

# A PERFORMANCE EMPRESARIAL E AS OPÇÕES LIGADAS À INTERNET: UM ESTUDO NO CONTEXTO EMPRESARIAL PORTUGUÊS

Alzira Marques  
Arnaldo Coelho

## RESUMO

A Internet, pelas suas características interactivas e conectivas, está na origem de transformações profundas no mundo empresarial. No marketing essas transformações são mais visíveis e mudam as relações entre parceiros, com os clientes a ganharem poder em prejuízo dos produtores e distribuidores. No limite, reclamam a participação na formulação do *marketing-mix*. Neste contexto, são muitas as empresas que reformulam as suas estratégias de marketing para aproveitar as oportunidades de negócio criadas pela Internet, assistindo-se assim, à customização do *marketing-mix* e dos relacionamentos. Baseado numa amostra de 192 empresas privadas portuguesas, 93 possuindo *website* e 99 não possuindo *website*, este estudo pretende conhecer o seu nível de sofisticação tecnológica e investigar o impacto da Internet na reconfiguração da estratégia de marketing. Todavia, a sua principal contribuição assenta no estudo desenvolvido sobre o impacto destas transformações na performance da organização.

**PALAVRAS-CHAVE:** Internet, marketing, estratégia, performance, organização.

## ABSTRACT

Internet, due to its interactive and connective characteristics, is in the origin of great changes in the business world. In the marketing field, those transformations are more visible and they are changing the relations among partners, with power moving towards customers, who are even claiming for an effective participation in the marketing-mix formulation. In this context, many companies are changing their marketing strategies in order to take advantage of the opportunities Internet is bringing, namely the opportunity for customizing the marketing strategy and the relationships. Based on a sample of 192 Portuguese private companies, 93 having website, this study aims to identify the level of technological sophistication and investigate the Internet impact on the marketing strategy redesign and on the performance of the organisations.

**KEY WORDS:** internet; marketing, strategy, performance, organisation.

---

## 1. INTRODUÇÃO

No actual contexto económico e empresarial, a Internet representa uma tecnologia estrategicamente muito importante, pelos desafios que representa bem como pelas possibilidades que introduz. Por isso, não é de estranhar que seja alvo de especial atenção por parte de empresários, executivos e académicos (Porter, 2001).

Apesar do crescimento fulgurante do comércio electrónico, a literatura académica sobre o seu impacto continua limitada e há poucos estudos baseados em dados empíricos rigorosamente testados (Hamill e Gregory, 1997; Berthon *et al.*, 1998; Griffin, 2000; Stonham, 2001). No entanto, existe uma extensa literatura sobre os determinantes da performance empresarial (Chrisman *et al.*, 1999) que incluem o impacto das estratégias baseadas na Internet (Souitaris e Cohen, 2003).

O impacto da Internet nas estratégias de marketing tem sido alvo de alguns estudos e apresenta já alguns resultados que colhem alguma unanimidade (Dutta *et al.*, 1998). Aparentemente, as empresas estão a aproveitar mal a capacidade e o potencial interactivo e conectivo das novas tecnologias da informação e comunicação. As empresas parecem reconhecer a importância das TIC como factores competitivos, apostam na criação de *sites* na Internet, mas pouco estão a fazer para alterar e ajustar o seu conceito de negócio. A generalidade das empresas parece usar as TIC como alternativa ou complemento às tecnologias de comunicação tradicionais (*e.g.* telefone, fax, correio, etc.), funcionando os *sites* como meios promocionais.

Todavia, o estudo deste impacto e das opções das empresas relativas à integração destas tecnologias na sua estratégia de marketing, sobre a performance global das empresas, permanece amplamente ignorado.

Este estudo procura analisar a contribuição das tecnologias de informação em geral, e da Internet em particular, para a reconfiguração das estratégias de marketing e testar empiricamente a relação entre as possibilidades de customização e a performance empresarial.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

A revolução tecnológica dotou os *media* electrónicos de potencialidades inigualáveis em termos de interactividade, personalização e estimulação sensorial. A Internet é disso exemplo. Inicialmente, utilizada como meio de comunicação electrónica, e posteriormente, como espaço negocial (*marketspace*), ela está na origem de mudanças profundas no mundo empresarial. Aparecem novos negócios, reestruturam-se os existentes, emergem o *e-business* e o *e-commerce*, e com eles, novas categorias de clientes, fornecedores e intermediários. Muda a natureza do produto, mudam as comunicações internas e mudam as relações entre parceiros de negócio, com os clientes a ganharem poder em prejuízo dos produtores e distribuidores. Nas palavras de Cohen (1999: 96), “não há como prever as transformações que nos aguardam. Mas uma coisa é certa: o novo milénio irá impor uma outra forma de riqueza – a do conhecimento e da inteligência”.

Estas alterações no funcionamento dos mercados, no contexto da “nova economia”, tendencialmente mais global, mas também as que resultam de mudanças de carácter societal e civilizacional, vêm explicar as novas tendências de consumo e as mudanças no comportamento dos consumidores e, consequentemente, explicar a intensificação da competição e a alteração das suas próprias regras.

Os clientes, para além de serem mais infiéis, estão a desafiar e a alterar as práticas habituais adoptadas em todas as indústrias. Usando o poder da informação, os clientes exigem que a estrutura de preços, bem como os canais de distribuição, a forma como se desenham os produtos e serviços seja alterada. Eles querem participar activamente na formulação do *marketing-mix*. E estas exigências serão atendidas porque os clientes sabem que têm um grande poder (Seybold *et al.*, 2001).

Por isso, são cada vez mais as empresas que tentam superar a concorrência competindo através de estratégias relacionais, baseadas na aplicação das novas tecnologias. Essas empresas encaram os seus clientes e fornecedores como verdadeiros parceiros de negócio, partilhando com eles, *online*, toda a informação relevante para as actividades conjuntas e mantendo com eles um diálogo constante, que se traduz na criação de vantagens competitivas com efeitos positivos na fidelidade dos seus clientes.

Esses efeitos são tanto mais positivos quanto maior for o sucesso na implementação de um marketing relacional, definido, de forma basicamente consensual, como o desenvolvimento e consequente manutenção de uma relação de carácter duradouro, reciprocamente proveitosa e satisfatória, com os interlocutores estrategicamente mais significativos para a organização (DuPont, 1998).

Contudo, a implementação de estratégias de marketing relacional, apoiadas na utilização das tecnologias de informação e comunicação requerem uma mudança radical no modelo de negócio tradicional. A estratégia de negócio deixa de estar centrada na criação de valor para o accionista e passa a estar centrada na criação de valor superior para o cliente, exigindo dessa forma mudanças significativas na prática do negócio.

Assim, apoiadas nas características interactivas e conectivas das TIC, as empresas substituem, progressivamente, o enfoque no produto e na transacção, pelo mercado, particularmente pelas relações com os clientes. Esta mudança para além de implicar ser capaz de: (1) identificar os clientes, (2) diferenciar os clientes, (3) interagir com os clientes, e (4) customizar o *marketing – mix*, implica ser capaz de partilhar o poder de decisão com os clientes.

Desta forma, as empresas para implementarem o marketing relacional e explorarem as oportunidades de negócio do *marketspace* criado pela Internet, devem transformar o modelo de negócio tradicional baseado nos 4 P's, introduzindo as virtualidades emergentes da relação com o cliente. A estratégia de marketing deixa assim de corresponder à definição dos 4 “Ps” que Kotler popularizou, e que basicamente correspondiam aos 4 grandes conjuntos de variáveis que a empresa controlava e modelava, para passar a resultar num processo partilhado, onde a possibilidade de sucesso da oferta comercial parece proporcional ao envolvimento e à participação do cliente.

Deste modo, a implementação de estratégias de marketing relacional pode ser avaliada através do nível de sofisticação tecnológica e do aproveitamento dessa sofisticação na transformação do modelo de negócio tradicional. Particularmente no aproveitamento dos *websites* para customizar o marketing-mix, os relacionamentos com os clientes, e para criar e desenvolver *networks* de relações com os seus parceiros de negócios (Dutta *et al.*, 1998).

A literatura tem tratado a lealdade de clientes e a performance empresarial como consequências do marketing relacional (Kohli e Jaworski, 1990; Narver e Slater, 1990; Kohli *et al.*, 1993; Sinkula *et al.*, 1997; Baker e Sinkula, 1999). Infere-se, por isso, que o sucesso da transformação do modelo de negócio tradicional se reflecta na performance, sendo a sua avaliação amplamente utilizada como um referencial para evidenciar os resultados de acções concretas, quer no domínio da estratégia, quer do marketing. A sua medição é muito importante para desenvolver uma teoria e produzir conselhos úteis para a prática empresarial (Murphy *et al.*, 1996). Nesse sentido, reveste-se de particular importância a identificação de um conjunto de factores associados às estratégias relacionais que sejam potenciais condutores da performance (Souitaris e Cohen, 2003).

No âmbito do marketing relacional, encontra-se um número significativo de estudos cujo objectivo principal é investigar a relação entre algumas dimensões do marketing relacional e a performance competitiva. Predominam os estudos que visam provar a existência de uma relação positiva entre a orientação para o mercado e para a aprendizagem e o sucesso de novos produtos, designada de performance adaptativa ou de inovação (Baker e Sinkula, 1999; Jaworski *et al.*, 2000; Perin *et al.*, 2002). Constata-se também a existência de inúmeros estudos que verificam a existência de uma relação positiva entre alguns conceitos chave do marketing relacional (confiança, compromisso, satisfação, serviços ao cliente, etc.) e a lealdade dos clientes, designada de performance relacional (Pritchard *et al.*, 1999; Ruyter e Wetzels, 1999; Rich, 2000; Newell, 2000). Para além destas medidas de performance, vulgarmente, também são utilizadas a quota de mercado relativa, a taxa de crescimento das vendas e a performance geral (Slater e Narver, 1994; Perin e Sampaio, 2001).

### 3. METODOLOGIA DE ANÁLISE E RESULTADOS

O objectivo do presente estudo é, então, o de avaliar a penetração das novas tecnologias de informação nas empresas, com destaque para a Internet, bem assim como o seu impacto nas estratégias de marketing. Trata-se de avaliar se elas representam apenas mais um instrumento no âmbito dessa estratégia ou se podem ser encaradas num novo quadro de relações entre a empresa e o mercado, entre a empresa e os seus clientes. Estar-se-á a assistir a uma reconfiguração das estratégias de marketing, induzida pelas transformações resultantes da emergência das novas TIC e da Internet?

Para tentar responder a estes objectivos, formalizaram-se as hipóteses que seguidamente se apresentam:

(H1) As empresas estão a utilizar os *sites* para reconfigurar as estratégias de marketing e as relações com clientes.

Trata-se do reconhecimento de que a as TIC em geral e a Internet em particular, são mais que um conjunto de novos instrumentos ao serviço da estratégia de marketing. Elas inserem-se num novo quadro de relações da empresa com o mercado e com os seus clientes.

(H2) Há uma relação positiva entre a sofisticação tecnológica dos *websites* e a performance empresarial.

A capacidade tecnológica é, desde logo, um indicador da forma como a empresa encara as novas tecnologias e o papel que elas têm na estratégia da organização. *Websites* com uma configuração mais sofisticada deverão, em princípio, significar um papel de destaque para esta nova ferramenta e logo, deverão ter por detrás empresas mais performantes.

(H3) Há uma relação positiva entre o grau de reconfiguração das estratégias de marketing (produto, promoção, preço e distribuição) e a performance empresarial.

Se a generalidade dos estudos se vinha centrando no impacto da Internet na reconfiguração das estratégias de marketing (Dutta *et al.*, 1998), pretende-se agora averiguar o impacto desta reconfiguração na performance das empresas. É de esperar que empresas que encaram de forma mais séria e integrada este novo instrumento, sejam mais performantes.

(H4) Há uma relação positiva entre o grau de transformação das relações com os clientes e a performance empresarial.

Finalmente, impõe-se estudar o impacto do redesenho das relações com clientes, motivado pela introdução destas tecnologias, na performance global da organização.

(H5) Há uma relação positiva entre a existência de uma rede de relacionamentos e a performance empresarial.

Estando o relacionamento com clientes na ordem do dia, sendo o marketing relacional uma das áreas em que mais investigação se vem produzindo, pretende-se aqui destacar o papel destas tecnologias na criação de uma rede relacional bem assim como o seu efeito no desempenho da organização.

Para objecto deste estudo transversal foram seleccionadas empresas do sector dos moldes, cristalaria, cutelaria, têxtil-lar e faianças. Elas correspondem a dois grupos distintos, segundo o seu mercado de actuação: as empresas de moldes que actuam no mercado B2B (*business-to-business*); as empresas de cristalaria, têxtil-lar, cutelaria e faiança, que operam no mercado B2C (*Business-to-consumer*). O Universo inquirido foi identificado a partir de uma base de dados do ICEP (Instituto de Comércio Externo Português), da lista de associados de várias Associações Empresariais e de catálogos de participantes em Feiras Internacionais.

A recolha de dados foi efectuada através de um questionário destinado a dirigentes que ocupassem um lugar no topo da hierarquia e que conhecessem bem as práticas relacionais da empresa. Nesse sentido, foram contactadas todas as empresas, por telefone ou pessoalmente, para explicar os objectivos do estudo e pedir a sua colaboração para responderem ao questionário. Se a empresa aceitasse colaborar era identificado o inquirido, e seguindo o conselho de Godin (1999), pedia-se permissão para entregar pessoalmente o questionário, ou para o enviar por correio. De um Universo de 296 empresas, 192 (64,5%) responderam.

Para operacionalizar o grau de reconfiguração do marketing estratégico adaptou-se o modelo utilizado por Dutta *et al.* (1998), que utiliza 24 itens distribuídos por seis dimensões: sofisticação tecnológica, transformação de produtos, transformação da promoção, transformação de preços, transformação da distribuição e transformação dos relacionamentos com clientes, tendo-se acrescentado uma sétima dimensão – a *network* de relações. No total, foram utilizados 36 itens distribuídos por sete dimensões para operacionalizar 3 variáveis latentes (sofisticação tecnológica, *network* de relações e transformação de negócio). A avaliação de cada item foi feita através de uma escala semântica de 1 a 7 pontos, indicando baixos e altos níveis de realização respectivamente. Originalmente em inglês, as escalas foram convertidas para língua portuguesa através da técnica de tradução reversa.

A avaliação da performance, apesar de importante, continua a ser uma questão complexa que requer muita atenção. A sua complexidade advém da dificuldade em obter dados objectivos válidos para a sua mensuração. Apesar das medidas objectivas de performance poderem parecer mais confiáveis, elas são também susceptíveis de trazer problemas de avaliação. Primeiro, porque as amostras, regra geral, são extraídas de uma população heterogénea e o investigador, diferentemente do gestor, determina o limite imaginário entre o sucesso e o fracasso (Styles, 1998). Segundo, porque algumas medidas (*e. g.*: rendibilidade e quota de mercado) são difíceis de comparar entre empresas devido às suas diferentes práticas de contabilidade. Terceiro, porque alguns gestores, podem não estar dispostos a responder aberta e efectivamente em valores absolutos e manipular as respostas (Katsikeas, *et al.*, 1996).

Estas dificuldades explicam a necessidade de se trabalhar com medidas subjectivas de percepção. Todavia, há estudos que demonstram que não existem diferenças significativas entre a utilização de medidas objectivas ou subjectivas de performance (Dess e Robinson, 1984; Perin e Sampaio, 1999). Sendo assim, neste estudo, à semelhança dos já referidos, e que são corroborados por Trez e Luce (2001), optou-se por utilizar medidas subjectivas de percepção para medir a performance empresarial.

Com base nos estudos de Kohli e Jaworski (1990), Narver e Slater (1990), Kohli *et al.* (1993), Sinkula *et al.* (1997) e Baker e Sinkula (1999) construiu-se uma escala para operacionalizar a performance de novos produtos, a quota de mercado relativa ao principal concorrente, a taxa de crescimento das vendas, a lucratividade e a performance geral. A estas medidas acrescentaram-se medidas de performance relacional.

Nestes termos, na avaliação da performance foram considerados indicadores de adaptabilidade, de eficácia e relacionais. Os primeiros estão associados ao sucesso de novos produtos e incluem a taxa de introdução de novos produtos, o grau de sucesso dos novos produtos, o grau de diferenciação de novos produtos, o ciclo de vida do novo produto e pioneirismo no mercado com novos produtos e serviços. Estes indicadores reflectem o sucesso da empresa em responder às mudanças ambientais e às oportunidades de negócio. Os segundos estão associados à performance económica e dizem respeito à taxa de crescimento das vendas, ao lucro operacional das vendas e à quota de mercado. Os últimos estão associados à performance de retenção de clientes, visam medir a lealdade dos clientes avaliada com base na frequência e no valor de compra dos clientes.

No total, utilizaram-se 11 itens para medir a performance recente. Na sua medição o inquirido considerava subjectivamente o desempenho da sua empresa em relação aos seus principais concorrentes dentro do seu sector de actividade, utilizando para o efeito uma escala de Likert de 7 pontos, variando de 1 (muito menor que o dos principais concorrentes) a 7 (muito maior que o dos principais concorrentes).

Os dados obtidos através de questionário foram objecto de tratamento estatístico, através do "package" informático SPSS (Statistical Package for Social Sciences). Começou-se por analisar a fiabilidade e a validade das medidas das variáveis latentes utilizadas no questionário adoptando para o efeito a abordagem tradicional de Churchill (1979). Com o objectivo de encontrar um conjunto de itens que reflectam um conceito unidimensional foi efectuada uma análise factorial exploratória, seguida de uma análise dos coeficientes alfa (Cronbach, 1951).

Os valores do qui-quadrado obtidos para o teste de esfericidade de Bartlett são todos significativos ( $p < 0,05$ ), o que significa que existe uma boa correlação entre as variáveis. Os valores obtidos para o teste KMO situaram-se todos acima de 0,60, indicando uma boa adequação da dimensão da amostra aos itens em análise (Hair *et al.*, 1998; Malhotra, 1996). Por conseguinte, prosseguiu-se com a análise factorial exploratória. No quadro 1 apresentam-se os resultados do estudo da unidimensionalidade e da validade dos modelos de medidas utilizados.

**Quadro 1: Resultados das Análises de Fiabilidade e Validade do Modelo de Medidas**

| Variáveis Latentes                  | Análise Factorial Exploratória |                              |                                  | Análise de Fiabilidade        |                                  |
|-------------------------------------|--------------------------------|------------------------------|----------------------------------|-------------------------------|----------------------------------|
|                                     | Número de componentes          | Total da Variância Explicada | Avaliação da Unidimensionalidade | Alfa ( $\alpha$ ) de Cronbach | Avaliação da Fiabilidade interna |
| Sofisticação tecnológica do site    | 1                              | 69,5%                        | Unidimensional                   | 0,904                         | Excelente                        |
| Reconfiguração da estratégia de MRk | 5                              |                              | Multidimensional                 |                               |                                  |
| ▪ Transformação do produto          | 1                              | 63,5%                        | Unidimensional                   | 0,701                         | Razoável                         |
| ▪ Transformação da promoção         | 1                              | 78,4%                        | Unidimensional                   | 0,925                         | Excelente                        |

## NEW TRENDS IN MARKETING MANAGEMENT

|                                 |   |       |                |       |           |
|---------------------------------|---|-------|----------------|-------|-----------|
| ▪ Transformação do preço        | 1 | 64,5% | Unidimensional | 0,839 | Boa       |
| ▪ Transformação da distribuição | 1 | 71,1% | Unidimensional | 0,890 | Boa       |
| ▪ Transformação das relações    | 1 | 68,6% | Unidimensional | 0,899 | Excelente |
| <i>Network</i> de relações      | 1 | 67,4% | Unidimensional | 0,867 | Boa       |
| Performance                     | 1 | 54,8% | Unidimensional | 0,900 | Excelente |

A variância total explicada é igual ou superior a 50%, sendo por isso aceitável (Hair *et al.*, 1998). Os resultados mostram que a sofisticação tecnológica do *website*, a *network* de relações e a performance são conceitos unidimensionais e o grau de reconfiguração da estratégia de marketing é um conceito multidimensional medido por cinco dimensões (Quadro 1).

Em termos gerais os itens apresentam fortes correlações item total, pelo que medem os conceitos que pretendem medir. Os oito conceitos unidimensionais encontrados apresentam alfas superiores a 0,70, como recomendado por Murphy e Davidshofer (1988) e Nunnally (1978). Aparentemente, os resultados parecem indicar que o questionário operacionaliza um conjunto de escalas fiáveis, susceptíveis de medir o conjunto de variáveis latentes proposto.

O primeiro passo para o tratamento dos dados consistiu em analisar o grau de reconfiguração da estratégia de marketing através da análise das médias de cada dimensão em estudo. Averiguou-se se as empresas com *sites* mais sofisticados registam maior grau de transformação das estratégias de marketing. Para o efeito, utilizou-se o teste *t* para duas amostras independentes, e compararam-se as médias do grau de transformação das estratégias de marketing das empresas segundo o grau de sofisticação tecnológica do seu *site* (tabela 1). Prosseguiu-se com a análise das correlações de Pearson e com a aplicação do Modelo de Regressão Linear Múltipla (MRLM). Por último, utilizou-se novamente o teste *t* para duas amostras independentes para comparar a performance entre as empresas que têm website e aquelas que não têm.

A utilização das técnicas estatísticas paramétricas indicadas, requer a verificação de uma série de pressupostos. Assim, antes de se proceder à aplicação do coeficiente de correlação de Pearson, foram verificadas a linearidade entre as variáveis, através da observação dos diagramas de dispersão e a normalidade das distribuições através e dos testes Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk (K-S) e da análise dos graus de assimetria e de curtose. O MRLM carece da verificação dos pressupostos da linearidade do fenómeno em estudo, da independência das observações da variável dependente (Y), da normalidade da variável dependente com média e variância constante, da normalidade da variável aleatória residual com média e variância constante, da não auto correlação dos resíduos (covariância nula) e da independência das variáveis explicativas (X's), ou seja da sua não multicolinearidade. O teste *t* para amostras com mais de 30 observações é suficientemente robusto, dispensando a verificação do pressuposto da normalidade (Pestana e Gageiro, 2000:160).

Confirmados os pressupostos associados a cada técnica, prosseguiu-se com a análise descritiva e com a estimação do comportamento da performance empresarial (variável dependente) a partir do nível de sofisticação tecnológica dos *websites*, da *network* de relacionamentos e das dimensões do grau de reconfiguração da estratégia de marketing (transformação do produto, promoção, preço, distribuição e relações com os clientes) (variáveis independentes), através da análise do modelo de regressão linear múltipla. Apresentam-se seguidamente os resultados obtidos.

## 4. RESULTADOS

Os resultados são apresentados em duas secções correspondentes às duas fases de tratamento acima identificadas.

### 4.1. A RECONFIGURAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING

Em termos gerais, o grau de transformação do negócio através dos *websites* corresponde a 2,5 valores, o que significa que, apesar de 61% das empresas em estudo reconhecerem as TIC como factores competitivos (Marques e Coelho, 2003), somente 48% das empresas desenvolveram *websites* de sofisticação tecnológica moderada, e tudo indica que não estão a aproveitar a potencial interactivo e conectivo da Internet para desenvolver *networks* de relacionamentos e para reconfigurar a estratégia de marketing, transformando o marketing *mix* e as relações com clientes (Quadro 2).

Aliás, isto já era previsível a partir do número de empresas presentes no mercado virtual. Uma análise mais pormenorizada do quadro 2 destaca as dimensões sofisticação tecnológica dos *websites* e a transformação do produto como aquelas onde as empresas estão a fazer avanços no sentido de melhorarem a sua participação na Internet, criando *websites* que, de uma forma moderada, permitem a personalização dos produtos. Porém, os resultados ao longo das outras 4 dimensões estratégicas são muito pobres, evidenciando falta de capacidade das empresas em aproveitar os *websites* para transformarem a estratégia de marketing e em criar redes de relacionamentos. Sendo assim, os resultados obtidos parecem não corroborar a proposição 1. De modo geral, as empresas que possuem um *site* na Internet limitam-se a fazer dele um mero cartão de visita.

**Quadro 2: Valores médios da transformação do negócio através dos *websites***

| Variáveis Latentes  | Média      |
|---|------------|
| Sofisticação tecnológica do site                                | 4,4        |
| Network de relações   | 2,8        |
| Transformação das estratégias de marketing através dos websites | <b>2,5</b> |
| • Transformação do produto                                      | 4,2        |
| • Transformação da promoção                                     | 2,2        |
| • Transformação do preço  | 2,0        |
| • Transformação da distribuição                                 | 2,0        |
| • Transformação das relações com clientes                       | 2,3        |

No entanto, espera-se que sejam as empresas com *sites* mais sofisticados, aquelas que registam maior grau de transformação do *marketing-mix* e das relações com os parceiros de negócio, particularmente, com os clientes. Para confirmar esta ideia utilizou-se o teste *t* para duas amostras independentes. Eis os resultados obtidos:



**Quadro 3: Testes *t* para Igualdade de Médias**

|                       | Sofisticação Tecnológica | Média | <i>T</i> | Significância bilateral |
|-----------------------|--------------------------|-------|----------|-------------------------|
| Produto               | abaixo da média          | 3,646 | -3,788*  | 0,000                   |
|                       | acima da média           | 4,775 |          |                         |
| Promoção              | abaixo da média          | 2,094 | -,857*   | 0,394                   |
|                       | acima da média           | 2,345 |          |                         |
| Preço                 | abaixo da média          | 1,800 | -1,500*  | 0,138                   |
|                       | acima da média           | 2,205 |          |                         |
| Distribuição          | abaixo da média          | 1,659 | -2,307** | 0,024                   |
|                       | acima da média           | 2,332 |          |                         |
| Relações com clientes | abaixo da média          | 1,985 | -2,633** | 0,010                   |
|                       | acima da média           | 2,711 |          |                         |
| Network               | abaixo da média          | 2,374 | -2,805*  | 0,006                   |
|                       | acima da média           | 3,171 |          |                         |

\* Igualdade de variâncias assumida

\*\* Igualdade de variâncias não assumida

Os resultados do teste *t* mostram que o grau de transformação do produto, distribuição, relações com os clientes e a criação de *networks* é superior nas empresas com *sites* mais sofisticados. Nestas dimensões a diferença de médias entre as empresas é estatisticamente significativa ( $p < 0,05$ ). Relativamente ao grau de transformação da promoção e do preço o teste *t* não evidencia diferenças estatisticamente significativas ( $p > 0,05$ ).

Por muito fraco que seja o grau de transformação das estratégias de marketing, os resultados dos teste *t* mostram que as empresas com *sites* mais sofisticados começam a usá-los para customizar o produto, transformar as relações com os clientes e criar *networks* de relações. Relativamente à promoção e ao preço tudo parece indicar que as empresas não estão a usar os *sites* para customizar essas variáveis, ou se estão, não o reconhecem talvez porque, independentemente do seu grau de sofisticação, operam de uma forma muito idêntica.

Porém, constatou-se, através da aplicação do teste *t* para duas amostras independentes, empresas B2B e B2C, que há diferenças de médias estatisticamente significativas ( $p < 0,05$ ), entre as empresas B2B e B2C, nas dimensões transformação de produto e *network* de relações, sendo as empresas B2B quem mais explora o potencial interactivo e conectivo da Internet para transformar os produtos e desenvolver *networks* de relações. Nas restantes dimensões não se registam diferenças significativas entre estes dois grupos de empresas ( $p > 0,05$ ).

Nestes termos, não se pode considerar plenamente corroborada a proposição 1. Verificou-se que cerca de metade das empresas inquiridas possuem um *website*, todavia, não aproveitam as oportunidades criadas pela Internet para reconfigurar o *marketing mix* e as relações com clientes, apenas se limitam a deslocar para a Internet o seu negócio tradicional sem que com isso o transformem.

No entanto, não deixa de ser importante verificar a existência de relações entre cada uma das seis dimensões unidimensionais e a performance. Para o efeito calcularam-se os coeficientes de correlação de Pearson (Quadro 4)

## 4.2. O IMPACTO NA PERFORMANCE

Os resultados do quadro 4 evidenciam correlações, estatisticamente significativas, entre a performance e a sofisticação tecnológica (R de Pearson = 0,390,  $p < 0,01$ ), entre a performance e a *network* de relações (R de Pearson = 0,224,  $p < 0,05$ ) e entre a performance e 4 das dimensões usadas para avaliar o grau de transformação das estratégias de marketing: produto (R de Pearson = 0,243,  $p < 0,05$ ), promoção (R de Pearson = 0,376,  $p < 0,01$ ), preço (R de Pearson = 0,281,  $p < 0,05$ ) e relações com clientes (R de Pearson = 0,442,  $p < 0,01$ ). Somente a relação entre a performance e a transformação da distribuição é não significativa (R de Pearson = 0,217,  $p > 0,05$ ), embora o nível de significância se encontre ligeiramente acima dos 0,05.

**Quadro 4: Coeficientes de Correlação de Pearson**

|             |                         | Sof-tec.  | Transformação |           |          |          |           | Network  |
|-------------|-------------------------|-----------|---------------|-----------|----------|----------|-----------|----------|
|             |                         |           | Produto       | Promoção  | Preço    | Distrib. | Relações  |          |
| Performance | Correlação de Pearson   | 0,390(**) | 0,243(*)      | 0,376(**) | 0,281(*) | 0,217    | 0,442(**) | 0,224(*) |
|             | Significância bilateral | 0,001     | 0,036         | 0,001     | 0,015    | 0,059    | 0,000     | 0,050    |

N = 93

\*\* A correlação é significativa ao nível 0.01 (bilateral).

\* A correlação é significativa ao nível 0.05 (bilateral).

Em qualquer dos casos, as relações entre as variáveis representam associações lineares positivas, o que significa que à medida que aumenta o nível de sofisticação tecnológica dos *websites*, que se promove o desenvolvimento de redes de relacionamentos e se aproveita os *websites* para transformar as estratégias de marketing, particularmente as relações com clientes, o produto, o preço e a promoção, aumenta a performance empresarial, avaliada através da inovação em novos produtos, da retenção de clientes, da lucratividade das vendas e da quota de mercado.

Estas associações lineares positivas indicam que as tecnologias de informação e comunicação, com destaque para a Internet, quer directamente, quer indirectamente, através do grau de reconfiguração do marketing, são um determinante da performance empresarial.

Em termos gerais, os coeficientes de correlação de Pearson parecem apontar para a corroboração das proposições 2, 3, 4 e 5. A sofisticação tecnológica dos *websites*, a transformação do *marketing mix*, a transformação das relações com clientes e a *network* de relacionamentos parecem ser factores determinantes da performance empresarial. A análise dos resultados do Modelo de Regressão Linear Múltipla (MGLM) através do método *stepwise*, a seguir apresentada, ajudam a esclarecer essa questão.

**Quadro 5: Factores explicativos da performance**

|  | R Square Change | Coeficiente <i>Beta</i> | Estatística <i>T</i> |
|--|-----------------|-------------------------|----------------------|
| Transformação das relações com clientes    | 0,195           | 0,336                   | 2,870**              |
| Sofisticação tecnológica do <i>website</i> | 0,080           | 0,286                   | 2,525**              |
| Transformação do produto                   |                 | -0,086                  | -0,668               |
| Transformação da promoção                  |                 | 0,043                   | 0,277                |
| Transformação do preço                     |                 | -0,143                  | -0,963               |
| Transformação da distribuição              |                 | -0,134                  | -0,973               |
| <i>Network</i> de relações                 |                 | -0,100                  | -0,725               |
| <b>Modelo total</b>                        |                 |                         |                      |
| $R^2$ Ajustado = 0,250                     |                 |                         |                      |
| $df = 92$                                  |                 |                         |                      |
| $F = 10,987***$                            |                 |                         |                      |

(\*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$ )

Na regressão, as correlações que medem o grau de associação entre a variável dependente e cada uma das variáveis independentes são usadas para prever a variável dependente. Quanto maior for a correlação melhor é a previsão. A existência de associações lineares, estatisticamente significativas, entre as variáveis dependentes e independentes leva a pensar que estas têm capacidade para explicar a variações no seu comportamento. Para confirmar este facto estimou-se o comportamento da performance (variável dependente) a partir das dimensões sofisticação tecnológica do *website*, *network* de relações e da transformação do produto, da promoção, do preço, da distribuição e das relações com clientes (variáveis independente), através do MRLM.

Os resultados apresentados no quadro 5 mostram que a transformação das relações com clientes explica 19,5% da variação da performance, enquanto que a sofisticação tecnológica dos *websites* acrescentam uma explicação adicional de 8%. No total as duas variáveis independentes contribuem para explicar 27,5% da performance empresarial. Em termos gerais, e considerando o  $R^2$  ajustado, os resultados da regressão explicam 25% da variância da performance ( $R^2$  Ajustado = 0,250,  $F = 10,987$ ,  $p < 0,001$ ).

O teste  $F$  têm associado um nível de significância reduzido ( $p < 0,001$ ), o que leva à rejeição da hipótese nula de os coeficientes dos parâmetros das variáveis independentes serem nulos e permite concluir que o modelo é globalmente válido. Os valores dos testes  $t$  para as dimensões transformação das relações com clientes e para a sofisticação tecnológica dos *websites* são significativos ( $p < 0,001$ ), logo assume-se que têm capacidade para ajudar a explicar a performance

Sendo assim, a hipótese 4 que prevê uma relação positiva entre a transformação das relações com os clientes e a performance ( $\beta_1 = 0,336$ ,  $t = 2,870$ ,  $p < 0,01$ ) foi corroborada, o que significa que a performance aumenta à medida aumenta a transformação das relações com os clientes. A hipótese 2 que prevê uma relação positiva entre a sofisticação tecnológica dos *websites* e a performance também foi corroborada ( $\beta_2 = 0,286$ ,  $t = 2,525$ ,  $p < 0,01$ ). Deste modo pode afirmar-se que a sofisticação tecnológica dos *websites* exerce influência positiva na performance empresarial.

Os testes  $t$  para as dimensões da transformação do produto, do preço, da distribuição e da promoção, bem como a *network* de relações apresentam coeficientes de correlação parcial não significativos ( $p > 0,05$ ) pelo que foram excluídas do modelo de regressão linear múltipla. Assim, as proposições 3 e 5 que prevêem, respectivamente, uma relação positiva entre a reconfiguração das estratégias de marketing (produto, promoção, preço e distribuição) e a performance e entre esta e a rede de relacionamentos não foram corroboradas pelos resultados do modelo de regressão. Todavia, considerando os resultados dos coeficientes de correlação de Pearson que evidenciavam relações positivas, estatisticamente significativas, entre a performance e as dimensões referidas, é possível concluir que as proposições 3 e 5 foram parcialmente corroboradas merecendo quiçá, um estudo mais exaustivo que permita aclarar estes efeitos.

Estes resultados reafirmam a importância da estratégia relacional baseada no uso das TIC como factor determinante da performance empresarial. No entanto, para ajudar a esclarecer esta questão efectuou-se um teste  $t$  para duas amostras independentes (empresas que possuem *website* e empresas que não possuem *website*). Os resultados são apresentados no quadro 6.

**Quadro 6: Teste  $t$  para a Igualdade de Médias**

|             | <b>Empresas</b> | <b>N</b> | <b>Média</b> | <b>T</b> | <b>Significância bilateral</b> |
|-------------|-----------------|----------|--------------|----------|--------------------------------|
| Performance | Sem site        | 99       | -0,2273700   | -3,336*  | 0,001                          |
|             | Com site        | 93       | 0,2420391    |          |                                |

\* Igualdade de variâncias assumida

Os resultados do teste  $t$  mostram que a performance é superior nas empresas que possuem sites na Internet. A diferença de médias entre as empresas possuem *website* e as empresas que não possuem *website* é estatisticamente significativa ( $p < 0,05$ ). A Internet representa, portanto, uma tecnologia estrategicamente importante para a implementação do marketing relacional e para a competitividade empresarial.

## 5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Em termos gerais, pode concluir-se que as empresas com *sites* na Internet foram eventualmente bem sucedidas tecnicamente na construção dos mesmos. Contudo, elas fizeram pouco para explorar as características únicas do *marketspace*, a sua interactividade e conectividade. A maioria das organizações estão simplesmente a deslocar os seus modelos de negócio tradicionais para este novo espaço. A maioria das empresas parece estar satisfeita com o uso da Internet, ainda que, simplesmente como uma extensão do telefone.

Dutta e Segev (1999), partindo da preposição que a Internet, genuinamente, dá às empresas a oportunidade de fazer as coisas de modo diferente, podendo daí advir vantagens competitivas, desenvolveram uma pesquisa que visava comparar o grau de transformação dos negócios de empresas americanas, europeias e asiáticas. Concluíram que havia pouca diferença entre elas e muito poucas estão a repensar o seu modelo de negócio para tirar vantagem das capacidades únicas de interactividade e de conectividade da Internet. Muitas empresas ficam contentes com o transporte para a Internet dos seus modelos de negócio tradicionais.

Assim, os resultados deste estudo são em tudo semelhantes aos obtidos pelos autores acima referidos. As empresas portuguesas que foram objecto de estudo reconhecem a importância das TIC como factores

competitivos, apostam na criação de *sites* na Internet, mas pouco estão a fazer para alterar e ajustar o seu conceito de negócio. A generalidade das empresas inquiridas usa as TIC como alternativa ou complemento às tecnologias de comunicação tradicionais (e.g. telefone, fax, correio, etc.), funcionando os *sites* como meios promocionais ou apenas como cartão de visita. Exceptuam-se as empresas B2B que começam a aproveitar a Internet para transformar a sua oferta e desenvolver redes de relações com os parceiros de negócio, particularmente com os clientes.

As razões para a falta de exploração da Internet pelas empresas são múltiplas e complexas. Dutta e Segev (1999) consideram que elas são mais de natureza organizacional do que tecnológica. É normal que as empresas tradicionais fiquem reféns do legado dos seus próprios êxitos. A gestão nestas organizações subiu ao topo com base nesses êxitos e é muito difícil abandonar uma história de sucesso e entrar na aventura de explorar um território novo .

A Internet tornou possível às empresas o enfoque na construção de relações com clientes individuais e fazer contactos directos e personalizados com cada um, mas muito há que fazer para aproveitar as oportunidades criadas. Pela análise efectuada pode constatar-se que há uma atitude favorável à adopção das TIC, expressa na criação de *sites* na Internet, mas o seu potencial interactivo e conectivo, apesar de começar a ser utilizado para transformar as ofertas, está longe de uma exploração plena e generalizada. Verificou-se que cerca de metade das empresas inquiridas possuem um *website*, todavia, não aproveitam as oportunidades criadas pela Internet para reconfigurar o *marketing-mix* e as relações com clientes, de uma forma plena.

Embora o investimento nas TIC seja importante para a competitividade das empresas, as relações com os clientes são a fonte fundamental de valor na nova “economia do cliente” (Seybold *et al.*, 2001). Os resultados obtidos neste estudo são a prova disso ao mostrarem que a transformação das relações com os clientes e a sofisticação tecnológica dos *websites* contribuem de forma significativa para explicar a performance das empresas.

O capital de cliente começa a ser tão importante como o capital de investimento. E o valor das relações com o cliente, tanto presentes como futuras, irá determinar o valor de cada empresa. Todavia, o investimento em tecnologia, neste caso em *websites*, parece não ser suficiente para tornar as empresas mais competitivas. Apesar de terem sido encontradas correlações significativas entre a transformação das estratégias de marketing (produto, preço, promoção e distribuição) e a performance e entre esta e a *network* de relações, os coeficientes eram fracos e o modelo de regressão provou serem, estatisticamente, não significativos. Estes resultados são semelhantes aos encontrados por Souitaris e Cohen (2003) e parecem confirmar o argumento de Porter ao defender que as empresas não serão capazes de sobreviver sem as aplicações básicas da Internet, mas não irão ganhar qualquer vantagem a partir delas e que só integrando a Internet no conjunto da estratégia é que esta nova tecnologia se tornará numa força igualmente poderosa para a vantagem competitiva.

Mais importante que a sofisticação dos *websites* é a utilização que as empresas fazem deles para transformar as relações com os clientes, tornando-as mais próximas e mais directas. É fundamental, portanto, que a estratégia e a tecnologia se potenciem mutuamente e que permitam a fidelização de clientes através da prática de um marketing relacional que, neste contexto, pode ser considerado como uma das actividades de maior relevância estratégica por se tratar de uma actividade cada vez mais dirigida ao indivíduo.

## 6. CONCLUSÃO

A investigação sobre o grau de reconfiguração das estratégias de marketing baseadas na utilização das TIC e da internet em particular, e a sua relação com a performance empresarial, realizada a partir da informação de 192 empresas industriais portuguesas, revelou que a exploração das características únicas do *marketspace*, a interactividade e a conectividade, é muito reduzida. A maioria das empresas utiliza as TIC como complemento às tecnologias de comunicação tradicionais, funcionando os *websites* como meios publicitários ou apenas como cartão de visita. Entre as 7 dimensões que permitem avaliar o grau de transformação dos negócios através da utilização de *websites*, apenas duas evidenciam valores médios positivos: a sofisticação tecnológica e a transformação do produto. Assim, verifica-se que as empresas têm feito avanços na melhoria da qualidade dos *websites*, que de forma moderada permitem a customização do produto. Todavia, apesar de se reconhecer os esforços das empresas na criação de *websites* tecnologicamente sofisticados, constata-se que pouco estão a fazer para explorar as oportunidades criadas pela Internet e para reconfigurar os seus modelos de negócio, limitando-se a transpor para a Internet os modelos de negócio tradicionais.

Os testes *t* mostram que o grau de transformação do produto, da distribuição e das relações com os clientes, bem como o desenvolvimento de *networks* de relações, é maior nas empresas com *sites* tecnologicamente mais sofisticados.

A investigação revelou também a existência de uma relação positiva, estatisticamente significativa, entre a performance e a sofisticação tecnológica dos *websites*, a *network* de relações, a transformação de relações com clientes e a reconfiguração das estratégias de marketing. Porém, apenas a transformação de relações com clientes e a sofisticação tecnológica dos *websites* têm capacidade para explicar a variação da performance.

Concluiu-se que as empresas em análise reconhecem a importância das tecnologias de informação e comunicação, especialmente dos *websites*, como elementos dinamizadores da relação com clientes. Contudo, a exploração do seu potencial interactivo e conectivo na implementação das estratégias de relacionamento com clientes é ainda diminuta. No entanto, foi possível observar que quanto maior é o grau de transformação dos negócios, através dos *websites*, melhor é a performance das empresas.

Este estudo não está isento de algumas limitações. Reconhece-se o carácter estático deste estudo, uma vez que a análise empírica tem características transversais, concentrado-se a atenção num determinado momento de tempo. Reconhece-se também a natureza subjectiva das medidas da performance e o facto de não se poder garantir que a amostra seja representativa do total da população. Por isso, os resultados devem ser interpretados com precaução.

Com este trabalho, espera-se ter contribuído para um melhor conhecimento do marketing relacional e da realidade empresarial portuguesa. Particularmente, espera-se ter contribuído para conhecer o papel das novas tecnologias, especialmente da Internet na transformação das estratégias de marketing e o impacto destas na performance empresarial.

## BIBLIOGRAFIA

BAKER, W. e SINKULA, J., (1999), “The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance”, *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 27, n° 4, pp. 411-427.

## NEW TRENDS IN MARKETING MANAGEMENT

- BERTHON, P., LANE, N, PITT, L. e WATSON, R.T. (1998), “The World Wide Web as an Industrial Marketing Communication Tool: Models for Identification and Assessment of Opportunities”, *Journal of Marketing Management*, 14, pp. 691-704.
- CHRISMAN, J.J., BAUERSCHMIDT, A. e HOFER, C.W. (2000), “The Determinants of New Venture Performance”, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23, pp. 5-29.
- CHURCHILL, G.A. (1979), “A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs”, *Journal of Marketing Research*, Vol.26, February, pp. 64-73.
- COHEN, David (1999), “A Empresa do Novo Milênio”, Executive Digest, N° 62, Dezembro, pp. 94-102. Condensado de Exame (Brasil) (3 de Novembro de 1999), [www.exame.com.br](http://www.exame.com.br)
- CRONBACH, L.J. (1951), “Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests”, *Psychometrika*, Vol. 16, September, pp. 297-334.
- DESS, G. e ROBINSON, R. (1984), “Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately-held Firm and Conglomerate Business Unit”, *Strategic Management Journal*, N° 5, pp. 265-273.
- DUPONT, Randall (1998), “Relationship Marketing: A Strategy for Consumer-Owned Utilities in a Restructured Industry”, *Management Quarterly*, Vol. 38. pp.11-16.
- DUTTA, Soumitra e SEGEY, Arie (1999), “Business Transformation on the Internet”. *European Management Journal*, Volume 17, número 5, Outubro, Pergaman, Oxford, pp 466-476.
- DUTTA, Soumitra, KWAN, Stephen e SEGEV, Arie, (1998), “Business Transformation in Electronic Commerce: Sectoral and Regional Trends”. *European Management Journal*, Volume 16, número 5, Outubro, Pergaman, Oxford, pp 540-551.
- GAGEIRO e PESTANA (2000), *Análise de Dados para Ciências Sociais – A complementaridade do SPSS*, 2ª Ed., Edições Sílabo, Lisboa.
- GODIN, Seth (1999), *Permission Marketing: Turning Strangers into Friends, and Friends Into Customers*, Simon & Schuster, New York.
- GRIFFIN, A. (2000), Do editor, *Journal of Product Innovation Management*, 17, pp. 97-98.
- HAIR, J., ANDERSON, R., TATHAM, R. e BLACK, W. (1998), *Multivariate Data Analysis*, 5<sup>th</sup> ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- HAMILL, J. e GREGORY, K. (1997), “Internet in the Internationalisation of UK SMEs”, *Journal of Marketing Management*, 13, pp. 9-28.
- JAWORSKI, B., KOHLI, A. J. e SAHAY, A. (2000), “Market\_Driven Versus Driving Markets”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Volume 28, N° 1, pp. 45-54.
- KATSIKEAS, C.S., PIERCY, N.F. e IONNIDIS, C. (1996), “Determinants of Export Performance in a European Context”, *European Journal of Marketing*, Vol.30, N° 6, pp.6-35.
- KOHLI, A e JAWORSKI, B. (1990), “Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications”, *Journal of Marketing*, Vol. 54, April, pp. 1-18.
- KOHLI, A. JAWORSKI, B. e KUMAR (1993), “MARKOR: A Measure of Market Orientation”, *Journal of Marketing Research*, Vol. XXX, November, pp.467-477.
- MALHOTRA, N.K. (1996), *Marketing Research: Na Applied Orientation*, New Jersey: Prentice Hall.
- MARQUES e COELHO (2003), “A aplicação das Estratégias Relacionais em Portugal” *Actas das XIII Jornadas Hispano-Lusas de Gestão Científica*, Lugo, 12 a 15 de Fevereiro.
- MURPHY, G.B., TRAILER, J.W. e HILL, R.C. (1996), “Measuring Performance in Entrepreneurship Research”, *Journal of Business Research*, 36, pp. 15-23.
- MURPHY, K.R. e DAVIDSHOFER, C.O. (1988), *Psychological testing: Principles and Applications*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- NARVER, J e SLATER, S. (1990), “The Effect of a Market Orientation on Business Profitability”, *Journal of Marketing*, Vol. 54, October, pp. 20-35.
- NEWELL, Frederick (2000), *Loyalty.com – Customer Relationship Management in the New Era of Internet Marketing*, McGraw-Hill.
- NUNNALLY, J.C. (1978), *Psychometric Theory*, New York, NY: McGraw-Hill.
- PERIN, M. e SAMPAIO, C. (1999), “Performance Empresarial: Uma Comparação entre Indicadores Subjectivos e Objectivos”, *Actas das XXIII ENANPAD*, Setembro, Foz do Iguaçu, PR, Brasil.
- PERIN, M. e SAMPAIO, C. (2001), “A Relação entre as Dimensões de Orientação para Mercado e a Performance”, *Actas das XXV ENANPAD*, Setembro, Campinas, Brasil.
- PERIN, M., SAMPAIO, C. e FALEIRO, S. (2002), “A Relação entre Orientação para o Mercado, Orientação para Aprendizagem e Inovação de Produto” *Actas das XXVI ENANPAD*, Setembro, Salvador/Bahia.
- PORTER, M. (2001), “Internet and Strategy”, *Harvard Business Review*, March, pp. 63-78.
- PRITCHARD, M., HAVITZ, M. e HOWARD, D. (1999), “Analysing the Commitment-Loyalty Link in Service Contexts”, *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 27, N° 3, pp. 333-348.
- RICH, M. (2000), “The Direction of Marketing Relationships”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 15 N° 2/3, pp. 170-179.
- RUYTER, K. e WETZELS, M. (1999), “Commitment in Auditor-Client Relationships: Antecedents and Consequences”, *Accounting, Organizations and Society*, N° 24, pp. 57-75.
- SEYBOLD, P.B., MARSHAK, J. L. e LEWIS, J.M. (2001), *The Customer Revolution*, March.
- SINKULA, J., BACKER, W., e NOORDEWIER, T. (1997), “A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge and Behavior”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25, n° 4, pp. 305-318.
- SLATER, S. e NARVER, J. (1994), “Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation Performance Relationship?”, *Journal of Marketing*, Vol. 58, January, pp. 46-55.

## CITIES IN COMPETITION

- SOUTARIS, V. e COHEN, M. (2003), "Internet-Business or Just Business? - Impact of 'Internet-Specific' Strategies on Venture Performance" *European Management Journal*, Vol. 21, Nº 4, August, pp.421-437, .
- STONHAM, P. (2001), Editorial, *European Management Journal*, Vol. 19, Nº 6.
- STYLES, C. (1998), "Export Performance Measures in Australia and the United Kingdom" *Journal of International Marketing*, Vol.6, Nº 3, pp. 12-36.
- TREZ, G. e LUCE, F.B. (2001), "Os Serviços ao Cliente e a Performance da Empresa", *XXV Actas da ENANPAD*, Setembro, Campinas, Brasil.