

A INOVAÇÃO COMO FATOR DE DIFERENCIAÇÃO NO SEGMENTO E-MARKETPLACE

INNOVATION AS A FACTOR OF DIFFERENTIATION IN THE E-MARKETPLACE SEGMENT

LA INNOVACIÓN COMO FACTOR DE DIFERENCIACIÓN EN EL SEGMENTO E-MARKETPLACE

Eros Augusto Asturiano Martins

Mestrando em Administração de Empresas pelo Programa de Pós-Graduação do Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA) da Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM)

Endereço: Av. Consolação, n. 896, Edifício João Calvino, Consolação, CEP: 01302-907. São Paulo, SP, Brasil

Telefone: (11) 97967-6333

E-mail: erosasturiano@gmail.com

Moises Ari Zilber

Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo (USP)

Professor no Programa de Pós-Graduação do Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA) da Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM)

Endereço: Av. Consolação, n. 896, Edifício João Calvino, Consolação, CEP: 01302-907. São Paulo, SP, Brasil

Telefone: (11) 2114-8202

E-mail: moises.zilber@mackenzie.br

Artigo recebido em 24/08/2018. Revisado por pares em 29/11/2018. Reformulado em 02/10/2018. Recomendado para publicação em 18/10/2018. Publicado em 28/12/2018. Avaliado pelo Sistema *double blind review*.



RESUMO

Este estudo buscou verificar se a inovação pode levar a uma vantagem competitiva por meio de um estudo bibliográfico e pesquisa qualitativa com empresas de e-marketplace. Buscou também uma definição sobre e-marketplace, um novo segmento de negócio que ainda não possui muitos estudos. A pesquisa foi feita com sete empresas e os resultados apresentados demonstram que a inovação é fonte de diferenciação em tecnologia e desenvolvimento de produtos. Também foi uma contribuição deste trabalho verificar que a inovação faz parte da cultura dos e-marketplaces analisados e que existe uma ligação entre inovação e vantagem competitiva no segmento pesquisado.

Palavras-chave: Inovação; Vantagem Competitiva; Diferenciação; Comércio Eletrônico; E-Marketplace.

ABSTRACT

This study sought to verify if innovation can lead to a competitive advantage through a bibliographical study and qualitative research with e-marketplace companies. It also sought a definition on e-marketplace, a new business segment that does not yet have many studies. The research was done with seven companies and the results presented demonstrate that innovation is a source of differentiation in technology and product development. It was also a contribution of this work to verify that innovation is part of the culture of the e-marketplaces analyzed and that there is a connection between innovation and competitive advantage in the segment researched.

Keywords: Innovation; Competitive Advantage; Differentiation; e-Commerce; e-Marketplace.

RESUMEN

Este estudio buscó verificar si la innovación puede llevar a una ventaja competitiva a través de un estudio bibliográfico e investigación cualitativa con empresas de e-marketplace. También buscó una definición sobre e-marketplace, un nuevo segmento de negocio que aún no tiene muchos estudios. La investigación se hizo con siete empresas y los resultados presentados demuestran que la innovación es fuente de diferenciación en tecnología y desarrollo de productos. También fue una contribución de este trabajo verificar que la innovación forma parte de la cultura de los e-marketplaces analizados y que existe un vínculo entre innovación y ventaja competitiva en el segmento investigado.

Palabras-clave: Innovación; Ventaja competitiva; Diferenciación; Comercio electrónico; E-Marketplace.

1 INTRODUÇÃO

Em um ambiente de constantes mudanças e incertezas, buscar alternativas de atuação tem se tornado uma necessidade de sobrevivência (WOERTER E ROPER, 2010; SILVA E DACORSO, 2013). Neste sentido, as empresas necessitam buscar novos caminhos para obterem uma vantagem competitiva sustentável que segundo Porter (1989) é uma criação de valor para a organização por meio de estratégias bem elaboradas que contribuam para um desempenho superior em relação ao mercado e seus concorrentes.

De outro lado, Consoni et al (2010) definem que as empresas podem alcançar vantagem competitiva por meio da inovação, que é definida pela Unidade de Inovação do Departamento de Comércio e Indústria do Reino Unido (Innovation Unit, Department of Trade and Industry) e escrita por Tidd e Bessant (2015) como sendo uma exploração bem-sucedida de novas ideias, a qual é corroborada por Consoni et al (2010) citando que as boas ideias estão onde todos os novos produtos começam.

Ampliando um pouco mais o escopo da inovação, Montgomery (1998) afirma que a inovação pode ser manifestada de diversas maneiras, por exemplo, um novo produto, um novo processo, uma nova abordagem de marketing, um novo modo de comercialização.

A relação entre vantagem competitiva e inovação também é observada por Barney e Hesterly (2008) quando os autores explicitam que inovar em aspectos pouco explorados pelos concorrentes contribuem para que as organizações desenvolvam uma vantagem competitiva. Assim, o estudo da inovação como ferramenta para a busca por vantagem competitiva que proporcione à empresa um diferencial é de extrema relevância, conforme citam Tidd e Bessant (2015), que as empresas necessitam criar novos bens e serviços ou alterar o modo de ofertar seus produtos para que não corram o risco de ser superadas por outras que o façam.

Mauborgne e Kim (2005) complementam que a inovação de valor é um novo modo de ponderar sobre a execução da estratégia das empresas e, como consequência isto resulta na criação de um novo espaço de mercado no rompimento com a concorrência, é a chamada “estratégia de oceano azul”. Segundo os autores, esta estratégia faz com que a empresa busque se diferenciar no mercado a ponto que a concorrência se torne irrelevante, em

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.11, n. 3, set./dez. 2018.

consonância com os estudos de Barney e Hesterly (2008), que citam a importância das organizações buscarem a diferenciação.

Outro aspecto da inovação abordado por Kim e Mauborgne (2005) referente às fontes de inovação, estão ligadas as oportunidades que podem ser criadas pelos espaços não ocupados pelos concorrentes. As empresas devem fugir dos mercados já ocupados (denominados “oceanos vermelhos”, aqueles que muitas empresas concorrem com produtos parecidos), no qual apenas melhorias incrementais são criadas, e devem procurar novos nichos de mercado (“oceanos azuis”, ainda não explorados pelo mercado), que podem ser vistos como uma inovação de valor ou radical (KIM E MAUBORGNE, 2005).

Vianna et al (2016) escrevem que o cenário atual da inovação no Brasil existe um grande potencial que ainda é pouco explorado pelas empresas e governos, mas ressalta projetos em andamento cujo foco é alavancar a vantagem competitiva por meio de novos produtos/serviços e da otimização dos processos de venda. Esta última característica é o foco deste artigo, que buscará verificar se a inovação pode contribuir para a criação de vantagem no setor de e-marketplace, o qual surgiu no final dos anos 1990 com o eBay inovando o processo de venda, possibilitando que pessoas físicas pudessem vender pelo site, além de incluir as avaliações dos compradores e vendedores.

Atualmente, e-marketplace é um modelo de negócio online baseado na intermediação entre compradores e vendedores que possibilitam a comercialização por meio de sua plataforma (CAMPOS et al, 2015). Estes novos modos de comércio estão ganhando mercado pois reúnem produtores e consumidores em um mesmo ecossistema (ALSTYNE, PARKER E CHOUDARY, 2016). Os autores também revelam que o ativo mais importante é a comunidade e se as empresas, especialmente de comércio eletrônico, não conseguirem criar plataformas terão problemas para sobreviver.

Zhu e Furr (2016) complementam incluindo empresas que utilizam o e-marketplace como um canal de venda adicional a seu portfólio, como é o caso do Amazon, que comercializa produtos próprios, mas também contempla uma plataforma para que outras empresas possam vender. Zhu e Furr (2016) classificam este modelo como híbrido.

A relevância deste segmento no Brasil pode ser comprovada com dados do Relatório Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.11, n. 3, set./dez. 2018.

Webshoppers (2017) do E-bit, o qual revela a crescente contribuição do e-marketplace para o e-commerce, que faturou R\$ 44,4 bilhões em 2016, registrando um crescimento nominal de 7,4% em relação ao ano anterior. Deste montante, cerca de 30% corresponde ao e-marketplace, ultrapassando R\$ 13 bilhões. Segundo dados do relatório da agência We Are Social (2015), 54% da população brasileira são usuários ativos de internet e 36% já compraram algo via online. O Relatório Webshoppers (2017) também ressalta que mesmo com algumas empresas do e-commerce já estarem vendendo por meio de e-marketplaces, outras ainda não perceberam o impacto das mudanças que este setor está promovendo no mercado. Com isto, podemos perceber que o e-marketplace pode contribuir muito com o faturamento do comércio eletrônico, pois existe um grande potencial de crescimento por ser um modelo de negócio mais recente.

Em consonância com o apresentado até aqui, Bogers, Afuah e Bastian (2010) escrevem que o ritmo acelerado das mudanças tecnológicas e a crescente sofisticação dos usuários significam que cada vez mais consumidores terão mais oportunidades de inovar ou contribuir para inovações nos produtos. Isso constitui uma grande oportunidade para os pesquisadores aprofundarem os estudos nesta área.

Como forma de buscar ampliar os estudos acerca da relação entre inovação e vantagem competitiva aplicada aos e-marketplaces, o problema de pesquisa proposto é: A inovação pode criar uma vantagem competitiva no setor e-marketplace?

Objetivo Geral: Identificar se a inovação pode contribuir na criação de vantagem competitiva, por meio de uma pesquisa qualitativa do setor e-marketplace.

Objetivos Específicos: Analisar se a inovação está presente no segmento e-marketplace; Verificar a ocorrência de criação de vantagem competitiva no setor e-marketplace.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 VANTAGEM COMPETITIVA

O conceito de vantagem competitiva é abordado por Ansoff (1965) quando o autor se refere como sendo uma lucrativa posição concorrencial alcançada pela adequação de produtos a mercados. Este conceito foi complementado por Porter (1989) e, posteriormente, McGrath (2014) como sendo algo superior que uma empresa detém perante seus concorrentes e que ocorrem em níveis de performance econômica acima da média de mercado em função das estratégias. Por outro lado, Amit e Shoemaker (1993) incluem a posição do gestor como fundamental para que o retorno financeiro superior, pois o desafio da gestão é identificar, desenvolver, proteger e alocar os recursos de maneira que forneçam à empresa uma vantagem competitiva.

Um importante ponto destacado pelos autores Penrose (1959) e Barney (1991) é a capacidade das firmas obterem recursos diferenciados, chamado de heterogeneidade, por se tratar de um recurso único daquela empresa.

Em sua abordagem, Porter (1989) propõe que uma estratégia, realmente competitiva, precisa levar em conta uma série de conceitos para formação de uma vantagem competitiva. Estes conceitos podem estar alinhados com as relações da empresa, que Porter chamou de cinco forças, as quais são: Clientes: o poder de barganha dos compradores pode alterar o equilíbrio na relação deste com o setor. Fornecedores: podem exercer poder de barganha sobre os participantes de um setor, aumentando os preços ou reduzindo a qualidade das mercadorias e serviços. Novos Entrantes: trazem novas capacidades e o desejo de ganhar participação de mercado. Produtos Substitutos: não somente limitam lucros, eles também reduzem a prosperidade que um setor pode alcançar. Rivalidade entre os Concorrentes: está ligada ao uso de táticas como as de competição de preços, lançamento de produtos e na publicidade e propaganda.

As cinco forças de Porter demonstram maneiras que as empresas podem utilizar sua estratégia para gerar uma vantagem competitiva. Em contrapartida, Consoni et al (2010) definem vantagem competitiva como sendo originada nas inúmeras atividades que uma empresa desempenha, por exemplo: no projeto, na produção, no marketing, na entrega ou

no suporte de seu produto.

Mesmo com diferentes enfoques é possível verificar que para a criação de uma vantagem competitiva é importante que uma área da organização seja diferenciada. (PORTER, 1989; CONSONI et al, 2010). Neste sentido, Prahalad e Hamel (1990) propuseram que para se diferenciarem as organizações necessitam descobrir suas competências essenciais (Core Competences). Quanto mais bem desenvolvidas estas, maior vantagem competitiva sobre seus concorrentes elas terão.

Barney e Hesterly (2008) vão além e propõem que as empresas não podem esperar obter vantagens competitivas quando os recursos são uniformemente distribuídos entre todos seus concorrentes. Isto reforça a importância da diferenciação com fonte para a criação da vantagem competitiva. Barney (1991) desenvolveu um modelo para analisar se existe potencial para os recursos da organização se tornarem vantagem competitiva. Segundo o autor, o recurso deve possuir quatro atributos: a) ser Valioso: explorando as oportunidades e neutralizar ameaças no ambiente; b) ser Raro: entre a concorrência atuais e potenciais; c) ser Inimitável: ou seja, difícil das outras empresas imitar; d) ser Organizado: a ponto da empresa ser capaz de explorar este recurso. Este modelo é denominado de VRIO, pelas iniciais de Valioso, Raro, Inimitável e Organizado. Por meio deste método é possível verificar se um recurso é uma vantagem competitiva sustentável na empresa e Winter (1998) cita que uma vantagem competitiva sustentável pode ter como base alguns tipos de inovações em processos, pois estes são menos sujeitos à imitação pelos concorrentes.

Neste sentido, Silva e Dacorso (2013) analisam que o foco da vantagem competitiva ocorre nos processos de mudança, inovação e dinâmica da concorrência e tem como base a descoberta interativa de novas informações e conhecimentos, para que as oportunidades sejam identificadas. Isto posto, torna-se relevante o estudo da relação entre inovação e vantagem competitiva.

2.1 INOVAÇÃO

Inovação é discutida desde Schumpeter (1939) que a definiu como sendo a criação de um novo produto ou uma nova função a ele por meio de um processo dinâmico no qual novas tecnologias substituem as antigas, resultando na destruição criativa. Este conceito

também foi descrito no Manual de Oslo (2005, p. 46) como sendo “a implementação de um produto/serviço novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas”.

Assim, o Manual de Oslo (2005) e Tidd e Bessant (2015) classificam os diferentes tipos existentes na inovação, os quais são denominados como inovação: 1) de produto/serviço: mudanças no que uma empresa oferece; 2) de processo: mudanças na forma como os produtos/serviços são criados e entregues; 3) de marketing / de posição: mudanças no contexto em que produtos/serviços são introduzidos; 4) organizacional / de paradigma: Mudanças nos modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz.

Com isto é possível observar que o conceito de inovação é amplo e Tidd e Bessant (2015) complementam que, além dos tipos, existem também diferentes níveis de inovação, que vão desde melhorias menores (inovação incremental) até grandes mudanças (inovação radical), que realmente transformam a forma como as percebemos e utilizamos os produtos/serviços.

Para melhor vislumbrar as diferenças entre estes níveis, Tironi e Cruz (2008) definem inovação radical como sendo aquela que se baseia em uma novidade tecnológica ou mercadológica e leva à criação de um novo mercado ou segmento, podendo (ou não) acarretar a descontinuidade do mercado existente. Já a inovação incremental apenas incorpora melhorias nas características técnicas, utilizações e/ou custos a produtos e processos já existentes.

A capacidade de a inovação gerar novos ou melhores produtos ou serviços também é citada por Zilber, Perez e Lex (2009) quando conceituam inovação como sendo uma habilidade de criar novos produtos que incorporem tecnologias diferentes das existentes e que satisfaçam as atuais necessidades dos consumidores e isto vai ao encontro com que escreve Drucker (2001) a inovação é o principal meio de uma empresa produzir recursos e criar novas riquezas.

Nesse mesmo sentido, Szeto (2000) e Forsman (2011) classificam capacidade de inovação como uma melhoria contínua dos recursos e capacidades que possibilitam às

empresas desenvolver novos produtos e explorar novos mercados. Mas inovar não trata apenas de criar novos mercados, mas também, oferecer novas maneiras de servir a mercados já maduros e estabelecidos. (TIDD e BESSANT, 2015).

Outro contraponto relevante para este artigo é escrito por McGrath (2014) a respeito do processo de inovação que, para a maioria das empresas, é vista como uma “diversão inconsequente” e isto se torna uma perigosa ameaça para este tema tratado neste trabalho. Assim, é fundamental que as empresas desenvolvam o processo de inovação de forma sistemática, constante e contínua (MCGRATH, 2014). Apenas deste modo, a inovação poderá favorecer o alcance de uma vantagem competitiva, por propiciar condições necessárias para um desempenho superior em relação aos seus concorrentes (DE CARVALHO et al, 2015).

Conectando estes conceitos com o setor foco deste estudo, Bogers, Afuah e Bastian (2010) escrevem sobre a inovação nos setores de bens de consumo e identificaram que uma parte significativa da inovação e do desenvolvimento de produtos pode ser atribuída aos consumidores. Este ponto também é abordado por Robertson (1999) quando cita que o processo da evolução tecnológica advém da evolução das necessidades dos clientes e, também, da intensidade da competição do segmento. Assim, o segmento escolhido para este artigo configura como sendo de grande relevância para o estudo da inovação, tendo em vista o ajuste promovido pelos consumidores no modo de comercialização que o e-marketplace proporciona aos vendedores e compradores.

2.3 INOVAÇÃO E VANTAGEM COMPETITIVA

Explicitando a relação entre inovação e vantagem competitiva, Montgomery (1998) cita que algumas inovações criam vantagem competitiva por perceberem uma oportunidade de mercado inteiramente nova ou atenderem a um segmento de mercado que os demais ignoraram.

É possível as empresas obterem vantagem competitiva por meio de ações inovadoras. Estas ações atingem a inovação em seu sentido mais amplo, incluindo tanto novas tecnologias

quanto novas maneiras de fazer as coisas (PORTER, 1989). Isto corrobora com as definições de inovação de Tidd e Bessant (2015) que também complementam explicando que independente das condições tecnológicas, sociais ou mercadológicas envolvidas, a fonte para criar e manter uma vantagem competitiva tende a pertencer àquelas organizações que continuamente inovam.

Em outro aspecto que a inovação contribui para a organização é atuando no modelo de negócio, o qual Chesbrough (2012) escreve que é tão importante quanto a inovação na tecnologia, pois uma mesma tecnologia comercializada de duas maneiras distintas irá produzir dois resultados distintos. Isto significa que muitas empresas podem se destacar inovando no modo que comercializam seus produtos/serviços e isto pode ser considerado como inovação. Zilber et al (2008) atentam para que embora a inovação esteja geralmente ligada à avanços tecnológicos nos produtos ou processos, a maioria das inovações de sucesso está pautada no acúmulo de mudanças incrementais dos produtos ou processos. É importante destacar que para que uma inovação seja fonte de vantagem competitiva, não necessariamente, esta precisa ser radical.

Neste sentido, Roper e Arvanitiz (2012) escrevem que a inovação não se limita à criação de produtos, pois ela também pode estar pautada em tornar os processos dinâmicos para receber e lidar com inovações rentáveis, por meio de práticas e atividades flexíveis. E isto somente é possível com o mapeamento de fatores organizacionais que são listados por Tidd et al (2005) como liderança e desejo de inovar; estrutura organizacional apropriada; clima organizacional criativo. Dentre estes, Zilber et al (2008) apresentaram, com base em pesquisa feita no segmento de Eletro-Médicos, os fatores determinantes encontrados, que foram: 1) liderança e comprometimento e 2) reconhecimento e interação. Isto está de acordo com Grant (2008) que aborda a inovação como uma atividade de cooperação, a qual demanda interação e colaboração entre os setores da empresa.

Em complemento, Benevides et al (2016) afirmam que a inovação é um processo sistêmico, resultante da interação de uma organização com agentes externos. Isto está em consonância com Cohen e Levinthal (1990) que citaram a importância da capacidade das estruturas internas de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) absorverem conhecimentos sucedidos de fontes externas.

As fontes externas podem ser pressões do mercado e como citam Gomes et al (2009) cada vez mais as empresas estão explorando formas de relacionamento do negócio com fontes externas de tecnologia e nisto esbarram em conseguir reconhecer o aspecto estratégico destas fontes de informação para a inovação.

Pesquisas indicaram que o sucesso de novos produtos depende do quanto as oportunidades de mercado foram identificadas e por isto as empresas devem entender o mercado (DOUGHERTY, 1990). No mesmo estudo, a autora salienta que pesquisas também mostram a habilidade de satisfazer os clientes é essencial para a criação de uma vantagem competitiva, assim como citam Ansoff (1965) e Porter (1989) explicitando deve haver sinergia entre as competências de uma empresa e o mercado, possibilitando que a empresa possa antecipar as tendências.

Com isto, é fundamental que uma pesquisa de campo possa buscar entender quais fatores que contribuem para a inovação se tornar uma vantagem competitiva e neste artigo um recorte no segmento e-marketplace foi feito para um primeiro estudo.

2.4 SETOR: E-MARKETPLACE

Dentre os tipos de inovação descritos no Manual de Oslo (2005) e por Tidd e Bessant (2015) encontra-se como exemplo da inovação de marketing (ou de posição), a introdução de um novo canal de distribuição com objetivo de atingir um novo público-alvo. Neste sentido, o segmento de e-marketplace é setor foco deste estudo por se tratar de um modelo de negócio novo no qual o grande diferencial trabalhado pelas empresas deste segmento atuarem como intermediadores de negócios.

O termo e-marketplace surgiu em meados dos anos 1996 nos EUA como um modelo de negócios do eBay, que iniciou como um site de leilões online, mas se tornou uma potência quando se tornou uma plataforma de compra e venda de produtos, no qual os sellers (vendedores) são pessoas físicas, o que fez expandir rapidamente seu portfólio de produtos. O conceito de e-marketplace é baseado na venda de produtos de vários fornecedores em um único ambiente, funcionando como um intermediador na venda online, mediando as relações de troca entre o vendedor e o comprador (Campos et al, 2015).

Alstyne, Parker e Choudary (2016) contextualizam que a palavra “e-marketplace” é a junção do sufixo “e” que indica “eletrônico, ligado ao meio digital” com a palavra marketplace que existe há anos e que podem ser traduzidas como “os lugares onde as trocas acontecem”, assim como shopping centers, que nada mais são do que ambientes que colocam consumidores e lojistas em contato. Os autores também citam os jornais, que podem ser caracterizados como plataformas nas quais anunciantes encontram os assinantes (leitores).

Por se tratar de um tema recente, alguns autores no Brasil utilizam a palavra “marketplace” ou “shopping virtual” como sendo os “e-marketplaces” que serão citados neste artigo. Ainda em relação à nomenclatura, também é possível encontrar autores que citam este novo modelo de negócios como “plataformas” ou “intermediadores”. Com o intuito de minimizar conflitos ou confusões no tema abordado, utilizaremos estes termos como sinônimos neste trabalho.

Conforme explicitado por Alstyne, Parker e Choudary (2016), os ecossistemas destas plataformas de negócios têm a mesma estrutura básica, dos quais existem quatro protagonistas: os proprietários: controlam a propriedade do conteúdo e fazem a governança; os fornecedores: que servem como a interface entre a plataforma e o usuário; os produtores: que comercializam os produtos; os consumidores: que adquirem os produtos.

Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2014), na maioria das vezes os e-marketplaces atuam como uma loja virtual onde se vende produtos e serviços. Surgiu como um modelo de negócio e se tornou conhecido por conectar diretamente cliente e fornecedor sem participação de intermediários. Sua monetização acontece a partir de um percentual na transação realizada. Para Wigand (1997), a desintermediação é o deslocamento de intermediários de mercado (distribuidores, varejistas), permitindo com que o comércio entre compradores e consumidores aconteça diretamente.

Em geral, reúne diferentes tipos de produtos e serviços a fim de atingir o maior número de clientes possíveis, mas hoje existem também e-marketplaces especializados em um segmento de negócio como, por exemplo, roupas, livros, artesanatos, entre outros (SEBRAE, 2014).

Ainda de acordo com o Sebrae (2014), este tipo de comércio eletrônico tem gerado oportunidades para pequenos negócios, por conta da variedade de produtos e serviços. Ao fechar parcerias com e-marketplaces, pequenas empresas podem comercializar sua produção nesses sites. Por outro lado, para os e-marketplaces estas parcerias têm como benefícios o aumento no volume no tráfego e não precisam manter estoque dos produtos, nem dominarem o know-how dos serviços oferecidos.

Alguns autores denominam os e-marketplaces como “agregadores de ofertas de produtos” como Soares (2013) escreve que para os vendedores, os benefícios são o grande número de acessos e de usuários cadastrados no site, o que traz uma maior capilaridade para a marca, tráfego de qualidade, além de um sistema de pagamento e logística integrados oferecidos por algumas plataformas e tudo isto por um baixo custo de investimento. Já para os compradores, uma gama de produtos diferenciados e preços atrativos são os principais chamarizes para este segmento. O autor também define os e-marketplaces como “consolidadores de grandes demandas”, pois algumas lojas tradicionais expandiram seus negócios para o meio eletrônico e agregaram a plataforma como mais um canal de venda.

A relevância deste segmento para este estudo é evidenciada com base em dados divulgados por Carneti (2015) e Campos et al (2015) em referência ao maior representante deste setor na América Latina, o Mercado Livre - o qual atua desde 1999, presente em 13 países e que alcançou, somente no Brasil, 556,5 milhões de dólares em sua receita líquida em 2014, obtendo um crescimento anual de 17,8%. No ano em questão, foram comercializados mais de 101 milhões de itens, um aumento de 22% em relação a 2013. Campos et al (2015) também citam que a partir de fevereiro de 2014, grandes varejistas como Walmart, Extra.com, Submarino e Livrarias Saraiva iniciaram seus projetos de ampliar suas lojas virtuais para o e-marketplace, e hoje também atuam neste segmento.

Em contrapartida, Zhu e Furr (2016) alertam que o grande obstáculo para a maioria das empresas do setor e-marketplace é conseguir satisfazer necessidades específicas de seus clientes (os produtores) e angariar o maior número de visitantes (consumidores) em seu site e Campos et al (2015) complementa escrevendo que o principal desafio do varejo virtual é a geração de tráfego e acredita que os e-marketplaces têm este potencial, tendo como principal virtude proporcionar maior eficiência na alocação de recursos de marketing e

despesas operacionais das empresas de varejo eletrônico, além de possibilitar o aumento de lucratividade para os grandes varejistas, que estão optando por um modelo híbrido, isto é, venda de produtos próprios e como e-marketplace (como é o caso da Amazon). Nesse sentido, Zhu e Furr (2016) concluem que a mudança de “mentalidade de produto” para a “mentalidade de plataforma” é uma forma das empresas buscarem novas oportunidades, transformando ameaças em oportunidades e que isto deve ocorrer de maneira sistemática e organizada.

Esta mudança já está acontecendo, conforme demonstra pesquisa apresentada no relatório Same Store Sales (SSS) de outubro de 2016 da ChannelAdvisor (empresa norte-americana de monitoramento de canais de venda). O crescimento dos e-marketplaces foi de 37,4% no mês de outubro de 2016 contra 15% do comércio eletrônico no mesmo período.

Com isto, é possível observar a solidez e relevância deste setor na atual economia, mas também é evidente que alguns pontos necessitam ser estudados para ampliar o entendimento dos fatores críticos de sucesso do e-marketplace. Assim, o objetivo de investigação deste artigo é analisar se a inovação é presente neste segmento e se é fonte para obtenção de vantagem competitiva.

3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

Com base nos objetivos deste artigo, foi desenvolvida uma pesquisa exploratória qualitativa em empresas do segmento e-marketplace. Este tipo de estudo, segundo Wolcott (1994) apud Creswell (2010), é fundamentalmente interpretativa, pois o pesquisador faz uma interpretação dos dados, incluindo a descrição de uma pessoa ou de um cenário, análise de dados para identificar temas ou categorias e, finalmente, tirar conclusões sobre seu significado.

Barros e Lehfeld (2003) também contribuem neste tema quando escrevem que a pesquisa científica é a exploração por meio de um procedimento sistemático e intensivo que têm por objetivo descobrir e/ou compreender os fatos que compõem uma determinada realidade. No mesmo sentido, Bardin (2010) escreve que a análise de conteúdo busca conhecer aquilo que está por trás das palavras que são ditas, o que contribui para um entendimento mais aprofundado do tema estudado.

A população determinada para as entrevistas, será composta por empresas do segmento e- marketplace. Dentre os respondentes, todos encontram-se em cargos de gestão, sendo sócios, CEOs, ou gestores das áreas de produtos ou marketplace. Para este trabalho em questão, a técnica adotada foi de uma amostra não-probabilística por conveniência, que segundo Mattar et al (2014) é aquela na qual a seleção dos elementos da população depende, ao menos em parte, do julgamento do entrevistador no campo. Levine (2008) complementa que a amostragem não-probabilística ocorre quando a probabilidade de os elementos da população pertencer à amostra é desconhecida. Neste estudo, a amostra por conveniência foi composta de sete entrevistas em empresas que atuam no setor de e-marketplace, que atuam nos segmentos de varejo (produtos variados), eletrodomésticos, artesanato, roupas e acessórios, alimentação e prestação de serviços.

Para a elaboração do roteiro de pesquisa foi desenvolvida uma matriz de amarração, uma abordagem cujo objetivo é avaliar a coerência das relações constituídas entre os constructos e as decisões de direcionamento das questões como forma de indicar a consistência metodológica da pesquisa científica (TELLES, 2001). No Quadro 1 (abaixo), segue a matriz de amarração utilizada nesta pesquisa.

Quadro 1 - Matriz de Amarração

Objetivos da pesquisa	Fundamentação teórica	Pontos de Investigação	Técnicas de coleta dos dados	Análise dos dados
Identificar se a inovação pode contribuir na criação de vantagem competitiva, por meio de uma pesquisa qualitativa do Segmento de e-marketplace. Verificar a ocorrência de criação de vantagem competitiva no setor e-marketplace.	Inovação Schumpeter (1939); OECD (2005); Tidd e Bessant (2015); Chesbrough (2010); Zilber et al (2008) Vantagem Competitiva Ansoff (1965); Porter (1989); Barney (1991); Amit e Shoemaker (1993); McGrath (2014)	- Identificação da inovação nas empresas do setor: Descreva os principais serviços de sua empresa. Você acredita que algum destes serviços é diferenciado? Como ocorre essa diferenciação? Como estes serviços permitem que a empresa explore uma oportunidade ou neutralize uma ameaça? Esses serviços são recentes? Existiam anteriores? Algum processo foi desenvolvido ou modificado para a execução desses serviços? Como isto ocorreu? Você acredita que esses serviços trouxeram novos clientes? Como isto ocorreu? Você acredita que seus clientes estão mais satisfeitos? Por quê? Quais recursos são fundamentais no desenvolvimento de novos serviços? Descreva como você compreende a influência desses recursos na competitividade de sua empresa. - Identificação da existência de vantagem competitiva: Quem são seus principais concorrentes? Qual o principal? O serviço citado anteriormente contribuiu para uma melhoria de sua empresa perante os concorrentes. Teve aumento no faturamento? A empresa utiliza comercio eletrônico? Quais tem sido as vantagens por essa utilização? Você tem percepção do que seja o termo e-marketplace? Considerando sua percepção sobre o que seja e-marketplace qual a influência do comercio eletrônico no seu desempenho?	Entrevista. Questionário semiestruturado.	Qualitativa Análise de conteúdo.

Fonte: Criada pelos autores (2018) baseado em TELLES (2001).

4 RESULTADOS E ANÁLISES

Neste capítulo os resultados das entrevistas serão transmitidos, objetivando a demonstração de pontos relevante a este trabalho. O método utilizado foi a análise de conteúdo que, segundo Bardin (2010), é caracterizada por um conjunto de instrumentos metodológicos, que podem ser sutis e que se aplicam a discursos extremamente diversificados. Os discursos diversificados são aplicados devido às distintas características das empresas de e-marketplace entrevistadas. Foram realizadas sete entrevistas entre dezembro de 2016 a janeiro de 2017, as quais foram gravadas com o consentimento dos entrevistados, para posterior transcrição.

Portanto, a análise de conteúdo foi o método mais apropriado para este artigo, pois trabalha com a materialidade linguística, através de condições empíricas do texto,

estabelecendo categorias para sua interpretação (CAREGNATO e MUTTI, 2006). Abaixo, o Quadro 2 – apresenta características das empresas analisadas como o número de usuários (produtores) e assinantes (consumidores), além dos cargos dos entrevistados. Importante destacar que as empresas Delta e Lambda constam com dados do número de usuários e de anunciantes Não informado, pois ambas empresas acabaram de receber aporte financeiro de investidores-anjo, o que os impediram de passar as informações no momento da entrevista.

Quadro 2 - Dados das Empresas Entrevistadas.

Empresa	Atuação	Nº de Usuários	Nº de Anunciantes	Cargo do Entrevistado
Alfa	América Latina	121 milhões	155.000	Gerente
Beta	Brasil, Argentina e Colômbia	11 milhões	73.000	Sócio Fundador
Gama	Brasil	53.000	23	Gerente Geral
Delta	Brasil	Não Informado	Não Informado	Sócio Fundador
Sigma	Brasil	25.000	500	Gerente de Marketing
Lambda	São Paulo	Não Informado	Não Informado	Sócia Fundadora
Ômega	Brasil	55.520	890	Sócio Fundador

Fonte: Elaborada pelos autores (2018).

Com o quadro acima é possível observar a grande diferença entre os e-marketplaces entrevistados, tanto no tamanho da empresa e atuação, o que possibilitou uma análise diversificada deste setor no Brasil. Como o foco deste estudo foi entender a inovação em no segmento e-marketplace, as empresas selecionadas foram as que atuam somente no e-marketplace e não outras, denominadas de híbridas, como grandes players Extra.com, Netshoes.com, Magazineluiza.com, entre outros. Assim, o total de empresas é pequeno comparado ao universo do comércio eletrônico, sendo estas sete empresas um número relevante para a realização desta pesquisa.

Para a interpretação das informações foram utilizadas as respostas fornecidas pelos entrevistados, as quais foram identificadas com base nas Unidades de Registro, que, segundo Bardin (2010) consistem nas palavras ou expressões relacionadas ao tema central de cada pergunta aberta feita ao entrevistado. Como ferramenta tecnológica foi utilizado o software Qualitative Solutions Research NVivo (QSR NVivo) 11.0 para a análise documental, que segundo Bardin (2010), é o processo pelo qual os dados brutos são reunidos um documento secundário, representando essa informação de outro modo.

O QSR NVivo 11.0 tem como função primordial a codificação de texto e armazenamento em conjuntos específicos, os quais são: documentos (para armazenagem das entrevistas); nós (para codificação e categorização) e atributos (constam as características dos sujeitos – cargo, empresa, entre outros). O programa também permite identificar a frequência (unidades de registro) e categorização presentes em cada categoria. Assim, a Tabela 1 – Frequência de palavras e expressões mais citadas nas entrevistas (abaixo) demonstra as unidades de registro encontradas.

Tabela 1 - Frequência de palavras e expressões mais citadas nas entrevistas.

	Alfa	Beta	Gama	Delta	Sigma	Lambda	Ômega	TOTAL
Serviço	14	22	12	12	6	10	9	85
Cliente	15	9	33	9	6	2	2	76
Tecnologia	30	7	1	7	0	0	3	48
Diferenciação	4	6	13	10	3	7	3	46
Inovação	9	12	6	9	0	1	4	41
E-Commerce	9	6	3	8	2	2	1	31
Mudança	5	6	1	2	2	1	0	17
Cultura	8	2	0	0	1	0	1	12

Fonte: Elaborada pelos autores (2018).

Após a frequência ser mensurada, foi feito o agrupamento das Unidades de Registro em Unidades de Significado, que Bardin (2010) considera-as como uma unidade de informação em que exista uma ligação com os pontos abordados na teoria e que contribua para um entendimento do estudo. Pogr e e Lombardi (2006) tamb em confirmam a importância de construir uma matriz de tipifica o em pesquisas qualitativas, pois essa   uma ferramenta que auxilia a pesquisa, tornando-a mais rápida e eficiente a análise. Com isto, a utiliza o do software QSR NVIVO 11.0 contribuiu para a análise de conteúdo, em razão que ela constitui em um método de tratamento de comunica es bastante amplo, conforme os objetivos metodológicos da pesquisa, emergindo a necessidade do emprego de técnicas computacionais (MOZZATO e GRZYBOVSKI, 2011).

As unidades de significado aferidas foram a rela o dos termos Serviços, Tecnologia e Diferencia o, os quais tiveram grande destaque e na maioria dos momentos estavam conectados, demonstrando que as empresas trabalham a tecnologia em seus serviços com o objetivo de se diferenciar no mercado, o que está alinhado com os estudos de Ansoff (1965), Porter (1989) e Faoro et al (2014), os quais escrevem que a diferencia o   um dos tipos

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.11, n. 3, set./dez. 2018.

básicos de vantagem competitiva que as organizações podem possuir e que a tecnologia é um formato utilizado na busca pela diferenciação.

O termo Inovação integrado com Mudança e Cultura também teve destaque, apontando como mais uma unidade de significado encontrada na pesquisa, mas é importante destacar que “cultura” pode ser abordada de diferentes maneiras, mas para este artigo, utilizamos a visão em nível organizacional, onde o indivíduo segue um comportamento de acordo com seu local de trabalho (MACHADO, 2004). Em complemento, Macedo (2012) escreve que a cultura organizacional influencia os valores da empresa e, neste sentido, uma empresa inovadora necessita ter um clima que estimule a inovação. As categorias encontradas que são relevantes para este artigo foram: “Inovação como fonte de Diferenciação” e “Inovação como Cultura”. Para melhor analisar os resultados encontrados, estes dois nós foram divididos em subtópicos:

4.1 INOVAÇÃO COMO FONTE DE DIFERENCIAÇÃO

O primeiro achado relevante para este artigo foi que a inovação é fonte de diferenciação para as empresas entrevistadas. A busca pela diferenciação surge por meio dos diferentes tipos de inovação, como nos casos da empresa Alfa, que mudou a forma de calcular o frete e acompanhar as entregas, a empresa Beta e a Gama que alteraram o modo de comunicação com seus parceiros e clientes, se enquadram na inovação em processos. Estas diferenciações são uma defesa contra a rivalidade competitiva, atuando através da facilidade gerada aos clientes e da consequente fidelização em relação à marca, tendo como resultado uma menor sensibilidade destes clientes quanto aos preços, por exemplo (PORTER, 1989; FAORO et al, 2014). Em outros casos, a diferenciação foi gerada por uma inovação de paradigma como no caso da empresa Delta, que desenvolveu um novo canal de venda com embaixadores das marcas parceiras e da Ômega, que inovou quando desenvolveu sua plataforma focada em consultoria de voluntariado para empresas. Por fim, as empresas Sigma e Lambda que buscaram sua diferenciação por meio de uma inovação de marketing, criando novas maneiras de vender roupas e comida, respectivamente. Estes tipos de inovação são descritos por Tidd e Bessant (2015) como sendo potenciais para a busca de diferenciação, a qual é importante para a criação de uma vantagem competitiva (BARNEY e HESTERLY, 2008). Segundo Porter (1989), a diferenciação tecnológica é fator de geração de

vantagem competitiva, tendo em vista que a tecnologia envolvida no processo está contida na cadeia de valores de uma firma. Portanto, nas empresas entrevistadas foi possível verificar que a inovação, por meio da diferenciação, é um fator que contribui para a criação de vantagem competitiva.

Isto pode ser comprovado por números que mostram o aumento do faturamento nas empresas após a inovação, como é o caso da Alfa que apresentou um crescimento de 60% no faturamento no Brasil, após sua inovação em processos segundo o Gerente entrevistado. Isto também ocorreu com a empresa Ômega, o qual sua inovação de paradigma (consultoria de voluntariado para empresas) fez o faturamento atual da empresa advir 90% deste novo serviço. Já para a empresa Beta, as inovações incrementais contribuíram para o crescimento de 80% entre os anos de 2014 e 2015 e que sua mais recente inovação, ainda está sendo implementada, por isto não tem números mais exatos. Com isto, é importante ver que as inovações contribuíram para a criação da vantagem competitiva, pois o aumento do faturamento proporciona uma posição superior das empresas perante seus concorrentes (ANSOFF, 1965; PORTER, 1989).

4.2 INOVAÇÃO COMO CULTURA

Outro achado interessante da pesquisa foi referente ao modo que os e-marketplaces trabalham a inovação. Somente uma empresa possui um departamento de inovação em sua estrutura organizacional. Nas outras, a inovação faz parte da cultura, do DNA. Tanto que estes termos (“inovação faz parte da cultura da empresa” e “inovação está no DNA da nossa empresa”) apareceram em 5 das 7 entrevistas. Estas empresas fazem reuniões multisetoriais (agregando áreas de produtos, marketing, vendas, tecnologia, logística) sazonalmente para discutir os processos e novas estratégias de mercado. Isto faz com que cada uma destas áreas tenha projetos ligados à inovação em andamento e nestas reuniões são definidos os projetos que irão fazer parte do escopo de estratégias de inovação. Quatro empresas citaram exemplos de novos produtos ou processos que foram criados por este método.

A relação entre inovação e cultura é natural como o próprio desenvolvimento da cultura organizacional, pois os trabalhadores necessitam conviver com a inovação para incorporá-la em seu cotidiano (MACHADO, 2004). Isto está presente na fala do CEO da empresa Beta, que citou “Aqui, o processo de inovação é muito participativo. Quando Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.11, n. 3, set./dez. 2018.

estamos pensando em algo novo, as pessoas são envolvidas desde o brainstorm para o desenvolvimento de um novo produto ou processo.”.

A inovação é tratada como algo fundamental nas competências essenciais dos funcionários das empresas entrevistadas, como é explicitada por um entrevistado da empresa Alfa - “Inovação são as pessoas que a gente contrata, o perfil delas. Em todas as áreas a gente precisa ter inovação. [...] a gente tem que ter inovação em todas as áreas e o tempo inteiro.”. O CEO da empresa Delta comenta que todos têm que estar conectados, por isto eles comparecem em todas as grandes feiras de inovação no Vale do Silício, no MIT (Massachusetts Institute of Technology) e na Nova Zelândia, além de também fazerem reuniões mensais de avaliações de desempenho, de status dos projetos e a inovação é um dos tópicos abordados.

Um dos principais resultados analisados nesta pesquisa foi que todas as empresas trabalham a inovação como algo intrínseco de sua estrutura, mas existem processos sistematizados para o desenvolvimento de novos processos e produtos/serviços, de uma maneira mais aberta, em consonância com que autores como Chesbrough (2012), McGrath (2014) e Carvalho et al (2015) que escrevem a respeito da importância da inovação ser sistemática, constante em seu modelo de negócio, e contínua para propiciar uma vantagem competitiva e contribuir para a organização.

Este achado amplia o olhar sobre inovação tratado até aqui neste artigo, trazendo o conceito de Inovação Aberta (Open Innovation), termo criado em 2003 por Henry Chesbrough que descreve como as organizações que promovem ideias, pensamentos, processos e pesquisas abertos, tendem a serem mais eficientes, tendo em vista todo o potencial de mais agentes contribuindo no processo de inovação.

A inovação tradicional é considerada “fechada” pois é uma abordagem focada internamente, estando cada vez mais em desacordo com o conhecimento no cenário do século XXI. Neste caso, em vez de depender somente de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) interno, as empresas têm buscado desenvolver a inovação aberta (BENEVIDES et al, 2016). Trentini et al (2012) citam que este modelo é considerado “fechado” pois têm somente uma entrada (departamento de P&D) e uma saída (o mercado). Para Chesbrough (2012b), o desafio que toda empresa deve encarar ao se tornar mais aberta é a resistência interna às

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.11, n. 3, set./dez. 2018.

inovações e tecnologia externas. Esta resistência interna é conhecida como a síndrome do “não foi inventado aqui”. Assim, foi possível observar na presente pesquisa que, incluindo todas as áreas e empregados das organizações, a contribuição e comprometimento das pessoas no processo de inovação, fazem com que podemos afirmar que os e-marketplaces analisados utilizam conceitos da inovação aberta, pois consideram a capacidade da empresa em conectar e desenvolver soluções mais importante do que um departamento de Pesquisa e Desenvolvimento interno ser a única fonte de inovação para as organizações. A inovação passa a fazer parte de um fluxo que tanto pode ser do ambiente interno ao externo e vice-versa, em um processo colaborativo, se utilizando de caminhos e interações internas e externas para acelerar o processo de inovação (CHESBROUGH, 2012; PITASSI, 2012; TRENTINI et al, 2012).

5 CONCLUSÕES

O presente artigo teve como objetivo “identificar se a inovação pode contribuir na criação de vantagem competitiva, por meio de uma pesquisa qualitativa do setor e-marketplace”. Com os estudos bibliográficos e a pesquisa feita, foi possível analisar a ocorrência da inovação no setor de e-marketplace, o qual foi inserido de maneira inédita em um estudo nas áreas de inovação e vantagem competitiva. Por meio da análise dos resultados da pesquisa foi possível também verificar que o modo que as empresas deste setor trabalham inovação é ligada à cultura, tendo uma forte tendência à inovação aberta. O que está alinhado com a pesquisa de Machado (2004), a qual cita que as organizações inovadoras são aquelas que têm inovação em seu resultado final e possuem subsídios que formam uma cultura propícia e incentivadora ao desenvolvimento das inovações.

Este artigo também pôde comprovar que a inovação pode ser fonte de vantagem de competitiva com base em autores como Ansoff (1965), Porter (1989) e Barney e Hesterly (2008) e foi atestado na pesquisa no setor de e-marketplace, onde as empresas utilizam a inovação – seja de processos, produtos ou de paradigma – como base para a diferenciação (TIDD e BESSANT, 2015). Além disto, também foi possível atestar a presença da tecnologia como catalisador da inovação (CHESBROUGH, 2012).

Importante ressaltar que mesmo com achados relevantes para o setor do e-marketplace, ainda tem muito a ser estudado sobre este recente modelo de negócio que Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.11, n. 3, set./dez. 2018.

está em crescimento no Brasil e no mundo. Assim, existem oportunidades de estudos mais generalistas buscando entender melhor as tendências do e-marketplace. Outra lacuna encontrada nesta pesquisa é análise da relação da cultura organizacional com inovação aberta em empresas e-marketplace.

REFERÊNCIAS

- ALSTYNE, M. W. V.; PARKER, G. G.; CHOUDARY, S.P. Pipelines, plataformas e novas regras de estratégia. **Harvard Business Review**, v.94, n.4, p. 32-40, Abril de 2016.
- AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. JH. Strategic assets and organizational rent. **Strategic management journal**, v. 14, n. 1, p. 33-46, 1993.
- ANSOFF, H. I. **Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion**. McGraw-Hill Companies, 1965.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2010.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. Pearson Prentice Hall, 2008.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARROS, A. de J. P.; LEHFELD, N. A. de S. **Projeto de pesquisa: propostas metodológicas**. Petrópolis: Vozes, 2003.
- BENEVIDES, G.; OLIVEIRA, E.C.; MENDES, R. O. B. A utilização do modelo de inovação aberta como ferramenta competitiva em APLs. **Revista Alcance**, v. 23, n. 1, p. 004-018, 2016.
- BOGERS, Marcel; AFUAH, Allan; BASTIAN, Bettina. Users as innovators: a review, critique, and future research directions. **Journal of management**, 2010.
- CAMPOS, Rafael et al. Marketplace, a salvação da lucratividade do e-Commerce. **Relatório da VTEX e BR Partners**. São Paulo: 2015.
- CAREGNATO, R. C. A.; MUTTI, R. Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. **Texto Contexto Enferm**, v. 15, n. 4, p. 679-84, 2006.
- CARNETI, K. **Brasil é o país que mais cresce no Mercado Livre na América Latina**, 2015. Disponível em <<http://exame.abril.com.br/tecnologia/noticias/brasil-e-o-pais-que-mais-cresce-no-mercado-livre-na-america-latina-afirma-executivo-da-empresa>>. Acesso em 14 de outubro de 2016.
- CHANNEL ADVISOR. October 2016. **ChannelAdvisor Same Store Sales (SSS)**, 2016. Disponível em: <<https://www.channeladvisor.com/blog/scot/october-2016-channeladvisor-same-store>>
- Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.11, n. 3, set./dez. 2018.

sales-sss-for-ebay-amazon-google-shopping-cse-search-and-other-third-party-marketplaces/>. Acesso em: 10 nov. 2016.

CHESBROUGH, H. W. **Inovação aberta**: como criar e lucrar com a tecnologia. Porto Alegre: Bookman, 2012.

CHESBROUGH, H. W. **Modelos de Negócios Abertos**: Como prospectar no novo cenário da inovação. Porto Alegre: Bookman, 2012b.

CONSONI, Diogo José, et al. A inovação como vantagem competitiva no setor automobilístico. **Jovens Pesquisadores-Mackenzie**, v. 3, n. 1, 2010.

CRESWELL, J. W. Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto. In: **Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Artmed, 2010.

CARVALHO, G. D. G. de; SILVA, W. V. da; PÓVOA, A. C. S.; CARVALHO, H. G. de. Radar da inovação como ferramenta para o alcance de vantagem competitiva para micro e pequenas empresas. **Revista de Administração e Inovação (RAI)**, v. 12, n. 4, p. 162, 2015.

DE DADOS SOBRE INOVAÇÃO 1997, 184 p; Produção ARTI /FINEP, tradução de Flávia Gouveia - 3.ed, 2005. Bibliografia: p. 149-151, ISBN 92-64-01308-3.

DE OSLO, Manual. **Manual de Oslo**, 2005. Disponível em: <<http://gestiona.com.br/wpcontent/uploads/2013/06/Manual-de-OSLO-2005.pdf>>. Acesso em: 05 out. 2016.

DOUGHERTY, D. Understanding new markets for new products. **Strategic management journal**, v. 11, n. 1, p. 59-78, 1990.

DRUCKER, P. F. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Thomsom, 2001.

E-BIT. **Relatório Webshoppers** 35ª edição - 2017. Disponível em <http://www.ebit.com.br/webshoppers>. Acesso em: 12 jan. 2016.

FAORO, R. R.; OLEA, P. M.; ROESCH, S. M. A.; ABREU, M. F. de. Diferenciação e Foco para obtenção de Vantagem Competitiva: O Caso da Beta Sistemas. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 20, n. 3, p. 838-856, 2014.

FORSMAN, H. Innovation capacity and innovation development in small enterprises. A comparison between the manufacturing and service sectors. **Research Policy**, v. 40, n. 5, p. 739-750, 2011.

GOMES, C.; KRUGLIANSKAS, I. Indicadores e características da gestão de fontes externas de informação tecnológica e do desempenho inovador de empresas brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, v. 13, n. 2, p. 172-188, 2009.

GRANT, R. M. **Contemporary Strategy Analysis**: Concepts, Techniques, Applications. Oxford: Blackwell Publishers Ltd, v. 16, p. 17, 2008. Information Society, vol. 13, no. 1, pp. 1-15.

KIM, C.; MAUBORGNE, R. **A Estratégia do Oceano Azul—Como:** criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. Rio de Janeiro. 2005.

LEVINE, D. M. **Estatística:** teoria e aplicações. 5. ed. Rio de Janeiro: TLC, 2008.

MACEDO, M. T. F. C. **Inovação aberta:** um estudo sobre a inovação aberta na literatura internacional e nacional. 2012.

MACHADO, D. del P. N. **Inovação e cultura organizacional:** um estudo dos elementos culturais que fazem parte de um ambiente inovador. 2004. Tese de Doutorado.

MATTAR, F. **Pesquisa de Marketing**, 7ª Edição. Elsevier Brasil, 2014.

MCGRATH, R. **O Fim da Vantagem Competitiva:** Um Novo Modelo De Competição Para Mercados Dinâmicos. Elsevier Brasil, 2014.

MONTGOMERY, C. **Estratégia:** a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, p. 419-440, 1998.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011.

PENROSE, E. T. **The theory of the growth of the firm.** New York: Sharpe, 1959.

PITASSI, C. Inovação aberta na perspectiva das empresas brasileiras de base tecnológica: proposta de articulação conceitual. **RAI - Revista de Administração e Inovação**, v. 9, n. 3, p. 77-102, 2012.

POGRÉ, P.; LOMBARDI, G. O ensino para a compreensão. Vila Velha: Hoper, p. 23, 2006.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. (E. M. P. Braga, Trad.). Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. 1990. ROBERTSON, Thomas S. Em prol da revitalização. **FINANCIAL times: dominando administração.** São Paulo: Makron, p. 193-199, 1999.

ROPER, S.; ARVANITIZ, S. From knowledge to added value: A comparative, panel-data analysis of the innovation value chain in Irish and Swiss manufacturing firms. **Research Policy**, 2012.

SCHUMPETER, J. A. **Business cycles**, v. I. New York: McGraw Hill Books, 1939.

SILVA, G.; DACORSO, A. L. R. Inovação aberta como uma vantagem competitiva para a micro e pequena empresa. DOI: 10.5773/rai. v10i3. 1036. **RAI - Revista de administração e inovação**, v. 10, n. 3, p. 251-268, 2013.

SOARES, L. **O E-marketplace e sua importância para o comércio atual**, 2013. Disponível em <<https://ecommercenews.com.br/artigos/cases/o-e-marketplace-e-sua-importancia-para-o-comercio-atual>>. Acesso em 06 de outubro de 2016.

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.11, n. 3, set./dez. 2018.

SZETO, E. Innovation capacity: working towards a mechanism for improving innovation within an inter-organizational network. **The TQM Magazine**, v. 12, n. 2, p. 149-158, 2000.

TELLES, R. A efetividade da “matriz de amarração” de Mazzon nas pesquisas em Administração. **RAUSP: Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 36, n. 4, p. 64-72, 2001.

TIDD, J. et al. **Managing innovation: integration technological, market and organizational change**. 3rd. Ed. John Willey & Sons, Ltd., 2005.

TIDD, J.; BESSANT, J. **Gestão da Inovação – 5.ed.** Porto Alegre: Bookman Editora, 2015.

TIRONI, L. F.; CRUZ, B. de O. Inovação incremental ou radical: há motivos para diferenciar? Uma abordagem com dados da PINTEC. 2008.

TRENTINI, A. M. M.; FURTADO, I. M. T.; DERGINT, D. E. A.; REIS, D. R. dos; CARVALHO, H. G. de. Inovação aberta e inovação distribuída, modelos diferentes de inovação? **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 5, n. 1, p. 88-109, 2012.

VIANNA, M.; VIANNA, Y.; FALCÃO, C.; MEDINA, B. Como as empresas brasileiras inovam na prática. **Harvard Business Review**, v.94, n.4, p. 51-57, Abril de 2016.

WE ARE SOCIAL. **Digital, Social & Mobile Worldwide in 2015**. Disponível em: <<http://wearesocial.com/uk/special-reports/digital-social-mobile-worldwide-2015>>. Acesso em: 10 out. 2016.

WIGAND, R. T. (1997). **Electronic commerce: Definition, theory, and context**. The

WINTER, S. Knowledge and competence as strategic assets. **The strategic management of intellectual capital**, v. 187, 1998.

WOERTER, M.; ROPER, S. Openness and innovation—Home and export demand effects on manufacturing innovation: Panel data evidence for Ireland and Switzerland. **Research Policy**, v. 39, n. 1, p. 155-164, 2010.

ZHU, F.; FURR, N. Saltando de produtos para plataformas. **Harvard Business Review**, v.94, n.4, p. 51-57, Abril de 2016.

ZILBER, M. A.; LEX, S.; MORAES, C. A. de; PEREZ, G.; VIDAL, P. G.; CORRÊA, G. B. F. A inovação e os fatores organizacionais característicos. **Revista de Ciências da Administração**, v. 10, n. 21, p. 76, 2008.

ZILBER, M. A.; PEREZ, G.; LEX, S.; Inovação tecnológica e obtenção de vantagens competitivas: um estudo duplo qualitativo na indústria brasileira de equipamentos eletromédicos. **Organizações & Sociedade**, v. 16, n. 51, 2009.