, 2005, The Office of Strategy Management, *Harvard Business Review*, 1-11.
- Kaplan, R. S., 2006, The competitive advantage of management accounting, *Journal of Management Accounting Research*, 18, 127-135.
- Kaplan, R. S., e Norton, D. P., 2008a, Mastering the Management System, *Harvard Business Review*, Jan, 2-17.

- Kaplan, R. S., e Norton, D. P., 2008b, *The Execution Premium. Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Kaplan, Andreas M. and Michael Haenlein, 2010, Users of the world, unite! The Challenges and opportunities of Social Media, *Business Horizons* 53: 59-68.
- Katkalo, V.S., Pitelis, C.N., Teece, D.J., 2010, Introduction: on the nature and scope of dynamic capabilities, *Industrial and Corporate Change*, 19(4): 1175-1186.
- Kasanen, e., Lukka, K., e Sittonen, A., 1993, The constructive approach in management accounting research, *Journal of Management Accounting Research*, 5, 243-264.
- Keating, P. J., 1995, A framework for classifying and evaluating the theoretical contributions of case research in management accounting, *Journal of Management Accounting Research*, 7, 66-86.
- Keen, P.G.W., 1991, *Shaping the Future: Business Design through Information Technology*, Boston: Harvard Business School Press.
- Kelly, Kevin, 1997, *New Rules for the New Economy*, London: Fourth Estate Publishing,
- Ketkar, S., Sett, P.K., 2010, Environmental dynamism, human resource flexibility, and firm performance: analysis of a multi-level causal model, *The International Journal of Human Resources Management*, 21(8):1173-1206.
- Knox, S., 1996, The Death of Brand Deference: Can Brand Management Stop the Rot?, *Marketing Intelligence & Planning*, 14(7): 35-40.
- Knudsen, T. R., 2006, Escaping the Middle-Market Trap: An Interview with the CEO of Electrolux, *The Mckinsey Quarterly*, (4), 76-77.
- Kotler, P., 2000, *Marketing Management*, Prentice-Hall: Upper Saddle River, NJ.
- Kotler, P., Keller, K. L., 2006, *Administração de Marketing*, 12ª Ed., São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., Kartajaya, H., e Setiawan, I., 2010, *Marteting 3.0*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
- Kraaijenbrink, J., Spencer, J. C. e Groen, A. J., 2010, The Resource-Based View: A Review and assessment of its critiques, *Journal of Management* 36(1): 349-372.
- Kuhl, J. & Beckmann, J., 1985, "Historical Perspectives in the Study of Action Control", In J. Kuhland J. Beckmann (eds.), *Action Control: From Cognition to Behavior*, pp.89-100 Berlim: Springer-Verlag.
- Kunc, M. H., Morecroft, J.D. W., 2010, Managerial decision making and firm performance under a resource-based paradigm, *Strategic Management Journal*, 31(11): 1164-1182.
- Laamanen, T., Wallin, J., 2009, Cognitive Dynamics of capability development paths, *Journal of Management Studies*, 46(6): 950-981.
- Lash, Scott, 2002, *Critique of information*, London; Thousand Oaks, Calif.: SAGE.
- Lash, Scott and Celia Lury, 2007, *Global Culture Industry: the mediation of things*, Cambridge: Polity.
- Lawler, Edward E. and Christopher G. Worley, 2006, *Built to Change: How to Achieve Sustained Organization Effectiveness*, San Francisco CA: Jossey-Bass.

- Lawton, A. e Rose, A., 1994, *Organization and Management in the Public Sector*, 2nd Ed, London: Pitman Publishing.
- Lee, S., 1998, "The Business Value of Transaction – Based Web Sites". In Proceedings of the 9th Information Resources Management (IRMA) International Conference, 749-751, Boston.
- Levit, T., 1960, Marketing Myopia, *Harvard Business Review*, Jul-Aug, pp.24-47.
- Li, C., e Bernoff, J., 2008, *Groundswell: Winning in a World Transformed by Social Technologies*, Forrester Research, Inc.
- Lima, Maria João, 2011, Rede de proximidade nos services postais: Pick me – o seu ponto Chronopost, *Marketeer*, Janeiro.
- Linstead, Stephen, 2004, *Organization theory and postmodern thought*, London: Thousand Oaks, Calif.: SAGE.
- Lipe, M.G., and Salterio, S., 2002, A Note on the Judgmental Effects of the Balanced Scorecard's Information Organization, *Accounting, Organization and Society*, (27) 6, pp. 531-540.
- Lockett, A., Thompson, S. e Morgenstern, U., 2009, The Development of the Resource-Based View of the Firm: a Critical Appraisal, *Journal of Management Reviews*, 11(1): 9-28.
- Lohman, C., Fortuin, L., e Wouters, M., 2004, Designing a Performance Management System: a Case Study, *European Journal of Operations Research*, 156, 267-286.
- Lumpkin, G. T.e Dess, G. G., 2004, E-Business Strategies and Internet Business Models: How the Internet Adds Value, *Organization Dynamics*, Vol 33,(2), 161-173.
- Macintosh, N. B., 1984, *Management and control system: an organizational and behavioral approach*, Wiley.
- Machado, Alexandra, 2011, CTT aceleram transferências de Estações para postos de correios, ,1 de Janeiro.
- Magalhães, J., 1994, *Um Olhar Português Sobre o Relatório Gore: Reinventar a Administração Pública: Da Burocracia à Eficácia*, Lisboa: Quetzal Editores, pp. 9-24.
- Malik, Suhail, 2005, Information and Knowledge, *Theory Culture Society* 22: 29-49.
- Maltz, A.C., Shnhar, A.J., and Reily, R.R., 2003, Beyond the Balanced Scorecard: Refining the Search for Organizational Success Measures, *Long Range Planning*, (36) 2, pp. 187-204.
- Malina, M. A., e Selto, F. H., 2001, Communicating and controlling strategy: an empirical study of the effectiveness of the balanced scorecard, *Journal of Management Accounting Research*, 13, 47-90.
- Malina, M. A., e Selto, F. H., 2004, Choice and change measures in performance measurement models, *Management Accounting Research*, 15, 441-469.
- Malmi, T., 2001, Balanced scorecard in Finnish companies: a research note, *Management Accounting Research*, 12, 207-220.
- Marr, B., Schiuma, G., e Neely, A., 2004a, Intellectual capital –defining key performance indicators for organizational knowledge assets, *Business Process Management Journal*, 10(5), 551-569.
- Marr, B., Schiuma, G., e Neely, A., 2004b, The dynamics of value creation: mapping your Intellectual performance drivers, *Journal of Intellectual Capital*, 5(2), 312-325.

- March, James G., 2006, Rationality, Foolishness, and Adaptive Intelligence, *Strategic Management Journal*, 201-214.
- Martin, Roger L., 2009, *The design of business: why design thinking is the next competitive advantage*, Boston, Mass: Harvard Business Press.
- Mason, J., 2002, *Qualitative Research*, SAGE Publications.
- Mayar, V. e Ramsey, G., 2011, *Digital Impact: The Two Secrets to online Marketing Success*, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey.
- Mckenney, J.L.,1995, *Waves of Change: Business Evolution through Information Technology*, Boston: Harvard Business School Press.
- Mckiernan, P., 1997, Strategy past; strategy futures, *Long Range Planning*, 30: 690-708.
- Mckinsey & Company, 2010, *USPS Future Business Model*, March 2 (<http://about.usps.com/future-postal-service/mckinsey-usps-future-bus-model2.pdf>).
- McWilliam, G., 2000, Building Stronger Brands through Online Communities, *Sloan Management Review*, 41(3): 43-55.
- Maltz, A.C., Shnhar, A.J., and Reily, R.R., 2003, Beyond the Balanced Scorecard: Refining the Search for Organizational Success Measures, *Long Range Planning*, (36) 2, pp. 187-204.
- Martinsons, M., Davison, R. and Tse D., 1999, The Balanced Scorecard: A Foundation for Strategic Management of Information Systems, *Decision Support Systems*, (25) 1, pp. 71-88.
- Means, G. e Schneider, D.,2000, *Meta-Capitalism - The e-Business Revolution and the Design of 21st - Century Companies and Markets*, PricewaterhouseCoopers, John Wiley & Sons, Inc.
- Miles, M. B., e Huberman, A. M.,1994, *Qualitative Data Analysis*, SAGE Publications.
- Mintzberg, H.,1993, The Pitfalls of Strategic Planning, *California Management Review*, 72(1), 107-144.
- Mintzberg, H., 1994a, The Fall and Rise of Strategic Planning, *Harvard Business Review*, Jan-Feb, 107-114.
- Mintzberg, H., 1994b, *The Rise and Fall of Strategic Planning*, New York: Prentice Hall International.
- Mintzberg, H., 2004, *Managers not MBAs: A Hard Look of the Soft Practice of Management and Development*, Berrett-Koethler Publishers: San Francisco.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A., 1985, Of strategies deliberate and emergent, *Strategic Management Journal*, 6: 257-272.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B, & Ghoshal, S., 1995, *The strategy process: Concepts, contexts and cases*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J., 1998, *Strategy Safari*, New York : Free Press.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J., 2009, *Strategy Safari (2 ed.)*, Pearson Education:Harlow.
- Mckenna, R., 2006, As cinco regras do novo marketing, *Revista HSM Management*, Set-Out, 22, 14-22.
- Mittal, V. & Kamakura, W., 2001, Satisfaction, Repurchase Intent, Repurchase Behavior: Investigating the Moderating Effect of Customer Characteristics, *Journal of Marketing Research*, 38(1): 131-143.

- Moe, R. C., 1994, The Reinventing Government Exercise: Misinterpreting the Problem, Mis Judging the Consequences, *Public Administration Review*, 54:2, pp.111-122.
- Modell, S., 2007, "Managing accounting change", in Hopper, T. , Northcott, D., e Scapens, R., (Ed.), *Issues in Management , Accounting*, Prentice Hall, 335-355.
- Moll, J., Major, M., e Hoque, Z., 2006a, "The Qualitative Research Tradition", in Hoque, Z. (Ed.), *Methodological Issues in Accounting Research: Theories and Methods*, Spiramus, 375-398.
- Moll, J., Burns, J., e Major, M., 2006b, Institutional theory, in Hoque, Z. (Ed.), *Methodological Issues in Accounting Research: Theories and Methods*, Spiramus, 183-205.
- Narayanan, V. K., Colwell, K., Douglas, F., 2009, Building organizational and scientific platforms in the pharmaceutical industry: a process perspective on the development of dynamic capabilities, *British Journal of Management*, 20: S25-S40.
- Neely, A., 2005, The Evolution of Performance Management Research. Developments of Last Decade and Research Agenda for the Next, *International Journal of Operations & Production Management*, 25(12), 1264-1277.
- Neely, A., 2007, The Search for Meaningful Measures, *Management Services*, 51(2), 14-17.
- Neely, A., Mills, M., Platts, K., e Richards, H., 2000, Performance Measurement System Design: developing and testing a process-based approach, *International Journal of Operations & Production Management*, 20(10), 119.
- Neely, A., Adams, C., e Crow, P., 2001, The performance prism in practice, *Measuring Business Excellence*, 5(2), 6-11.
- Neely, A., e Kennerley, M., 2002, A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems, *International Journal of Operations & Production Management*, 22(11), 1222-1239.
- Neely, A., Gregory, M., e Platts, K., 2005, Performance measurement system design. A literature review and research agenda, *International Journal of Operations & Production Management*, 25(12), 1228-1263.
- Nemes, J., 2000, Domain Names have Brand Impact, *B to B*, 85(12): 20-22.
- Nera, 2004, *Economics of Postal Services: Final Report*, Estudo para a Comissão Europeia.
- Neuborne, E., 2000, E-Tailers, Deliver or Die, *Business Week*, 3704, pp.16-17.
- Neves, Arminda, 2002, *Gestão na Administração Pública*, Editora Pergaminho, Lda, 1ª Edição.
- Newbert, S. L., 2007, Empirical research on the resource-based view of the firm: an assesment and suggestions for the future research, *Strategic Management Journal* 28(2): 121-146.
- Newbert, S.L., 2008, Value, rareness, competitive advantage, and performance: a conceptual level empirical investigation of the resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, 29(7): 745-768.
- Niven, P., 2002, *Balanced Scorecard Step- by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*, John Wiley & Sons, New Jersey.
- Niven, P., 2003, *Balanced Scorecard Step- by-Step: for Government and Nonprofit Agencies*, John Wiley & Sons, New Jersey.

- Niven, P., 2005, *Balanced Scorecard Diagnostics: Maintaining Maximum Performance*, John Wiley & Sons, New Jersey.
- Nonaka, I., 1991, The Knowledge-creating company, *Harvard Business Review*, 6(8), 96-104.
- Nonaka, Ikujiro and Hirotaka Takeuchi, 1995, *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*, New York, NY: Oxford University Press.
- Nonaka, I., e Toyama, R., 2005, The theory of knowledge-creating firm: subjectivity, objectivity and synthesis, *Industrial and Corporate Change*, 14(3): 419-436.
- Nonaka, I., Toyama, R., 2007, Strategic management as distributed practical wisdom (phronesis), *Industrial and Corporate Change* 14(3): 419-436.
- Norman, K. & Chin, J., 1998, The Effect of Tree Structure on Search in a Hierarchical Menu Selection System, *Behavior and Information Technology*, 7:51-65.
- Norreklit, H., 2000, The Balance of the Balanced Scorecard – a Critical Analysis of Some its Assumptions, *Management Accounting Research*, (11)1, 65-22.
- Norreklit, H., 2003, The Balanced Scorecard. What is the score?, A rhetorical analysis of the Balanced Scorecard, *Accounting Organizations & Society*, 28, 591-619.
- Norreklit, H., e Mitchell, F., 2007, “The Balanced Scorecard”, in Hopper, T., Northcott, D., e Scapens, R., (Ed.), *Issues in Management Accounting*, Prentice Hall, 175-198.
- Nunes, Paul e Breene, T., 2011, Reinvent Your Business Before it's too Late, *Harvard Business Review*, Jan-Feb.
- Okada, S. J., Souza, E. M. S., 2011, Estratégias de Marketing Digital na Era da Busca, *Revista Brasileira de Marketing*, Janeiro-Abril, 10, 46-72.
- Okholm, Henri Ballebye, 2010, Main Developments in the European Postal Sector 2008-2010, *UPU – World Postal Business Forum*, 6 October.
- Oliva, T. & Oliver, R., 1992, A Catastrophe Model for Developing Service Satisfaction Strategies, *Journal of Marketing*, 56(3): 83-96.
- Oliver, R., 1999, Whence Consumer Loyalty?, *Journal of Marketing*, 63 (Special Issue): 33-44.
- Oliveira, Wilson, 2000, *CRM e e-Business*, Centro Atlântico Lda.
- Osborne, D. and Gaebler, T., 1992, *Reinventing Government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector from schoolhouse, city hall to pentagon*, Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Osterwalder, Alexander, 2004, *The Business Model Ontology: A Proposition in a Design Science Approach*, L'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Université de Lausanne, Lausanne.
- Otley, D., 1999, Performance Management: A Framework for Management Control Systems Research, *Management Account Research*, (10) 10, pp. 363-382.
- Otley, D., 2001, Extending the boundaries of management accounting research: developing systems for performance management, *British Accounting Review*, 33, 243-261.
- Pal, N., & Rangaswamy, A., 2006, *The Power of One: Gaining Business Value From Personalization Techniques*, Trafford Publishing.

- Park, C. W., Jaworski, B.J., & MacInnis, D.J. 1986, Strategic Brand Concept Image Management, *Journal of Marketing*, October, 50: 135-45.
- Parker, M., 1996, *Strategic Transformation and Information Technology*, Upper Saddle River (NJ): Prentice Hall.
- Patton, M. Q., 1987, *How to use qualitative methods in evaluations*, SAGE Publications.
- Patton, E., and Appelbaum, S. H., 2003, The case for case studies in management research, *Management Research News*, 26(5), 60-71.
- Paulk, M., Curtis, B., Chrissis, M-B, and Weber, C., 1993, "Capability Maturity Model for Software", version 1.1, Technical Report, CMU/SEI-93-TR024, ESC-TR-93-177, Software Engineering Institute.
- Penrose, E., 1959, *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell, London.
- Penrose, Edith Tilton, 2009, *The theory of the growth of the firm*, Oxford; New York: Oxford University Press.
- Peteraf, M. A., Barney, J. B., 2003, Unraveling the Resource-Based tangle, *Managerial and Decision Economics*, 24(4): 309-323.
- Peteraf, M. A., Bergen, M. E., 2003, Scanning dynamic competitive landscape: A market-based and resource-based framework, *Strategic Management Journal*, 24(10): 1027-1041.
- Peppers, Don e Rogers, Martha, 2004, *Managing Customer Relationship – A Strategic Framework*, John Wiley, New Jersey.
- Peppers, Don e Rogers, Martha, 1999, *The One to One Manager – Real World Lessons in Customer Relationship Management*, Doubleday, New York , USA.
- Peppers, Don e Rogers, Martha, 1998, *Enterprise One to One*, Doubleday, New York, USA.
- Peppers, Don e Rogers, Martha, 1997, *The One to One Future: Building Relationships on Customer at Time*, Doubleday, New York, USA.
- Pfeffer, Jeffrey and Robert I. Sutton, 2006, *Hard Facts, Dangerous Half-Truths, and Total Nonsense: Profiting from Evidence-Based Management*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Picot, Arnold, Ralf Reichwald, and Rolf Wigang, 2008, *Information, organization and management*, New York: Springer.
- Pinto, Francisco, 2007, *Balanced Scorecard – Alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos*, Edições Sílabo Lda, 1ª Edição.
- Pollit, C., 1993, *Managerialism and Public Services*, 2nd Ed, Oxford: Blackwell Publishers, Ltd.
- Pollit, C. e Harrison, S., 1994, *Handbook of Public Services Management*, Oxford: Blackwell Publishers, Ltd.
- Porter, M. E., 1974, Consumer Behavior, retailer power and performance in consumer goods industries, *Review of Economics and Statistics*, November, 56(4), 419-436.
- Porter, M. E., 1976, Interbrand choice, media mix and market performance, *American Economic Review*, May, 66(2), 398-406.

- Porter, M. E., 1979a, How competitive forces shape strategy, *Harvard Business Review*, March-April, 57(2), 137-145.
- Porter, M. E., 1979b, The structure within industries and companies' performance, *Review of Economics and Statistics*, May, 61, 214-227.
- Porter, M. E., 1980a, *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*, New York: Free Press.
- Porter, M. E., 1980b, Industry structure and competitive strategy: Keys to profitability, *Financial Analysis Journal*, July-August, 36(4), 20-41.
- Porter, M. E., 1981, The contributions of industrial organization to strategic management: A promise beginning to be realized, *Academy of Management Review*, 6(4), 609-620.
- Porter, M. E., 1985a, *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*, New York: Free Press.
- Porter, M. E., 1985b, How information gives you competitive advantage, *Harvard Business Review*, July-August, 63(4), 149-160.
- Porter, M. E., 1985c, Technology and competitive advantage, *Journal of Business Strategy*, 5(3), 60-77.
- Porter, M. E., 1986, *Competition in global industries*, Boston: Harvard Business School Press.
- Porter, M. E., 1987, From competitive advantage to corporate strategy, *Harvard Business Review*, May-June, 65(3), 43-59.
- Porter, M. E., 1990, *The competitive advantage of nations*, New York: Free Press.
- Porter, M. E., 1991a, America's green strategy, *Scientific American*, April, 264, 96.
- Porter, M. E., 1991b, *Strategy: Seeking and securing competitive advantage*, Boston: Harvard Business School Press.
- Porter, M. E., 1991c, Towards a dynamic theory of strategy, *Strategic Management Journal*, Winter, 12, 95-117.
- Porter, M. E., 1994, The role of location in competition, *Journal of Economics of Business*, 1(1), 35-39.
- Porter, M. E., 1995, The competitive advantage of inner city, *Harvard Business Review*, May-June, 73(3), 55-71.
- Porter, M. E., 1996a, Competitive advantage, agglomeration economies, and regional policy, *International Regional Science Review*, 19, 85-90.
- Porter, M. E., 1996b, What is Strategy?, *Harvard Business Review*, Nov-Dec, 74(6), 61-78.
- Porter, M. E., 1998a, Clusters and Competition: New agendas for companies, governments and institutions, In M. Porter, *On competition* (197-287), Cambridge, Ma: Harvard Business School Press.
- Porter, M. E., 1998b, Clusters and the new economics of competition, *Harvard Business Review*, November-December, 76(6), 77-90.
- Porter, M. E., 1998c, *On competition* Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

- Porter, M. E., 2000a, Attitudes, values, beliefs, and the microeconomics of prosperity, In S. P. Huntington & L. E. Harrison (Eds), *Culture matters: How values shape human progress* (pp.14-28), New York: Basic Books.
- Porter, M. E., 2000b, Location, clusters, and company strategy, In G. Clark, M. Gertler, & M. Feldman (Eds), *Oxford handbook of economic geography* (pp. 253-274), Oxford, UK: Oxford University Press.
- Porter, M. E., 2001a, Innovation: Location matters, *MIT, Sloan Management Review*, 42(4), 28-36.
- Porter, M. E., 2001, Strategy and the Internet, *Harvard Business Review*, March, 79(3), 62-79.
- Porter, M. E., 2003a, Building the microeconomic foundations of prosperity: Findings from the Microeconomic Competitiveness Index, In *Global competitiveness report 2002-2003*, Oxford, UK: Oxford University Press.
- Porter, M. E., 2003b, The economic performance of regions, *Regional Studies*, August-October, 37(6/7), 549-578.
- Porter, M. E. & Caves, R. E., 1976, Barriers to exit, In R. T. Masson & P. D. Qualls (Eds), *Essays on industrial organization, in honor of Joe S. Bain* (pp. 39-96), Cambridge, MA: Ballinger Press.
- Porter, M. E. & Caves, R. E., 1977, From entry barriers to mobility barriers: Conjectural decisions and contrived deterrence to new competition, *Quarterly Journal of Economics*, May, 91, 241-289.
- Porter, M. E., Caves, R. E. & Gale, B. T., 1977, Inter-firm profitability differences: Comment, *Quarterly Journal of Economics*, November, 91, 667-675.
- Porter, M. E. & Caves, R. E., 1978, Market Structure, oligopoly and the stability of market shares, *Journal of Industrial Economics*, June, XXVI (4), 289-313.
- Porter, M. E., & Caves, R. E., 1980, The Dynamics of changing seller concentration, *Journal of Industrial Economics*, September, 29, 1-15.
- Porter, M. E. & Millar, V. E., 1985, How Information Gives you Competitive Advantage, *Harvard Business Review*, 63:149-174.
- Porter, M. E., & Sakakibara, M., 2001, Competing at home to win abroad: Evidence from Japanese industry, *Review of Economics and Statistics*, May, 83, 310-322.
- Porter, M. E., & Sakakibara, M., 2004, Competition in Japan, *Journal of Economic Perspectives*, Winter, 18(1), 27-50.
- Prahalad, C. K. and Hamel, G., 1994, Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm?, *Strategic Management Journal*, 15(S2):5-16.
- Prahalad, C. K., and Hamel, G., 1990, The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, May-June, 68(3), 79-91.
- Prahalad, C. K. and Venkat Ramaswamy, 2004, *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers*, Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Prahalad, C. K. and M. S. Krishnan, 2008, *The new age of innovation: driving cocreated value through global networks*, New York: McGraw-Hill.
- Priem, R. L., Butler, J.E., 2001, Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research?, *Academy of Management, The Academy of Management Review*, 26(1): 22-40.

- Prieto, I. M., Revilla, E., Rodriguez-Prado, B., 2009, Building dynamic capabilities in product development: How do contextual antecedents matter?, *Scandinavian Journal of Management*, 25(3): 313-326.
- Ranson, S. e Stewart, J., 1994, *Management for the Public Domain: Enabling the Learning Society*, London: St Martin's Press.
- Ratnasingham, P., 1998, Internet-based EDI Trust and Security, *Information Management & Computer Security*, 6(1): 33-40.
- Rayport, J. F., e Sviokla, J.J., 1994, Managing in the Marketspace, *Harvard Business Review*, Nov-Dec.
- Rayport, J. F. e Sviokla, J. J., 1995, Exploiting the Virtual Chain, *Harvard Business Review*, Nov-Dec.
- Reichheld, F., 1996, *The Loyal Effect*, Boston: Harvard Business School Press
- Reichheld, F. & Scheffer, P., 2000, E-Loyalty: Your Secret Weapon on the Web, *Harvard Business Review*, July-August, 78(4):105-114.
- Robson, W., 2001, "Information Value and IS Investment", in Robson, W., *Strategic Management and Information Systems*, London: Pitman Publishing, pp.347-394.
- Roberts, John, 2004, *The Modern Firm: Organizational Design for Performance and Growth*, Oxford: Oxford University Press.
- Rosa, A. e Teixeira, A., 2002, *Perspectivas da Gestão Estratégica*, Ad Literam, Coleção ISCTE-Escola de Gestão.
- Rosemann, M., 2001, "Evaluating the Management of Enterprise Systems with the Balanced Scorecard", in Van Gremberger, W.,(Ed) (2001) *Information Technology Evaluation Methods and Management*, Hershey (PA): Idea Group Publishing, 171-184.
- Rosenbloom, R. S., 2000, Leadership, capabilities, and technological change: The transformation of the NCR in the electronic era, *Strategic Management Journal* 21(10-11):1183-1103.
- Rumelt, R., 1991, How much does industry matter?, *Strategic Management Journal*, 12(3): 167-185.
- Rust, Roland T. et al., 2001, *O Valor do Cliente (Customer Equity)*, Porto Alegre, Bookman.
- Russo, J., 2006, *Balanced Scorecard para PME*, LÍDEL – Edições Técnicas, Lda.
- Ryan, B., Scapens, R. W., e Theobald, M., 2002, *Research method & methodology in finance and accounting*, 2º Ed., Thomson.
- Santos, R. Almeida, 2006, *Balanced Scorecard em Portugal – Visão, Estratégia e Entusiasmo*, Editora Pergaminho, Lda.
- Scapens, R. W., 1990, Research management accounting practice: the role of case study methods, *British Accounting Review*, 22, 259-281.
- Scapens, R. W., 2004, Doing case study research, in Humphrey, C., e Bill Lee (Ed.), *The Real Life Guide to Accounting Research: a behind-the-scenes view of using qualitative research methods*, Elsevier, Ltd, 257-279.
- Scapens, R. W., 2006, Understanding management accounting practices: a personal journey, *British Accounting Review*, 38, 1-30.

- Scapens, R. W., 2007, Seeking the relevance of interpretative research: a contribution to the polyphonic debate, *Critical perspectives on Accounting*, doi:10.1016/j.cpa.2007.02.006.
- Schultz, D., 2000, Customer Brand Loyalty in an Interactive Marketplace, *Journal of Advertising Research*, 40(3): 41-53.
- Senge, P., 1990, Building learning organizations, *Sloan Management Review*, 16(3), 48-56.
- Shapiro, Carl and Hal R. Varian, 1999, *Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy*, Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Shy, Oz, 2001, *The Economics of Network Industries*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Silverman, D., 2005, *Doing Qualitative Research*, SAGE Publications.
- Sim, K.L. and Koh, H.C., 2001, Balanced Scorecard: A Rising Trend in Strategic Performance Measurement, *Measuring Business Excellence*, (5) 2, pp. 18-26.
- Simões, Cátia, 2010, Empresas de Correio sem interesse no serviço universal, *Diário Económico*, 18 de Novembro.
- Simon, Herbert A., 1962, The Architecture of Complexity, *Proceedings of the American Philosophical Society* 106: 467-482.
- Simons, H., 2009, *Case Study Research in Practice*, SAGE Publications, Ltd: London.
- Simons, R., 2000, *Performance measurement & Control Systems for Implementing Strategy*, Prentice Hall.
- Simons, Robert, 2005, *Levers of Organization Design: How Managers Use Accountability Systems for Greater Performance and Commitment*, Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Simons, Robert, 2010, *Seven Strategy Questions: A Simple Approach for Better Execution*, Harvard Business Press Books.
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., Ireland, R. D., 2007, Managing firm resources in dynamic environments to create value: looking inside the black box, *Academy of Management Review*, 32(1): 273-292.
- Sloan, Alfred P., 1962, *My Years with General Motors*, Hammondsworth: Penguin Books.
- Slywotzky, A., 2000, The Age of Choiceboard, *Harvard Business Review*, 78 (1): 40-42.
- Smith, E. R., 2000, *E-Loyalty*, New York: Harper Collins.
- Snowdon, B., & Stonehouse, G., 2006, Competitiveness in a globalized world: Michel Porter on the microeconomic foundations of the competitiveness of nations, regions, and firms, *Journal of International Business Studies*, 37(2), 163-175.
- Solano, J. et al., 2003, Integration of Systemic Quality and the Balanced Scorecard, *Information Systems Management*, (29) 1, pp. 64-79.
- Speckbacher, G., Bischof, J., e Pfeiffer, T., 2003, A descriptive analysis on the implementation of Balanced Scorecards in German-speaking countries, *Management Accounting Research*, 14, 361-387.
- Srinivasan, S. S., Anderson, R. e Ponnavaolu, K., 2002, Customer Loyalty in e-Commerce: An Exploration of its Antecedents and Consequences, *Journal of Retailing*, 78, 41-50.

- Stalk, George, Evans, P., e Shulman, Lawrence E., 1992, "Reengineering the Corporation: - a Manifesto for Business Revolution", Harper Business, New York, pp.35, 46-47, 147.
- Stern, J., 2002, *Web Metrics – Proven methods for measuring web site success*, John Wiley & Sons, Inc.
- Stiglitz, Joseph E., 2000, "The Contributions of the Economics of Information to Twentieth Century Economics", *The Quarterly Journal of Economics* 115: 1441-1478.
- Stonehouse, G. H., Pemberton, J. D., & Berber, C. E., 2001, The role of Knowledge facilitators and inhibitors: Lessons from airline reservations Systems, *Long Range Planning*, 34(2), 115-138.
- Stonehouse, G.H., & Pemberton, J.,2002, Strategic planning in SMEs – Some empirical findings, *Management Decision*, 40(9), 853-861.
- Stonehouse, G. H., & Snowdon, B., 2007, Competitive Advantage Revisited: Michael Porter on Strategy and Competitiveness, *Journal of Management Inquiry*, 16: 256-273.
- Strauss, J. & Frost, R., 2001, *E-Marketing*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Strauss, J., e Frost, R., 2011, *e-Marketing*, Prentice Hall, 6th Edition.
- Szymansky, D. & Hise, R., 2000, e-Satisfaction: An Initial Examination, *Journal of Retailing*, 76(3): 309-323.
- Taborda, João Pedro e Ferreira, Miguel Duarte, 2002, *Competitive Intelligence – Conceitos, Práticas e Benefícios*, Pergaminho.
- Tapscott, Don, 2001, *Rethinking Strategy in a Networked World (or Why Michael Porter is Wrong About the Internet?)*, Strategy & Business – Booz Allen & Hamilton.
- Tapscott, Don, David Ticoll, and Alex Lowy, 2000, *Digital Capital: Harnessing the Power of Business Webs*, Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Tapscott, Don and Anthony D. Williams, 2006, *Wikinomics: how mass collaboration changes everything*, New York : Potfolio.
- Tapscott, Don and Anthony D. Williams, 2010, *Macrowikinomics: rebooting business and the world*, New York: Potfolio/penguin.
- Teece, D. J., 2007, Explicating dynamic capabilities the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance, *Strategic Management Journal*, 28(13): 1319-1350.
- Teece, D. J., 2010, Business models, business strategy and innovation, *Long Range Planning*, 43(2-3): 172-194.
- Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A., 1997, Dynamic capabilities and the strategic management, *Strategic Management Journal*, 18(7): 509-533.
- Telles, A., 2010, *A revolução das mídias sociais, Cases, conceitos, dicas e ferramentas*, São Paulo: M. Books do Brasil.
- Treacy, M. e Wiersema, F.,1993, Customer Intimacy and Other Values Disciplines, *Harvard Business Review*, Jan-Feb.
- Trout, Jack, 2004, *Estratégia de Marketing*, São Paulo: M. Books.

- Tuomela, T. S., 2005, The interplay of different levels of control: a case study of introducing a new performance measurement system, *Management Accounting Research*, 16, 293-320.
- Turban, E., Lee, J., and King D., 2000, *Electronic Commerce: a Managerial Perspective*, Upper Saddle River (NJ): Prentice Hall.
- UNIFORMA, 2010a, Royal Mail Launches New Door Drops Online Service, *Royal Mail*.
- UNIFORMA, 2010b, U.S. Postal Service Revamps How-To Direct Mail Website, *USPS*.
- UNIFORMA, 2010c, UPS extends Mobile Apps to Canada & Europe, *UPS*.
- UNIFORMA, 2010d, Canada Post launches free application for iPhone, iPad and iPod touch, *Canada Post*.
- UNIFORMA, 2010e, TNT Post Germany print's my post with new hybrid service, *TNT Post, CEP-Resarch*.
- U.S. Postal Service, 2010, Annual Report ([http://www.usps.com/financials/pdf/annual report 2010.pdf](http://www.usps.com/financials/pdf/annual%20report%202010.pdf))
- U. S. Postal Service Office of Inspector General, 2010, *Implications of Declining Mail Volumes for the Financial Sustainability of the Postal Service*, Report N° RARC-WP-10-006, September 29 ([http://www.uspsoidg.gov/foia files/RARC-WP-10-006.pdf](http://www.uspsoidg.gov/foia/files/RARC-WP-10-006.pdf)).
- U.S. Postal Service Office of Inspector General, 2010, *The Postal Service Role in the Digital Age*, Report N° RARC-WP-11-002 ([http://uspsoidg/foia files/RARC-WP-11-002.pdf](http://uspsoidg/foia/files/RARC-WP-11-002.pdf)).
- U.S. Postal Service Office of Inspector General, 2011, "The Postal Service Role in the Digital Age – Part 1: Facts and Trends", Risk Analysis Research Center, Report number: RARC-WP-11-002
- Vaivio, J., 2008, Qualitative management accounting research: rationale, pitfalls and potential, *Qualitative Research in Accounting & Management*, 5(1), 64-86.
- Van Gremberger, W., and Van Bruggen, R., 1997, "Measuring and Improving Corporate Information Technology Through the Balanced Scorecard Technique", in Proceedings of the 4th European Conference on the Evaluation of Information Technology, 163-171, Delft.
- Vandaele, Koen et al., 2011, *Innovation and Growth in the Postal Industry*, *Postal Technology International*, Oxford Shire UK: Ukip Media & Events, Ltd., pp.36-39.
- Varian, Hal R., Joseph Farrell, and Carl Shapiro, 2004, *The economics of information technology: an introduction*, Cambridge; New York: Cambridge University Press.
- Van Veen-Dirks, P. and Wijn, M., 2002, Strategic Control: Meshing Critical Success Factors with the Balanced Scorecard, *Long Range Planning*, (35)4, pp. 407-427.
- Vergne, J. P., Durand, R., 2010, The pathos most persistence: An evolutionary perspective on path dependence and dynamic capabilities, *Organization Studies*.
- Vieira, R., Major, M., Robalo, R., 2008, Investigação Qualitativa em contabilidade, in Major, M. J., e Vieira, R. (Ed.), *Contabilidade e Controlo de Gestão. Teoria, Metodologia e Prática*, Escolar Editora, 131-163.
- Vinten, G., 1992, Reinventing the current Managerial Ethos, in Wilcocks, Leslie e Harrow, J. (ed), *Rediscovering Public Services Management*, London: McGraw-Hill Book Company, pp 3-32.

- Vollmer, C., e Precourt, G., 2008, *Always on: Advertising, Marketing, and Media in an Era of Consumer Control*, Mc GrowHill.
- Waddell, H., 1995, Getting a Straight Answer, *Market Research*, 7(3):4-9.
- Weick, Karl E., Kathleen M. Sutcliffe, and David Obstfeld, 2005, Organizing and the Process of Sensemaking, *Organization Science* 16: 409-421.
- Weill, P., Subramani, M., and Broadbent, M.P., 2002, Building IT Infrastructure for Strategic Agility, *MIT Sloan Management Review*, 44 (1), pp. 57-61.
- Wernerfelt, B., 1984, A Resource-Based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, 5, pp. 171-180.
- Willcocks, L. e Harrow, J., (ed), 1992, *Rediscovering public Services Management*, London:McGrow-Hill Book Company.
- Wijn, M., e Veen-Dirks, P., 2002, Strategic control: meshing critical success factors with the balanced scorecard, *Long Range Planning*, 35, 407-427.
- WIK, 2009a, *The Evolution of the European Postal Market since 1997*, Relatório para a Comissão Europeia.
- WIK, 2009b, *The Role of Regulators in a More Competitive Postal Market*, Relatório para a Comissão Europeia.
- Wilhelm, William J. and Joseph D. Downing, 2001, *Information Markets: What Business Can Learn from Financial Innovation*; Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Willcocks, L. P., e Plant, R., 2001, Pathways to e-Business Leadership: Getting From Bricks to Clicks, *MIT Sloan Management Review*, Spring.
- Wills-Johnson, N., 2008, The networked firm: a framework for RBV, *Journal of Management Development*, 27(2): 214-224.
- Williamson, Oliver E., 1985, *The Economic Institutions of Capitalism*, New York: The Free Press.
- Wind, J., & Vijay Mahajan, 2001, *Digital Marketing – Global Strategies from the Word's Leading Experts*, John Wiley & Sons, Inc.
- Wit, Bob de and Ron Meyer, 1998, *Strategy, Process, Content, Context*, London:Thomson Business Press.
- Wu, L., 2010, Applicability of the resource-based and dynamic-capability views under environment volatility, *Journal of Business Research*, 63(1): 27-31.
- Wu, Tim, 2010, *The master switch: the rise and fall of information empires*, New York: Alfred A. Knopf.
- Yin, R. K., 2003, *Case study research: design and methods*, SAGE Publications.
- Yin, R. K., 2009, *Case Study Research: Design and Methods* (4 Ed.), SAGE Inc: Thousand Oaks.
- Yoo, B. Donthu, N. & Lee, S., 2000, An Examination of Selected Marketing Mix Elements and Brand Equity, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2): 195-212.
- Zahra, S., Sapienza, H., Davidsson, P., 2006, Entrepreneurship and dynamic capabilities: a review, model and research agenda, *Journal of Management Studies*, 43 (4): 917-955.

Zeithaml, V., Berry, L., and Parasuraman, A.,1993, "The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service", *Journal of the Academy of Marketing Science* 21 (winter): 1-12.

Principais Sites Consultados:

ANACOM (www.anacom.pt)

CEP – Research (www.cep.research.com)

CIA World Factbook (<http://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook>)

CTT – www.ctt.pt

Eurostat (<http://ec.europa.eu/eurostat>)

IPC -IPC Postal Regulatory Database (<http://ipc.be/intelligence/regulations/>)

OECD (<http://www.oecd.org/home>)

UPU (www.upu.int)

Outros Sites Consultados:

<http://www.businessweek.com/magazine>

<http://www.cmswire.com>

<http://www.entrepreneur.com/marketing>

<http://www.forrester.com>

<http://www.investors.fiserv.com>

<http://www.mobilemarketeer.com>

<http://www.pewinternet.org>

<http://www.radicati.com>

