

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO  
ESCOLA DE NEGÓCIOS**

**VIVIANE CORREA MANFIO DE SOUZA BAZZO**

**A INFLUÊNCIA DA QUALIDADE DO E-SERVIÇO NA RELAÇÃO ENTRE  
CAPACIDADES DINÂMICAS E O DESEMPENHO EM LOJAS VIRTUAIS**

**CURITIBA**

**2018**

Dados da Catalogação na Publicação  
Pontifícia Universidade Católica do Paraná  
Sistema Integrado de Bibliotecas – SIBI/PUCPR  
Biblioteca Central  
Pamela Travassos de Freitas – CRB 9/1960

B364i  
2018

Bazzo, Viviane Correa Manfio de Souza  
A influência da qualidade do e-serviço na relação entre capacidades dinâmicas e o desempenho em lojas virtuais / Viviane Correa Manfio de Souza Bazzo ; orientador: Heitor Takashi Kato. – 2018.  
75 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2018  
Bibliografia: f. 62-68

1. Administração. 2. Comércio eletrônico - Qualidade. 3. Controle de qualidade. 4. Comportamento do consumidor. 5. Desenvolvimento organizacional. 6. Internet. 7. Lojas de varejo. 8. Vendas – Administração.  
I. Kato, Heitor Takashi. II. Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDD 20. ed. – 658

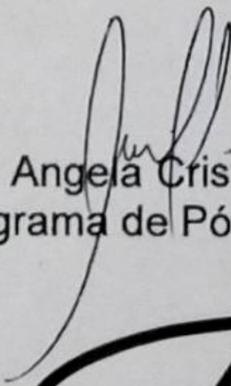
## TERMO DE APROVAÇÃO

### A INFLUÊNCIA DA QUALIDADE DO E-SERVIÇO NA RELAÇÃO ENTRE CAPACIDADES DINÂMICAS E O DESEMPENHO EM LOJAS VIRTUAIS

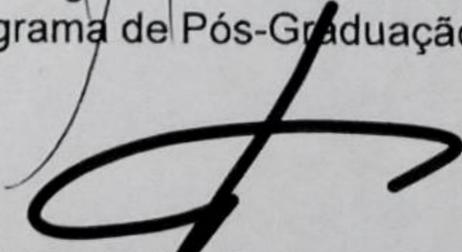
Por

**VIVIANE CORREA MANFIO DE SOUZA BAZZO**

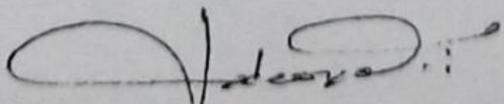
Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre no Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Administração Estratégica, da Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.



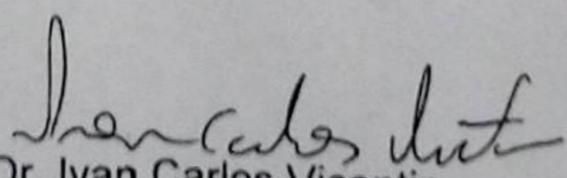
Prof.ª Dr.ª Angela Cristiane Santos Póvoa  
Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Administração



Prof. Dr. Heitor Takashi Kato  
Orientador



Prof. Dr. Jansen Maia Del Corso  
Examinador



Prof. Dr. Ivan Carlos Vicentin  
Examinador

**VIVIANE CORREA MANFIO DE SOUZA BAZZO**

**A INFLUÊNCIA DA QUALIDADE DO E-SERVIÇO NA RELAÇÃO ENTRE  
CAPACIDADES DINÂMICAS E O DESEMPENHO EM LOJAS VIRTUAIS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração, área de concentração em Administração Estratégica.

Orientador: Prof. Dr. Heitor Takashi Kato.

**CURITIBA**

**2018**

**VIVIANE CORREA MANFIO DE SOUZA BAZZO**

**A INFLUÊNCIA DA QUALIDADE DO E-SERVIÇO NA RELAÇÃO ENTRE  
CAPACIDADES DINÂMICAS E O DESEMPENHO EM LOJAS VIRTUAIS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Administração Estratégica da Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

**COMISSÃO EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Heitor Takashi Kato  
Pontifícia Universidade Católica do Paraná

---

Prof. Dr. Jansen Maia Del Corso  
Pontifícia Universidade Católica do Paraná

---

Prof. Dr. Ivan Carlos Vincentin  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Curitiba, 29 de maio de 2018.

*Dedico este trabalho ao meu pai, que sempre me incentivou e me ensinou a importância de estudar e correr atrás daquilo que se quer.*

## AGRADECIMENTOS

Como não começar falando de vocês. Adriano e Juliano, vocês são mais que minha família, são minha força e razão de viver. Obrigada por estarem ao meu lado durante todo o processo e por sempre me lembrarem que eu tinha capacidade de ir até o fim, que eu era capaz. Sem vocês eu não estaria aqui.

Professor Heitor Takashi Kato, obrigada! Sua paciência, calma e resiliência são admiráveis e me ajudaram muito, mesmo quando tudo parecia desabar.

Agradeço às minhas grandes amigas, por ficarem ao meu lado nestes dias, mesmo com toda minha chatice.

Minha equipe na LivingFor, vocês são demais. Agradeço terem assumido projetos e muitas outras coisas enquanto eu corria com meus prazos e tarefas.

Meus queridos colegas do PPAD. Não conseguirei citar todos, mas agradeço a cada um pela rede de apoio que criamos, pelos dias de estudo, pelas lágrimas e pelo suor dispendidos.

Mãe, pai, tia Maris, tio Ailton *in Memoriam*, obrigada por sempre acreditarem em mim.

E a lista segue, repleta de pessoas fantásticas. Obrigada a todos meus professores, a cada chefe e subordinado, a minha querida família.

## RESUMO

Em um setor competitivo como o das lojas virtuais no Brasil, as “Capacidades Dinâmicas” são de extrema importância, pois tratam da capacidade das empresas se adaptarem e reagirem às mudanças. No presente estudo busca-se entender como a relação entre as Capacidades Dinâmicas e o Desempenho Percebido das empresas *e-businesses*, mais especificamente lojas virtuais, pode ser moderado e/ou mediado pela percepção da qualidade do serviço eletrônico. O e-serviço, por sua vez, é mais do que simples cumprimento de um pedido, mais do que a capacidade de resposta do *website* ou o envio e recebimento de solicitações de *status*. A verdadeira natureza do e-serviço está em prover aos consumidores uma experiência superior em relação ao fluxo interativo de informações da compra. A qualidade do serviço representa a diferença entre as expectativas dos clientes de uma empresa e o desempenho do serviço percebido por eles. O presente estudo envolve uma pesquisa quantitativa com coleta sistemática de informações, mediante condições controladas e procedimentos estatísticos. A amostra utilizada é a não-probabilística, abrangendo empresas nacionais que atuam no *e-business* e seus respectivos clientes. A fim de viabilizar a coleta de dados, foi criada uma parceria com empresas desenvolvedoras de sistemas de e-commerces. Estas convidaram lojistas virtuais a participarem do estudo e enviarem um link para seus clientes. O estudo contou com 172 empresas varejistas e 850 de seus clientes. Como resultado o estudo aceitou 2 das 3 hipóteses pressupostas, corroborando a teoria que traz luz a importância da qualidade das plataformas de e-commerce no desempenho das empresas que vendem produtos através da internet.

**Palavras-Chave:** Capacidades dinâmicas. e-serviço. e-commerce. Qualidade. Desempenho.

## ABSTRACT

In a competitive sector such as that of virtual stores in Brazil, "Dynamic Capabilities" are extremely important, because they deal with companies' ability to adapt and respond to change. This study seeks to understand how the relationship between the Dynamic Capabilities and the Perceived Performance of e-businesses companies, but specifically e-commerce's, can be moderate and / or mediated by the perception of the quality of the electronic service. E-service, in turn, is more than simply fulfilling an order, more than the website's responsiveness or sending and receiving status requests. The true nature of e-service is to provide consumers with a superior experience with the interactive flow of information (RUST; LEMON, 2001). Service quality represents the difference between a company's customer expectations and the service performance perceived by them. The present study involves a quantitative research with systematic collection of data, under controlled conditions and statistical procedures. The sample used is non-probabilistic, covering national companies that work in e-business and their respective clients. As a result, the study accepted 2 of the 3 hypotheses, corroborating with the theory that brings light the importance of the quality of e-commerce platforms in the performance of companies that sell products through the internet.

**Keywords:** Dynamic Capabilities. e-service. e-commerce. Quality. Performance.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura da dissertação .....	18
Figura 2 - Representação da causalidade entre as variáveis do estudo.....	31
Figura 3 - Modelo analisado.....	54
Figura 4 - Efeito direto da variável Capacidade Dinâmica no Desempenho Percebido.....	56
Figura 5 - Efeito mediador da Qualidade do E-Serviço na relação entre CD e desempenho...57	
Figura 6 - Efeito moderador da Qualidade do E-Serviço na relação entre CD e desempenho.58	

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Quantidade de questionários respondidos.....	36
Tabela 2 - Quantidade de clientes respondentes por loja virtual.....	38
Tabela 3 - Perfil da amostra – Faturamento das empresas participantes do estudo.....	43
Tabela 4 - Perfil da amostra – Quantidade de empregados.....	43
Tabela 5 - Análise de indicadores – Capacidades de Coordenação.....	44
Tabela 6 - Análise de indicadores – Capacidades de Aprendizagem.....	45
Tabela 7 - Análise de indicadores – Capacidades de Resposta.....	46
Tabela 8 - Análise de indicadores – Desempenho Percebido.....	47
Tabela 9 - Análise de indicadores – Eficiência.....	48
Tabela 10 - Análise de indicadores – Disponibilidade do Sistema.....	49
Tabela 11 - Análise de indicadores – Desempenho.....	49
Tabela 12 - Análise de indicadores – Privacidade.....	50
Tabela 13 - <i>Loadings</i> e <i>cross-loadings</i> das variáveis latentes.....	51
Tabela 14 - Alpha de Cronbach.....	52
Tabela 15 - Correlação entre variáveis latentes e raízes quadradas das AVE (diagonal) .....	52
Tabela 16 - Análise dos resultados da SEM – modelo proposto.....	54
Tabela 17 - Análise dos resultados – Efeitos indiretos.....	55
Tabela 18 - Significância do modelo proposto.....	58

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	13
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA .....	14
1.3 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS .....	16
1.4 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA .....	16
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	18
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	19
2.1 CAPACIDADES DINÂMICAS .....	19
2.2 E-BUSINESS .....	21
2.3 QUALIDADE DO E-SERVIÇO .....	23
2.4 DESEMPENHO .....	27
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	29
3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA .....	29
3.2 HIPÓTESES DA PESQUISA .....	29
3.3 DEFINIÇÃO CONSTRUTIVA DAS VARIÁVEIS .....	29
3.4 REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DAS RELAÇÕES ENTRE CONSTRUCTOS .....	31
3.5 DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	31
3.6 MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS .....	37
<b>4 ANÁLISE DE RESULTADOS</b> .....	42
4.1 ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS .....	42
4.2 ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA .....	50
4.3 MODELO DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS .....	53
<b>5 CONCLUSÃO</b> .....	59

5.1 LIMITAÇÕES, IMPLICAÇÕES GERENCIAIS E RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	60
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	62
<b>ANEXOS</b> .....	69

## 1 INTRODUÇÃO

A concorrência entre empresas impulsiona-as constantemente a adaptar, renovar, reconfigurar e recriar seus recursos e capacidades. Este movimento, desde a década de 90, é estudado no campo da Estratégia sob o termo “Capacidades Dinâmicas” (EISENHART; MARTIN, 2000, TEECE et al., 1997), conceito que promoveu um importante impulso na pesquisa empírica na área.

Segundo Zollo e Winter (2002), “*Uma capacidade dinâmica é um padrão aprendido e estável de atividade coletiva através do qual a organização gera e modifica sistematicamente suas rotinas operacionais em busca de maior eficácia*”. Portanto, as capacidades dinâmicas estão associadas à capacidade da firma se adaptar rapidamente às demandas do ambiente em que compete. Na citação acima, as palavras “*padrão aprendido e estável*” e “*sistematicamente*” demonstram que as capacidades dinâmicas precisam fazer parte do dia a dia da empresa de forma estruturada e frequente.

“Uma organização que se adapta de maneira criativa, mas disjunta a uma sucessão de crises não está exercendo uma capacidade dinâmica. A capacidade dinâmica é exemplificada por uma organização que adapta seus processos operacionais através de uma atividade relativamente estável dedicada a melhoria de processos”. (ZOLLO E WINTER, 2002)

As capacidades dinâmicas são frequentemente visualizadas em mercados de constante mudança e, dentre estes, o *e-business* se destaca; uma vez que o avanço da internet resultou em um mercado mais dinâmico, onde para se obter sucesso é exigido que as empresas reexaminem a forma que competem constantemente (ROLLAND, et al., 2009).

Para competir no mercado de *e-business* é necessário que a empresa possua uma profundidade na visão e entendimento do mercado e conhecimento da indústria em que está inserida. Estas organizações adaptativas conseguem rapidamente fazer mudanças em sua composição competitiva (ROLLAND, et al., 2009). Para os autores, são as habilidades adaptativas da administração em um ambiente em rápida mudança, que distinguem uma capacidade estratégica de tomada de decisão estratégica de uma capacidade tradicional. Essa Capacidade Dinâmica permite que a gerência reconfigure os recursos existentes ou obtenha acesso a novos recursos, para que a organização possa competir com sucesso em mercados turbulentos frequentemente focados no e-serviço.

A relação entre Capacidades Dinâmicas e o Desempenho da firma já foi objeto de diversos estudos, no entanto, a forma como as capacidades dinâmicas afetam o desempenho da empresa ainda não é clara (PROTOGEROU, et al., 2011).

Rolland, et al. (2009) estudaram a ligação entre as Capacidades Dinâmicas e o e-serviço e defendem o tratamento do cliente como um bem firme. E que esta visão é única na medida em que combina o foco externo de uma estratégia baseada no cliente com o foco interno na configuração de recursos organizacionais em fontes de vantagem competitiva.

O presente estudo se torna relevante ao analisar que o setor de serviços apresenta grande importância na economia mundial e seus patamares estão alcançando níveis cada vez mais significativos (LOVELOCK; WRIGHT, 2001). Este aprimoramento nos serviços desencadeia um aumento da competitividade entre as empresas e a necessidade delas se diferenciarem frente aos seus concorrentes (EPPLÉ; ZELENITZ, 1981).

A qualidade percebida de serviços é um conceito subjetivo, resultado de um conjunto de juízos, conhecimentos e expectativas (SHOSTACK, 1981; PARASUNAMAN, et al., 1985, 1988). É comum, entre autores da área, o entendimento que a qualidade percebida por um consumidor é um fator decisivo na escolha da empresa prestadora de serviços (REIDENBACH; SANDIFERSMALLWOOD, 1990; CONGRAM; FRIEDMAN, 1991).

Com o avanço da tecnologia diversos serviços passaram a ser prestados digitalmente, principalmente através da internet. As empresas avaliam que tais serviços são vantajosos, pois atingem seu público de forma mais dinâmica e homogênea, além de trazerem como vantagem o fato de poderem ser mensurados, avaliados e atualizados com grande velocidade.

Nesse cenário, a presente pesquisa visa estudar como a Qualidade do E-Serviço impacta na relação entre as Capacidades Dinâmicas e o Desempenho Percebido da empresa e-business, especificamente de lojas virtuais brasileiras, corroborando como mediadora desta relação.

## 1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

A Internet é uma tecnologia extremamente importante (PORTER, 2001) que permitiu o desenvolvimento de um mercado competitivo impulsionado pela velocidade da rede e o acesso à informação. Os *e-businesses* são negócios realizados pela internet e suas transações, por acontecerem *online*, dependem dos serviços prestados nas plataformas e websites das empresas. Conhecido também como e-serviço, os serviços prestados pelas lojas virtuais são considerados um autoatendimento, pois os consumidores entram e realizam as transações sozinhos. Desta

forma, a qualidade deste autosserviço influencia o desempenho da empresa.

Para Porter (2001) a questão-chave não é a simples implantação da tecnologia da internet que gera vantagem competitiva, pois as empresas não têm escolha, elas precisam fazê-la se quiserem permanecer competitivas, e é, portanto, como a implementam que faz a diferença. A tecnologia da internet proporciona melhores oportunidades para que as empresas estabeleçam posicionamentos estratégicos distintivos do que as gerações anteriores de tecnologia da informação (PORTER, 2001). Ainda segundo Porter (2001), muitos estudos abordam o sucesso dos desenvolvedores de tecnologia como evidência do valor econômico da internet. Mas, segundo ele, esse pensamento é falacioso, uma vez que são os usos da internet que criam valor econômico.

Em um setor competitivo como o do comércio eletrônico, as “Capacidades Dinâmicas” são de extrema importância, pois tratam da capacidade das empresas se adaptarem e reagirem às mudanças. O presente estudo visa entender como a relação entre as Capacidades Dinâmicas e o Desempenho das empresas *e-business* pode ser mediada pela percepção da Qualidade do Serviço Eletrônico.

Protogerou, et al. (2011) desenvolveram um modelo que pressupõe que a influência das Capacidades Dinâmicas no Desempenho da empresa é mediada por capacidades operacionais, em contrapartida, o presente estudo objetiva estudar se a Qualidade do E-Serviço também media esta relação. Segundo os autores, as Capacidades Dinâmicas podem ser conceituadas como “*processos estratégicos de ordem superior que integram, se recombina e geram novas capacidades tecnológicas e de marketing que, por sua vez, dão um desempenho firme*” (PROTOGEROU, et. al. 2011).

Forçado pelo avanço do comércio eletrônico, o e-serviço tornou-se cada vez mais um canal crítico através do qual os serviços ao cliente podem ser renderizados automaticamente pela internet ao longo do ciclo de vida do consumo. O serviço eletrônico pode fornecer não só funções básicas de comércio, como catálogos on-line, transações on-line e cumprimento de pedidos, mas também uma série de atividades orientadas para o cliente, como ajuda on-line, configuração e personalização, e mecanismos de segurança para melhorar a satisfação do cliente. (LIAO, et al. 2007)

Assim, o problema de pesquisa é apresentado da seguinte forma: *Qual é o efeito da percepção da Qualidade do e-serviço na relação entre Capacidades Dinâmicas e o*

*Desempenho de lojas virtuais brasileiras?*

### 1.3 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS

A pesquisa se encontra estruturada em um objetivo geral e três objetivos secundários, descritos a seguir.

#### 1.3.1 Objetivo geral

O objetivo geral é estudar o efeito Qualidade do E-Serviço na relação entre as Capacidades Dinâmicas e o Desempenho em lojas virtuais brasileiras.

#### 1.3.2 Objetivos específicos

Os objetivos secundários da pesquisa são:

- a) analisar se as Capacidades Dinâmicas influenciam o Desempenho em lojas virtuais.
- b) analisar se as Capacidades Dinâmicas influenciam na percepção da Qualidade do E-Serviço prestado em lojas virtuais.
- c) analisar se a Qualidade do E-Serviço impacta no Desempenho Percebido em lojas virtuais.

### 1.4 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

Em seu estudo Rolland et al. (2011) propuseram um *framework* para cruzar as dimensões da Qualidade do E-Serviço com as Capacidades Dinâmicas da firma. Para os autores, as Capacidades Dinâmicas combinadas com a percepção da Qualidade do E-Serviço são ativos que impactam no Desempenho das empresas.

Em resposta a repercussão do artigo de Rolland, et al. (2011), Maglio (2012) comenta que sua percepção sobre o estudo é de simpatia, mas que é notadamente necessário aprofundá-lo trazendo à luz a visão do cliente sobre a Qualidade do E-Serviço.

O presente estudo pretende preencher esta lacuna no estudo das Capacidades Dinâmicas associadas à percepção da Qualidade do E-Serviço em lojas virtuais no Brasil. Isto porque, os avanços da internet e dos e-serviços propiciaram a criação de opções de prestação de serviços digitais como um método fundamental de prestação de serviços em geral.

Assim, as empresas buscam uma maior eficiência das transações através da redução da quantidade de empregados e instalações físicas. Por outro lado, a entrega de serviço pela internet pode impactar negativamente as percepções dos clientes da qualidade do serviço, devido à redução na interação humana nas trocas de serviços (JABNOUN; AL-TAMIMI, 2003).

O e-serviço é um serviço quase em sua totalidade prestado pelo próprio consumidor, que passa a ter maior controle nas transações através das tecnologias eletrônicas, que permitem a ele realizar variadas funções que anteriormente só poderiam ser prestadas pela empresa (RUST; LEMON, 2001).

Neste sentido, Rowley (2006) afirma que uma relação conceitual importante é a do “e-serviço” e do “*self-service*”. Segundo ela muito autores descrevem a experiência de serviço eletrônico como uma experiência de autoatendimento. O autoatendimento, por sua vez, é definido como “*serviço em que não há assistência direta ou interação com um agente de serviço humano*” (ROWLEY, 2006). A autora exemplifica esta definição no varejo citando, entre outros, máquinas de venda automáticas e totens para pagamento de estacionamento. Ressalta ainda o fato de que o autoatendimento exige que o cliente “aprenda” e, a maneira como este cliente experimenta um serviço, pode ser significativamente influenciada pelo seu próprio desempenho, o que pode ter consequências imprevisíveis em relação a suas expectativas e sua avaliação da qualidade do serviço. Desta forma, as organizações precisam ir além e não apenas dispor de um bom *website* e instruções claras de navegação para desenvolverem uma compreensão dos processos de aprendizagem e o envolvimento bem-sucedido de seus clientes no e-serviço.

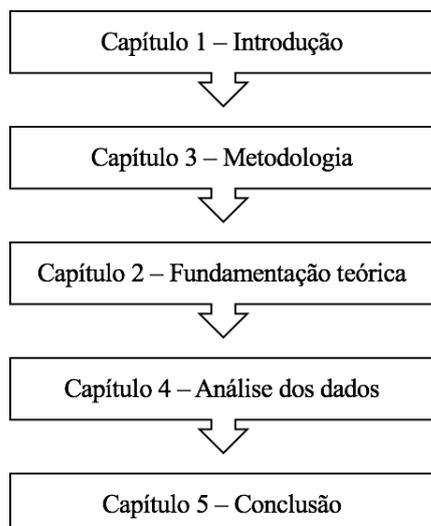
Para Liao et al. (2007) a revolução do e-serviço precisa se concentrar nas necessidades reais dos clientes e no aumento da receita real gerada pela retenção e satisfação deles. Para os autores, os *e-businesses* orientados a serviços, aqueles que oferecerem e-serviços com foco em qualidade são mais propensos a obter lucro do que os que orientam seu negócio exclusivamente nos produtos. “*Compreender como o design do sistema, as características pessoais e a norma social afetam a satisfação e a lealdade do cliente, bem como, a aplicação desse conhecimento para a concepção de um sistema on-line adequado, para uma melhor provisão de serviços eletrônicos, são questões críticas a serem consideradas*” (LIAO, et al. 2007). Por isso, a

mensuração da qualidade do serviço on-line é essencial, afinal os consumidores estão a apenas um clique de distância dos demais concorrentes.

### 1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Para melhor entendimento do trabalho apresentado ele foi estruturado em cinco grandes etapas. A primeira delas é a introdução onde é explicado em linhas gerais os temas abordados na pesquisa, sua problematização e justificativa, ou seja, porque é relevante para administração estratégica. A segunda traz uma revisão da literatura dos temas e mostra teoricamente como as variáveis e constructos estudados se conectam. A terceira é destinada ao método científico escolhido e utilizado na pesquisa. Nela está descrita os procedimentos metodológicos, o modelo hipotético, bem como as informações sobre a coleta, pré-teste e coleta dos dados. A quarta parte refere-se a análise dos dados propriamente dita e é onde pode-se visualizar as correlações de significância entre as variáveis. Por fim, a quinta e última etapa da pesquisa, traz a conclusão do trabalho, recomendações para futuras pesquisas na área, além de evidenciar possíveis limitações do estudo.

Figura 1- Estrutura da dissertação



Fonte: criada pela autora com base nos dados da pesquisa em 2018.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O referencial teórico do presente projeto de pesquisa visa apresentar os principais conceitos que serão abordados na dissertação.

### 2.1 CAPACIDADES DINÂMICAS

As Capacidades Dinâmicas referem-se à capacidade da empresa de integrar, construir e reconfigurar as competências internas e externas, sendo considerada uma tarefa de alto nível, usada para adaptar rotinas operacionais e capacidades para desenvolver novas estratégias de criação de valor (LIU, et al, 2013).

A perspectiva das Capacidades Dinâmicas é um paradigma também aplicado para explicar a variação no desempenho entre empresas concorrentes (LIU, et al, 2013). Essa abordagem teórica argumenta que o desempenho empresarial superior vem de dois tipos de capacidades organizacionais: capacidade dinâmica e capacidade operacional.

A visão baseada em recursos (VBR) examina as capacidades estratégicas como um conjunto de recursos internos que são estrategicamente importantes para a criação de vantagem competitiva (LORENZONI; LIPPARINI, 1999). Segundo os autores a VBR sugere que a combinação de uma coleção única de recursos dentro de uma empresa criará sinergias que levam a fontes de vantagem competitiva sustentada. Enquanto a perspectiva das Capacidades Dinâmicas (Teece e Pisano, 1994; Teece, Pisano e Shuen, 1997) enfatiza que as competências distintas de atores externos estão entre os fatores determinantes da integração vertical ou decisões de desintegração. Nesse sentido, *“a visão baseada no conhecimento da empresa considera a capacidade de integrar os esforços de diferentes atores tão importantes quanto a capacidade de inovar”* (LORENZONI; LIPPARINI, 1999).

Teece, et al., (1997) argumentaram que capacidades não podem ser compradas, elas precisam ser desenvolvidas. Em contrapartida, construir capacidades não é apenas uma questão de combinar recursos, pois estas estão enraizadas em processos e rotinas de negócios. Os autores definem Capacidade Dinâmica como a capacidade de uma organização integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas em um ambiente de mudança. Ainda caracterizada com a habilidade da firma em desenvolver novas estratégias mais rápido do que os concorrentes por meio do reconhecimento de diferentes recursos de valor (COLLIS, 1994). As Capacidades Dinâmicas conceitualmente tratam da habilidade da empresa em integrar,

construir e reconfigurar competências internas e externas de forma a se adaptar a ambientes mais dinâmicos (TEECE, et al., 1997), preferencialmente aqueles predominantemente tecnológicos.

Para o presente estudo, será usada a escala de Protogerou, et al. (2011), onde a construção das Capacidades Dinâmicas foi realizada sob três dimensões: a) Capacidade de Coordenação, b) Aprendizagem e c) Resposta Competitiva Estratégica. Cada dimensão é aqui mensurada com itens específicos conforme explicado a seguir.

### **2.1.1 Capacidade de Coordenação**

As Capacidades de Coordenação denotam processos gerenciais e organizacionais que se relacionam com a coordenação e integração de diferentes atividades e habilidades diversas, através de certas práticas organizacionais e políticas internas, incentivando a eficiência (PROTOGEROU, et al., 2011). Estas capacidades serão medidas através de itens relacionados à integração efetiva e padronização de processos de negócios, adoção das mais recentes ferramentas e técnicas de gerenciamento e implementação sistemática de planejamento de negócios.

### **2.1.2 Capacidade de Aprendizagem**

A Aprendizagem relaciona-se com processos de criação e desenvolvimento de conhecimento, processos de conhecimento e integração, bem como, procedimentos de aprendizagem baseada na experiência (PROTOGEROU, et al., 2011). A criação de aprendizagem, compartilhamento de conhecimento e procedimentos de integração são elementos-chave das Capacidades Dinâmicas (TEECE, 2007). Estas capacidades são aqui medidas através de processos aproximados com o aprendizado interno sistemático e desenvolvimento de conhecimento, trabalho efetivo em equipe e treinamentos.

### **2.1.3 Capacidade de Resposta Competitiva**

A Resposta Competitiva Estratégica refere-se a processos que visam a compreensão e

adaptação às tendências ambientais (PROTOGEROU, et al., 2011). Estas capacidades são medidas aqui através dos itens relacionados a *benchmarking* efetivo, formulação sistemática de estratégia de longo prazo, resposta a movimentos estratégicos competitivos e adaptação flexível de recursos humanos a mudanças tecnológicas e competitivas.

## 2.2 E-BUSINESS

Existem diversas definições de e-business tais como: negócios na internet, comércio na internet, economia de rede e comércio eletrônico. No presente estudo foi adotado uma definição relativamente ampla de e-business: a condução de negócios com o auxílio de ferramentas de telecomunicações e de telecomunicações (EIKEBROKK; OLSEN, 2007).

Com base na definição acima, pesquisou-se o mercado de lojas virtuais no Brasil e conforme a pesquisa desenvolvida pelo SEBRAE intitulada “3º pesquisa nacional de Varejo Online”, realizada em junho de 2016, cerca de 40% das lojas virtuais brasileiras são pequenas e médias empresas (PMEs). Para Eikebrokk e Olsen (2007) o sucesso do e-business no segmento de pequenas e médias empresas aumentará a competitividade. Para os autores a adoção bem-sucedida do uso da tecnologia é crucial para a sobrevivência destas empresas.

No entanto, vários estudos indicaram que as PMEs às vezes não conseguem adotar e usar a tecnologia de e-business com sucesso. Diversos estudos enfatizaram a falta de competência do comércio eletrônico como a principal causa disso. Essa competência é vista como importante não apenas para entender as implicações do comércio eletrônico, mas também para desenvolver os recursos necessários para um bom desempenho. (EIKEBROKK; OLSEN, 2007)

“*A internet oferece vantagens reais para todas as empresas, inclusive as pequenas*” (AAKER, et. al., 2004). Segundo os autores, isto acontece porque o custo de desenvolvimento e operação de um website é razoavelmente baixo e através dele a empresa pode tornar seu produto acessível a todo mundo, assim como as grandes empresas. “*A internet pode aplainar o terreno para que as atividades de marketing atinjam os consumidores potenciais por meio de uso eficiente desta mídia*” (AAKER, et. al., 2004).

O e-business normalmente implica um repensar dos modelos de negócio, da rede e da infraestrutura. O *e-business* é uma inovação que envolve a integração de diferentes tecnologias para o gerenciamento de processos de negócios intra e interorganizacionais (LUCIA-PALACIOS, et al., 2013). Investir na integração de diferentes tecnologias para gerenciar estes processos gera aumento antecipado do desempenho econômico que pode ser conquistado indiretamente. Tendo em vista que a internet não é propriamente uma benção (PORTER, 2001) quando analisada sua capacidade de achatar a busca por valores na cadeia de suprimentos e na forma como dificulta a manutenção de Vantagem Competitiva. Para o *e-business*, isso impacta na infraestrutura de TI (Tecnologia da Informação), que raramente levará a empresa a um desempenho superior, por não ser difícil de imitar. “*Em geral, a tecnologia da internet é por si só, imitável*”. (JOHNSON et al. 2007)

Dado que a empresa pode usufruir de certas tecnologias da internet para implementar estratégias, fica claro que outras também serão capazes de imitar, comprovando que essas ferramentas não podem ser consideradas fonte de vantagem competitiva. As organizações e, mais precisamente, o comércio eletrônico, precisam responder rapidamente ao mercado, tornando a inovação a principal vantagem competitiva e exigindo mais recursos e esforços por parte da gestão empresarial.

Este estudo busca compreender os conceitos das Capacidades Dinâmicas e esclarecer seu impacto no desempenho de *e-business*. Dimensionando as ligações lógicas entre Capacidades Dinâmicas e Desempenho Percebido em lojas virtuais, por meio de um modelo desenvolvido pelos autores Protogerou, et al., (2011). Neste modelo as Capacidades Dinâmicas podem ser conceituadas como uma ordem estratégica superior que integra, recombina e gera novas capacidades tecnológicas e mercadológicas, que por sua vez, configura o Desempenho de firma (PROTOGEROU et al., 2011).

O presente estudo também analisa como a Qualidade do E-Serviço prestado pelas lojas virtuais influencia a relação entre as Capacidades Dinâmicas e o Desempenho percebido, questão que se mostra relevante, uma vez que com o crescente uso de lojas virtuais desencadeou a necessidade de avaliar o serviço também no mundo virtual (CRISTOBAL, et al. 2007).

No início do e-commerce acreditava-se que o sucesso era garantido apenas por estar presente na internet e oferecer preços baixos. Nos dias de hoje, no entanto, o serviço ao cliente provou ser um elemento-chave para alcançar bons resultados em uma loja online. Os consumidores esperam poder completar as transações corretamente, receber atenção personalizada, ter o

produto entregue no prazo, ter seus e-mails respondidos rapidamente e ter acesso às informações (CRISTOBAL, et al. 2007).

### 2.3 QUALIDADE DO E-SERVIÇO

A palavra qualidade tem diversos significados que mudam conforme a perspectiva. No caso dos serviços a qualidade requer uma abordagem diferenciada para sua definição e mensuração (LOVELOCK, et al, 2011).

Pesquisadores argumentam que a natureza dos serviços requer uma abordagem diferenciada para definir e medir a qualidade. A natureza intangível e multifacetada de muitos serviços dificulta a avaliação de sua qualidade em comparação com a de um bem. Como os clientes costumam ser envolvidos na produção, uma distinção precisa ser traçada entre o processo de entrega e o efetivo resultado do serviço (...) a qualidade percebida resulta de um processo no qual os clientes comparam suas percepções da entrega do serviço e seu resultado com aquilo que esperavam. Assim, define-se qualidade do serviço, do ponto de vista do usuário, como aquilo que atende ou excede às expectativas dos clientes. (LOVELOCK, et al, 2011).

A qualidade do serviço representa a diferença entre as expectativas dos clientes de uma empresa e o desempenho do serviço percebido por eles (PARASURAMAN et al., 1988). Pesquisas anteriores estabelecem relações entre qualidade de serviço e os custos (CROSBY, 1979), a rentabilidade (SANTOS, 2003) e a satisfação do cliente (CRONIN; TAYLOR, 1992). Além disso, o nível de qualidade do serviço influencia o comportamento pós-compra e as futuras decisões de um indivíduo (JABNOUN, AL-TAMIMI, 2003).

O e-serviço é mais do que simples cumprimento de um pedido, mais do que a capacidade de resposta do *website* ou o envio e recebimento de solicitações de *status*. A verdadeira natureza do e-serviço está em prover aos consumidores uma experiência superior em relação ao fluxo interativo de informações (RUST; LEMON, 2001).

Segundo Lovelock, et al. (2011) os avanços em telecomunicações e tecnologia de computadores resultaram em diversas inovações nas entregas de serviço. De forma isolada ou

combinada, “os canais eletrônicos oferecem um complemento ou uma alternativa a canais físicos tradicionais para entregar serviços baseados em informações” (LOVELOCK, et al, 2011). Um e-serviço começa quando um cliente toma a decisão de acessar um determinado *website*. Este consumidor avaliará suas experiências com base em dimensões do processo do serviço prestado. Essas dimensões contribuem para a avaliação geral da qualidade pelo cliente e, enfim, têm um impacto na satisfação dele. Se um cliente encontrar um *website* difícil de usar e cheio de ineficiências sua insatisfação afetará seu comportamento futuro (COLLIER; BIENSTOCK, 2006).

Para Lovelock, et al., (2011) alguns dos fatores que atraem clientes para lojas virtuais estão: conveniência, facilidade de pesquisa (obtenção de informações e procura de itens ou serviços desejados), ampla seleção e perspectivas de melhores preços. Para os autores “*Os sites estão cada vez mais sofisticados e fáceis de usar. Quase sempre simulam os serviços de um assistente de vendas que orienta clientes a itens que provavelmente serão de seu interesse*” (LOVELOCK, et al, 2011).

Parasuraman et al. (1988) conceituam a qualidade do serviço como a distância perceptiva entre expectativas do cliente e avaliações de experiências de serviço e qualidade do serviço, usando uma escala de vários itens chamada modelo SERVQUAL (LEE e LIN, 2006).

Entendendo que a escala SERVQUAL precisava de uma adaptação para medir a Qualidade do E-serviço um grupo de estudo formado por Parasuraman, Zeithaml e Malhorta, realizou uma série de estudos qualitativos para compreender o que um cliente entende como importante na avaliação da qualidade deste serviço (PARASURAMAN, et al. 2005).

Para representar toda a gama de critérios avaliativos emergentes de seus grupos focais, os pesquisadores propuseram uma estrutura teórica que está ancorada na abordagem de meios-finais de cadeia para entender as estruturas cognitivas dos consumidores. Essa abordagem sustenta que os consumidores retêm informações sobre o produto na memória em múltiplos níveis de abstração (PARASURAMAN, et al. 2005).

Ao final dos estudos os autores chegaram ao modelo ESERVQUAL que validou quatro dimensões para avaliar a qualidade do serviço eletrônico, são elas: a) eficiência, b) disponibilidade do sistema, c) desempenho e d) privacidade.

### 2.3.1 Eficiência

O estudo dos autores Parasuraman et al. (2005) validou quatro dimensões para o constructo Qualidade do E-Serviço, sendo a primeira a Eficiência. Segundo os autores ela se refere a algumas características do *website*, conforme a seguir: se é simples de usar, se está estruturado corretamente e se requer um mínimo de informações a serem introduzidas pelo cliente, ou seja, ao medir eficiência, a escala busca entender a facilidade e velocidade de acesso e uso do *website*.

A dimensão Eficiência, portanto, busca avaliar a percepção dos clientes em relação a facilidade de uso do website, analisando a quantidade de dados a serem cadastrados para que uma determinada ação ocorra. Segundo os autores *“as avaliações da qualidade do serviço eletrônico ao longo dos atributos perceptivos se combinam em avaliações de dimensões mais abstratas (...) que por sua vez influenciam as intenções comportamentais e comportamento real”* do usuário (PARASURAMAN, et al. 2005).

### 2.3.2 Disponibilidade do sistema

A segunda dimensão validada no estudo de Parasuraman, Zeithaml e Malhorta, para avaliação da Qualidade do E-Serviço, é a Disponibilidade do Sistema. Segundo os autores ela se refere a algumas características do *website*, conforme a seguir: se o site roda rapidamente, se está sempre disponível e se não trava durante o uso. A escala busca, portanto, entender o funcionamento técnico correto do *website* (PARASURAMAN, et al. 2005).

Os autores explicam no estudo que esta dimensão não avalia itens técnicos e sim a percepção do cliente em relação a entrega dos serviços realizados no site.

As sugestões concretas associadas aos *sites da WEB* são geralmente de natureza técnica, nem todos os clientes podem estar cientes delas ou serem capazes de avaliar o quanto são boas. Atributos perceptivos, em virtude de serem mais experienciais do que técnicos, são mais facilmente avaliados por todos os clientes (PARASURAMAN, et al. 2005).

### 2.3.3 Desempenho

Segundo Parasuraman et al. (2005) a terceira dimensão validada no estudo foi a de Desempenho, que se refere às seguintes características do *website*: a entrega, o prazo, o envio dos produtos e as ofertas. A escala busca entender a medida em que as promessas do *website* sobre entrega de pedidos e disponibilidade de itens são realmente cumpridas.

Para os autores a literatura existente sugere que a avaliação dos clientes da qualidade de um site inclui experiências durante suas interações com o site e, também, aspectos do serviço pós-interação.

Desta forma o ESERVQUAL “*é definido amplamente para abranger todas as fases de interações de um cliente com um site da WEB: A medida em que um site facilita compras, compras e entregas eficientes e eficazes*” (PARASURAMAN, et al. 2005).

#### **2.3.4 Privacidade**

Por fim, o estudo de Parasuraman et al. (2005) definiu a quarta e última dimensão como sendo a Privacidade, também referida como segurança. Ela se refere às seguintes características do *website*: em que grau o cliente acredita que o site é seguro em relação a invasões e até que ponto acredita que suas informações pessoais estão protegidas. Portanto, a escala busca entender o grau em que o site é seguro e protege a informação cadastrada pelo e do cliente.

Vale ressaltar que os autores entendem que o usuário não pode propriamente saber se os dados estão seguros, uma vez que não tem acesso a estrutura técnica das lojas virtuais. Para os pesquisadores

Os atributos perceptivos são aspectos avaliativos mais duradouros do que sinais concretos. A razão é que, embora as pistas concretas associadas aos sites da Web mudem à medida que a tecnologia muda, os atributos perceptivos mais abstratos desencadeados por essas dicas não mudam (PARASURAMAN, et al. 2005).

Desta forma, por mais que a tecnologia da loja virtual venha a mudar, provavelmente a percepção de segurança do cliente não mudará, estando mais associada à sua percepção do que a tecnologia implementada no sistema.

## 2.4 DESEMPENHO

*“Empresas tecnologicamente competentes desenvolvem sistemas e processos que lhes permitem participar na solução de problemas compartilhados, implementar e desenvolver protótipos, importar e absorver conhecimento tecnológico de fora da empresa”* (PROTOGEROU, et al., 2011).

Em contrapartida, as empresas que não conseguem desenvolver suas capacidades tecnológicas acabam por falhar em criar sucesso comercial (PROTOGEROU, et al., 2011).

Capacidades técnicas superiores dão à firma a capacidade de transformar insumos em produtos de uma maneira eficiente e eficaz e, portanto, atender a uma variedade crescente de expectativas de mercado, sem custos excessivos, tempo, interrupções organizacionais ou perdas de desempenho. Em outras palavras, sugerimos que quanto mais uma empresa é dotada de capacidades que lhe permitem produzir ofertas de mercado de valor superior ou com custos mais baixos em relação à concorrência, mais essas capacidades podem ser traduzidas em posições de vantagem competitiva. (PROTOGEROU, et al., 2011).

No estudo de Protogerou, et al. (2011) os autores exploram empiricamente a relação entre Capacidades Dinâmicas e o Desempenho Percebido da empresa e argumentam que a vantagem competitiva por si só não gera Capacidades Dinâmicas. Elas são, segundo eles, o resultado da configuração efetiva de Capacidades Operacionais e dos recursos resultantes destas, de forma mais rápida e mais barata que os concorrentes. Concluem que a mera exploração dos ativos estratégicos já existentes na empresa não leva à Vantagem Competitiva (PROTOGEROU, et al., 2011).

Segundo Protogerou, et al. 2011, o desempenho da empresa é comumente considerado como um constructo complexo e multidimensional e para medi-lo o presente estudo valeu-se de medidas perceptivas para operacionalizar o desempenho da empresa, com base em duas dimensões: rentabilidade e desempenho de mercado.

A rentabilidade foi medida através de afirmações sobre margem de lucro, retorno sobre os ativos e lucro líquido em relação à concorrência, enquanto o desempenho do mercado foi

medido através de afirmações sobre participação de mercado, volume de vendas e aumento de participação de mercado e vendas.

O uso de medidas subjetivas de desempenho é uma prática comum em pesquisa relacionada a estratégia quando os dados das demonstrações financeiras não estão disponíveis ou não permitem comparações precisas entre empresas (PROTOGEROU, et al., 2011). Ainda segundo os autores, a literatura corrobora que existem altas correlações entre medidas objetivas e subjetivas. Vale ressaltar que os dados financeiros obtidos de Pequenas e Médias Empresas (PMEs) são criticados por serem pouco confiáveis (PROTOGEROU, et al., 2011).

Para Perin e Sampaio (1999) a mensuração do desempenho empresarial é sempre difícil de ser feita, assim como, a definição de quais indicadores de desempenho melhor representam o Desempenho geral das empresas. Por isso, algumas pesquisas procuram demonstrar a validade do uso de indicadores subjetivos (de percepção) e objetivos do tipo *self-report* como alternativa viável para o caso de inexistência de dados secundários confiáveis (PERIN; SAMPAIO, 1999).

Pode-se concluir que o desempenho compreende a performance do processo de negócios, bem como o desempenho organizacional. Enquanto o primeiro denota uma série de medidas associadas ao aprimoramento da eficiência operacional, tais como a melhoria da qualidade dos processos de projeto e o gerenciamento de estoque. O segundo aborda os impactos de desempenho agregados em todas as atividades da empresa, com métricas que capturam os impactos finais, tais como redução de custos, aumento de receita e vantagem competitiva (MELVILLE, et al., 2004).

### 3 METODOLOGIA

No presente capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos a serem usados na pesquisa. Será feita a descrição dos instrumentos de coleta dos dados e dos procedimentos que foram utilizados para a investigação do problema de pesquisa e para obtenção das informações relacionadas aos objetos do estudo proposto.

#### 3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Com base no que foi exposto na introdução e fundamentação teórica, o presente estudo tem como objetivo responder especificamente o seguinte problema de pesquisa: *Qual é o efeito da percepção da Qualidade do e-serviço na relação entre Capacidades Dinâmicas e o Desempenho de lojas virtuais brasileiras?*

#### 3.2 HIPÓTESES DA PESQUISA

Para responder o problema foram desenvolvidas hipóteses a serem analisadas no modelo proposto na pesquisa. As hipóteses foram criadas com embasamento na fundamentação teórica vista e seguem abaixo:

**Hipótese 1 (H1):** As Capacidades Dinâmicas impactam positivamente o Desempenho Percebido em lojas virtuais.

**Hipótese 2 (H2):** A Qualidade do E-Serviço exerce efeito mediador na relação entre as Capacidades Dinâmicas e o Desempenho Percebido em lojas virtuais.

**Hipótese 3 (H3):** A Qualidade do E-Serviço exerce efeito moderador na relação entre as Capacidades Dinâmicas e o Desempenho Percebido em lojas virtuais.

#### 3.3 DEFINIÇÃO CONSTRUTIVA DAS VARIÁVEIS

Neste tópico serão abordadas as definições construtivas (DC) e operacionais (DO). Esta elucidação servirá para referenciar os constructos a serem trabalhados no estudo e terão como

base os argumentos teóricos apresentados nos capítulos anteriores do presente trabalho.

### **3.3.1 Capacidades Dinâmicas**

DC: Capacidades dinâmicas são aquelas que permitem a uma empresa renovar constantemente suas capacidades operacionais, aprender, integrar e reconfigurar a base de recursos, obtendo assim, vantagem competitiva de longo prazo (PROTOGEROU, et al., 2011).

DO: A escala foi desenvolvida por Protogerou, et al. (2011) e adaptada para o português por Giacomini (2013), correspondendo a um constructo de segunda ordem, medindo três dimensões: Capacidades de Coordenação, Aprendizagem e Resposta Estratégica Competitiva, com seis itens específicos em cada dimensão. Foi aplicada aqui uma escala Likert de 5 pontos para medir cada um dos itens.

### **3.3.2 Qualidade do E-Serviço**

DC: A teoria utilizada como base para o estudo proposto tem como fundamentação os estudos de Parasuraman et al. (1985), (1989) e (2005). Nos estudos é evidenciado que a qualidade é um constructo subjetivo e facilmente confundido com outros sentimentos.

DO: Para operacionalizar este constructo será usado a escala ESERVQUAL proposta pelos autores supracitados. A escala divide a Qualidade do serviço digital em 4 dimensões a) eficiência, b) disponibilidade do sistema, c) desempenho e d) privacidade. Ela possui 22 pontos medidos através da escala Likert de 5 pontos.

### **3.3.3 Desempenho**

DC: Para Protogerou et al. (2011) as capacidades de uma empresa permitem a criação de ofertas com valor superior no mercado ou com custos menores do que os praticados pelos concorrentes. Quanto mais alinhadas estas capacidades estiverem em relação à concorrência no mercado, melhor afetam positivamente o Desempenho.

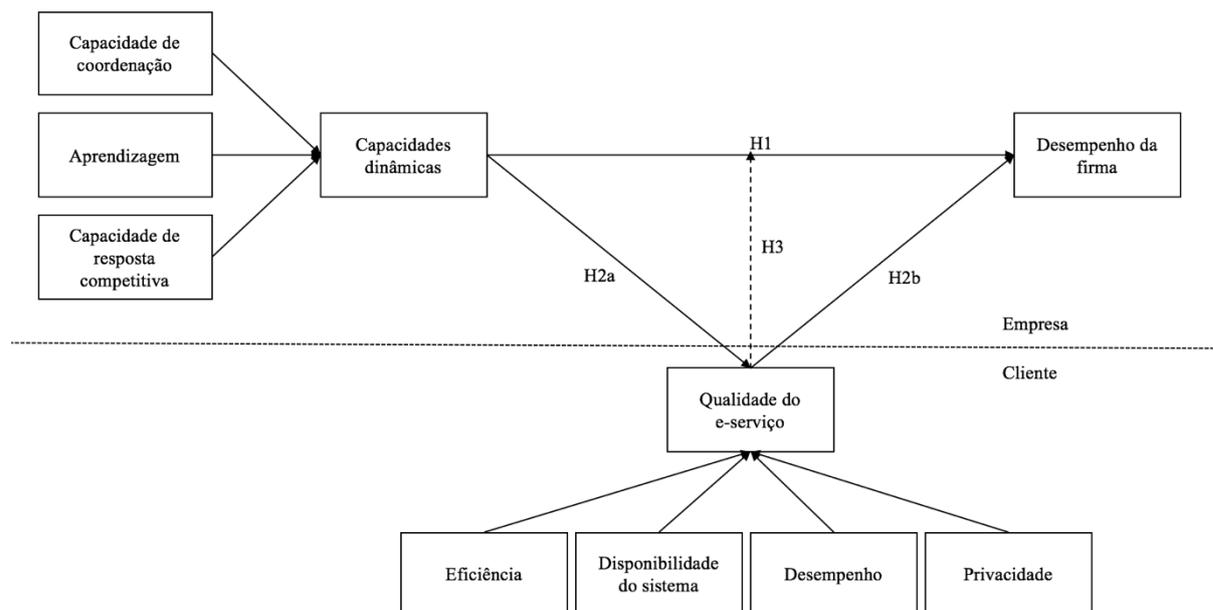
DO: A escala foi desenvolvida por Protogerou et al. (2011), adaptada para o português por Giacomini (2013) e mede a Percepção de Lucratividade e o Desempenho de Mercado em

oito questões sobre: margem de lucro, retorno sobre ativos e lucro líquido em relação à concorrência, participação de mercado, volume de vendas, aumento na participação de mercado e vendas. Para mensuração dos itens será usada a escala Likert de 5 pontos.

### 3.4 REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DAS RELAÇÕES ENTRE CONSTRUCTOS

Os constructos a serem estudados e sua relação podem ser melhor visualizados através da representação gráfica abaixo.

Figura 2. Representação da causalidade entre as variáveis do estudo



Fonte: criada pela autora em junho de 2017

### 3.5 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O delineamento da pesquisa será apresentado junto com seu contexto, método, amostra/participantes, coleta e tratamento de dados a seguir.

#### 3.5.1 Contexto da pesquisa

O presente estudo visa o desenvolvimento de uma pesquisa quantitativa com coleta sistemática de informações, mediante condições controladas e procedimentos estatísticos. Quanto à perspectiva temporal do estudo, a pesquisa caracteriza-se como transversal/seccional onde o pesquisador coletará os dados num único instante no tempo, obtendo um recorte momentâneo do fenômeno investigado.

### **3.5.2 Método e participantes da pesquisa**

No estudo proposto a amostra utilizada é a não-probabilística, abrangendo empresas nacionais que atuem no *e-business* e seus respectivos clientes. Para alcançar a amostra necessária para significância estatística foi feito parcerias com empresas que desenvolvem soluções de *e-commerce* e que possuem em sua base de clientes uma grande quantidade de lojas virtuais. A unidade de análise são, portanto, as lojas virtuais, enquanto os respondentes são gestores destas companhias ao que se refere às Capacidades Dinâmicas e ao Desempenho Percebido; e os clientes ao que se refere à Qualidade Percebida do E-Serviço.

Instrumentos de pesquisa foram desenvolvidos para servir de base para a coleta de dados relativos às Capacidades Dinâmicas, Desempenho Percebido e Qualidade do E-Serviço. Todos os itens do questionário foram operacionalizados usando escalas Likert de 5 pontos, uma prática bem aceita nesse tipo de pesquisa (PROTOGEROU, et al., 2011).

#### **3.5.2.1 Capacidades Dinâmicas**

O estudo usa os itens da escala de 18 pontos desenvolvida por Protogerou, et al. (2011) que estabeleceu as seguintes dimensões das Capacidades Dinâmicas: Capacidade de Coordenação, Aprendizagem e Capacidade de Resposta Estratégica.

Para desenvolvimento da pesquisa será usado um *survey*. Ele será aplicado pela internet com os gestores de lojas virtuais participantes do estudo.

#### **3.5.2.2 Qualidade do E-Serviço**

Este estudo aplica os itens da escala ESERVQUAL de 22 pontos desenvolvida por

Parasuraman, et al. (2005), que estabeleceu as seguintes dimensões da Qualidade do E-Serviço: Eficiência, Desempenho, Disponibilidade do Sistema e Privacidade.

Para desenvolvimento da pesquisa, será usado um *survey*. Ele será aplicado pela internet com os clientes das lojas virtuais participantes da pesquisa. Os consumidores estão espalhados por todo o território brasileiro, desta forma a aplicação presencial do questionário inviabilizaria o estudo.

### **3.5.2.3 Desempenho**

O presente estudo aplica os itens da escala de 6 pontos desenvolvida por Protogerou, et al. (2011) que mede o Desempenho Percebido em lojas virtuais.

Para desenvolvimento da pesquisa, será usado um *survey*. Ele será aplicado pela internet com os gestores de lojas virtuais participantes do estudo.

### **3.5.3 Pré-teste**

Para avaliar as variáveis foram escolhidas as escalas já existentes: Capacidades Dinâmicas (PROTOGEROU, et al, 2011), ESERVQUAL (Parasuraman, et al, 2005) e Desempenho Percebido (PROTOGEROU, et al, 2011). As escalas foram traduzidas para o português através da tradução reversa efetuada por pessoa americana com mãe brasileira, fluente nos dois idiomas, português e inglês.

Após a validação linguística os questionários foram aplicados pessoalmente. Sendo feitos 10 pré-testes para cada questionário em dezembro de 2017. Conforme os questionários foram sendo respondidos algumas dúvidas surgiram na versão do consumidor (ESERVQUAL) e este foi ajustado. Para sua validação um novo pré-teste foi aplicado para 6 novas pessoas, que afirmaram e demonstraram não ter nenhuma dificuldade de entendimento das perguntas do questionário.

### **3.5.4 Pesquisa quantitativa**

Com a validação dos questionários e confirmação de que as perguntas estavam claras,

foi possível dar início a aplicação da pesquisa. Para isto, os questionários foram cadastrados no *software Qualtrics* e, os endereços gerados, disponibilizados via internet.

Para conseguir a quantidade necessária de respondentes foram contatados desenvolvedores de sistemas para lojas virtuais e quatro delas aceitaram distribuir a pesquisa para seus clientes. Cada empresa de *software* enviou para os seus clientes os *links* para a pesquisa destinada a eles e a seus clientes, facilitando a distribuição da pesquisa.

Para ganhar credibilidade junto aos gestores de *e-business* foi criada uma página na internet explicando como a pesquisa funcionava e disponibilizando os *links* de acesso aos questionários. E para alavancar o número de formulários respondidos sorteou-se de uma cafeteria entre os respondentes. O modelo da página online que incentivou os respondentes pode ser visto no Anexo 4 do presente estudo.

### 3.5.5 População e amostra

Neste tópico é apresentado a população e a amostra do estudo. Segundo Malhorta (2006) a primeira refere-se aos elementos que possuem características comuns, enquanto a segunda é uma quantidade limitada de indivíduos que pertencem à população. A amostra é, portanto, um subgrupo da população. Ela é utilizada para economizar tempo e recursos na execução de pesquisas, implica na definição da unidade de análise e prediz a delimitação da população, para que se possa fazer a generalização dos resultados e estabilização de parâmetros (SAMPIERI, et al., 2010, p. 189).

No presente trabalho a unidade de análise estudada é a empresa, mais precisamente as que possuem lojas virtuais e responderam ao questionário sobre Capacidades Dinâmicas e Desempenho Percebido, e enviaram o formulário para seus clientes responderem sobre a Qualidade do E-Serviço prestados através de suas plataformas de *e-commerce*.

A amostra pode ser probabilística e não probabilística. No primeiro caso todos os indivíduos da população podem ser escolhidos aleatoriamente. No segundo caso, os sujeitos são escolhidos através de critérios pré-estabelecidos.

No presente estudo a amostragem usada foi a não probabilística. A escolha dos elementos não depende da probabilidade, mas de causas relacionadas com as características da pesquisa. Na pesquisa as lojas virtuais foram convidadas a participar voluntariamente do estudo e instadas a enviarem o *link* do formulário para que seus clientes também participassem. A fim de passar confiança para os lojistas, foi realizada parceria com *software* de *e-commerce* para

que estes indicassem a pesquisa e enviassem o formulário sobre a Qualidade do E-Serviço para seus clientes.

### 3.5.6 Pré-teste

A fim de validar o entendimento do questionário e das perguntas nele presentes, foi executado um pré-teste com 10 respondentes. O pré-teste é utilizado para verificar a compreensão dos itens pelos entrevistados e levanta questões como o layout do questionário, a dificuldade dos entrevistados em responder as questões, as instruções dadas e o nível de atenção dos respondentes (MALHORTA, 2002). Para Malhorta (2002) o pré-teste deve ser executado para uma amostra de 10 a 20 indivíduos e durante a aplicação deve ser solicitado aos respondentes que comentem e opinem sobre a clareza das perguntas, seu propósito, lógica e vocabulário.

Durante o pré-teste realizado para este estudo foi constatada certa dificuldade em relação ao vocabulário técnico da pesquisa, uma vez que quatro entrevistados mostraram dificuldade no entendimento de termos relativos à Qualidade do E-Serviço. Acredita-se que esta dificuldade se deu devido a maior parte dos respondentes não conhecerem os termos técnicos utilizados por desenvolvedores de lojas virtuais. Após a correção um novo pré-teste foi aplicado para 6 entrevistados que responderam à pesquisa sem nenhum problema, demonstrando facilidade e entendimento dos pontos abordados.

### 3.5.7 Coleta e processamento de dados

Durante a coleta de dados é imprescindível a definição de uma forma idônea para captação dos dados, de acordo com a formulação do problema e das etapas previstas para elaboração da pesquisa. No presente estudo foi utilizado o método de *survey* com a aplicação de dois questionários. O primeiro foi apresentado às empresas conforme o Anexo 1. O segundo foi enviado aos clientes destas lojas virtuais conforme Anexo 2.

Os dados foram coletados entre os meses de dezembro de 2017 e fevereiro de 2018. A plataforma usada para coleta foi o *software Qualtrics*. A ferramenta gerou os *links* que foram enviados para as lojas virtuais e seus respectivos clientes. Tanto o gestor do *e-commerce*, quanto os consumidores, preencheram o nome da loja em um campo aberto para este pudesse ser

cruzado posteriormente.

A escolha de um instrumento de mensuração deve satisfazer alguns requisitos de confiabilidade, validade e objetividade (SAMPIERI, et al., 2010, p. 215). Na presente pesquisa foram usadas escalas validadas para medir os constructos delimitados. Através do questionário enviado à empresa foi dimensionado os constructos de Capacidades Dinâmicas: Capacidades de Coordenação, Capacidades de Aprendizagem e Capacidades de Resposta Estratégica e de Desempenho Percebido. A avaliação destas variáveis utilizou escala Likert de 5 pontos, permitindo ao gestor da loja respondente selecionar a resposta conforme sua percepção de realidade da empresa, a partir do seu próprio julgamento.

Para responder acerca das Capacidades Dinâmicas da empresa o gestor podia escolher dentre as seguintes opções de respostas: 1 – “Discordo completamente”; 2 – “Discordo”; 3 - “Não concordo, nem discordo”; 4 – “Concordo”; 5 – “Concordo totalmente”.

Para responder o constructo de Desempenho Percebido o gestor teve as seguintes opções de resposta: 1 – “Totalmente insatisfeito”; 2 – “Insatisfeito”; 3 – “Nem satisfeito, nem insatisfeito”; 4 – “Satisfeito”; 5 – “Totalmente satisfeito”.

Os clientes das lojas virtuais avaliaram a Qualidade do E-Serviço através da ESERVQUAL com uma escala Likert de 5 pontos. As respostas obedeceram a escolhas levando-se em conta as opções apresentadas em cada pergunta: 1 – “Discordo completamente”; 2 – “Discordo”; 3- “Não concordo, nem discordo”; 4 – “Concordo”; 5 – “Concordo totalmente”.

Após a coleta dos dados avaliou-se os questionários completos e válidos. Em relação aos questionários preenchidos pelas empresas, 174 formulários foram preenchidos, sendo que 2 deles apresentaram erros de preenchimento e foram descartados, os demais 172 formulários foram preenchidos completamente e considerados válidos para pesquisa. Para os questionários enviados para os clientes das lojas, 863 formulários foram preenchidos, mas 13 apresentaram erros de preenchimento e não foram considerados para a pesquisa, totalizando 850 preenchidos completamente e considerados válidos.

Após análise dos questionários e validação dos mesmos foram aproveitados 172 questionários de lojas virtuais diferentes respondidos por gestores e 850 formulários preenchido por clientes destas lojas.

Tabela 1 – Quantidade de questionários respondidos

<b>Questionários respondidos</b>				
	<b>Preenchidos</b>	<b>Incompletos</b>	<b>Website não encontrado</b>	<b>Válidos</b>
Empresa	174	1	1	172
Clientes	863	11	2	850

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

### 3.5.8 Tratamento dos dados

Após coleta e processamento inicial dos dados é apresentada a metodologia utilizada para tratamento destes através de procedimentos estatísticos coerentes com o objetivo da pesquisa.

## 3.6 MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS

Para a caracterização da amostra foi usada a técnica de análises descritivas, enquanto para a caracterização das variáveis, foram usadas análises descritivas e a análise fatorial confirmatória.

Para analisar os dados coletados na pesquisa optou-se pela Modelagem de Equações Estruturais (SEM), que objetiva examinar uma série de relações de dependência simultânea, onde mais de duas variáveis podem ser julgadas como multivariadas (HAIR JR. et al., 2009).

A Modelagem SEM é um método direto que contribui com múltiplas relações simultaneamente, além de apresentar eficiência estatística, uma vez que permite mensurar as relações e transitar da análise exploratória para a análise confirmatória (HAIR JR. et al., 2009).

A Modelagem de Equações Estruturais visa mensurar variáveis que não são observáveis diretamente (variáveis latentes) e se propõe a explicar as suas relações causais. Para isso, inicialmente é desenvolvido um modelo de mensuração, um modelo estrutural, que serve como um caminho para se relacionar as variáveis dependentes e independentes.

Neste estudo, após a coleta e processamento dos dados, deu-se início ao tratamento deles com a transferência da base do *software* de coleta *Qualtrics* para o *software* estatístico SPSS (versão 22 para Mac). Após análise dos dados e exclusão dos casos com problemas, as respostas válidas foram exportadas e abertas com o *software Windows Excel* (versão 2017). Para a base de clientes foi feita uma média das respostas, permitindo se ter apenas uma resposta para cada unidade de análise a ser estudada (lojas virtuais).

A quantidade de respondentes por loja virtual variou no estudo, entre apenas um cliente, para o e-commerce que menos teve respondentes, a 13 clientes, para a loja que mais teve respostas sobre a qualidade do seu serviço prestado através da internet.

Estes procedimentos prévios foram importantes para que se pudesse, então, realizar a análise dos dados no *software WarpPLS 6.0*.

A quantidade e frequência de respostas por lojas virtuais pode ser analisada na Tabela 2 a seguir:

Tabela 2 – Quantidade de clientes respondentes por loja virtual

Respondentes por loja virtual			
Quantidade de respondentes	Frequência	Percentual	
	1	4	2%
	2	17	10%
	3	28	16%
	4	40	23%
	5	21	12%
	6	24	14%
	7	11	6%
	8	11	6%
	9	10	6%
	10	3	2%
	11	1	1%
	12	1	1%
	13	1	1%
Total		172	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Após a exportação dos dados e análise da lista de lojas virtuais, foi tomado o cuidado de navegar por todos os *websites* da pesquisa. Uma simulação de compra foi efetuada em cada plataforma a fim de garantir que todos os *websites* permitissem compras online, com métodos de pagamento e envio ativos, garantido assim, que todos os pesquisados prestavam o mesmo serviço online avaliado, objetivo de análise do presente estudo.

### 3.6.1 Análise fatorial confirmatória

Segundo Field (2010) a Análise fatorial confirmatória (AFC) é “*uma versão da análise de fatores em que as hipóteses específicas e relações entre as variáveis latentes subjacentes aos dados são testadas*”, ou seja, a AFC objetiva validar os constructos e, no presente estudo, o mesmo se dará através da SEM.

A Modelagem de Equações Estruturais (SEM) depende da criação de modelos que expressam relações causais através de links entre variáveis. Existem hoje dois tipos principais de SEM: o baseado em covariância e o baseado em PLS. Enquanto o primeiro se baseia na

minimização das diferenças entre as matrizes de covariância, o segundo emprega o método dos mínimos quadrados parciais (PLS). O SEM baseado em PLS é geralmente chamado simplesmente de PLS-SEM (KOCK, 2015).

Na presente pesquisa optou-se pelo método PLS-SEM porque ele trata constructos reflexivos (indicadores formados pelo constructo) e formativos (indicadores que formam o constructo, sem correlação entre si).

Na pesquisa proposta será analisado o modelo da CFA para avaliar as relações dos constructos Capacidades Dinâmicas (Coordenação, Aprendizagem e Resposta), Qualidade do serviço eletrônico (Disponibilidade do Sistema, Desempenho, Privacidade) e Desempenho Percebido. Para isso foi usado o WarpPLS “*um software de SEM que identifica relações não lineares entre variáveis latentes e corrige os valores de coeficientes de caminhos*” (JANSEN, 2017). Como a maioria das relações entre as variáveis numéricas são não lineares, pode-se dizer que o WarpPLS encontra as relações "reais" (KOCK, 2015).

### 3.6.2 Medidas de ajustamento

Para medir a confiabilidade das escalas utilizadas no modelo uma série de índices foram utilizados e seguem descritos abaixo:

*P-value*. O índice aponta a significância das variáveis e para que seu parâmetro de validação pela CFA seja aceitável seu valor deve ser de  $p < 0,001$  (HAIR JR. et al., 2009).

*Alfa de Cronbach*. Mede a correlação entre as respostas de um mesmo questionário através da análise das respostas, apresentando uma correlação média entre as perguntas. A variação do coeficiente será baixa quando menor que 0,6. De 0,6 a 0,7 é considerada moderada; de 0,7 a 0,8 é boa; de 0,8 a 0,9 é muito boa e acima de 0,9 será considerada excelente (HAIR JR. et al., 2009).

*Confiabilidade Composta*. O coeficiente alfa de Cronbach possui limitações quando avaliado na população, sendo mais apropriado aplicar uma segunda medida de confiabilidade para medir a consistência interna. A Confiabilidade Composta leva em conta as cargas exteriores das variáveis do indicador e varia entre 0 e 1. Suas cargas são interpretadas de forma análoga ao Alfa de Cronbach (HAIR JR. et al., 2017).

*Average R-squared (ARS)*. O R-quadrado médio também dado pelo valor P possui cálculo similar ao do processo do APC. A tabela de correlações entre as variáveis latentes com as raízes quadradas das variâncias médias extraídas na diagonal é evidenciada para demonstrar

que seus instrumentos de medição passam por critérios amplamente aceitos para avaliação de validade discriminante.

*Average variance extracted (AVE)*. A variância média é uma medida associada a uma variável latente utilizada na avaliação da validade discriminante de um instrumento de medida. Seu índice é considerado pequeno se for  $\geq 0.1$ , médio se for  $\geq 0.25$  e grande se for  $\geq 0.36$  (KOCK, 2015).

*Average block variance inflation factor (AVIF)*. Indica problema de colinearidade entre as variáveis latentes do modelo. Para os valores  $<5$  o índice é aceitável e para  $<3.3$  ele é ideal (KOCK, 2015).

*Average full collinearity VIF (AFVIF)*. Indica problema de colinearidade no modelo. Os valores se comportam de forma análogo ao AVIF, ou seja, para os valores  $<5$  o índice é aceitável e para  $<3.3$  ele é ideal (KOCK, 2015).

Na pesquisa foram utilizados outros índices a fim de avaliar o modelo e mensurar parâmetros de adequação, ajuste e qualidade do modelo SEM PLS, conforme a seguir:

*Tenenhaus GoF (GoF)*. Leva em consideração a mensuração e a performance do modelo estrutural sendo utilizado para validar globalmente o modelo PLS (TENENHAUS et al., 2005). O índice é considerado pequeno se  $\geq 0.1$ , médio se  $\geq 0.25$  e grande se  $\geq 0.36$  (KOCK, 2015).

*Taxa do paradoxo de Sympson (SPR)*. Este índice pode denotar um problema de causalidade sugerindo quando um caminho hipotético não é plausível ou está invertido. Para valores  $\geq 0.7$  o índice será considerado aceitável e ideal se = 1.0 (KOCK, 2015).

*R-squared contribution ratio (RSCR)*. O índice de relação de contribuição R-quadrado mede a extensão em que o modelo é livre de coeficientes de determinação negativos. Tem valor aceitável se  $\geq 0.9$  (KOCK, 2015).

*Average path coefficient (APC)*. Coeficiente médio do caminho fornecido pelo valor P é calculado por processo que envolve a reamostragem de estimativas acopladas com correções para contrariar o efeito de compressão de erro padrão associado à adição de variáveis aleatórias. Seu índice é considerado ideal se  $P \leq 0,05$  (KOCK, 2015).

*Statistical Suppression Ratio (SSR)*. Proporção de supressão estatística. Indica que o modelo está livre de instâncias de supressão estatística, significando que não há problemas de causalidade no modelo. Tem valor aceitável se  $\geq 0.7$ . (KOCK, 2015).

*Nonlinear Bivariate Causality Direction Ratio (NLBCDR)*. A razão de direção de causalidade bivariada não-linear verifica a medida que a associação de coeficientes bivariados não lineares apoia as direções hipotéticas dos links do modelo. Tem valor aceitável se  $\geq 0.7$  (KOCK, 2015).

Os índices listados acima serão analisados e apresentados na análise dos resultados do estudo.

## 4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Nesta seção serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados no estudo para a análise dos dados coletados. São testes de estatística descritiva e técnicas de análise multivariada realizados com os *softwares* estatísticos SPSS 22 e WarpPLS 6.0.

A análises realizadas foram: a) Análise descritiva das variáveis de caracterização da amostra com frequência e percentual para observação do perfil das empresas integrantes da amostra; b) Análise das variáveis manifestas para observar as características de tendência central de cada uma; c) Análise fatorial confirmatória das variáveis latentes; e d) Modelagem de equações estruturais para analisar os efeitos de causalidade entre as variáveis do modelo.

### 4.1 ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS

O primeiro passo na análise dos dados é descrever os resultados e informações coletadas. Nesta etapa são apresentados seus valores ou pontuações obtidas para cada variável.

#### 4.1.1 Análise descritiva do perfil da amostra

Nesta primeira análise será apresentado o perfil da amostra de lojas virtuais com os seguintes dados: porte da empresa, faturamento e número de funcionários. A amostra considerou 172 respostas tendo sido aplicado um questionário por empresa, respondendo preferencialmente um gestor com poder de decisão na empresa.

As respostas obtidas estão de acordo com o cenário do comércio eletrônico brasileiro, apresentado na pesquisa realizada pelo SEBRAE em conjunto com instituto E-commerce Brasil, sobre o perfil do varejo eletrônico no país. A pesquisa em questão mostra que 67% da amostra estudada são de micro e pequenas empresas. Em contrapartida, no presente estudo 59% da amostra se classifica como Microempreendedor, Microempresa ou Empresa de Pequeno Porte, faturando até R\$ 3.600.000,00 por ano, como se pode observar na Tabela 3. A faixa com maior frequência foi a de Microempresas, representando 28% (49 empresas) da amostra estudada.

Tabela 3 - Perfil da amostra – Faturamento das empresas participantes do estudo

<b>Receita</b>		
<b>Tamanho da empresa</b>	<b>Frequência</b>	<b>Frequência percentual</b>
Microempreendedor individual - até R\$ 60.000,00/ano	10	6%
Microempresa - de R\$ 60.000,00/ano até R\$ 360.000,00/ano	49	28%
Empresa de pequeno porte - de R\$ 360.000,00/ano até R\$ 3.600.000,00/ano	43	25%
Empresa de médio porte - de R\$ 3.600.000,00/ano a R\$ 12.000.000,00/ano	42	24%
Empresa de grande porte - acima de R\$ 12.000.000,00/ano	28	16%
<b>Total</b>	<b>172</b>	<b>100%</b>

Fonte: dados da pesquisa, 2018.

A Tabela 4 demonstra a quantidade de empregados das empresas estudadas. Os dados apoiam os vistos na Tabela 3, uma vez que 58% das empresas respondentes tem até 49 empregados.

Tabela 4 - Perfil da amostra – Quantidade de empregados

<b>Empregados</b>		
<b>Quantidade de empregados</b>	<b>Frequência</b>	<b>Frequência percentual</b>
Microempresa: até 9 empregados	45	26%
Pequena: de 9 a 49 empregados	55	32%
Média: de 50 a 99 empregados	43	25%
Grande: acima de 100 empregados	29	17%
<b>Total</b>	<b>172</b>	<b>100%</b>

Fonte: dados da pesquisa, 2018.

Os dados levantados demonstram que a amostra estudada é composta por empresas de diferentes tamanhos, considerando faturamento e número de funcionários, mas que em sua maioria é composta por empresas pequenas.

#### 4.1.2 Análise descritiva das variáveis

Para analisar os constructos, após a verificação do perfil da amostra, foram levantadas informações estatísticas por meio do *software* SPSS versão 22 para Mac a partir de cada questão da pesquisa. O objetivo desta etapa é avaliar o padrão médio para cada uma das variáveis relativas aos constructos do modelo proposto. Para tanto, foram consideradas as estatísticas de média, mediana, desvio padrão e variância.

Para a mensuração de todas as variáveis manifestas dos constructos Capacidades Dinâmicas, Qualidade do E-Serviço e Desempenho Percebido, foi aplicada uma escala Likert de 5 pontos.

#### 4.1.2.1 Análise descritiva da variável capacidades dinâmicas

Capacidades Dinâmicas é uma variável de ordem superior que engloba três constructos: Capacidades de Coordenação, Capacidades de Aprendizagem e Capacidades de Resposta Competitiva Estratégica (PROTOGEROU; et al., 2011). Estes três constructos são também chamados de variáveis manifestas e foram analisados abaixo.

##### 4.1.2.1.1 Capacidades de Coordenação

Tabela 5 - Análise de indicadores – Capacidades de Coordenação

Capacidades de Coordenação	Média	Mediana	Desvio Padrão	Variância
1. Os departamentos/setores estão bem integrados em relação às operações/trâmites organizacionais.	3,14	3	1,39	1,92
2. A organização possui uma coordenação eficaz em relação ao seu portfólio.	3,13	3	1,19	1,42
3. A organização tem realizado a adoção de ferramentas e técnicas mais recentes de gestão.	3,16	3	1,18	1,39
4. A organização sente limitações na implementação de um novo projeto/processo organizacional.	3,26	3	1,22	1,49
5. A organização consegue facilmente transformar seus recursos em novos produtos/capacidades.	3,16	3	1,19	1,42
6. A organização possui processos e técnicas de negócios padronizados.	3,27	3	1,17	1,37

Fonte: dados da pesquisa, 2018.

Na Tabela 5 se percebe que as questões sobre as Capacidades de Coordenação têm como mediana o valor 3 - “Não concordo, nem discordo”, representando o ponto neutro da escala. Esta tendência demonstra que as empresas da amostra têm perfis diferentes. Enquanto algumas valorizam as Capacidades Dinâmicas em sua gestão, outras ainda não tem evidente esta prática.

Nota-se que os executivos das empresas analisadas deram as menores notas para as questões 1 e 2, que tratam dos “[...] departamentos/setores estarem bem integrados em relação às operações/trâmites organizacionais (pergunta 1), e que as suas organizações possuem “[...] uma coordenação eficaz em relação ao seu portfólio” (pergunta 2).

Já nas perguntas 4 e 6 obtiveram as maiores médias do constructo elucidando que os executivos de lojas virtuais se preocupam “[...] com limitações na implementação de um novo projeto/processo organizacional e valorizam possuir processos e técnicas de negócios padronizadas”. No geral percebe-se que a organização e os processos, dentro de empresas de comércio eletrônico, são uma opção de extrema importância.

#### 4.1.2.1.2 Capacidades de Aprendizagem

Tabela 6 - Análise de indicadores – Capacidades de Aprendizagem

Capacidades de Aprendizagem	Média	Mediana	Desvio Padrão	Variância
7. A organização segue um processo de aprendizagem com seus colaboradores.	3,11	3,00	1,33	1,76
8. A empresa busca constantemente o aperfeiçoamento de seus colaboradores por meio de cursos/palestras.	3,16	3,00	1,17	1,361
9. A organização acredita que o aperfeiçoamento educacional é um investimento para a organização.	3,23	3,00	1,21	1,454
10. A organização incentiva seus colaboradores no desenvolvimento do trabalho em equipe.	3,33	3,00	1,27	1,624
11. A aprendizagem ofertada pela organização contribui para o desenvolvimento de novas competências/ inovação para a organização.	3,22	3,00	1,25	1,553
12. Os colaboradores da organização aprendem com facilidade novos conhecimentos para a aplicação no ambiente de trabalho.	3,19	3,00	1,25	1,568

Fonte: dados da pesquisa, 2018.

Assim como no constructo anterior as respostas mostram uma amostra heterogênea e representativa da população de lojas virtuais no Brasil. Para as Capacidades de Aprendizagem, a mediana se manteve no valor 3 para todas as perguntas, sendo que a questão 10 sobre como “[...] organização incentiva seus colaboradores no desenvolvimento do trabalho em equipe” foi a que teve maior nota.

Em contrapartida as questões 1 e 2 ficaram com a menor pontuação e abordam questões sobre como “A organização segue um processo de aprendizagem com seus colaboradores” e “A empresa busca constantemente o aperfeiçoamento de seus colaboradores por meio de cursos/palestras”. As respostas demonstram que as empresas de comércio eletrônico no Brasil

tendem a buscar um ambiente de aprendizagem, mas não a investir em cursos ou processos estruturados que promovam a aprendizagem dentro de suas organizações.

#### 4.1.2.1.3 Capacidades de Resposta Competitiva Estratégica

Tabela 7 - Análise de indicadores – Capacidades de Resposta

Capacidades de Resposta	Média	Mediana	Desvio Padrão	Variância
13. A empresa busca melhores práticas organizacionais para proporcionar desempenho superior no mercado.	3,23	3,00	1,30	1,69
14. A organização tem formulado estratégias a longo prazo.	3,27	3,00	1,26	1,58
15. A organização consegue se adaptar em relação às rápidas mudanças de mercado.	3,23	3,00	1,25	1,57
16. A organização consegue verificar com frequência novas oportunidades de negócios.	3,26	3,00	1,20	1,45
17. Diante de uma ameaça do mercado, a organização consegue facilmente reconfigurar seus processos e responder aos desafios ambientais onde está inserida.	3,17	3,00	1,27	1,62
18. A organização realiza com frequência comparações com seu nível de desempenho entre empresas do mesmo setor.	3,33	3,00	1,32	1,73

Fonte: dados da pesquisa, 2018.

Assim como os demais constructos de Capacidades Dinâmicas estudados, as Capacidades de Resposta tiveram sua mediana fixa na pontuação 3, demonstrando equilíbrio nas respostas dadas pelos gestores de lojas virtuais brasileiras.

Dentre os constructos de Capacidades Dinâmicas, o de Capacidades de Respostas foi o que obteve as maiores médias entre as empresas de comércio eletrônico estudadas na pesquisa. Todas as perguntas do constructo obtiveram médias maiores que 3,17 e a questão 18, sobre como “a organização realiza com frequência comparações com seu nível de desempenho entre empresas do mesmo setor”, obteve maior pontuação: 3,33.

#### 4.1.2.2 Análise descritiva da variável Desempenho Percebido

Para verificar o Desempenho Percebido das lojas virtuais pertencentes à amostra estudada, o estudo analisou medidas de percepção sobre as dimensões de rentabilidade e

desempenho, dispostos abaixo na Tabela 8 abaixo:

Tabela 8 - Análise de indicadores – Desempenho Percebido

Desempenho	Média	Mediana	Desvio Padrão	Variância
19. Fluxo de Caixa	3,35	3,00	1,26	1,58
20. Retorno sobre o ativo dos acionistas	3,38	3,00	1,22	1,48
21. Lucratividade	3,28	3,00	1,22	1,50
22. Lucro líquido operacional	3,40	3,00	1,18	1,40
23. Retorno sobre o investimento	3,42	3,00	1,19	1,42
24. Capacidade de investimentos baseada nos lucros	3,43	3,00	1,19	1,40

Fonte: dados da pesquisa, 2018.

O constructo de Desempenho Percebido mostrou um comportamento similar ao do constructo das Capacidades Dinâmicas onde a pontuação variou bastante na amostra, corroborando o fato da amostra ser heterogênea e representativa. Em contrapartida, a amostra apresenta empresas de diferentes perfis e tamanhos. A mediana das questões propostas no presente constructo também se manteve no item neutro de respostas valor 3 – “Não concordo, nem discordo”.

As pontuações mais altas se deram nas perguntas sobre “Lucro líquido operacional”, “Retorno sobre o investimento” e “Capacidade de investimentos baseada nos lucros”, com valores superiores a 3,4.

A questão com menor nota deste constructo foi sobre “Lucratividade”, com a ordem de grandeza de 3,28 pontos, denotando possivelmente uma das grandes dificuldades de realização das pequenas empresas brasileiras.

#### 4.1.2.3 Análise descritiva da variável Qualidade do Serviço Eletrônico

Para verificar a qualidade do e-serviço prestado pelas lojas virtuais no Brasil as empresas pesquisadas por *softwares* de comércio eletrônico se dispuseram a enviar a pesquisa para seus clientes. Os mesmos responderam o formulário da ESERVQUAL, modelo proposto por Parasuraman, et al. (2005) formado pelos constructos de Eficiência, Disponibilidade do Sistema, Desempenho e Privacidade conforme resultados a seguir demonstrados.

## 4.1.2.3.1 Eficiência

Tabela 9 - Análise de indicadores – Eficiência

<b>Eficiência</b>	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Variância</b>
1. Este site torna fácil achar o que eu preciso.	3,21	3,00	1,45	2,12
2. É fácil chegar a qualquer parte do site.	3,40	3,00	1,20	1,43
3. Ele me permite finalizar a transação rapidamente.	3,41	3,00	1,19	1,42
4. A informação no site é bem organizada.	3,36	3,00	1,23	1,50
5. Ele carrega as páginas rapidamente.	3,36	3,00	1,24	1,53
6. Este site é fácil de usar.	3,36	3,00	1,30	1,69
7. Este site me permite chegar a ele rapidamente.	3,42	3,00	1,22	1,49
8. Este site é bem organizado.	3,59	3,00	1,25	1,57

Fonte: dados da pesquisa, 2018.

Pela Tabela 9 a mediana desta variável latente, de resultado 3, indica que as percepções acerca da Eficiência dos sites de comércio eletrônico também acompanham a amostra com resultados de ordem 3, o ponto neutro da escala, que representa “Não concordo, nem discordo” para todas as questões do constructo.

As notas variam de 3,21 para “Este site torna fácil achar o que eu preciso”, a 3,59, para “Este site é bem organizado”, demonstrando que a percepção de organização do conteúdo, nem sempre está atrelada a facilidade de achar as coisas dentro de um *website*, ou seja, um usuário pode achar um site organizado mesmo se não encontrar o que procura ao navegar nele.

Percebe-se que os clientes valorizam a forma com que acham os produtos e a velocidade com que o *website* carrega, dando nota 3,42 para o item “Este site me permite chegar a ele rapidamente”.

Três questões obtiveram a nota 3,36 que representa a nota média deste constructo. São elas: “A informação no site é bem organizada”, “Ele carrega as páginas rapidamente” e “Este site é fácil de usar”.

## 4.1.2.3.2 Disponibilidade do Sistema

Tabela 10 - Análise de indicadores – Disponibilidade do Sistema

<b>Disponibilidade do Sistema</b>	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Variância</b>
9. Este site sempre está disponível.	3,26	3,00	1,46	2,15
10. Este site carrega e roda prontamente.	3,45	3,00	1,17	1,38
11. Este site não trava.	3,39	3,00	1,26	1,58
12. As páginas deste site não congelam depois que coloco os meus dados do pedido.	3,52	3,00	1,29	1,65

Fonte: dados da pesquisa, 2018.

O constructo Disponibilidade do Sistema é medido por quatro apontamentos. As respostas dadas pelos clientes das lojas estudadas variam de 1 a 5, mantendo a mediana com nota 3 para todos os itens.

Para os clientes a questão com maior média foi a “As páginas deste site não congelam depois que coloco os meus dados do pedido” mostrando uma preocupação dos clientes sobre a estabilidade do site e sua capacidade de manter-se disponível para concretização da compra. Em contrapartida, a questão “Este site sempre está disponível” foi a com menor nota, 3,26. Denotando que o consumidor online percebe quando os sites estão fora do ar ou com instabilidade e traz luz ao fato que isso pode ser prejudicial as vendas do comércio eletrônico.

#### 4.1.2.3.3 Desempenho

Tabela 11 - Análise de indicadores – Desempenho

<b>Desempenho</b>	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Variância</b>
13. Ele entrega pedidos quando prometeu.	3,53	3,00	1,39	1,92
14. Este site disponibiliza itens para entrega dentro de um período de tempo adequado.	3,41	3,00	1,18	1,39
15. Ele rapidamente entrega o que eu ordeno.	3,44	3,00	1,20	1,44
16. Ele envia os itens encomendados.	3,37	3,00	1,25	1,56
17. Tem em estoque os itens que a empresa afirma ter.	3,42	3,00	1,24	1,53
18. As suas ofertas são verdadeiras.	3,45	3,00	1,29	1,66
19. Promete prazos precisos sobre entrega de produtos.	3,60	3,00	1,27	1,61

Fonte: dados da pesquisa, 2018.

O constructo de Desempenho é medido através de 7 afirmações sobre a capacidade do site entregar produtos, cumprir prazos e confirmar ofertas. Assim como as demais variáveis estudadas, a mediana se manteve no ponto neutro da escala – “Não concordo, nem discordo”.

O apontamento com menor média foi o item “Ele envia os itens encomendados”: 3,37. Enquanto o com maior média foi “Promete prazos precisos sobre entrega de produtos”: 3,60, demonstrando que alguns clientes sentem dificuldades no entendimento do que estão comprando online e que, em contrapartida, recebem os produtos dentro do prazo prometido.

#### 4.1.2.3.4 Privacidade

Tabela 12 - Análise de indicadores – Privacidade

<b>Privacidade</b>	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Variância</b>
20. Ele protege informações sobre o comportamento da minha conta.	3,29	3,00	1,48	2,19
21. Não compartilha minhas informações pessoais com outros sites.	3,52	3,00	1,16	1,34
22. Este site protege informações sobre o meu cartão de crédito.	3,60	3,00	1,28	1,64

Fonte: dados da pesquisa, 2018.

Na Tabela 13 pode-se analisar os dados sobre a Privacidade nas lojas virtuais no Brasil. Medida através de 3 sentenças, a Privacidade também tem mediana 3 e varia suas médias entre 3,29 e 3,60. Sendo o item “Ele protege informações sobre o comportamento da minha conta” com menor média e a questão “Este site protege informações sobre o meu cartão de crédito” com maior pontuação. A diferença entre estes itens se dá, pelo lado positivo, pela segurança na área de pagamento, mas por um lado negativo, pela insegurança sobre a venda dos dados para disparo de e-mails por outras empresas que não a própria loja virtual onde a compra está sendo feita. Esta prática de venda de dados aparentemente ainda é comum no país e deixa muitos consumidores receosos sobre a divulgação de seus dados e informações pessoais.

## 4.2 ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA

Para a análise das interações dos constructos latentes foram aplicadas estatísticas de análise multivariada, com o uso de técnicas de Análise Fatorial Confirmatória (HAIR JR. et al., 2009), a fim de garantir a validade e a confiabilidade das escalas dos constructos. Após a validação, foi desenvolvido e feita a análise da Modelagem de Equações Estruturais (SEM).

Para Kock (2015) um dos objetivos de uma análise fatorial confirmatória (CFA) é

avaliar dois tipos principais de validade em um modelo: validade convergente e discriminante. “A validade convergente aceitável ocorre quando os indicadores carregam fortemente suas variáveis latentes correspondentes. A validade discriminante aceitável ocorre quando as correlações entre uma variável latente e outras variáveis latentes em um modelo são menores do que uma medida de comunalidade entre os indicadores de variáveis latentes” (KOCK, 2015).

Na Tabela 14 são apresentadas as cargas combinadas e cruzadas do estudo. Elas fornecem os p-valores, o coeficiente de Confiabilidade Composta e o Alfa de Cronbach, indicadores associados a cada variável latente estudada e se refere a parâmetros de validação pela CFA.

Foram incluídos os indicadores das três variáveis analisadas: Capacidades Dinâmicas (CAPD), por meio das variáveis latentes Capacidades de Coordenação (CDC), Capacidades de Aprendizagem (CDA) e Capacidades de Resposta (CDR); Qualidade do E-Serviço (ESQ), por meio das variáveis latentes Eficiência (ESQF), Disponibilidade do Sistema (ESQD), Desempenho (ESQD) e Privacidade (ESQP) e Desempenho Percebido (DES).

Tabela 13 - *Loadings* e *cross-loadings* das variáveis latentes

	DES	CAPD	ESQ	P value
DES_PE1	0.789			<0.001
DES_PE2	0.843			<0.001
DES_PE3	0.817			<0.001
DES_PE4	0.842			<0.001
DES_PE5	0.848			<0.001
DES_PE6	0.830			<0.001
lv_CDC		0.964		<0.001
lv_CDA		0.957		<0.001
lv_CDR		0.962		<0.001
lv_ESQE			0.981	<0.001
lv_ESQD			0.977	<0.001
lv_ESQD			0.979	<0.001
lv_ESQP			0.964	<0.001

Fonte: dados da pesquisa, 2018.

A Tabela 13 mostra que os fatores das cargas variam de 0,789 a 0,981 e são, portanto, significativos para um  $p < 0.001$ . Os valores denotam que o instrumento utilizado no estudo tem validade convergente aceitável, ou seja, que as questões associadas a cada variável latente foram compreendidas pelos respondentes, sendo eles os gestores e os clientes das lojas virtuais

estudadas, da forma como foram planejadas pela pesquisadora (KOCK, 2015).

Tabela 14. Alpha de Cronbach

Coeficiente Alpha de Cronbach		
DES	CAPD	ESQ
0.909	0.959	0.983

Fonte: dados da pesquisa, 2018.

O coeficiente alfa de Cronbach mede a correlação entre as respostas em um questionário, através da análise das respostas dadas pelos respondentes, apresentando uma correlação média entre as perguntas. O coeficiente  $\alpha$  é calculado a partir da variância dos itens individuais e da variância da soma dos itens de cada avaliador, de todos os itens de um questionário que utilizem a mesma escala de medição. Sua escala varia entre 0 e 1, sendo considerado aceitável quando seus valores são maiores que 0,60 e ideais acima de 0,70.

Na presente pesquisa os resultados do coeficiente foram ideais uma vez que todos apresentaram valores acima de 0,70. Para as variáveis Capacidades Dinâmicas (CAPD) o índice foi de 0,959, para Desempenho Percebido (DES) foi de 0,909, enquanto para Qualidade do E-Serviço (ESQ) foi de 0,983, confirmando a validade dos constructos do modelo da pesquisa.

Após a confirmação da correlação entre as variáveis do constructo, foi feita a validação convergente, que avalia o grau em que duas medidas do mesmo conceito estão correlacionadas. Para verificar a validade convergente foi utilizado o índice de Variância Média Extraída – AVE, sendo esta aceita quando superior a 0.5. (NUNNALLY, et al., 1994).

Tabela 15 - Correlação entre variáveis latentes e raízes quadradas das AVE (diagonal)

	DES	CAPD	ESQ
DES	0.829	0.563	0.339
CAPD	0.563	0.961	0.388
ESQ	0.339	0.388	0.975

Fonte: dados da pesquisa, 2018.

Na Tabela 15 apresentam-se as raízes quadradas das AVEs. Observa-se que os resultados destacados são maiores do que qualquer correlação envolvendo as variáveis latentes, demonstrando que cada variável difere uma da outra e, confirmando, portanto, que o modelo de medição apresenta validade discriminante aceitável.

Após estas validações foi realizado o teste de colinearidade entre as variáveis do modelo

para confirmar a colinearidade entre as variáveis latentes. O resultado do fator de inflação de variância média do bloco (AVIF) foi de 1,515, o que pode ser considerado ideal (KOCK, 2015). Não há, portanto, colinearidade vertical nos blocos de variáveis latentes do modelo.

Foi analisada também a colinearidade total média (AFVIF) e seu resultado foi de 1,392, também considerado ideal e indicando inexistência de colinearidade total (colinearidade vertical ou lateral, ou multicolinearidade) no modelo. A validação é importante, pois *“uma das principais desvantagens dos algoritmos clássicos PLS-SEM é que os coeficientes de caminho tendem a ser atenuados (...) Sendo assim, deve-se esperar que o uso de algoritmos PLS-SEM baseados em fator forneça VIFs de colinearidade total ligeiramente maiores que os algoritmos PLS-SEM clássicos, sendo que os VIFs levemente mais altos refletem melhor os valores reais”* (KOCK, 2015).

As variáveis propostas no modelo atendem, portanto, a todos os critérios estatísticos de validação e não apresentam colinearidade, o que permite afirmar que os resultados são confiáveis.

#### 4.3 MODELO DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS

Para Vieira (2009) o ponto de destaque da modelagem de equações estruturais é que ela introduz o conceito das variáveis latentes (versus observáveis), *“gerando um tratamento diferenciado da análise de variância para teste da moderação e da análise de regressão hierárquica para teste da mediação”* (VIEIRA, 2009). O estudo por Modelagem de Equações Estruturais prevê, portanto, a análise da qualidade do modelo proposto, e para isto, foram usadas técnicas de estatística multivariada e feita a análise dos indicadores sugeridos por Kock (2015). Os resultados podem ser vistos na Tabela 17, abaixo.

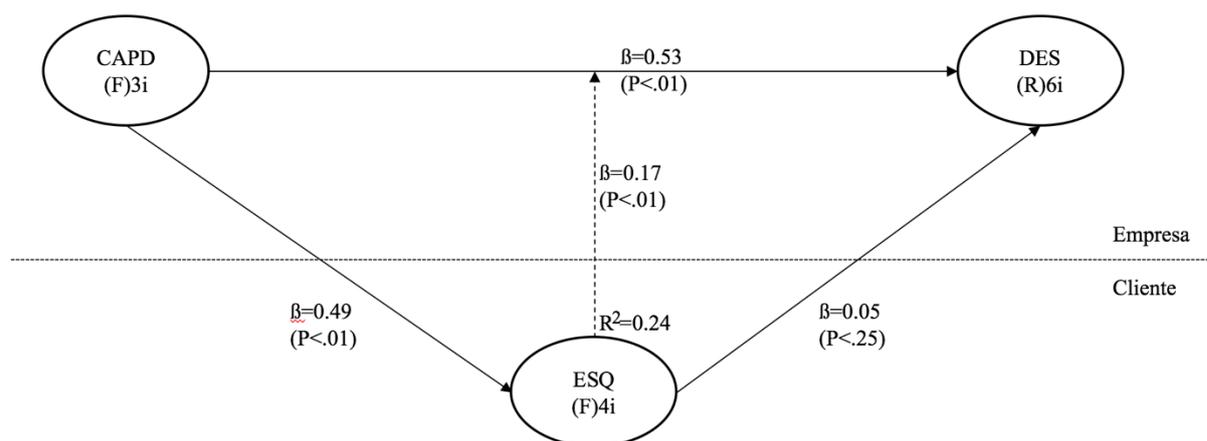
Tabela 16 - Análise dos resultados da SEM – modelo proposto

Indicador	Valor referência	SEM	Resultado
Coefficiente médio de caminho (APC)	$P < 0,001$	0,309	ideal
R-quadrado médio (ARS)	$P < 0,001$	0,328	ideal
R-quadrado ajustado médio (AARS)	$P < 0,001$	0,321	ideal
Bloco médio VIF (AVIF)	ideal se $\leq 3,3$	1,515	ideal
Colinearidade total média VIF (AFVIF)	ideal se $\leq 3,3$	1,392	ideal
Tenenhaus GoF (GoF)	grande se $\geq 0,36$	0,536	ideal
Índice de paradoxo de Simpson (SPR)	ideal se = 1	1,000	ideal
Razão de contribuição do R-quadrado (RSCR)	ideal se = 1	1,000	ideal
Taxa de supressão estatística (SSR)	aceitável se $\geq 0,7$	1,000	ideal
Razão de direção de causalidade bivariada não-linear (NLBCDR)	aceitável se $\geq 0,7$	1,000	ideal

Fonte: dados da pesquisa, 2018.

O Modelo proposto inicialmente pode ser analisado na Figura 3 apresentada abaixo. É possível notar os constructos avaliados pelos gestores das lojas virtuais, bem como, o constructo de Qualidade do E-Serviço, medido conforme as percepções dos clientes dos *e-commerces*.

Figura 3 – Modelo analisado



Fonte: dados da pesquisa, 2018

O coeficiente médio de caminho (APC) igual a 0,309 e  $p < 0,001$ , bem como a média do coeficiente R-quadrado (ARS) igual a 0,328 e  $p = 0,028$ , indicam que a qualidade do modelo é ideal. Enquanto o Tenenhaus GoF, com índice de 0,536, considera que a mensuração, bem como a performance do modelo estrutural analisado, é grande. Ou seja, a validade geral do modelo PLS é considerada alta. Com resultado igual a 1, a taxa do paradoxo de Simpson (SPR)

indica a inexistência de problema de causalidade, assim, os caminhos hipotéticos aceitos são plausíveis e não possuem risco de estarem invertidos, também sinalizando que o modelo é ideal (KOCK, 2015). A pesquisa do efeito da Qualidade do E-Serviço na relação entre Capacidades Dinâmicas e Desempenho Percebido em lojas virtuais se faz, então, útil e coerente.

O resultado considerado ideal (igual a 1) do índice de relação de contribuição R-quadrado (RSCR) atesta que o modelo não possui coeficientes de determinação negativos, o que significa que a soma de contribuições R-quadradas positivas do modelo compõe a soma total das contribuições R-quadradas absolutas do modelo (KOCK, 2015). Portanto, as variáveis latentes Qualidade do E-Serviço, Capacidades Dinâmicas e Desempenho Percebido possuem conceitos bem definidos.

O indicador de proporção de supressão estatística (SSR), com resultado igual a 1, demonstra que o modelo é ideal, estando livre de instâncias de supressão estatística e sem problemas de causalidade no modelo (KOCK, 2015).

Ao apresentar resultado ideal ou igual a 1 na Modelagem de Equações Estruturais, o índice de razão de direção de causalidade bivariada não-linear (NLBCDR) reforça que a associação dos coeficientes bivariados não lineares apoia as direções hipotéticas do modelo estudado. As variáveis Qualidade do E-Serviço e Capacidades Dinâmicas exercem efeitos sobre a variável Desempenho Percebido, corroborando as hipóteses apresentadas previamente.

Conforme analisado, todos os índices de qualidade do modelo atendem seus respectivos valores de referência, denotando qualidade do modelo proposto no presente estudo.

De acordo com o modelo teórico proposto, também foram realizados os cálculos dos efeitos indiretos. O efeito indireto é a influência de uma variável sobre a outra, existindo uma terceira variável no meio dessa relação (VIEIRA, 2009).

Na tabela 17 são apresentados os efeitos indiretos do modelo proposto, sugerindo um impacto indireto e significativo de Qualidade do E-Serviço sobre as Capacidades Dinâmicas com  $p\text{-value} = 0.013$

Tabela 17 – Análise dos resultados – Efeitos diretos e indiretos

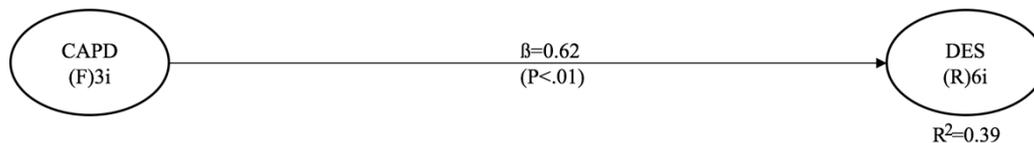
<b>Efeitos indiretos e totais</b>			
<b>P-values para efeitos totais</b>			
	CAPD	ESQ	ESQ*CAP
DES	<0.001	0.254	0.013
ESQ	<0.001		

Fonte: dados da pesquisa, 2018

Assim, os resultados empíricos do modelo hipotético passam a ser analisados. Inicialmente com os efeitos diretos e posteriormente com os efeitos interativos de mediação e moderação das variáveis.

O presente estudo pressupõe na **Hipótese 1**: *As Capacidades Dinâmicas impactam positivamente o Desempenho das lojas virtuais.*

Figura 4 - Efeito direto da variável Capacidade Dinâmica no Desempenho Percebido



Fonte: dados da pesquisa, 2018

Os resultados na Figura 4 mostram significância ( $p<0,01$ ) na relação positiva entre Capacidades Dinâmicas e Desempenho Percebido, com um nível de explicação ( $R^2$ ) de 42% e  $\beta=0,53$ , permitindo a aceitação da primeira hipótese, ou seja, o estudo permite afirmar que as Capacidades Dinâmicas impactam positivamente o Desempenho Percebido em lojas virtuais no Brasil.

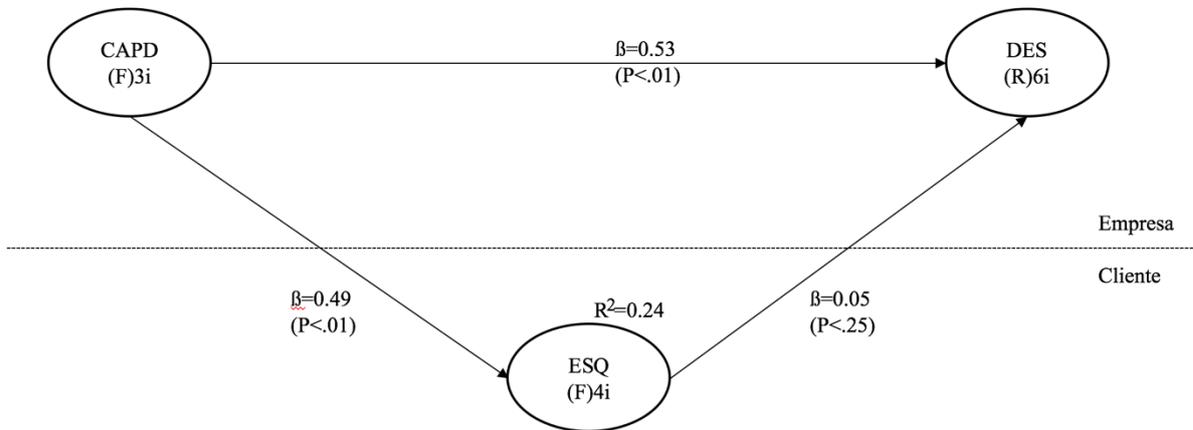
Na **Hipótese 2** o estudo pressupõe que *A Qualidade do E-Serviço exerce efeito mediador na relação entre as Capacidades Dinâmicas e o Desempenho das lojas virtuais.*

O conceito de mediação implica suposição de relacionamentos entre as variáveis envolvidas. “Uma variável mediadora é aquela que, ao estar presente na equação de regressão, diminui a magnitude do relacionamento entre uma variável independente e uma variável dependente” (VIEIRA, 2009). Desta forma, uma variável pode ser considerada mediadora quando influencia a relação entre a variável independente a variável dependente de modo que sua influência na equação estrutural neutraliza, ou reduz, a força do impacto da variável independente sobre a dependente (VIEIRA, 2009).

Analisando o fluxo de mediação a Figura 5 elucida que o constructo Qualidade do E-Serviço não exerce efeito mediador significativo ( $p=0,25$ ) na relação entre as variáveis Capacidades Dinâmicas e Desempenho Percebido, com poder de explicação ( $R^2$ ) de 39% e  $\beta=0,05$ . Assim, a análise refuta a Hipótese 2 porque no estudo a variável Qualidade do E-Serviço não influencia a relação entre Capacidades Dinâmicas e Desempenho Percebido em lojas virtuais. O poder de explicação de 39% do efeito mediador da Qualidade do E-Serviço não superou, de maneira razoável, o poder de explicação da relação direta entre Capacidades

Dinâmicas e Desempenho Percebido nas empresas analisadas.

Figura 5 - Efeito mediador da Qualidade do E-Serviço na relação entre CD e Desempenho Percebido



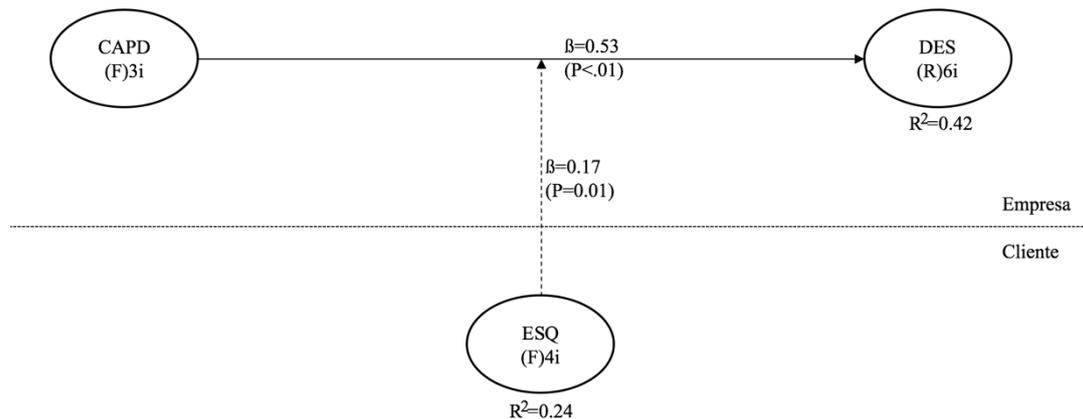
Fonte: dados da pesquisa, 2018

E por fim foi analisada a **Hipótese 3** que pressupõe que *A Qualidade do E-Serviço exerce efeito moderador na relação entre as Capacidades Dinâmicas e o Desempenho das lojas virtuais.*

Viera (2009) define que uma variável moderadora pode ser uma variável qualitativa ou quantitativa que afeta a direção e/ou a força da relação entre a variável independente e a variável dependente. Para o autor, nos modelos que utilizam variáveis moderadoras, o objetivo é verificar se uma relação entre variável independente e variável dependente “*é reduzida, trazida a zero ou ainda inverte o sinal da relação +/-, dada a utilização de uma terceira variável moderadora*” (VIEIRA, 2009).

A Figura 6 apresenta o efeito moderador da variável Qualidade do E-Serviço testado. Nota-se que o poder de explicação deste modelo ( $R^2=42\%$ ) se manteve inalterado, se comparado com a relação direta entre Capacidades Dinâmicas e Desempenho Percebido (Hipótese 1). Em contrapartida, o poder de explicação deste modelo se mostrou superior ao do efeito mediador (Hipótese 2), cujo poder de explicação é de 39%, resultando, portanto, na aceitação desta hipótese.

Figura 6 - Efeito moderador da Qualidade do E-Serviço na relação entre CD e desempenho



Fonte: dados da pesquisa, 2018

Na Tabela 18 são demonstrados os resultados do estudo que corrobora que a presença da Qualidade do E-Serviço favorece a relação entre as Capacidades Dinâmicas e o Desempenho Percebido em lojas virtuais, ou seja, existe uma ligação moderadora pela variável Qualidade do E-Serviço, entre as variáveis Capacidades Dinâmicas e Desempenho Percebido, aceitando-se, portanto, a Hipótese 3.

Tabela 18 - Significância do modelo proposto

H	Relação entre os Constructos	$\beta$	<i>p-value</i>	Resultado
H1	CD ---> DES	0,53	<.01	Aceita
H2	CD ---> DES - ESQ Mediadora	0,05	=0,25	Refutada
H3	CD ---> DES - ESQ Moderadora	0,17	=0,01	Aceita

Legenda: CD = Capacidades Dinâmicas, DES = Desempenho Percebido, ESQ = Qualidade do E-Serviço

Fonte: dados da pesquisa, 2018

Os resultados também corroboram, para aceitação da Hipótese 1, que apresentando um *p-value* <0,01, confirma o impacto positivo das Capacidades Dinâmicas no Desempenho Percebido das empresas estudadas. E por fim, a Hipótese 2 é refutada na presente pesquisa, em função da ausência de poder mediador da variável Qualidade do E-Serviço na relação entre as Capacidades Dinâmicas e o Desempenho Percebido nas lojas virtuais.

## 5 CONCLUSÃO

O objetivo geral deste estudo é analisar o efeito da Qualidade do E-Serviço na relação entre Capacidades Dinâmicas e Desempenho Percebido de lojas virtuais no Brasil. A pesquisa também se propôs a analisar o papel mediador e moderador da Qualidade do E-Serviço entre as Capacidades Dinâmicas e o Desempenho Percebido. A fim de obter os resultados esperados, a pesquisa, de natureza quantitativa, obedeceu a uma série de procedimentos metodológicos, envolvendo estatísticas descritivas com o uso de Modelagem de Equações Estruturais (SEM).

O resultado da pesquisa é que o efeito moderador da Qualidade do E-Serviço foi aceito, enquanto o efeito mediador foi refutado, demonstrando o efeito da Qualidade do E-Serviço sobre a relação entre Capacidades Dinâmicas e o Desempenho Percebido em lojas virtuais no Brasil. O presente estudo confirma a ideia de que a qualidade da plataforma de e-commerce e a sua facilidade de uso, impacta no Desempenho Percebido das lojas virtuais e devem fazer parte das preocupações diárias das empresas do setor, isto porque uma empresa cria uma vantagem competitiva ao oferecer produtos ou serviços que são percebidos como diferentes de seus concorrentes. (ROLLAND, et al., 2009). Além disto, para competir no mercado de *e-business* é necessário que as lojas virtuais possuam uma profundidade na visão e entendimento do mercado (ROLLAND, et al., 2009) e conheçam como seu consumidor avalia a qualidade do serviço prestado por sua plataforma e como ela se relaciona com seu desempenho é de extrema importância.

Durante a análise dos dados, notou-se que a Qualidade do E-Serviço não teve influência no Desempenho Percebido das lojas virtuais, o que causou estranheza, uma vez que se espera que quanto melhor avaliado o sistema, mais vendas ele gere. Acredita-se que uma outra variável possa estar influenciando a relação, deixando margem para novos estudos na área.

O estudo se mostrou relevante também por elucidar que o mais difícil na criação de uma nova estratégia diante da mudança de circunstâncias é gerar um conjunto de alternativas estratégicas de qualidade em tempo hábil antes de decidir qual alternativa implementar. (ROLLAND, et al., 2009). Isto porque, embora existam muitas ferramentas para avaliar ideias de negócios, o processo de geração em si permanece um tanto obscuro, à medida que a administração procura respostas possíveis a novos dilemas causados por mudanças dinâmicas.

Pesquisas anteriores revolucionaram o setor de serviços por meio do desenvolvimento de ambientes de *e-business*, resultando em melhores modelos de marketing. As empresas precisam de conhecimento prévio para manter a expertise mercadológica e se adaptar de maneira flexível às mudanças ambientais (TEECE, 2007).

Eventos inovadores disruptivos, como a introdução de uma tecnologia radicalmente nova ou uma drástica mudança no mercado, aumentarão os esforços de uma empresa para o desenvolvimento e o uso de recursos dinâmicos e a reconfiguração dos recursos operacionais que apoiem significativamente o desenvolvimento contínuo de produtos e serviços valiosos (PROTOGEROU, et al., 2011).

## 5.1 LIMITAÇÕES, IMPLICAÇÕES GERENCIAIS E RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

As descobertas e implicações desta pesquisa devem ser consideradas à luz de suas limitações. Embora esforços consideráveis tenham sido feitos para garantir a qualidade dos dados, tanto durante a coleta de dados, quanto nas fases de validação, potenciais vieses de pesquisa não podem ser excluídos. É certo que, dada a natureza perceptiva dos dados usados para avaliar os constructos, é importante reconhecer a possível presença de problemas associados ao fato de que as percepções dos entrevistados podem não coincidir necessariamente com a realidade de fato.

A primeira limitação refere-se à percepção da Qualidade do E-Serviço, uma vez que as descobertas do estudo revelam diferenças importantes na aceitação e no uso de tecnologias pelos clientes. Vale ressaltar que dependendo do conhecimento tecnológico, diferenças podem existir nos processos de avaliação, ou seja, os atributos específicos do cliente podem influenciar nos atributos que o cliente deseja em um site ideal e, portanto, nos níveis de desempenho que sinalizariam um índice superior.

Tanto no presente estudo, quanto no apresentado por Protogerou, et al., 2011, o desenho transversal deles não permite examinar o impacto das Capacidades Dinâmicas nas Capacidades Operacionais e no Desempenho Percebido da empresa ao longo do tempo, pois embora o modelo real testado proponha relações sequenciadas entre os constructos examinados, ele apenas mede essas construções em um ponto no tempo.

Outra importante limitação encontrada no estudo tem relação com sua amostra, pois ela foi extraída de 4 *softwares* de *e-commerce* brasileiros. Desse modo, as lojas se assemelham em tamanho e estilo, com funcionalidades e peculiaridades específicas do *software* que podem ter interferido nos resultados da pesquisa.

Vale ressaltar a forte crise política e econômica que o Brasil estava passando quando da coleta dos dados, sendo interessante repetir o estudo em momento oportuno.

Por último, mas não menos importante, essa abordagem de pesquisa pode se beneficiar e expandir ainda mais, estudando as Capacidades Dinâmicas em unidades de observação específicas, como os mercados de tecnologia ou o espaço delimitado de transbordamentos de conhecimento localizados (PROTOGEROU, et al., 2011).

## REFERÊNCIAS

- AAKER, D.; KUMAR, V.; DAY, G. S. Pesquisa de marketing. 2ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- AMIT, R; ZOTT, C. Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, v. 22 p. 493-520, 2001.
- BARNEY, J. B. Firms resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, p. 99-120, 1991.
- BRANDÃO, H. P., PUENTE-PALACIOS, K. E., ANDRADE, J. E. B. A análise multinível aplicada ao estudo da competência: em busca de uma compreensão mais integrada e abrangente sobre a noção de competência. ENANPAD, 2008.
- CARUANA, A. Service loyalty: the effect of service quality and the mediating role of customer satisfaction. *European Journal of Marketing*, v. 36 n. 7/8, p. 811-28, 2002.
- CHEN, Z. e DUBINSKY, A. J. A conceptual model of perceived customer value in ecommerce: a preliminary investigation. *Psychology & Marketing* v. 20, p. 323-347, 2003.
- CRISTOBAL, E.; FLAVIAN, C.; GUINALIU, M. Perceived e-service quality (PeSQ): Measurement validation and effects on consumer satisfaction and web site loyalty. *Managing Service Quality: An International Journal*, v. 17, p. 317-340, 2007.
- CRONIN, J.; TAYLOR, S. Measuring service quality: a re-examination and extension. *Journal of Marketing*, v. 56 n. 3, p. 55-68, 1992.
- CROSBY, Philip B. *Quality is free: the art of making quality certain*. New York: New American Library, 1979.
- COLLIER, J. E.; BIENSTOCK, C. Measuring service quality in e-retailing. *Journal of Service Research*, v. 8, n° 3 p. 260-275, 2006.
- COLLIS, David J. Research note: how valuable are organizational capabilities? *Strategic*

Management Journal, v. 15, p. 143-152, 1994.

CONGRAM, C; FRIEDMAN, M. The AMA handbook of marketing for the services industries. New York: American Marketing Association, 1991.

EIKEBROKK, T. R.; OLSEN, D. H.; An empirical investigation of competency factors affecting e-business success in European SMEs. Information & Management, v. 44, p. 364–383, 2007.

EISENHARDT, K. M. Control: organizational and economic approaches. Management Science, v. 31, p. 134-149, 1985.

EISENHARDT, K. M. Agency theory: an assessment and review. Academy of Management Review, v. 14, n. 1, p. 57-74, 1989.

EISENHARDT, K.; MARTIN, J. Dynamic capabilities: what are they? Strategic Management Journal, v. 21, n. 10-11, p. 1105–1121, 2000.

EPPLE, D; ZELENITZ, A. The implications of competition among jurisdictions: does Tiebout need politics? Journal of Political Economy, v. 89, n. 6, 1981.

FIELD, Andy. Descobrimo a estatística usando SPSS. 2ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FRANSI, E. C.; SORIANO, F. H.; MARIMON, F. Critical factors in the evaluation of online media: creation and implementation of a measurement scale (e-SQ-Media). Universal Access in the Information Society, v. 16 p. 235-246, 2016.

GARCIA, Janaína Leonardo. Marketing de serviços e varejo. 1 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

GIACOMINI, M. M. Capacidades dinâmicas e suas influências no desempenho de firma. Dissertação, 2013. (Mestrado em Administração), Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2013.

GOLDSTEIN, H. Multilevel statistics models. London: Institute of Education, Multilevel Models Project. 2 ed, 1999.

HAIR JR., J. F. et al. Análise multivariada de dados. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAIR JR., J. F.; GABRIEL, M. L. D. DA S.; PATEL, V. K. Modelagem de equações estruturais baseada em covariância (CB-SEM) com o AMOS: orientações sobre a sua aplicação como uma ferramenta de pesquisa de marketing. Remark, v. 13, n. 2, p. 43, 2014.

HAIR, J.F.; HULT, T.M.; RINGLE, C.M. e SARSTEDT, M. A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). 2. ed. Los Angeles: SAGE, 2017.

HERTOG, P. D., DER AA, W. V., JONG, M. W., (2010) "Capabilities for managing service innovation: towards a conceptual framework", Journal of Service Management, Vol. 21 Issue: 4, pp.490-514

JABNOUN, N.; AL-TAMIMI, H. Measuring perceived service quality at UAE commercial banks. International Journal of Commerce and Management, v. 13 n. 2, p. 29-53, 2003.

JACOBIDES, M.; WINTER, S. The co-evolution of capabilities and transaction costs: explaining the institutional structure of production. Strategic Management Journal. v. 26, p. 395–413, 2005.

JACOBY, Jacob. Consumer research: a state of the art review. Journal of Marketing, v. 42, p. 87-96, 1978.

JACOBY, J.; OLSON, J. Perceived quality. Lexington, Massachusetts: Lexington Books, 1985.

JANSSEN, Zélia. O efeito da *familiness* na relação entre capacidades dinâmicas e desempenho de empresas familiares. PUCPR, Curitiba, 2017.

JOHNSON, P. F.; KLASSEN, R. D.; LEENDERS, M. R.; AWAYSHEH, A. Utilizing e-business technologies in supply chains: the impact of firm characteristics and teams. Journal of Operations Management, v. 25, p. 1255-1274, 2007.

KOCK, N. Common method bias in PLS-SEM: A full collinearity assessment approach. *International Journal of e-Collaboration*, v. 11, p. 1-10, 2015.

LEE, GWO-GUANG; LIN, HSIU-FEN. Customer perceptions of e-service quality in online shopping. *International Journal of Retail & Distribution Management*, v. 33, p. 161-176, 2005.

LIAO, C.; JAIN-LIANG, C.; YEN, D. C. Theory of planning behavior (TPB) and customer satisfaction in the continued use of e-service: an integrated model. *Computers in Human Behavior*, v. 23, p. 2804–2822, 2007.

LIU, H.; KE, W.; WEI, K. K.; HUA, Z. The impact of IT capabilities on firm performance: The mediating roles of absorptive capacity and supply chain agility. *Decision Support Systems* v. 54, p. 1452–1462, 2013.

LORENZONI, G.; LIPPARINI, A. The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: a longitudinal study. *Strategic Management Journal*, v. 20, p. 317–338, 1999.

LOVELOCK, P.; WRIGHT, L. *Serviços: marketing e gestão*. São Paulo: Saraiva, 2001.

LOVELOCK, P. WIRTZ, J.; HEMZO. *Marketing de Serviços: pessoas, tecnologia e estratégia*. 7ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

LUCIA-PALACIOS, L.; BORDONA-JUSTE, V.; POLO-REDONDO, Y.; GRUNHAGE, M. E-business implementation and performance: analysis of mediating factors. *Internet Research*, v 24, n. 2, 2014.

MAGLIO, Paul. Resources, capabilities, and service: commentary on “Dynamic Capabilities and e-Service”. *Canadian Journal of Administrative Sciences*. v. 27, p. 76-77, 2010.

MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman. 2006.

MCCLAVE, J. T., BENSON, P. G., SINCICH, T. *Statistics for business and economics*. 10th

ed. Pearson Prentice Hall.

MELVILLE, N.; KRAEMER, K.; GURBAXANI, V. Review: information technology and organizational performance: an integrative model of it business value. *MIS Quarterly*, v. 28, n. 2, p. 283-322. 2004.

OLIVER, Richard. Measurement and evaluation of satisfaction process in retail settings. *Journal of Retailing*, v. 57, p. 25-48, 1981.

PARASURAMAN, A.; BERRY, L.; ZEITHAML, V. Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale. *Journal of Retailing*, v. 67, n. 4, p. 420-450, 1991.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.; BERRY, L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, v. 49, p. 41-50, 1985.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.; BERRY, L. SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perception of service quality. *Journal of Retailing*, v. 64 n. 1, p. 12-40, 1988.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.; MALHOTRA, A. E-S-QUAL: a multiple-item scale for assessing electronic service quality. *Journal of Service Research*, v. 7, n. 3, p. 213-234, 2005.

PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H. Performance empresarial: uma comparação entre indicadores subjetivos e objetivos. In: ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 22, 1999, Foz do Iguaçu. Foz do Iguaçu: ENANPAD, 1999.

PHAN, D. D. E-business development for competitive advantages: a case of study. *Information and Management*, v. 40, p. 581-590, 2003.

PORTER, Michael. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, Michael. Strategy and the internet. Harvard Business Review, março, 2001.

PROTOGEROU, A.; CALOGHIROU, Y.; LIOUKAS, S. Dynamic capabilities and their indirect impact on firm performance. Industrial and Corporate Change, v. 31, p. 1-33, 2011.

PUENTE-PALACIOS, K. E., LAROS, J. A. Análise multinível: contribuições para estudos sobre efeito do contexto social no comportamento individual. Estudos de Psicologia, v. 26, p. 349-361, 2009.

RAI, A.; PATNAYAKUNI, R.; SETH, S. Firm performance impacts of digitally enabled supply chain integration capabilities. MIS Quarterly, v. 30, n. 2, 2006.

REINDENBACH, R; SANDIFERSMALLWOOD, B. Exploring perceptions of hospital operations by a modified Servqual approach. Journal of Health Care Marketing, v. 10, p. 47-55, 1990.

ROLLAND, E; PATTERSON, R. A; WARD, K. F. Dynamic capabilities and e-service. Canadian Journal of Administrative Sciences, 2009

ROWLEY, Jennifer. An analysis of the e-service literature: towards a research agenda. Internet Research, v. 16 n. 3, p. 339-359, 2006.

RUST, R. T.; LEMON, K. N. E-service and the consumer. International Journal of Electronic Commerce. v. 5, n. 3, p. 85-101, 2001.

SAMPIERI, R. H., CALLADO, C. H., LUCIO, M. D. P. B. Metodologia de pesquisa. 5 ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANTOS, Jéssica. E-service quality: a model of virtual service quality dimensions. Management Service Quality, v. 13, p. 233-246, 2003.

SHOSTACK, L. How to design a service. Chicago: American Marketing Association, 1981.

SNIJDERS, T.; BOSKER, R. J. Multilevel analysis: an introduction to basic and advanced multilevel modeling. London: Sage Publications, 2003.

SWEENEY, D. J., WILLIAMS, T. A., ANDERSON, D. R. Estatística aplicada à administração e economia. 3 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

TEECE, D. J. et al. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 7, p. 509–533, 1997.

TEECE, David. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and micro-foundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, v. 28, p. 1319–1350, 2007.

TEECE, David, J. Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, v. 43 p. 172-194, 2010

VIEIRA, Valter Afonso. Moderação, mediação, moderadora-mediadora e efeitos indiretos em modelagem de equações estruturais: uma aplicação no modelo de desconfirmação de expectativas. *R. Adm.*, São Paulo, v. 44, n. 1, p. 17-33, 2009.

VIEIRA, Sonia. Estatística básica. 1 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

WOLFINBARGER, Mary; GILLY, Mary C. eTailQ: dimensionalizing, measuring, and predicting etail quality. *Journal of Retailing*, v. 79 (3), p. 183-98, 2003.

ZEITHAML, Valarie. Defining and relating price, perceived quality, and perceived value. Report n. 87-101, Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 1987.

ZOLLO, M.; WINTER, S. G. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, v. 13, n. 3, p. 339-351, 2002.

## ANEXOS

### ANEXO 1 – Questionário para empresa - Capacidades Dinâmicas

#### a) Quanto às CAPACIDADES DE COORDENAÇÃO

ITEM	Discordo completamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1. Os departamentos/ setores são integrados em relação às operações/ trâmites organizacionais.	1	2	3	4	5
2. A organização possui uma coordenação eficaz em relação ao seu portfólio.	1	2	3	4	5
3. A organização tem realizado a adoção de ferramentas e técnicas mais recentes de gestão.	1	2	3	4	5
4. A organização sente limitações na implementação de um novo projeto/processo organizacional.	1	2	3	4	5
5. A organização consegue facilmente transformar seus recursos em novos produtos/capacidades.	1	2	3	4	5
6. A organização possui processos e técnicas de negócios padronizados.	1	2	3	4	5

## b) Quanto às CAPACIDADES DE APRENDIZAGEM

ITEM	Discordo completamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
7. A organização segue um processo de aprendizagem com seus colaboradores.	1	2	3	4	5
8. A empresa busca constantemente o aperfeiçoamento de seus colaboradores por meio de cursos/palestras.	1	2	3	4	5
9. A organização acredita que o aperfeiçoamento educacional é um investimento para a organização.	1	2	3	4	5
10. A organização incentiva seus colaboradores no desenvolvimento do trabalho em equipe.	1	2	3	4	5
11. A aprendizagem ofertada pela organização contribui para o desenvolvimento de novas competências/ inovação para a organização.	1	2	3	4	5
12. Os colaboradores da organização aprendem com facilidade novos conhecimentos para a aplicação no ambiente de trabalho.	1	2	3	4	5

## c) Quanto às CAPACIDADES DE RESPOSTA

ITEM	Discordo completamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
13. A empresa busca melhores práticas organizacionais para proporcionar desempenho superior no mercado.	1	2	3	4	5
14. A organização tem formulado estratégias a longo prazo.	1	2	3	4	5
15. A organização consegue se adaptar em relação às rápidas mudanças de mercado.	1	2	3	4	5
16. A organização consegue verificar com frequência novas oportunidades de negócios.	1	2	3	4	5
17. Diante de uma ameaça do mercado, a organização consegue facilmente reconfigurar seus processos e responder aos desafios ambientais.	1	2	3	4	5
18. A organização realiza com frequência comparações com seu nível de desempenho entre empresas do mesmo setor.	1	2	3	4	5

## 7.2 ANEXO 2 – Questionário para empresa - DESEMPENHO PERCEBIDO

ITEM	Extrema mente Insatisfeito	Moderadamente insatisfeito	Nem satisfeito nem insatisfeito	Moderadamente satisfeito	Extremamente satisfeito
19. Fluxo de caixa.	1	2	3	4	5
20. Retorno sobre o ativo dos acionistas.	1	2	3	4	5
21. Lucratividade.	1	2	3	4	5
22. Lucro líquido operacional.	1	2	3	4	5
23. Retorno sobre o investimento.	1	2	3	4	5
24. Capacidade de investimentos baseada nos lucros.	1	2	3	4	5

## ANEXO 3 – Questionário para cliente - QUALIDADE DO E-SERVIÇO – ESERVQUAL

## a) Quanto à EFICIÊNCIA

ITEM	Discordo completamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1. Este site torna fácil achar o que eu preciso.	1	2	3	4	5
2. É fácil chegar a qualquer parte do site.	1	2	3	4	5
3. Ele me permite finalizar a transação rapidamente.	1	2	3	4	5
4. A informação no site é bem organizada.	1	2	3	4	5
5. Ele carrega as páginas rapidamente.	1	2	3	4	5
6. Este site é fácil de usar.	1	2	3	4	5
7. Este site me permite chegar a ele rapidamente.	1	2	3	4	5
8. Este site é bem organizado.	1	2	3	4	5

## b) Quanto à DISPONIBILIDADE DO SISTEMA

ITEM	Discordo completamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
9. Este site sempre está disponível.	1	2	3	4	5
10. Este site carrega e roda prontamente.	1	2	3	4	5
11. Este site não trava.	1	2	3	4	5
12. As páginas deste site não congelam depois que coloco os meus dados do pedido.	1	2	3	4	5

## c) Quanto ao DESEMPENHO

ITEM	Discordo completamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
13. Ele entrega pedidos quando prometeu.	1	2	3	4	5
14. Este site disponibiliza itens para entrega dentro de um período de tempo adequado.	1	2	3	4	5
15. Ele rapidamente entrega o que eu ordeno.	1	2	3	4	5
16. Ele envia os itens encomendados.	1	2	3	4	5
17. Tem em estoque os itens que a empresa afirma ter.	1	2	3	4	5
18. As suas ofertas são verdadeiras.	1	2	3	4	5
19. Promete prazos precisos sobre entrega de produtos.	1	2	3	4	5

## d) Quanto à PRIVACIDADE

ITEM	Discordo completamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
20. Ele protege informações sobre o comportamento da minha conta.	1	2	3	4	5
21. Não compartilha minhas informações pessoais com outros sites.	1	2	3	4	5
22. Este site protege informações sobre o meu cartão de crédito.	1	2	3	4	5

## ANEXO 4 – Página na internet criada para divulgação dos objetivos da pesquisa



### Como funciona a pesquisa!

Fonte: [www.pesquisaecomercenobrasil.com](http://www.pesquisaecomercenobrasil.com) em fevereiro de 2018