

# Estratégia e a internet: estudos de casos em empresas brasileiras

Claudio Luis Cruz de Oliveira<sup>a\*</sup>, Fernando José Barbin Laurindo<sup>b\*\*</sup>

<sup>a\*</sup>Escola Superior de Propaganda e Marketing, São Paulo, SP, Brasil, coliveira@espm.br

<sup>b\*\*</sup>Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil, fjblau@usp.br

## Resumo

Esta pesquisa explora um período bastante peculiar e rico em experiências na internet brasileira, no qual as empresas utilizavam a internet como ferramenta estratégica a fim de obter um posicionamento diferenciado em contrapartida às iniciativas atuais, que utilizam modelos predefinidos para obter eficiência operacional. Através de estudos de caso (*e-commerce* de carros, operador portuário e *internet banking*) observou-se que: (a) a coerência da estratégia de negócios *on-line* pode trazer ganhos de competitividade; (b) o modelo de negócios pode ser um constructo eficaz na formulação das estratégias *on-line* para empresas brasileiras atuando na internet; e (c) algumas empresas brasileiras aproveitaram o potencial de criação de valor da internet para gerar eficiência, complementaridade, inovação e fidelização dos clientes em seus negócios.

## Palavras-chave

Modelo de negócios. Criação de valor. *E-business*.

## 1. Introdução

A tecnologia da informação tem provocado alterações profundas no cenário competitivo (Porter & Millar, 1985) através de (i) alteração na estrutura da indústria, uma vez que tem a capacidade de cada uma das cinco forças (Porter, 1979); (ii) dando suporte a estratégias fundamentadas em diferenciação e a estratégias com ênfase em custos; e (iii) criando negócios inteiramente novos, através de novas tecnologias. O impacto dessas alterações foi reforçado com o advento da internet, que permite a integração do sistema de valor (Porter, 2001). Há diversos exemplos dessa transformação do sistema de valor provocada pela internet na economia brasileira:

- A otimização de cadeias produtivas das indústrias automobilísticas e alimentícias (Ferreira & Alves, 2005);
- O estabelecimento de um posicionamento único na indústria portuária (Oliveira et al., 2008);
- A desverticalização da cadeia produtiva da música (Nakano, 2010);
- O desenvolvimento de *e-marketplaces* verticais na construção civil (Morinishi & Guerrini, 2011);

- A evolução da logística reversa para suportar o crescimento do varejo *on-line* brasileiro (Araujo et al., 2013).

Os exemplos indicam que há potencial para criação de valor através da internet, porém há que se ter cautela, pois ela é baseada em uma plataforma aberta e suas aplicações podem ser copiadas com facilidade (Porter, 2001). Por exemplo, 65% das lojas de *e-commerce* do mundo são baseadas em seis plataformas do tipo *open source*, ou seja, modelos padronizados que facilitam a implementação da tecnologia, mas igualam os competidores, que compartilham as mesmas funcionalidades da loja virtual (Robertshaw, 2013). O mesmo vale para a forma como as empresas fazem campanhas digitais, nas quais mais da metade da verba de *marketing* das empresas é utilizada para fazer campanhas através dos *links* patrocinados do Google (Capps, 2009).

Araujo & Zilber (2013) analisaram 156 empresas brasileiras de comércio e serviços e verificaram que elas conseguiram aumentar o faturamento e obtiveram outros resultados, como melhora na

exposição da marca, a fidelização de clientes e a rapidez no atendimento aos pedidos. No entanto, ao analisar o modelo de negócios dessas empresas (Osterwalder et al., 2005) verificou-se que elas ainda precisam aprimorar suas atividades de *e-business* para que possam efetivamente entregar valor e gerar vantagem competitiva. Araujo & Zilber (2013) sugerem estudos que aprofundem o modelo de negócios, como descrição da lógica da criação de valor de uma empresa (Chesbrough & Rosenbloom, 2002; Teece, 2010; Amit & Zott, 2001). O presente estudo pretende descrever esse processo de obtenção de vantagens competitivas através de aplicações na internet analisando:

- O impacto da internet nos negócios: que ocorre através de integração do sistema de valor (Porter, 2001), criação de redes de valor (Bovet & Martha, 2001) e geração de vantagem competitiva (Porter, 2001);
- A criação de valor estratégico através da internet: utilizando os quatro pilares para geração de valor em *e-business* e o modelo de negócios proposto por Amit & Zott (2001).

Para tanto, foram realizados três estudos de caso (Yin, 1991; Miguel, 2007) em empresas representativas de segmentos relevantes da economia brasileira: automobilístico, bancário e portuário. O período das observações concentra-se entre os anos de 2002 e 2004, época em que as empresas brasileiras estavam mais abertas à experimentação e quando os modelos de *e-business* ainda não eram tão padronizados, permitindo uma comparação com o momento presente e um possível resgate de uma discussão mais aprofundada sobre a criação de valor estratégico.

## 2. A relação entre a estratégia de negócios e a internet

### 2.1. Impactos da internet nos negócios

A tecnologia pode revolucionar a competição corporativa. Numa abordagem bastante citada, Schumpeter (1961) identificou diversas fontes de inovação que afetam a concorrência: introdução de novos produtos, novos métodos de produção, criação de novos mercados, descoberta de novas fontes de abastecimento e reorganização das indústrias.

Segundo Rockart (1979), McFarlan (1984), Henderson & Venkatraman (1993) e Nolan & McFarlan (2005), uma das principais fontes de inovação é a revolução provocada pelo uso da tecnologia da informação (TI). No Brasil, empresas de vários setores consideram que a TI possui um grande valor estratégico (Laurindo, 2008; Albertin, 2001).

A TI está transformando a natureza dos produtos, processos, empresas, indústrias, bem como da própria competição (Porter & Millar, 1985). Mecanismos de colaboração em massa transformam o consumidor em cocriador dos produtos e serviços (Tapscott & Williams, 2007; Prahalad & Ramaswamy, 2004). A massificação das tecnologias de produção e divulgação dos produtos viabiliza mercados cada vez mais segmentados (Anderson, 2006). Nesses mercados, as regras de competição são alteradas, pois a proposição de valor é tão exclusiva que a concorrência torna-se irrelevante (Kim & Mauborgne, 2005), pelo menos por um determinado período.

Os sistemas de informação evoluíram das funções de processamento de dados para as aplicações de computação onipresentes que integram a indústria inteira (Zwass, 1998) impactando na estratégia corporativa. A fim de destacar o papel da TI na competição, Porter & Millar (1985) exploraram o conceito de “cadeias de valor” (Figura 1). Trata-se de um sistema de atividades interdependentes conectadas por ligações, que existem se a forma como uma atividade é desempenhada afeta o custo ou a efetividade de outras atividades. A maior corrente de atividades que compreende a cadeia de valor dos fornecedores, da empresa e de seus canais é denominada “sistema de valor” (Figura 2).

Ao analisarem os efeitos da TI na natureza da competição, Porter & Millar (1985) identificaram três formas específicas em que ela é afetada pela tecnologia: (i) ela altera a estrutura da indústria, uma vez que tem a capacidade de influenciar o sistema de valor (Nakano, 2010; Morinishi & Guerrini, 2011) e cada uma das cinco forças (Porter, 1979); (ii) ela suporta estratégias fundamentadas em diferenciação (Oliveira et al., 2008) e estratégias com ênfase em custos (Ferreira & Alves, 2005); e (iii) ela cria negócios inteiramente novos, através de novas tecnologias, como as redes sociais, fazendo com que o consumidor torne-se um cocriador de produtos e serviços (Tapscott & Williams, 2007; Prahalad & Ramaswamy, 2004).

As aplicações de TI têm que estar priorizadas em função dos impactos nas atividades e nos resultados da empresa. Para isso, as estratégias de TI devem estar alinhadas às estratégias de negócios (Rockart, 1979; Henderson & Venkatraman, 1993).

Segundo Porter (2001), em razão da dificuldade de vantagens operacionais serem sustentadas, o posicionamento estratégico torna-se mais importante. Ele envolve a configuração de uma cadeia de valor customizada que permite à empresa oferecer um valor único a seus clientes. Nesse ponto, a internet é considerada a melhor tecnologia para gerar um posicionamento estratégico único.

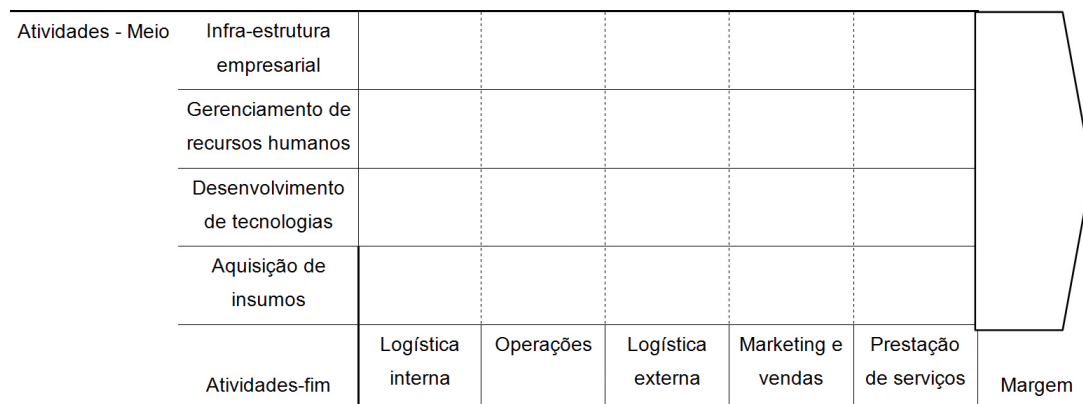


Figura 1. A cadeia de valor (Porter & Millar, 1985).

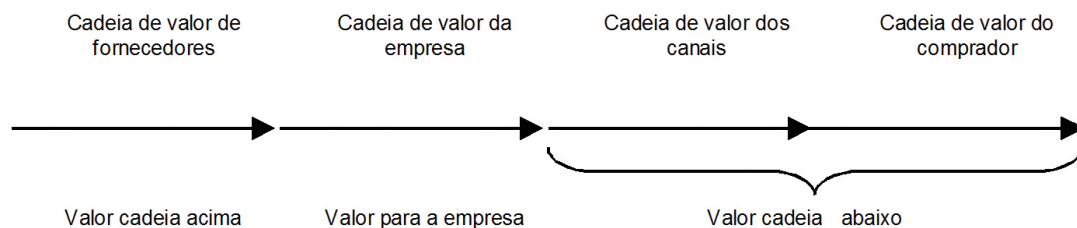


Figura 2. O sistema de valor (Porter & Millar, 1985).

Bovet & Martha (2001) procuraram elaborar um modelo que fosse flexível e contemplasse todas as características de uma cadeia de valor virtual. O modelo é baseado numa rede dinâmica (digital) de parcerias, que através do fluxo eficiente de informações entre os agentes cria valor para todos os envolvidos. Os clientes beneficiam-se do melhor atendimento e de produtos e serviços personalizados. A empresa tira proveito da agilidade nas entregas, maior volume de informações e conhecimento sobre clientes e fornecedores. Os fornecedores, por sua vez, ampliam a capacidade de previsão e melhoram a cobrança e o recebimento de seus passivos devido à maior integração.

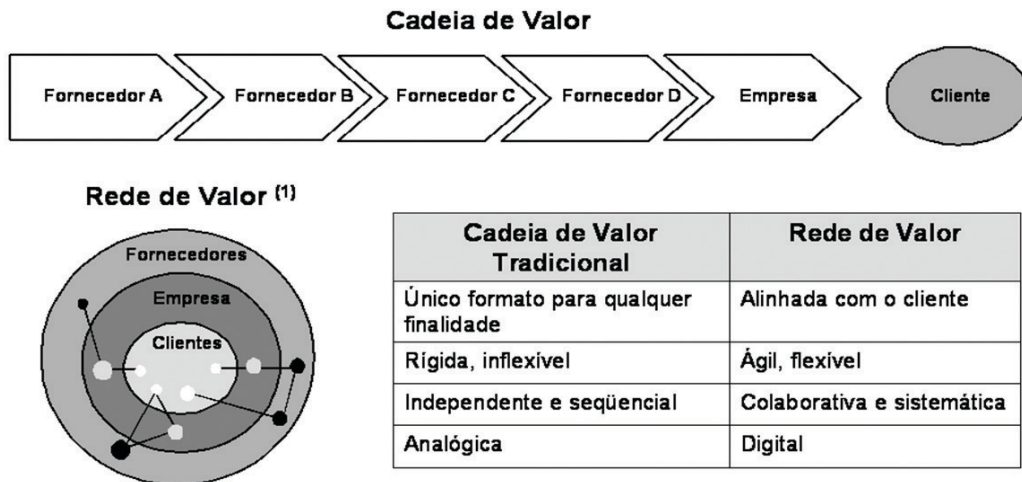
Segundo os autores, a essência da internet é a rapidez na troca e propagação de informações abertas, acessíveis para qualquer um em qualquer lugar. No lugar de uma cadeia de valor rígida, no formato fornecedor-fábrica-distribuidor-loja, estão surgindo comunidades digitais capazes de atender as diferentes demandas do mercado no mesmo instante em que aparecem (Figura 3). Quanto maior o número de participantes, mais valor ganha a rede na forma de produtos e serviços que não podem ser imaginados em uma estrutura centralizada e hierarquizada.

## 2.2. A criação de valor estratégico através da internet

Segundo Teece (2010), o alinhamento entre a estratégia e a análise do modelo de negócios é necessário para proteger a vantagem competitiva proveniente do novo desenho para criação de valor nos negócios. Osterwalder et al. (2005) propuseram um modelo de negócios baseado em quatro blocos de construção:

- Interface com o cliente: relacionamento, segmentos de clientes, canais de distribuição;
- Produto ou serviço: representado pela proposta de valor;
- Gestão da infraestrutura: recursos-chave, competências essenciais e cadeias de parceiros;
- Aspectos financeiros: estrutura de custos e fonte de receitas.

Araujo & Zilber (2013) analisaram como 156 empresas brasileiras implementaram seus modelos de negócios (Osterwalder et al., 2005) e verificaram uma lacuna em suas atividades de *e-business* para que pudessem efetivamente entregar valor e gerar vantagem competitiva, nos aspectos de identificação de quais atividades de *e-business* desenvolver para



Nota: 1 – Tamanho das esfera seria o tamanho de cada agente através de um indicador, por exemplo, faturamento

Figura 3. Cadeia de valor versus rede de valor. Fonte: adaptado de Bovet & Martha (2001).



Figura 4. Fontes de criação de valor na internet. Fonte: adaptado de Amit & Zott (2001).

melhor atingir seus objetivos estratégicos. Araujo & Zilber (2013) sugerem estudos posteriores que aprofundem a visão do modelo de negócios, como uma descrição da lógica da criação de valor de uma empresa (Chesbrough & Rosenbloom, 2002; Teece, 2010; Amit & Zott, 2001).

O presente estudo pretende detalhar essa lógica para criação de valor em *e-business* (Amit & Zott, 2001) detalhando essas atividades para criação de valor em *e-business* e de que forma elas contribuem para a geração de vantagem competitiva. Adotou-se o referencial de Amit & Zott (2001) por se tratar de um modelo geral para criação de valor em *e-business* a partir de referências teóricas abrangentes e de uma ampla pesquisa de campo. Inicialmente, os autores revisaram a teoria da análise da cadeia de valor (Porter

& Millar, 1985; Porter, 2001), a teoria da inovação de Schumpeter (1961), a visão baseada em recursos da empresa (Wernerfelt, 1984), as redes estratégicas (Gulati et al., 2000) e os custos econômicos das transações (Williamson, 1983). A seguir, realizaram uma pesquisa com 59 empresas que utilizam a internet como ferramenta de negócios distribuídas entre Estados Unidos e Europa. A partir desse estudo foi gerada uma teoria emergente para criação de valor em *e-business*.

Amit & Zott (2001) conduziram entrevistas com os executivos das empresas de *e-business* e utilizaram técnicas padrão para analisar os casos isoladamente e para efetuar análises cruzadas. Como resultado, dois *insights* teóricos emergiram da análise de dados: (i) existem quatro fontes de criação de valor presentes no

*e-business* (Figura 4): eficiência, complementaridade, fidelização (*lock-in*) e inovação; (ii) o modelo de negócios é o principal local para criação do valor em *e-business*, por consequência, é a unidade de análise mais apropriada, transpõe a empresa e suas fronteiras. Os autores argumentam que a presença dos quatro *drivers*:

- Eficiência - É um dos *drivers* primários para criação de valor em *e-business*. Quanto maiores os ganhos de eficiência possibilitados por um negócio de *e-business*, menores os custos e, conseqüentemente, o negócio torna-se mais valioso.
- Complementaridade - Estão presentes sempre que uma série de bens em conjunto é mais valiosa que a soma de cada bem separadamente. A análise de dados sugere que o *e-business* impulsiona o potencial para criação de valor pela oferta de conjuntos de produtos e serviços complementares para os consumidores.
- Fidelização - O potencial de criação de valor de um *e-business* é impulsionado pela parcela de consumidores que estão motivados a repetir as transações e pelo total de parceiros estratégicos que possuem incentivos para manter e melhorar suas associações. As comunidades virtuais podem gerar efeitos de rede que mantêm os usuários conectados. Esses efeitos podem ser diretos ou indiretos.
- Inovação - Schumpeter (1961) definiu o potencial de criação de valor de acordo com as inovações. A internet agregou uma nova forma de inovar: a mudança na forma de estruturar uma transação. Por exemplo, o eBay foi a primeira empresa a introduzir leilões entre consumidores em larga escala. Nessa arquitetura, até produtos de baixo valor podem ser comercializados entre consumidores individuais.

Baseados na análise de criação de valor no *e-business* e nos referenciais teóricos de estratégia e empreendedorismo, Amit & Zott (2001) propõem o modelo de negócios. De acordo com a definição: o modelo representa o conteúdo, a estrutura e a governança das transações desenhadas com a finalidade de criar valor através da exploração de oportunidades de negócio.

O conteúdo representa os bens ou informações negociados e os recursos e capacidades necessárias para negociar. A estrutura são os parceiros que participam da intermediação e as formas como as parcerias estão ligadas. Por fim, a governança refere-se à maneira como os fluxos de informação, recursos e bens são controlados pelos parceiros.

Amit & Zott (2001) acreditam que o constructo do modelo de negócios é útil para explicar e prever a criação de valor em *e-business*. O *checklist* utilizado para medir o potencial de criação de valor nos estudos de caso (Tabela 1) relaciona os itens que compõem o constructo do modelo de negócios (estrutura,

conteúdo e governança) aos quatro pilares da criação de valor em *e-business* (eficiência, complementaridade, fidelização e inovação), através desse relacionamento listam-se os efeitos esperados da utilização da internet nas empresas estudadas.

### 3. Metodologia do estudo de caso

Como visto anteriormente, esse artigo visa analisar como a internet pode se constituir numa ferramenta estratégica em certas empresas brasileiras. Diante dessa questão de pesquisa, a abordagem de estudo de caso será utilizada para prover uma base empírica para o estudo. Essa abordagem é bastante difundida nos estudos de TI, representado 31% dos estudos empíricos publicados nessa área (Claver et al., 2000). Segundo Benbasat et al. (1987), o uso do estudo de caso no contexto da TI possui as seguintes vantagens:

- O investigador pode estudar o sistema de informação no seu estado natural, aprendendo e gerando teorias com base nas práticas verificadas;
- Esse método leva o investigador a perceber a natureza e a complexidade do problema;
- É apropriado para áreas onde os estudos são poucos e recentes, portanto adequado ao contexto da TI.

Para condução metodológica dos estudos deve ser realizado um planejamento cuidadoso da pesquisa, que deve dividida em etapas, conforme ilustrado na Figura 5 (Miguel, 2007).

#### 3.1. Definição da estrutura conceitual-teórica

De acordo com Yin (1991) e Miguel (2007), faz-se necessário revisar a literatura para delinear as proposições que serão verificadas nos estudos de caso. Na fundamentação teórica foram identificados dois constructos: o impacto da internet nos negócios e a criação de valor estratégico na internet. Para facilitar a execução do experimento, os constructos foram detalhados em variáveis, que por sua vez apresentam proposições que devem ser analisadas em cada estudo de caso, conforme a Tabela 2.

#### 3.2. Planejamento dos casos

Três empresas foram selecionadas para a pesquisa, representando três indústrias: portuária, automotiva e bancária. A escolha seguiu os critérios:

- Relevância da indústria para a economia nacional;
- Uso intensivo da informação na indústria;
- Potencial para obtenção de vantagem competitiva com a internet;



- Representantes do segmento de serviços e de manufatura para verificar se há diferença no uso da internet;
  - Viabilidade do acesso aos dados das empresas.
- A primeira fase da coleta de dados contemplou pesquisa documental nos *sítes* das empresas analisadas

Tabela 1. Checklist sobre a criação de valor na internet.

Questões relacionadas à estrutura do modelo de negócios	
<b>Impactos na eficiência</b>	
Novos mecanismos de troca foram inseridos?	
A velocidade das transações aumentou?	
Os custos de negociação foram reduzidos?	
Custos de <i>marketing</i> , vendas, transação, processamento e comunicação foram reduzidos?	
Os clientes passaram a acessar um grande número de produtos, serviços e informações complementares?	
Houve redução de custos de estoque das empresas participantes?	
As transações tornaram-se mais simples?	
Houve agregação da demanda?	
Houve agregação no fornecimento?	
Houve a possibilidade de aumentar a escala do volume de transações?	
<b>Impactos nas complementaridades</b>	
Ofertas de vendas cruzadas foram oferecidas aos clientes?	
Houve inclusão das atividades dos participantes promovendo a integração da cadeia de valor?	
Houve combinação das transações <i>on-line</i> e <i>off-line</i> ?	
<b>Impactos da fidelização</b>	
Houve aumento na confiança do cliente nas transações?	
Foram criados programas de fidelização?	
Participantes beneficiaram-se de externalidades de rede diretas (ex.: programas de <i>instant messenger</i> , quanto mais usuários, maiores as chances de encontrar conhecidos)?	
Participantes beneficiaram-se de externalidades de rede indiretas (ex.: leilões, mais usuários podem representar número maior de ofertas a longo prazo)?	
Foram introduzidos mecanismos para aumentar a segurança das transações?	
Participantes investiram tempo para aprender a transacionar e navegar no <i>site</i> ?	
<b>Impactos da inovação</b>	
Houve ingresso de novos participantes?	
O número de participantes e o volume de bens nunca foram atingidos antes da internet?	
Há novas ligações entre os participantes?	
A riqueza das ligações (profundidade e qualidade) atingiu níveis sem precedentes?	
Novas patentes foram criadas de acordo com os métodos de negócio <i>on-line</i> ?	
Modelo de negócios na internet é apoiado em acordos de confidencialidade e direitos autorais?	
A empresa foi a primeira a introduzir o modelo de negócios na internet?	
Questões relacionadas ao modelo de conteúdo	
<b>Impactos na eficiência</b>	
As informações disponibilizadas representam uma base para a tomada de decisões, reduzindo a assimetria das informações sobre bens e sobre participantes?	
As transações tornaram-se mais transparentes (ex.: <i>tracking</i> do pedido na internet)?	
<b>Impactos nas complementaridades</b>	
Houve combinação dos recursos e capacidades <i>on-line</i> e <i>off-line</i> ?	
Houve acesso a produtos, serviços e informações complementares: pela empresa, pelos parceiros das empresas e pelos clientes?	
Houve oferta de produtos/serviços verticais complementares?	
Houve oferta de produtos/serviços horizontais complementares?	
Houve introdução de novas tecnologias dos participantes?	
<b>Impactos da fidelização</b>	
Há promoções de fidelidade através de terceiros?	
Os participantes desenvolvem ativos especializados (ex.: <i>softwares</i> )?	
Há um <i>design</i> dominante?	
Há ofertas personalizadas ou customizadas para os clientes?	
<b>Impactos da inovação</b>	
Há novas combinações de produtos, serviços e informações?	
Questões relacionadas ao modelo de governança	
<b>Impactos nas complementaridades</b>	
Há incentivos para que os participantes desenvolvam recursos coespecializados?	
Houve aliança entre as capacidades dos parceiros?	
<b>Impactos da fidelização</b>	
Há diretrizes para gestão do programa de lealdade?	
Há diretrizes para segurança do fluxo de informações e controle dos processos?	
Clientes controlam o uso de informações pessoais?	
O conceito de comunidade é importante?	
<b>Impactos da inovação</b>	
Há novos incentivos (ex.: clientes podem criar conteúdo)?	

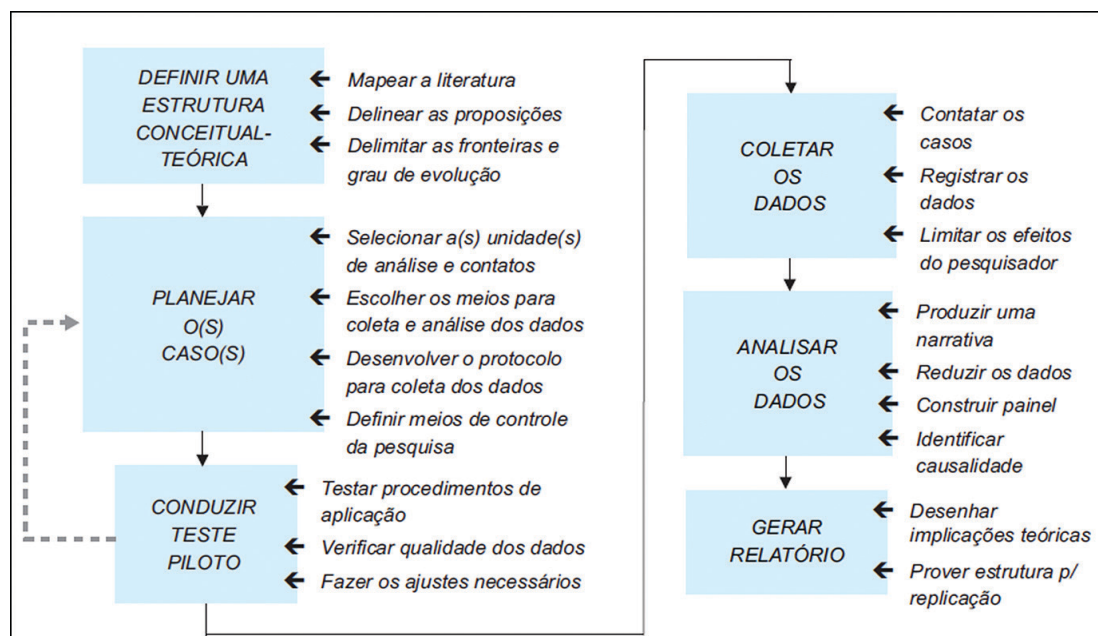


Figura 5. Condução do estudo de caso (Miguel, 2007).

Tabela 2. Constructos, variáveis e proposições.

Constructos	Variáveis	Proposições
Impacto da internet nos negócios	Integração do sistema de valor	P1 - A internet é a melhor plataforma para gerar um posicionamento estratégico único através da integração do sistema de valor (Porter, 2001).
	Redes de valor	P2 - A rede de valor, por ser flexível e digital, é mais aderente às necessidades do negócio e gera valor para todos os agentes do sistema de valor (Bovet & Martha, 2001).
	Vantagem competitiva	P3 - A coerência da estratégia de negócios <i>on-line</i> bem como dos investimentos em internet com os objetivos de negócio pode trazer ganhos de competitividade (Porter, 2001).
Criação de valor estratégico através da internet	Inovação	P4 - A internet possibilita a mudança na forma de realizar transações, impulsionando o potencial de criação de valor através da inovação (Amit & Zott, 2001).
	Eficiência	P5 - Quanto maiores os ganhos de eficiência possibilitados por um negócio de <i>e-business</i> , menores os custos e, conseqüentemente, o negócio torna-se mais valioso (Amit & Zott, 2001).
	Complementaridade	P6 - A oferta de produtos e serviços em conjunto é mais valiosa que a soma de cada bem separadamente (Amit & Zott, 2001).
	Fidelização	P7 - O potencial de criação de valor de um <i>e-business</i> é impulsionado pela parcela de consumidores e parceiros que pretendem repetir as transações (Amit & Zott, 2001).
	Modelo de negócios	P8 - O modelo representado pelo conteúdo, a estrutura e a governança das transações promovem a criação de valor através da exploração de oportunidades de negócio (Amit & Zott, 2001).

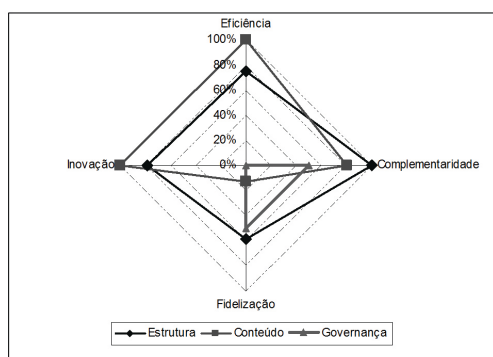
e de seus concorrentes, acesso a pesquisas de audiência dos *sítes* do segmento, documentos de entidades de classe e instituições governamentais. Na segunda fase foram realizadas entrevistas com executivos de negócios e da área de tecnologia. Essas perguntas foram divididas em blocos que procuravam cobrir três aspectos:

- Contexto da empresa: abordava informações como histórico, estrutura, volume de negócios, fatores críticos de sucesso, riscos e oportunidades relacionados ao ambiente competitivo, como a empresa se relaciona através de seus diversos canais com o cliente.
- Contexto do uso da tecnologia da informação e da internet: como os sistemas de informação da empresa estão estruturados, qual a forma de a empresa

Tabela 3. Funcionalidades *on-line* do terminal analisado versus concorrência.

Funcionalidades	Terminal analisado	Concorrente A	Concorrente B
Informações sobre produtos e serviços	X	X	X
Simulador de contratação de serviços	X		
Contratação <i>on-line</i> dos serviços	X		
Lista de atracação	X		X
Presença de carga	X		X
Histórico de operações	X	X	
Simulador de tributação	X		
Pagamento <i>on-line</i> da fatura	X		
Agendamento de operações	X	X	
<i>Webgate</i> para transportadoras	X		
Rastreamento da carga	X	X	X
Área para governo/alfândega	X		

Legenda: campos com X significam que a empresa disponibiliza a funcionalidade na internet.



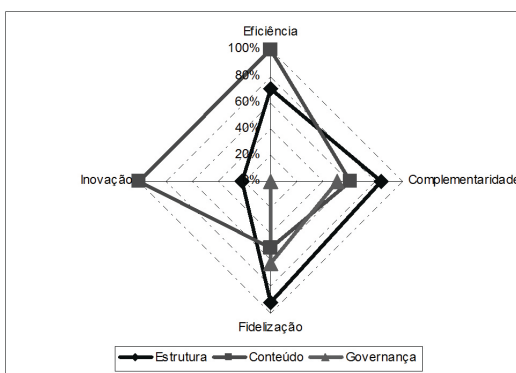
	Eficiência	Complem.	Fidelização	Inovação	
Estrutura	75%	100%	58%	79%	78%
Conteúdo	100%	80%	13%	100%	73%
Governança	-	50%	50%	0%	33%
	88%	77%	40%	60%	

Figura 6. Pontuação do *checklist* do modelo de negócios aplicado à indústria portuária.

interligar seu sistema de valor, qual o impacto da tecnologia na integração desse sistema, se houve obtenção de vantagem competitiva ao integrar-se o sistema.

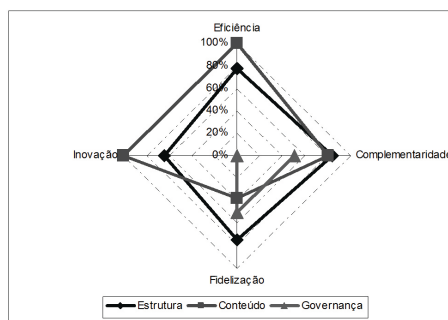
- Criação de valor na internet: como a empresa gerou valor através dos *drivers* de inovação, eficiência, fidelização e complementaridade. Como o modelo de negócios para *e-business* auxiliou essa geração de valor através de seu conteúdo, estrutura e governança.

O último bloco de perguntas foi baseado na teoria de Amit & Zott (2001) e foi detalhado através de um *checklist* (Tabela 3) que permitiu avaliar a geração de valor por *driver* e a importância do modelo de negócios nessa criação de valor. Para cada pergunta do *checklist* foi atribuído 100% para cada resposta afirmativa, 0% para negativas e 50% para afirmações parciais. A pontuação de cada item foi formada pela



	Eficiência	Complem.	Fidelização	Inovação	
Estrutura	70%	83%	92%	21%	67%
Conteúdo	100%	60%	50%	100%	78%
Governança	-	50%	63%	0%	38%
	85%	64%	68%	40%	

Figura 7. Aplicação do *checklist* do modelo de negócios para a indústria de montadoras.



	Eficiência	Complem.	Fidelização	Inovação	
Estrutura	78%	83%	92%	64%	79%
Conteúdo	100%	80%	38%	100%	79%
Governança	-	50%	50%	0%	33%
	89%	71%	60%	55%	

Figura 8. Aplicação do *checklist* do modelo de negócios para a indústria bancária.



média simples das respostas, os dados foram tabulados e representados de maneira gráfica (Figuras 6, 7 e 8).

### 3.3. Condução do teste piloto

O primeiro estudo de caso a ser analisado foi o do terminal portuário. Na primeira fase do estudo foi analisada a possibilidade de criação de um posicionamento estratégico único baseado na aplicação da internet no sistema de valor (Oliveira et al., 2008).

Nessa primeira fase vislumbrou-se a necessidade de uma base conceitual mais apropriada para avaliar como as empresas podem criar valor através da internet, lacuna suprida com a proposição do modelo de negócios de Amit & Zott (2001). A partir dessa base conceitual ampliada foram definidas as proposições que foram analisadas nos múltiplos estudos de caso.

O terminal portuário continua entre os casos analisados, para tanto foi realizada uma nova pesquisa de campo a fim de complementarem-se os dados originais.

### 3.4. Coleta e análise dos dados

As pesquisas documentais e entrevistas foram realizadas no período entre 2002 e 2004, quando foram realizadas as entrevistas com os executivos e a análise dos resultados gerados pela utilização da internet.

Ao final da pesquisa e em cada conclusão dos estudos de caso procurou-se analisar as proposições da pesquisa à luz das conclusões retiradas dos estudos de caso.

## 4. Primeiro estudo de caso – Operador portuário

### 4.1. O cenário competitivo

Com o advento da iniciativa privada, em 1998, a operação portuária tornou-se mais competitiva, pois um mesmo porto possui diversas empresas operando em diferentes terminais portuários (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, 2000).

Apesar da evolução da eficiência, os terminais de contêineres brasileiros ainda possuem importantes restrições para conquista de um patamar competitivo à altura dos padrões internacionais.

Um dos principais fatores influenciadores sobre o custo final das operações de terminais de contêineres é a mão de obra utilizada na operação. De acordo com a legislação brasileira, um órgão regulador (Órgão Gestor de Mão de Obra – OGMO) é responsável por

determinar a quantidade de trabalhadores que os operadores portuários utilizarão na movimentação de contêineres entre os terminais e navios (Bussinger, 1998 p. 24). Como consequência, a eficiência operacional deixa de constituir uma vantagem competitiva sustentável. Caracteriza-se, então, um cenário propício à customização dos serviços e integração da cadeia como ferramentas para diferenciação competitiva.

### 4.2. A empresa

O operador portuário analisado foi criado a partir do consórcio que venceu o leilão de privatização de um dos terminais de contêineres de Santos. O direito de exploração do terminal foi obtido em leilão público realizado na Bolsa de Valores de São Paulo, por mais de US\$ 200 milhões.

Os investimentos previstos pela empresa no período analisado chegaram ao valor de US\$ 150 milhões, referentes à compra de equipamentos de última geração para a carga, descarga e movimentação de contêineres. As orientações estratégicas são o foco no cliente, a excelência na prestação de serviço *one stop shopping* e a redução de custos operacionais.

### 4.3. Estratégia on-line

A internet foi uma plataforma ideal para a implementação da rede de valor para a empresa analisada, pois permite um desenvolvimento escalonável com menores esforços para padronização dos protocolos de comunicação entre os agentes envolvidos e maior rapidez de implantação. A rede de valor aplicada foi altamente aderente às orientações estratégicas da empresa, além de ser flexível e promover uma melhor integração entre os parceiros (Figura 9). Cada agente da rede tem uma proposta de valor distinta, atendida com aplicações *on-line* específicas.

### 4.4. Resultados

A empresa promoveu inovação na indústria portuária brasileira ao ser pioneira na integração de todos os agentes da cadeia pela internet. O terminal analisado conseguiu obter diferencial competitivo (Tabela 3).

Nota-se que o modelo implantado – aplicação do *checklist* – alcançou a maior parte de seu potencial de criação de valor em eficiência, complementaridade e inovação (Figura 6). Entretanto, ainda detectou-se espaço para evoluções no quesito fidelização mediante programas de vantagens para clientes que mais

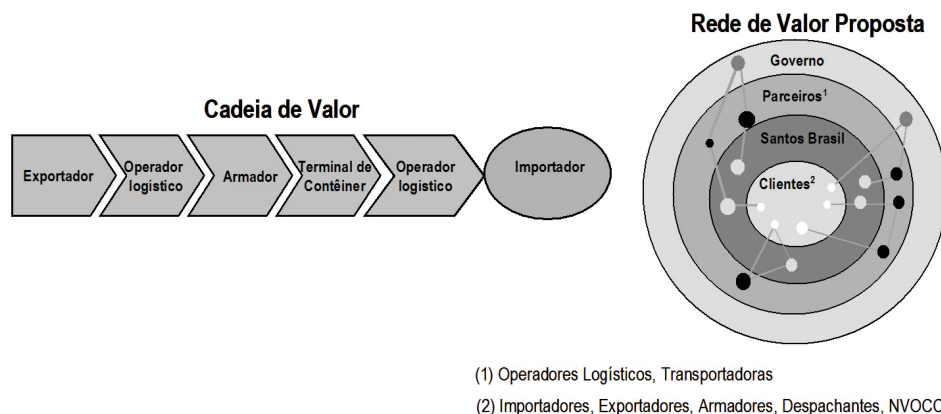


Figura 9. Cadeia de valor tradicional versus rede de valor proposta.

operam com o terminal e ofertas personalizadas por intermédio do portal.

Quando analisados os componentes do modelo de negócios, percebeu-se que a estrutura e o conteúdo chegam perto do potencial a ser explorado na internet. Mas questões relacionadas à governança da parceria ainda precisavam ser amadurecidas, como o desenvolvimento de conteúdos elaborado por cada agente da rede, aspecto fundamental para que os membros da comunidade partilhem suas experiências e aumentem a eficiência de seus processos.

## 5. Segundo estudo de caso – E-commerce de carros

### 5.1. O cenário competitivo

A General Motors iniciou sua primeira operação de vendas através da internet em 2000, esta operação está localizada no Brasil e é suportada por uma planta especial criada na cidade de Gravataí para produzir os carros sob demanda através dos pedidos realizados pela internet. Nessa mesma época, outras montadoras brasileiras iniciaram suas operações na internet, as vendas executadas através de terminal localizado na concessionária eram uma tática para as empresas pagarem menos impostos e, conseqüentemente, reduzirem o preço dos automóveis. Isso ocorria porque o governo cobrava o imposto PIS/Cofins duplamente, tanto a montadora como a concessionária pagavam o tributo. Na transação *on-line* o imposto era pago apenas uma vez, proporcionando uma redução de 3,75% no custo do automóvel e permitindo promoções que motivavam as vendas *on-line*.

No período de análise do estudo de caso, o governo já havia mudado as regras de tributação, acabando com a maneira fácil de obter-se redução nos preços. Mas os brasileiros assimilaram o hábito de comprar *on-line* e as montadoras continuaram oferecendo preços mais baixos através da web. A redução nos preços foi baseada posteriormente em diminuição dos estoques, porque quando o consumidor compra o carro pela internet, o veículo pode ser produzido sob demanda e entregue para o cliente dias após a compra.

### 5.2. A empresa

Entrevistas com profissionais de uma montadora foram realizadas para permitir uma visão mais realista dessas transações *on-line*. A empresa analisada era umas das líderes em vendas de carros no Brasil, incluindo transações *on-line* e *off-line*, porém não possuía um volume expressivo de vendas via web. Questionando-se esse fato com o responsável pelo departamento comercial, verificou-se que a rentabilidade das vendas *on-line* é menor que a das transações *off-line*. A diminuição na margem de lucro ocorre pois 98,5% das vendas *on-line* são realizadas em terminais implantados nas concessionárias, portanto há incidência de comissão e o preço é menor que nas vendas *off-line*.

De qualquer forma, as transações pela internet representavam 24% das vendas e foram mantidas para que não houvesse perda de mercado para os concorrentes. O grande desafio para formulação da estratégia *on-line* foi tirar proveito do meio *on-line* no relacionamento com consumidores, porém aumentando-se a rentabilidade da operação.

### 5.3. Estratégia on-line

Após uma análise do perfil dos internautas brasileiros, percebeu-se que havia grande congruência entre o público internauta e o consumidor de veículos com preço mais alto. A internet possui alta penetração entre as pessoas de alta renda, portanto parece ser o meio ideal de contato com esses consumidores. Além disso, o meio *on-line* é interativo, permitindo que o consumidor conheça cada detalhe do produto antes de dirigir-se à concessionária. A partir dessa constatação, a empresa procurou ser a líder em lembrança de marca na internet e realizar ações para maximizar sua audiência *on-line*.

Na nova estratégia, a simbiose prevaleceu entre a montadora e as concessionárias, a empresa passou a estimular a venda de veículos mais caros através de um sistema de *leads* onde o consumidor era direcionado para a concessionária através de um pedido formulado via internet já contemplando todos os opcionais do veículo. Dessa forma, a rentabilidade da operação foi impulsionada, havendo ganhos para os dois agentes do processo. A parceria com a força de vendas foi selada também com uma intranet que apoia as concessionárias na realização de campanhas.

Porém, como se pode notar na Tabela 4, a empresa não conseguiu consolidar sua vantagem competitiva na internet no período analisado.

### 5.4. Resultados

Mesmo com o aumento nas vendas, os indicadores da presença *on-line* não comprovaram que a internet trouxe vantagens competitivas para a montadora. Os principais fatores que contribuíram para esse quadro foram:

- A ausência de fatores diferenciadores no *website*, cujas funcionalidades são as mesmas apresentadas pela concorrência (Tabela 4); e
- A baixa integração com os agentes da cadeia de valor, que basicamente estabeleceu conexão com as revendas pela internet mas contou com poucas iniciativas que aproximassem os fornecedores dos canais *on-line*.

A falta de diferenciação no *website* pode ser explicada pelo conservadorismo da montadora, que praticamente seguiu os passos da concorrência na internet. A aplicação do *checklist* do modelo de negócios indica baixa taxa de inovação (40%) (Figura 7).

A ausência de mais integração com os agentes da cadeia é um provável resultado do posicionamento hierárquico da área de internet. A gerência de internet reportava-se diretamente à diretoria de *marketing*, o que pode ter provocado uma certa tendência nas iniciativas de internet, que privilegiavam o consumidor e a força de vendas. Iniciativas mais completas que integravam a cadeia de valor, como troca de dados pela internet e ampliação dos leilões *on-line* eram um potencial a ser explorado.

Como ponto favorável, nota-se que a empresa atingiu quase todo o potencial de aumento da eficiência por intermédio da internet (85%, Figura 7). Portanto, embora não se pudesse dizer que se obteve um diferencial competitivo com a internet, houve pelo menos aumento na eficiência das operações e da rentabilidade da empresa, fatores críticos de sucesso já mencionados. Pode-se dizer também que a aplicação da internet foi um critério qualificador (Slack, 1993), uma vez que todos os concorrentes oferecem funcionalidades (Tabela 4) e o consumidor

Tabela 4. Funcionalidades dos *sites* das principais montadoras (baseado em visitas aos *sites* de cada empresa).

Aplicações	Caso analisado	Concorrente A	Concorrente B	Concorrente C
Informações sobre os diversos modelos de veículos	X	X	X	X
Montagem de carro	X	X	X	X
E-commerce de veículos	X	X	X	X
Leads para concessionárias	X		X	X
Tracking do pedido			X	
Área personalizada para o consumidor			X	
Informações sobre a manutenção do veículo	X	X	X	X
Oferta de serviços especiais como garantia estendida	X	X	X	X
Atendimento ao cliente via e-mail	X	X	X	X
Cadastro de clientes e prospects	X	X	X	X
Bate papo on-line		X		
Perguntas mais frequentes	X	X	X	X
Área exclusiva para comunidades, como motoristas off-road		X	X	X
Número de funcionalidades	9	10	12	10

apoia sua decisão de compra em dados obtidos por meio da internet.

## 6. Terceiro estudo de caso – Internet banking

### 6.1. O cenário competitivo

Em 1996, o Bradesco passa a ser a quinta instituição no mundo a oferecer serviços bancários pela internet (Manzoni Junior, 2002). A partir desse momento, outros bancos brasileiros também lançaram sites de internet *banking* e deu-se início a uma acirrada disputa. Em 1997, as principais instituições já possuíam serviços na internet. Essa agilidade deveu-se ao alto grau de informatização da indústria bancária, já que a maior parte dos sistemas foi informatizada antes de 1994, época que o país mantinha altos níveis de inflação e os serviços informatizados de autoatendimento eram fundamentais para viabilizar o alto volume de operações realizadas a cada dia, para garantir que as economias dos clientes fossem corrigidas diariamente. Os principais motivos que levaram as instituições a entrarem na competição pelo mercado *on-line* foram (i) a redução de custos operacionais, (ii) a disputa por clientes e a venda de produtos e serviços para clientes com maior renda.

Em 2003, a penetração do internet *banking* (IB) entre os internautas brasileiros era de 40,5%, maior até que o indicador americano, de 37,8% (Business Standard, 2003). Segundo a Federação Brasileira de Bancos - Febraban (2003), os bancos brasileiros possuíam 14,9 milhões de usuários de IB, crescimento de 14,6% com relação ao ano anterior. O crescimento nas transações efetuadas foi de 178%, passando de 820 milhões para 2,2 bilhões.

### 6.2. A empresa

A instituição analisada foi um grande banco do varejo que administrava mais de 50 bilhões em depósitos e possuía mais de 15 milhões de correntistas. O banco partiu para uma estratégia agressiva de

crescimento adquirindo outras instituições, o que aumentou a complexidade da operação e a necessidade de controle de custos.

Os investimentos em tecnologia foram expressivos nos últimos anos, para minimizar os custos, por exemplo, o banco direcionou R\$ 1 bilhão por ano apenas para a área de telecomunicações e infraestrutura. Os resultados obtidos foram notórios, o banco encontrava-se entre as instituições mais eficientes do mercado, considerando-se a divisão das despesas de pessoal e administrativas sobre o resultado.

O internet *banking* tornou-se um canal consolidado na instituição com cerca de 6,5 milhões de pessoas realizando transações via internet. As transações efetuadas pelos correntistas *on-line* contribuíram para a melhoria da eficiência operacional, mas além de reduzir custos o banco pretendia incrementar o faturamento através desse canal.

### 6.3. Estratégia *on-line*

A instituição objetivava, através do relacionamento *on-line*, aumentar sua participação em segmentos de mercado mais favoráveis, como o de clientes *private* e de *e-shoppers*. Várias iniciativas *on-line* foram iniciadas para atingir esse objetivo (Tabela 5). Em paralelo, um grande esforço foi realizado para que a antiga estrutura do banco conseguisse atender a demanda dos diversos segmentados trabalhados, um departamento de CRM chegou a ser criado recentemente para cumprir essa missão.

### 6.4. Resultados

Com a utilização da estratégia *on-line*, que ainda está em execução, o banco analisado melhorou seu posicionamento na internet com resultados expressivos entre 2003 e 2004.

Com relação à utilização do potencial da internet observou-se, de acordo com a aplicação do modelo de Amit & Zott (Figura 8), que o banco ainda poderia evoluir no quesito fidelização e inovação.

Tabela 5. Aplicações do banco analisado na internet.

Agentes	Aplicações
Clientes pessoa física	Sites específicos para nichos de clientes como <i>dekasseguis</i>
	Visão unificada de todas as linhas de produtos
	Área restrita para que o cliente consulte saldos, extratos e efetue transações
Empresas	Transações integradas para a área de produtos dentro da área restrita
	Sites específicos para alguns tipos de indústria
	Internet <i>banking</i> que integra todos os sistemas de comunicação com empresas
Diversos	Área de relacionamento com investidores
	Área institucional com informações sobre o banco e seus projetos sociais
	Fale conosco

Uma possível saída para que o banco fosse inovador e mantivesse a vantagem sobre a concorrência foi a oferta de serviços específicos para nichos de clientes. O entendimento de seus diversos públicos e a realização de ações segmentadas foram competências essenciais para empresas baseadas em conhecimento (Duhan et al., 2001). Em razão da dificuldade para desenvolver essas competências, pode-se dizer que dificilmente elas seriam copiadas por outras instituições, oportunidade para que constituíssem dessa forma um diferencial competitivo (Porter, 2001).

## 7. Conclusão

Diversos estudos demonstraram as modificações nos sistemas de valor causadas pela internet (Ferreira & Alves, 2005; Oliveira et al., 2008; Nakano, 2010; Morinishi & Guerrini, 2011; Araujo & Zilber, 2013) e as consequentes possibilidades de as empresas se apropriarem dessas modificações para gerarem vantagens competitivas com essa tecnologia (Porter, 2001). No entanto, verificou-se uma lacuna na literatura, de estudos que detalhassem como as empresas brasileiras utilizam a lógica do modelo de negócios em *e-business* (Chesbrough & Rosenbloom, 2002; Teece, 2010; Amit & Zott, 2001) para criação de valor estratégico (Araujo & Zilber, 2013). Por esse motivo, o presente artigo procurou explorar, através de pesquisa qualitativa, os constructos do impacto da internet nos negócios (Porter, 2001; Bovet & Martha, 2001) e da criação de valor estratégico através da internet (Amit & Zott,

2001) em empresas brasileiras. Os estudos de caso comprovaram parcialmente as proposições, como pode ser visualizado na Tabela 6. Com relação ao constructo impacto da internet nos negócios verificou-se que:

- As empresas conseguiram integrar o sistema de valor através da internet (Porter, 2001), a única ressalva foi a integração parcial atingida pela montadora que priorizou a rede de concessionárias;
- A rede de valor (Bovet & Martha, 2001) foi verificada apenas no terminal portuário;
- Com exceção da montadora, que seguiu seus concorrentes, as empresas conseguiram obter vantagem competitiva (Porter, 2001).

O constructo criação de valor estratégico através da internet (Amit & Zott, 2001) foi analisado de acordo com a pontuação de cada empresa no *checklist* (Tabela 3), agregada nas variáveis abaixo:

- A inovação foi observada integralmente apenas no caso do terminal portuário. A montadora seguiu seus concorrentes e o banco foi inovador em algumas funcionalidades;
- Todas as empresas obtiveram eficiência com o uso da internet;
- Da mesma forma, a complementaridade na oferta de produtos e serviços também ocorreu em todos os casos;

Tabela 6. Verificação das proposições através dos estudos de caso.

Constructos	Variáveis	Proposições	Verificação das proposições		
			Terminal portuário	Montadora	Banco
Impacto da internet nos negócios	Integração do sistema de valor	P1	Sim, a empresa conseguiu integrar agentes numa rede de valor.	Em termos, a integração foi maior com as concessionárias e baixa com fornecedores.	Sim, o banco conseguiu promover a integração através do internet <i>banking</i> .
	Redes de valor	P2	Sim, verificou-se a implantação de uma rede de valor.	Não há evidências de rede de valor.	Não há evidências de rede de valor.
	Vantagem competitiva	P3	Sim, a rede de valor representa um diferencial.	Não, a empresa apenas acompanhou a concorrência.	Sim, houve diferenciação através de aplicativos por nichos de clientes.
Criação de valor estratégico através da internet	Inovação	P4	Sim, a rede de valor foi uma inovação no setor.	Não verificada.	Em termos, algumas funcionalidades foram inovadoras.
	Eficiência	P5	Sim, houve ganhos.	Sim, houve ganhos.	Sim, houve ganhos.
	Complementaridade	P6	Sim, houve complementaridade.	Sim, houve complementaridade.	Sim, houve complementaridade.
	Fidelização	P7	Não há evidências.	Sim, houve contribuição para fidelização.	Sim, houve contribuição para fidelização.
	Modelo de negócios	P8	Em termos, governança pouco explorada.	Em termos, governança pouco explorada.	Em termos, governança pouco explorada.



- Apenas no caso do terminal portuário não foram encontradas evidências de fidelização dos clientes. Nos outros dois houve a verificação dessa variável;
- Em todos os casos, o modelo de negócios foi aplicado ao menos parcialmente, pois a governança não foi bem explorada. Observou-se muita centralização na gestão das redes. A disseminação da Web 2.0, em que o usuário possui maior nível de interação, e o surgimento de novos modelos de cocriação (Tapscott & Williams, 2007) podem ter contribuído para uma governança mais distribuída.

A pesquisa procurou explorar a utilização da internet em empresas brasileiras e constatou a possibilidade de a internet impactar positivamente nos negócios, gerando vantagem competitiva (Porter, 2001). A forma como ocorre a criação de valor estratégico através da internet varia muito de empresa para empresa (Tabela 6), porém o modelo de negócios baseado em conteúdo, estrutura e governança é um fator que contribui nessa geração de valor (Amit & Zott, 2001). Estudos futuros poderão mensurar através de pesquisa quantitativa qual o impacto das variáveis do modelo de negócios na geração de valor das empresas brasileiras.

## Referências

- Albertin, A. L. (2001). Valor estratégico dos projetos de tecnologia da informação, *Revista de Administração de Empresas*, 41(3), 42-50. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902001000300005>
- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value Creation in E-business. *Strategic Management Journal*, 22, 493-520. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.187>
- Anderson, C. A. (2006). *Cauda Longa: Do mercado de massa para o mercado de nicho*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Araujo, A. C., Matsuoka, E. M., Ung, J. E., Hilsdorf, W. C., & Sampaio, M. (2013). Logística reversa no comércio eletrônico: um estudo de caso. *Gestão & Produção*, 20(2), 303-320. <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-530X2013000200005>
- Araujo, J. B., & Zilber, S. N. (2013). Adoção de E-Business e mudanças no modelo de negócio: inovação organizacional em pequenas empresas dos setores de comércio e serviços. *Gestão & Produção*, 20(1), 147-161. <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-530X2013000100011>
- Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES. (2000). *Informe Infra-estrutura - Porto de Santos: Aspectos de competitividade*. Recuperado em 17 de abril de 2012, de [www.bndes.gov.br](http://www.bndes.gov.br).
- Benbasat, I., Goldstein, D. K., & Mead, M. (1987). The case research strategy in studies of information systems. *MIS Quarterly*, 11(3), 369-386. <http://dx.doi.org/10.2307/248684>
- Bovet, D., & Martha, J. (2001). *Redes de Valor- Aumente os lucros pelo uso da Tecnologia da Informação na cadeia de valor*. São Paulo: Negócio Editora Ltda.
- BusinessWeek. (2003, maio). The E-biz Surprise. *BusinessWeek*, 60-68.
- Bussinger, F. (1998). *Reformas e regulação portuária*. Pesquisa IPEA.
- Capps, R. (2009). The good enuf rvlutn: why lo-fi tech will rule the world. *Wired*, 110-119.
- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox corporation's technology spinoff companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 529-555. <http://dx.doi.org/10.1093/icc/11.3.529>
- Claver, E., Gonzalez, R., & Llopis, J. (2000). An analysis of research in information systems (1981-1997). *Information & Management*, 37(4), 181-195. [http://dx.doi.org/10.1016/S0378-7206\(99\)00043-9](http://dx.doi.org/10.1016/S0378-7206(99)00043-9)
- Duhan, S., Levy, M., & Powell, P. (2001). Information systems strategies in knowledge-based SMEs: the role of core competencies. *European Journal of Information Systems*, 10, 25-40. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000379>
- Federação Brasileira de Bancos - Febraban. (2003). *Distribuição dos resultados*. Recuperado em 17 de abril de 2012, de [www.febraban.com.br](http://www.febraban.com.br)
- Ferreira, K. A., & Alves, M. R. P. A. (2005). Logística e troca eletrônica de informação em empresas automobilísticas e alimentícias. *Revista Produção*, 14(3), 434-447. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65132005000300012>
- Gulati, R., Nohria, N., & Zaheer, A. (2000). Strategic Networks. *Strategic Management Journal*, 21(3 Special Issue), 203-215. [http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200003\)21:3<203::AID-SMJ102>3.0.CO;2-K](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200003)21:3<203::AID-SMJ102>3.0.CO;2-K)
- Henderson, J.C., & Venkatraman, N. (1993). Strategic Alignment: Leveraging Information Technology for Transforming Organizations. *IBM Systems Journal*, 32(1), 4-16.
- Kim, W. A., & Mauborgne, R. (2005). *A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Laurindo, F. J. B. (2008). *Tecnologia da Informação: Planejamento e Gestão de Estratégias*. São Paulo: Editora Atlas.
- Manzoni Junior, R. (2002). Um banco popular classe A. *Business Standard*, (13), 22-27.
- McFarlan, W. E. (1984). Information technology changes the way you compete. *Harvard Business Review*, 62(3), 98-103.
- Miguel, P. A. C. (2007). Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. *Revista Produção*, 17(1), 216-229. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65132007000100015>
- Morinishi, M. T., & Guerrini, F. M. (2011). Formação de redes de cooperação para o desenvolvimento de e-marketplaces verticais. *Produção*, 21(2), 355-365. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65132011005000021>
- Nakano, D. (2010). A produção independente e a desverticalização da cadeia produtiva da música. *Gestão*

- & *Produção*, 17(3), 627-638. <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-530X2010000300015>
- Nolan, R. L., & McFarlan, W. E. (2005). Information Technology and the Board of Directors. *Harvard Business Review*, 83(10), 96-106.
- Oliveira, C. L., Laurindo, F. J. B., Carvalho, M. M., Moraes Filho, F. V. (2008). Internet como fonte de vantagem competitiva: um caso na Indústria portuária. *Produção*, 18(3), 423-440. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65132008000300002>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: origins, present, and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 15.
- Porter, M. E. (1979). How Competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 57(6), 137-145.
- Porter, M. E. (2001). Strategy and the internet. *Harvard Business Review*, 79(3), 63-78.
- Porter, M. E., & Millar, V. E. (1985). How information gives you competitive advantage. *Harvard Business Review*, 63(4), 149-160.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: the next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(i.3), 5-14.
- Robertshaw, T. (2013). Ecommerce Survey. *Tom Robertshaw Blog*. Recuperado em 17 de abril de 2012, de <http://tomrobertshaw.net/2013/03/feb-2013-ecommerce-survey/#download-now>.
- Rockart, J. F. (1979). Chief Executives Define Their Own Data Needs. *Harvard Business Review*, 57(2), 81-92.
- Schumpeter, J. A. (1961). *Capitalismo, socialismo e democracia*. Traduzido por Ruy Jungmann. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura.
- Slack, N. (1993). *Vantagem competitiva em manufatura*. São Paulo: Atlas.
- Tapscott, D., & Williams, A. D. (2007). *Wikinomics: como a colaboração em massa pode mudar o seu negócio*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira.
- Teece, D. J. (2010). Business model, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194. <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Wernerfelt, B. (1984). A resource based view of the firm, *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- Williamson, O. E. (1983). *Entrepreneurship*. Lexington: Lexington Books.
- Yin, R. K. (1991). *Case Study Research: Design and Methods*. Newbury Park: Sage Publications.
- Zwass, V. (1998). *Foundation of Information Systems*. Boston: Irwin McGraw-Hill.

## Strategy and the internet: case studies in Brazilian companies

### Abstract

This study explores an era of online Brazilian business, which is distinctive and rich in experience, when companies used the Internet as a strategic tool to achieve a unique position. Currently, companies use predefined business models to achieve operational efficiency. This research analyzed three case studies (e-commerce of cars, container operator, internet banking). The study concluded that (a) the alignment between the business and online strategies can increase the competitive advantage; (b) the business model can be an efficient construct to develop online strategies in Brazilian companies; and (c) some Brazilian companies have taken advantage of the value creation potential on the Internet to generate efficiency, complementarities, innovation and client retention within their business.

### Keywords

Business model. Value creation. E-business.