

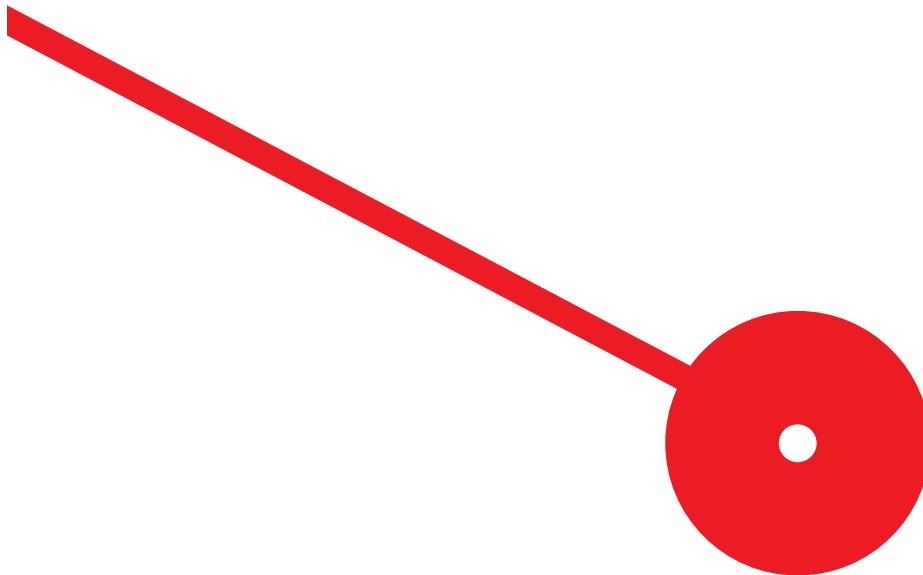


A influência da estratégia digital na performance do private label

Filipa Macedo Casal da Veiga

Versão final (Esta versão contém as críticas e sugestões dos elementos do júri)

10/2022



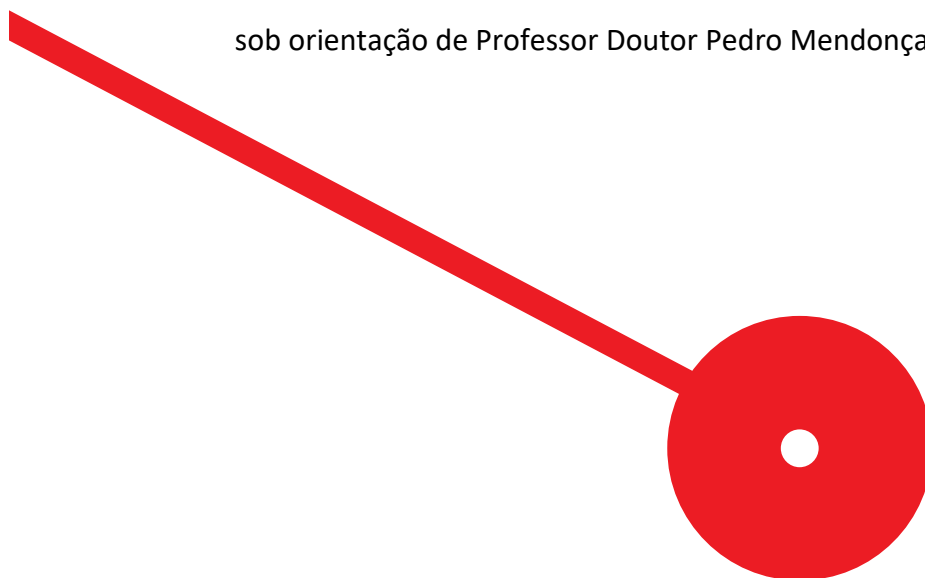


A influência da estratégia digital na performance do private label

Filipa Macedo Casal da Veiga

Dissertação de Mestrado

apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Negócio Eletrónico, sob orientação de Professor Doutor Pedro Mendonça da Silva



Agradecimentos

Agradeço, em primeiro lugar, ao meu orientador, o Professor Doutor Pedro Mendonça da Silva, que, no decorrer deste trabalho, e nos últimos dois anos, demonstrou e partilhou os seus conhecimentos, apoio e, sobretudo, o seu profissionalismo em todos os momentos.

Aos meus pais, agradeço a motivação, paciência e valores que transmitiram, especialmente a importância do trabalho árduo e do quanto ser assim nos permite estar mais próximos daquilo que almejamos.

À minha irmã, que viveu todos os momentos comigo, sendo um apoio incondicional e parte insubstituível em todos os instantes.

À Sara e à Simone, companheiras e amigas. Estivemos juntas desde o primeiro dia deste percurso, espero que assim permaneça por muito tempo.

Resumo:

Atualmente as tecnologias fazem parte do nosso cotidiano e tomam um papel importante no desenvolvimento da sociedade em que vivemos. As empresas devem acompanhar esta tendência e criar estratégias para promover o seu crescimento e presença no mercado.

Deste modo, torna-se importante estudar diferentes perspectivas de mercado, em relação a diferentes tipos de negócio, como é o caso do private label, temática sobre a qual ainda existem poucos estudos, especialmente no que concerne à sua ligação com a implementação de estratégias digitais.

Assim, o principal objetivo deste estudo é perceber se a implementação de uma estratégia digital poderá ser um canal de promoção eficaz para a performance do private label, analisando as diferentes perspectivas.

O presente estudo pretende dar resposta a esta questão. Deste modo, procedeu-se a uma revisão da literatura, seguida da utilização de metodologias quantitativas, através da distribuição de um questionário em várias plataformas, do qual se obtiveram 203 respostas válidas e completas. Posteriormente, realizou-se uma análise com base estatística, e verificou-se que as estratégias digitais, aliadas à capacidade de networking, promovem um desempenho positivo do negócio do private label.

Palavras-chave: estratégia digital; networking; desempenho do private label; internacionalização.

Abstract:

Nowadays technologies are part of our daily life and play an important role in the development of the society in which we live. Companies must follow this trend and create strategies to promote their growth and market presence.

Thus, it becomes important to study different market perspectives, in relation to different types of business, as is the case of private label, a theme on which there are still few studies, especially regarding its connection with the implementation of digital strategies.

The main objective of this reasearch is to understand whether the implementation of a digital strategy can be an effective promotion channel for the private label performance by analyzing the different perspectives.

This reasearch aims to answer this question. Therefore, a literature review was carried out, followed by the use of quantitative methodologies through the distribution of questionnaires in several platforms, from which 203 valid and complete answers were obtained. Subsequently, it was carried out an analysis with statistical basis and it was found that digital strategies, coupled with networking capabilities promote a positive performance of the private label business.

Keywords: Digital strategy; networking; private label performance; internationalization.

Índice geral

| | |
|--|-----------|
| Capítulo - Introdução..... | 1 |
| Capítulo I – Revisão da Literatura | 5 |
| 1 Revisão da Literatura e Formulação de Hipóteses | 6 |
| 1.1 Estratégia digital nas empresas | 6 |
| 1.2 Estratégia digital do fabricante e a sua capacidade de networking | 11 |
| 1.3 Estratégia digital do fabricante e o seu impacto na performance do private label..... | 12 |
| 1.4 O impacto da capacidade de networking no desempenho do negócio do private label..... | 15 |
| 1.5 Formulação das Hipóteses..... | 16 |
| Capítulo II – Modelo Concetual..... | 19 |
| 2 Modelo concetual | 20 |
| Capítulo III – Abordagem Metodológica | 21 |
| 3 Abordagem metodológica..... | 22 |
| 3.1 Metodologia de investigação quantitativa..... | 22 |
| 3.2 Instrumento de pesquisa - Questionário | 22 |
| 3.3 Recolha dos dados | 25 |
| 3.4 Análise de dados..... | 26 |
| Capítulo IV – Resultados | 28 |
| 4 Resultados..... | 29 |
| 4.1 Caracterização da amostra..... | 29 |
| 4.2 Análise dos Resultados..... | 31 |
| 4.3 Teste das hipóteses | 36 |
| 4.4 Análise adicional | 37 |
| Capítulo V – Discussão de Resultados | 41 |
| 5 Discussão de resultados | 42 |

| | | |
|--|---------------------------------------|-----------|
| 5.1 | Implicações teóricas e práticas | 44 |
| Capítulo VI – Conclusão | | 48 |
| 6 | Conclusão | 49 |
| 6.1 | Limitações e sugestões futuras | 49 |
| 6.2 | Considerações finais..... | 50 |
| Referências bibliográficas..... | | 51 |
| Apêndices..... | | 56 |
| Apêndice I – Questionário “A influência da estratégia digital na performance do private label” | | 57 |

Índice de Figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1 – Níveis estratégicos do negócio (Fonte: Lipsmeier et al. (2020)) | 7 |
| Figura 2 - Passos para a criação e implementação de uma estratégia digital (Fonte: Lipsmeier et al. (2020)) | 8 |
| Figura 3 - Quadro dos objetivos da estratégia digital (Fonte: Lipsmeier (2020)) | 9 |
| Figura 4 - Enquadramento dos princípios orientadores digitais (Fonte: Lipsmeier et al. (2020)) | 10 |
| Figura 5 - Modelo concetual (Fonte: Autoria Própria)..... | 20 |
| Figura 6 - Modelo estrutural (Fonte: Autoria Própria)..... | 35 |

Índice de Tabelas

| | |
|--|----|
| Tabela 1 - Resumo das hipóteses formuladas (Fonte: Autoria Própria)..... | 18 |
| Tabela 2 - Itens do questionário (Fonte: Autoria Própria)..... | 25 |
| Tabela 3 - Caracterização da amostra (Fonte: Autoria Própria) | 30 |
| Tabela 4 - Análise Fatorial Exploratória (Fonte: Autoria Própria)..... | 33 |
| Tabela 5 - Ajustamento do modelo (Fonte: Autoria Própria)..... | 34 |
| Tabela 6 - Unidimensionalidade, validade convergente e discriminante (Fonte: Autoria Própria) | 35 |
| Tabela 7 - Tabela Resumo da validação das hipóteses propostas (Fonte: Autoria Própria) | 36 |
| Tabela 8 - ANOVA (Fonte: Autoria Própria)..... | 39 |
| Tabela 9 - Resumo da validação das hipóteses propostas (Fonte: Autoria própria)..... | 43 |

Introdução

Atualmente, as tecnologias fazem parte do nosso cotidiano e tomam um papel importante no desenvolvimento da sociedade em que vivemos. As empresas devem acompanhar esta tendência e criar estratégias para promover o seu crescimento e presença no mercado. O private label é responsável por cerca de 40% da cota de mercado na europa, um número que continua em crescimento (Private Label Manufacturers Association (PLMA), 2020).

Além disso, o retalho (clientes das indústrias que oferecem serviços private label) começa a adotar “estratégias inteligentes de private label”, que na prática são estratégias que visam tratar o private label como uma “marca” e que implica que os retalhistas se preocupem com o valor da marca (Gielens et al., 2021). Esta tendência acabará por influenciar toda a cadeia de fornecimento, incluindo obviamente os produtores ou indústrias.

O private label é uma tendência crescente, e os retalhistas estão a adotar, cada vez mais, estratégias múltiplas, por exemplo, private label económico padrão e premium (Rubio et al., 2020). Com isso, os retalhistas agregam valor e diversidade (diferenciação de produtos) às suas linhas private label e atingem mais e diversos segmentos de consumidores (Keller et al., 2022).

Outro aspeto relevante, é, também, o papel do online, pois as marcas próprias (designação frequente de marcas em regime private label) são uma prioridade para os gigantes online (Gielens et al., 2021).

Neste sentido, a gestão de private label surge como um importante campo de pesquisa, que merece estudos mais produtivos, relevantes e impactantes, como por exemplo, estudos que visam melhorar o entendimento sobre os fatores que influenciam a private label e de como estas funcionam no mundo digital (Wu et al., 2021).

Na verdade, as questões relacionadas com private label, em contexto digital, não estão resolvidas e precisam de mais investigação. Além disso, as fronteiras entre fabricantes e retalhistas, entre retalhistas offline e online, e entre fornecedores e consumidores, estão cada vez mais tênues (Gielens & Steenkamp, 2019). Adicionalmente, a heterogeneidade na qualidade oferecida pelos fornecedores terceirizados pelos retalhistas pode

influenciar o sucesso da marca própria (private label), a longo prazo (Gielens et al., 2021). Deste modo, estudar o papel da estratégia digital no sucesso de private label na perspetiva do fabricante é um estudo oportuno.

O presente estudo, pretende responder a esta problemática, que surge da perceção de uma lacuna existente na literatura. É, portanto, dado o carácter atual e pertinente, um estudo que pretende impactar de forma positiva o desenvolvimento do panorama investigacional e científico na temática do private label.

Deste modo, o presente documento encontra-se composto por quatro capítulos, que permitem compreender todas as etapas deste estudo. O primeiro capítulo compreende a revisão da literatura, onde se analisam os diversos autores, sendo considerada a investigação científica recente (a partir de 2010), e seguiu-se o modelo narrativo, do qual resulta um conjunto de três hipóteses que servem de suporte para o desenvolvimento deste estudo. O segundo capítulo corresponde à abordagem metodológica, onde está detalhada a metodologia que melhor serve o propósito deste estudo. No terceiro capítulo, apresentam-se e analisam-se os resultados obtidos por meio do questionário, seguindo-se a validação das hipóteses. Finalmente, no quarto e último capítulo, discutem-se os resultados e apresentam-se as implicações teóricas e práticas deste estudo, assim como, as limitações e sugestões futuras, terminando com as considerações finais.

Definição da problemática e questão de investigação

Nesta secção, aborda-se a identificação da problemática que levou à intenção do desenvolvimento deste estudo. Esta estrutura-se de forma sequencial, e do geral para o particular. Deste modo, será abordada a definição da problemática, a questão inicial de investigação e os objetivos.

Definição da Problemática

A problemática a analisar neste estudo, surge da perceção da existência de uma lacuna na literatura, no que concerne à relação entre o desenvolvimento de estratégias digitais e a performance das empresas que atuam na área do private label. Deste modo, é

importante definir a questão inicial, que serve de ponto de partida para o desenvolvimento do estudo a realizar nesta dissertação.

Questão inicial

A questão inicial marca o ponto de partida para o desenvolvimento desta investigação. No contexto deste estudo, pretende-se responder à seguinte questão: “A utilização de uma estratégia digital influencia a performance do private label?”. Deste modo, a investigação segue uma linha lógica, relativamente à contextualização dos conceitos de private label e estratégia digital, e de que forma se relacionam.

Objetivos

A realização desta dissertação pretende, tal como mencionado anteriormente, colmatar uma lacuna detetada na literatura, através da utilização de metodologias de pesquisa adequadas a esta análise.

O principal objetivo deste estudo, é perceber se, de facto, a implementação de uma estratégia digital poderá ser um canal de promoção eficaz para a performance do private label, analisando as diferentes perspetivas. Adicionalmente, perceber se, o fator da internacionalização pode ter impacto sobre a performance do private label assim como referem Blanchard et. al., 2017.

CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA

1 Revisão da Literatura e Formulação de Hipóteses

A partir das contribuições de diversos autores, o presente estudo permite relacionar a estratégia digital, aliada à capacidade de networking, com a performance do private label, recorrendo à formulação de hipóteses.

1.1 Estratégia digital nas empresas

No contexto atual, marcado pela transformação digital, verifica-se uma tendência no investimento em novas tecnologias e no valor que estas podem acrescentar aos negócios. Este interesse envolve uma série de questões ao nível da logística, produto, processos de negócio e canais de venda, que podem modificar totalmente a estrutura organizacional da empresa (Matt et al., 2015).

A transformação digital é um processo inevitável para qualquer empresa e setor, porém a falta de uma estratégia digital é identificada como uma das principais razões pelas quais apenas um pequeno número de empresas foi capaz de implementar planos (Matt et al., 2015; Peter et al., 2020).

A estratégia digital é uma estratégia organizacional formulada e executada através de recursos digitais, com vista à criação de valor e/ou vantagem competitiva (Chi et al., 2016; Mithas et al., 2013; Vial, 2019). Por outro lado, Lipsmeier et al. (2020) descrevem o conceito como a visão global de uma empresa no contexto da digitalização, incluindo as medidas estratégicas para a alcançar.

A estratégia digital define objetivos e iniciativas de digitalização concretos, a curto, médio e longo prazo, no contexto de produtos, serviços e criação de valor, bem como para a organização e cultura de uma empresa (Lipsmeier et al., 2020). Deste modo, a estratégia digital nos negócios resulta da utilização e adoção generalizada de novas tecnologias digitais (big data, cloud computing, entre outros). Acrescentando que a estratégia é aplicada ao nível organizacional e não funcional, em termos informáticos, e que o objetivo da mesma passa pela obtenção de valor, através da utilização das tecnologias digitais (Chi et al., 2016; Lipsmeier et al., 2020).

Deste modo, é necessário ter em conta os níveis de estratégicos do negócio (Figura 1) e de que forma o negócio os define consoante os valores, cultura, entre outras características. Lipsmeier et al. (2020)

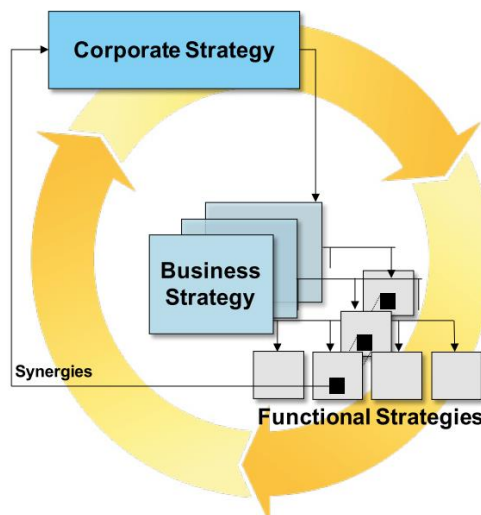


Figura 1 – Níveis estratégicos do negócio (Fonte: Lipsmeier et al. (2020))

Deste modo, os autores alertam sobre o facto de que cada organização funciona de uma específica e que os vários modelos que apresentam podem não ser diretamente adequados a todos os negócios. Referem ainda que, a abordagem Down-up será a mais adequada especialmente, em casos complexos de transformação digital que têm já em conta uma estratégia inicial. Lipsmeier et. al (2020).

Lipsmeier et al. (2020) descrevem que o processo para o desenvolvimento de uma estratégia digital passa por diversas etapas. Posto isto, o modelo Down-up é aplicado seguindo uma ordem lógica de oito passos aplicados em cada nível estratégico do negócio (Figura 2).

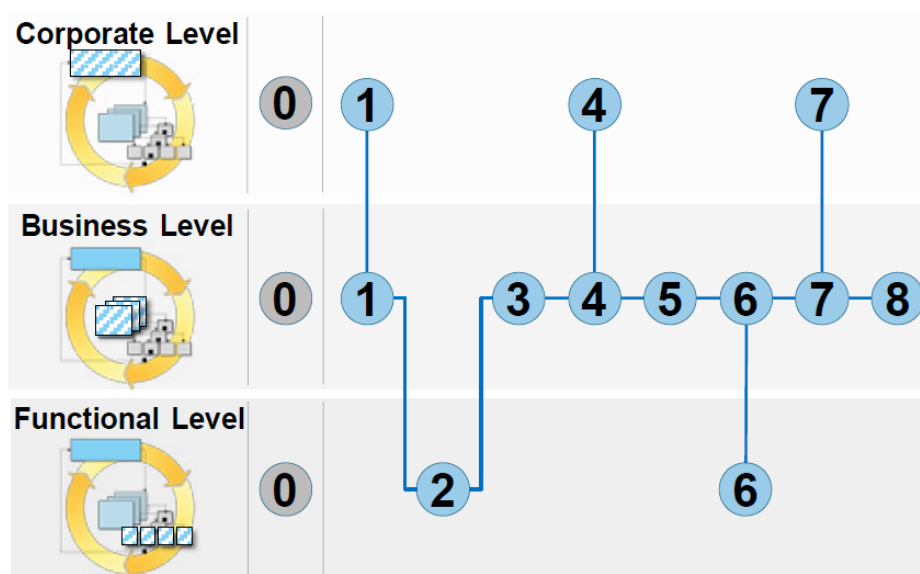


Figura 2 - Passos para a criação e implementação de uma estratégia digital (Fonte: Lipsmeier et al. (2020))

O primeiro passo para o desenvolvimento de uma estratégia digital passa pelo entendimento da necessidade da existência de uma direção estratégica em termos de princípios de orientação digital a nível empresarial. Lipsmeier et al. (2020) Nesta primeira abordagem, a empresa definirá a sua visão digital para o futuro num plano executável num período de entre cinco e oito anos que engloba a transformação digital de criação de valor. Lipsmeier et al. (2020)

Ainda neste passo, é importante definir missão, políticas e objetivos no âmbito desta estratégia digital, seguindo a ordem enunciada. Os autores consideram importante que não se quantifiquem ou sejam criados indicadores numéricos, apenas qualitativos.

O passo seguinte (2) é incluir esta estratégia ao nível funcional do negócio. Deste modo, a empresa deve aplicar um quadro que representa o esquema estratégico (3) (Figura 3).

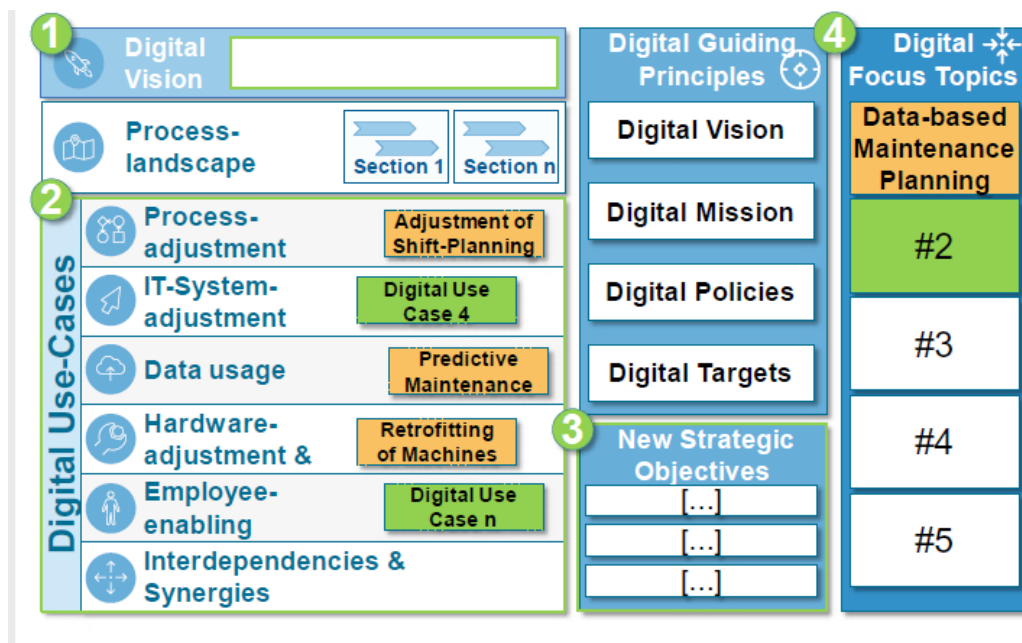


Figura 3 - Quadro dos objetivos da estratégia digital (Fonte: Lipsmeier (2020))

Este esquema está dividido em quatro áreas de ação que se apresentam intuitivas e de compreensão simples. Tal como referido anteriormente, a visão digital é um passo essencial para o sucesso desta estratégia e deve apresentar uma visão holística da mesma tendo em conta um contexto de longo prazo. Depois de bem definida a visão digital, é importante aplicar os casos de uso digital. Estes vão permitir aplicar a estratégia digital ao nível funcional. De seguida, definem-se os novos objetivos estratégicos para as áreas em questão, passando para os princípios orientadores e os principais focos digitais. Após a conclusão deste quadro, o terceiro passo da estratégia digital está completo. Lipsmeier et al. (2020)

Com base nas orientações retiradas do passo anterior, os autores consideram que o passo seguinte (4) é atribuir valores quantitativos às ideias qualitativas consideradas anteriormente. Por exemplo melhorar a eficiência digital de um departamento em x%. Lipsmeier et al. (2020)

No quinto passo (5), a empresa deve avançar para a aplicação dos resultados dos passos anteriores em cada uma das suas unidades de negócio em que a sua aplicação consiste nos elementos descritos na Figura 4.

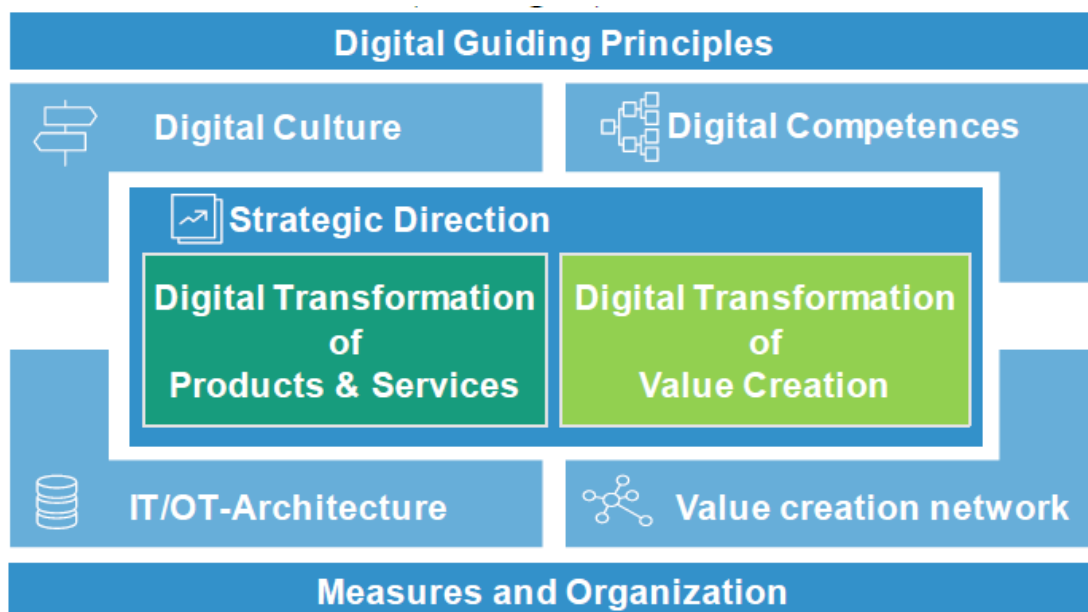


Figura 4 - Enquadramento dos princípios orientadores digitais (Fonte: Lipsmeier et al. (2020))

De seguida (passo 6), a empresa deve aplicar todo o estudo realizado até este momento em projetos digitais concretos com vista à aplicação dos mesmos de uma forma prática, no quotidiano do negócio. O passo seguinte (7), passa pela por seleccionar e aplicar os projetos mais relevantes nos níveis corporativo e de negócio. Lipsmeier et al. (2020)

Finalmente, no oitavo e último passo, a empresa deve criar um plano de implementação das estratégias definidas até então. Este deve possuir indicações cronológicas e seguir uma ordem sequencial no que concerne à aplicação em contexto real destes objetivos e novas políticas digitais. Lipsmeier et al. (2020)

Deste modo, e após uma análise sistemática de como deve ser realizada uma estratégia digital, os autores consideram que o principal entrave para a transformação digital é a dificuldade que as empresas possuem em aplicar estratégias digitais pelo que este tipo de iniciativa tem um papel muito importante no desenvolvimento dos negócios. Lipsmeier et al. (2020)

Posto isto, a estratégia digital assume, cada vez mais, um papel importante nas empresas e na sociedade. São exemplos disso, a engenharia de processos, novas tecnologias e desenvolvimento de negócios digitais, que apoiados por liderança e cultura digital, clouds e big data, centralização no cliente e marketing digital, funcionam como fatores

impulsionadores da transformação digital (Peter et al., 2020). Portanto, o mundo está perante um fenómeno inexorável.

Neste sentido é importante estudar fatores relacionados com a colaboração digital, porque a atitude e o comportamento dos clientes está a mudar, assim como a marca e o marketing dos concorrentes, acelerados pela rápida inovação tecnológica (Gielens et al., 2021).

No entanto, pouca pesquisa foi feita, por exemplo, sobre o private label no mundo digital (Wu et al., 2021). Estudos nesta área são importante, sobretudo para os retalhistas e fornecedores (produtores) de private label, porque a web tem, ainda, um enorme potencial de crescimento (Gielens et al., 2021).

1.2 Estratégia digital do fabricante e a sua capacidade de networking

A capacidade de networking consiste na capacidade de uma empresa desenvolver e utilizar contactos e relacionamentos interorganizacionais, de modo a obterem benefícios mútuos (Yoon et al., 2018).

No atual contexto de transformação digital, Verhoef et al. (2021) destacam a capacidade de networking como um recurso digital importante. Por exemplo, as plataformas digitais, em geral, permitem que os clientes cocriem valor e personalizem os seus produtos (Dong & Wu, 2015). Essa capacidade das empresas de selecionar, atrair e comprometerem-se com um conjunto heterogêneo de stakeholders (clientes, fornecedores e parceiros), fomenta a criação de valor (McIntyre & Srinivasan, 2017). Concretamente, em contexto do private label pode ser efetivamente revelante uma estratégia digital para fomentar o networking da empresa industrial. Por exemplo, ter um site ou vitrine digital permite ao industrial promover comunicações bidirecionais com clientes atuais e potenciais (retalhistas), com mais frequência e eficiência do que outras formas de comunicação (Levy et al., 2022).

Portanto com base nestas ideias, a seguinte hipótese é formulada:

H1. A estratégia de comunicação digital tem impactos positivos na capacidade de networking da empresa.

1.3 Estratégia digital do fabricante e o seu impacto na performance do private label

O termo private label refere-se a marcas que podem ser fabricadas pelo distribuidor ou por um fabricante, geridas e comercializadas pelo distribuidor, sob nome próprio ou da sua marca, e que podem ser distribuídas nos estabelecimentos da insígnia ou de outras cadeias (Lybeck et al. 2006). Sachon e Martinez-de-Albeniz (2011) definem o conceito de uma forma semelhante, acrescentando apenas o facto de que os produtos não podem ser comprados em retalhistas concorrentes.

Para além disso, são controlados pelo retalhista que tem direitos exclusivos sobre elas (Sachon & Martinez-de-Albeniz, 2011). Morton e Zettelmeyer (2004) mencionam que, todo o espectro do produto é da inteira responsabilidade do retalhista, mais especificamente: o design do produto e a sua embalagem, o posicionamento do mesmo no mercado, o fornecimento e fabrico, o preço de venda e a localização do produto em loja (física ou online), assim como qualquer promoção que este queira aplicar.

As private label possuem, atualmente, uma cota de mercado considerável e que continua a crescer. Segundo a Private Label Manufactures Association (PLMA), o private label já possui cotas de mercado superiores a 40% na maioria dos países europeus. Portugal foi o país que apresentou o maior crescimento sendo que, a cota de mercado do private label está nos 45.1% e subiu cerca de cinco pontos percentuais desde 2016 (PLMA, 2020). De acordo com este estudo, as três categorias que apresentaram maior crescimento foram os produtos frescos e congelados, laticínios e, por fim, beleza e saúde (PLMA, 2020).

Por conseguinte, o crescimento da cota de mercado do private label deve-se ao investimento generalizado na sua produção, juntamente com a melhoria da proposta de valor, dos portefólios de produtos e a captação de clientes mais jovens (Miquel-Romero et al., 2014; Gil-Cordero et al., 2020; Gielens et al., 2021).

Em geral, a prática de private labeling possibilita aos retalhistas e fornecedores alcançar um maior controlo do mercado. Sendo que, estes produtos permitem obter uma margem

de lucro superior, o que resulta num preço mais atrativo para o consumidor (Ailawadi e Harlam, 2004; Lamey et al., 2012).

Neste sentido, devido ao preço mais baixo destes produtos, comparativamente àqueles de marca autêntica, o private labeling potencia a compra, principalmente, em momentos de crise económica (Lamey et al., 2012; (Gielens et al., 2021). Paralelamente, a aposta em produtos de nicho, também influencia este crescimento.

Deste modo, as marcas procuram áreas de mercado pouco exploradas, e fabricam produtos que preencham essas lacunas, chegando assim, com mais facilidade ao consumidor (Gil-Cordero et al., 2020; Gielens et al., 2021). Por exemplo produtos orgânicos em private labeling (Casteran & Ruspil, 2021).

Na verdade, o private label é uma tendência crescente e os retalhistas estão, cada vez mais, a adotar estratégias múltiplas, por exemplo, private label económico padrão e premium (Rubio et al., 2020). Neste sentido, a gestão de private label surge como um importante campo de pesquisa, que merece estudos mais produtivos, relevantes e impactantes, como por exemplo, estudos que visam melhorar o entendimento sobre os fatores que influenciam a private label, e como eles funcionam no mundo digital (Wu et al., 2021).

Na perspetiva de crescimento, não se encontra apenas a melhoria da qualidade dos produtos apresentados pelos produtores. Também é necessário implementar uma estratégia digital para conseguir um maior alcance desde retalhistas a consumidores. Não obstante, está a emergir um novo conceito de private label, as smart private label (Gielens et al., 2021).

Deste modo, estas marcas são multifacetadas, multinível, multissegmentadas, e orientadas para a imagem, confiam no (co-)desenvolvimento de novos produtos, bem como na comunicação em loja e digital, adotam preços dinâmicos, e até individualizados, são permitidos e apoiados pelas tecnologias de informação, e podem até ser oferecidos fora dos limites dos seus próprios ambientes de loja (Gielens et al., 2021). Blanchard et al. (2017) reforçam o estudo de Gielens et al. (2021) acrescentando que o produto do private label também poderá ser moldado pelas realidades do mercado internacional.

Contudo, estudos recentes confirmaram que os consumidores ainda preferem marcas de fabricantes a marcas próprias, sendo necessários esforços adicionais para construir atitudes favoráveis em relação às marcas próprias (Fuduric et al., 2022). Assim, relativamente à estratégia digital, esta poderá ser um forte aliado para a expansão do private label, principalmente num sentido de exposição do produto.

Deste modo, a presença em redes sociais, por exemplo, permite que a marca obtenha informações relacionadas com o seu produto, nomeadamente, a qualidade do mesmo e aspetos a melhorar nos próximos lançamentos. Para além disso, os retalhistas devem promover a exposição dos produtos em private label nos seus canais digitais.

Para além da implementação de estratégias de comunicação, a aplicação de análise de dados pode, também, incentivar a este processo. Neste caso, a recolha pode facultar dados importantes para o posicionamento da marca no mercado, e qual o caminho a seguir para melhorar a presença da marca no mercado. (Miquel-Romero et al., 2014; Gielen et al., 2021; Gil-Cordero et al., 2021).

Seguindo uma abordagem lógica aos temas estudados, é perceptível que existe uma relação entre a potenciação de negócios através da utilização de estratégias digitais.

Deste modo, as indústrias podem beneficiar da adoção desta metodologia, como forma de acrescentar valor ao negócio. Deste modo, as indústrias que praticam private label também serão beneficiadas com a aplicação de uma estratégia digital, se a mesma for corretamente aplicada. Isto quer dizer que a estratégia deverá ser aplicada ao nível da estrutura organizacional e não funcional (Lipsmeier et al. 2020).

Portanto, com base na discussão anterior, a seguinte hipótese é formulada:

H2. A estratégia de comunicação digital tem impactos positivos e significativos no desempenho percebido da empresa no negócio private label.

1.4 O impacto da capacidade de networking no desempenho do negócio do private label.

Comparativamente às marcas tradicionais, a problemática mais associada à penetração do mercado pelas private label é o facto de estas possuírem estratégias de marketing menos trabalhadas. Adicionalmente, a confiança dos consumidores nas private label também revela um entrave (Gielens et al., 2021). Apesar disso, atualmente, são mais aceites, e são associadas a alternativas mais baratas e com qualidade semelhante (Gielens et al., 2021), contando, ainda, com a captação de clientes mais jovens. Estes revelam-se críticos e demonstram um poder de decisão mais informado, facto que se revela uma vantagem em termos do sucesso do private label (Miquel-Romero et al., 2014; Gil-Cordero et al., 2020; Gielens et al., 2021).

O desenvolvimento de linhas premium no regime de private label é já uma realidade. Neste sentido, as marcas estão a melhorar os seus portefólios e a associar-se a itens com mais qualidade desde a origem, o que influencia a visão positiva sobre os seus produtos no mercado (Gil-Cordero et al., 2021).

Adicionalmente, podemos acrescentar uma perspetiva da literatura que diz respeito ao facto de a internacionalização possuir um papel preponderante no desempenho do negócio do private label (Blanchard et al., 2017).

Na perspetiva dos autores Blanchard et al. (2017), é identificado que existe um potencial de importância nas private labels, no que concerne à entrada e abertura de novos mercados, especialmente relacionada com o tipo de produtos comercializados. Os mesmos autores, ainda acrescentam que uma das melhores formas de exportar produtos será através de um canal de private label. Ou seja, neste sentido, exportar produtos private label significa que as empresas terão maior facilidade em alcançar novas perspetivas de crescimento.

Do mesmo modo, a qualidade das relações (networking) pode, também, ajudar uma indústria a superar barreiras e acesso aos mercados internacionais, por exemplo, adquirindo conhecimentos sobre clientes (parceiros ou intermediários), para a realização de negócios em mercados internacionais (Silva et al., 2022), via estratégia private label (Blanchard et al., 2017).

Mesmo em contexto vendas online, as parcerias ou desenvolvimento de contactos estratégicos podem ser relevantes, por exemplo, Zhang e Hou (2022) afirmam que através da venda por agência (o fabricante vende produtos diretamente aos consumidores e divide os lucros com o e-retalhista, com base numa taxa percentual), o fabricante, o e-retalhista e o meio ambiente podem alcançar a situação “ganha-ganha-ganha”.

Porém, independentemente do contexto, a coordenação vertical, baseada no desenvolvimento de parcerias na cadeia de fornecimento para produtos em regime private label, é um fator essencial para o seu sucesso (Fearne & Dedman, 2000). O negócio private label exige um alinhamento efetivo dos objetivos e necessidades das empresas parceiras da cadeia de fornecimento, por meio de comunicação e negociação entre as partes (Yokoyama et al., 2012).

Além disso, a dinâmica da relação entre o fabricante e o retalhista de marca própria é crítica para imagem e posicionamento de ambos junto do consumidor final (Pérez-Santamaría & Martos-Partal, 2021). Ou seja, é preciso apostar na qualidade da uma relação. Por exemplo, os fabricantes que oferecem serviços de terceirização para marcas próprias, aumentam probabilidade de adquirir espaço nas prateleiras dos retalhistas, mas o fabricante pode, também, perder potencial de diferenciação e ficar refém do retalhista e/ou enfrentar conflitos com outros retalhistas. Portanto, capacidade de networking é fundamental.

Deste modo, sustentada pela teorização das ideias anteriores, a seguinte hipótese é formulada:

H.3. A capacidade de networking da empresa tem impactos positivos no desempenho percebido da empresa no negócio private label.

1.5 Formulação das Hipóteses

Após a análise sistemática da literatura foram formuladas quatro hipóteses que servem como ponto de partida para sustentar o estudo estatístico efetuado e detalhado mais à frente na apresentação deste estudo.

As hipóteses formuladas foram apresentadas ao longo dos pontos anteriores para permitir um entendimento mais detalhado da origem das mesmas na literatura. Deste modo, a seguinte tabela tem como objetivo apresentar as hipóteses propostas de uma forma sumária e objetiva.

| Hipótese | Descrição | Fontes |
|-----------------|--|---|
| H1 | A estratégia de comunicação digital tem impactos positivos na capacidade de networking da empresa. | Baseado em: Matt et al. (2015), Peter et al. (2020), Chi et al. (2016), Mithas et al. (2013), Vial (2019), Lipsmeier et al. (2020), Gielens et al. (2021), Wu et al. (2021), Yoon et al. (2018), Verhoef et al. (2021), Dong & Wu (2015), McIntyre & Srinivasan, (2017), Levy et al. (2022) |
| H2 | A estratégia de comunicação digital tem impactos positivos e significativos no desempenho percebido da empresa no negócio private label. | Baseado em: Lybeck et al. (2006), Sachon e Martinez-de-Albeniz (2011), Morton e Zettelmeyer (2004), PLMA (2020), Miquel-Romero et al., 2014, Gil-Cordero et al. (2020), Gielens et al. (2021), Ailawadi e Harlam (2004), Lamey et al. (2012), Casteran & Ruspil (2021), Rubio et al. (2020), Wu et al. (2021), Blanchard et al. (2017), Fuduric et al. |

| | | |
|-----------|---|---|
| | | (2022), Lipsmeier et al. (2020). |
| H3 | A capacidade de networking da empresa tem impactos positivos no desempenho percebido da empresa no negócio private label. | Baseado em: Gielens et al. (2021), Miquel-Romero et al. (2014), Gil-Cordero et al. (2020), Blanchard et al. (2017), Silva et al. (2022), Zhang e Hou (2022), Fearne & Dedman (2000), Yokoyama et al. (2012) Pérez-Santamaría & Martos-Partal (2021). |

Tabela 1 - Resumo das hipóteses formuladas (Fonte: Autoria Própria)

2 Modelo concetual

Em suma, com uma estratégia digital bem executada, é possível fomentar uma melhoria direta nos negócios, assim como na relação com os clientes (Lipsmeier et al., 2020). Portanto, com esta revisão de literatura, sugere-se que a implementação de uma estratégia digital pode afetar positivamente a capacidade de networking e a performance do private label. Assim, é, também, compreensível a possibilidade de existirem relações causais entre a estratégia digital, networking e desempenho do private label, na perspetiva do fabricante.

No entanto, grande parte da literatura aborda o private label numa perspetiva de satisfação do consumidor e venda direta de produtos, como foi possível verificar ao longo deste capítulo. Esta é uma questão de carácter importante para as indústrias que ainda não investiram, ou pouco investem, nestas estratégias.

Deste modo, a Figura 1 representa o modelo conceptual, desenvolvido a partir da revisão da literatura e da formulação das hipóteses, e o mesmo será analisado estatisticamente.

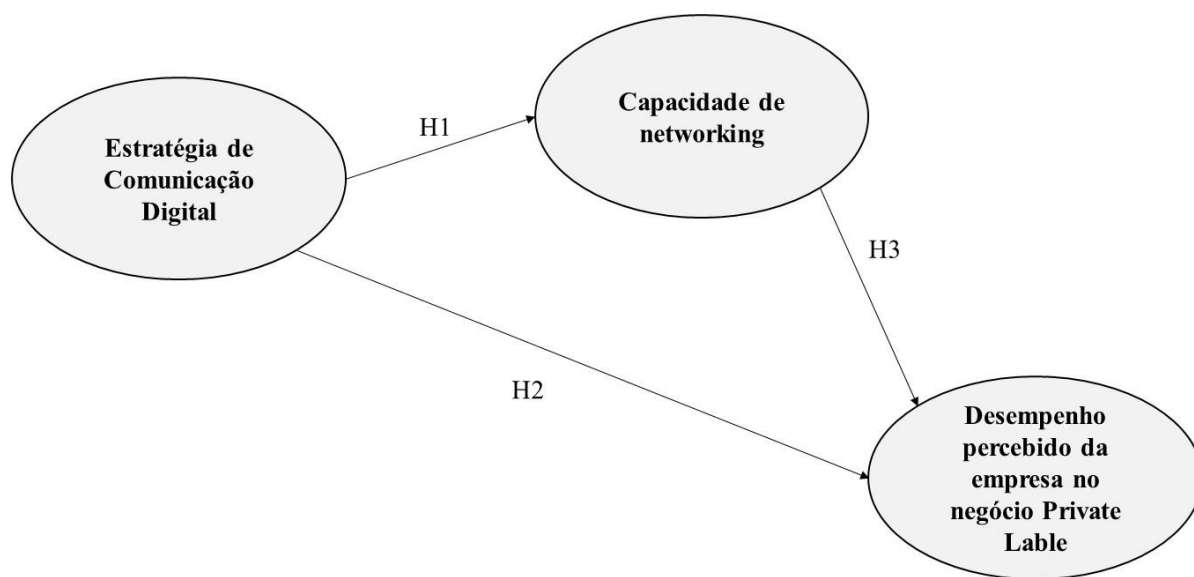


Figura 5 - Modelo concetual (Fonte: Autoria Própria)

CAPÍTULO III – ABORDAGEM METODOLÓGICA

3 Abordagem metodológica

Neste capítulo, é abordada a metodologia utilizada para alcançar os objetivos propostos inicialmente e dar uma resposta à questão inicial de investigação. Não obstante, a abordagem escolhida permite, também, verificar a validade das hipóteses propostas na revisão de literatura.

3.1 Metodologia de investigação quantitativa

A metodologia quantitativa é caracterizada pela sua linearidade, que passa da teoria para as conclusões. O processo de medição na pesquisa quantitativa implica a pesquisa de indicadores, e é necessário um estabelecimento da fiabilidade e validade das medidas, assim como, proceder, constantemente, a avaliações de qualidade e aplicabilidade. (Bryman, 2016)

Neste estudo, será utilizada uma abordagem metodológica quantitativa, que tem por base um design de pesquisa positivista, dado que a investigação será desenvolvida através da validação das hipóteses, que resultaram da revisão de literatura sistemática, assim como, de uma análise objetiva da realidade na literatura (Bhattacharjee, 2012).

Neste sentido, foi elaborado um mapa concetual (Figura 1), que permite a visualização daquilo que o estudo quantitativo pretende analisar.

Este mapa concetual, transcreve a intenção da pesquisa em perceber se uma estratégia de comunicação digital, aliada à perceção das capacidades digitais da empresa, resulta num impacto da capacidade de networking. Esta perceção, permitirá perceber o desempenho da empresa no negócio do private label.

3.2 Instrumento de pesquisa - Questionário

Depois de definido o modelo concetual e as ligações a analisar, foi elaborado um questionário, que na prática será o instrumento de recolha de dados para o estudo. O questionário permite a recolha de informações a partir de uma amostra, através das suas respostas a perguntas (Hair, et al., 2018).

O questionário apresenta três partes. Em primeiro lugar, apresenta-se o objetivo e a contextualização da sua realização, assegurando o anonimato dos inquiridos e o tempo de resposta aproximado. A segunda parte compreende questões relacionadas com a caracterização da amostra, tais como Área de negócio, Volume de negócio, Nº de trabalhadores e Idade da empresa (ver Tabela 2).

A terceira parte do questionário diz respeito ao estudo empírico, utilizando escalas já validadas por estudos anteriores para o medir os construtos do modelo conceptual. O construto “Estratégia de Comunicação Digital” foi medido por 5 itens adaptados do estudo de Chi et al. (2016). O construto “Capacidade de networking” foi medido por 5 itens baseado em Yoon et al. (2018). Por fim, o construto “Desempenho percebido da empresa no negócio Private Label” foi medido por 8 itens a partir de Charoensukmongkol e Sasatanun (2017). Além disso, para todos os construtos, utilizou-se uma escala de resposta do tipo Likert, com 5 níveis de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente).

Portanto, neste processo, a cada resposta será atribuída uma pontuação que representa o sentimento de concordância com a questão.

A Tabela 1 permite verificar quais os itens utilizados para medir cada construto, assim como o seu código e fontes da literatura utilizada para sustentar estes indicadores.

Além disso, de modo a assegurar a qualidade do questionário, foi solicitada uma análise/opinião de diferentes especialistas, mais concretamente dois professores e dois industriais. A opinião dos especialistas permitiu refinar o questionário, garantindo, assim, um conteúdo apropriado, claro e relevante para o estudo.

Por conseguinte, a participação destes especialistas foi muito relevante para a construção do questionário.

| Construto | Código | Itens | Fonte |
|--|---------------|--|--------------------------------|
| Estratégia de Comunicação Digital | EST1 | A nossa empresa definiu objetivos para uma estratégia de comunicação digital com os parceiros (clientes private lable). | Baseado em Chi et al. (2016) |
| | EST2 | A nossa empresa planeou uma estratégia de comunicação digital com os parceiros (clientes private lable). | |
| | EST3 | A nossa empresa tem desenvolvido e implementado estratégias de comunicação digital de forma consistente. | |
| | EST4 | A nossa empresa está comprometida em desenvolver uma estratégia de comunicação digital com os parceiros (clientes private lable). | |
| | EST5 | A nossa empresa definiu investimentos e recursos para apoiar a estratégia de comunicação digital com os parceiros (clientes private lable). | |
| Capacidade de networking | NET1 | A nossa empresa desenvolve relacionamentos fortes e próximos com potenciais parceiros (clientes private lable). | Baseado em Yoon et al. (2018). |
| | NET2 | A nossa empresa comunica frequentemente com parceiros (clientes private lable). | |
| | NET3 | A nossa empresa coordena atividades para relacionamentos fortes e próximos com potenciais parceiros (clientes private lable) de forma eficaz e positiva. | |
| | NET4 | A rede entre a nossa empresa e os nossos parceiros (clientes private lable) está bem | |

| | | | |
|---|--------|--|--|
| | | integrada. | |
| | NET5 | Os nossos parceiros/clientes confiam em nós. | |
| Desempenho percebido da empresa no negócio Private Lable | PERF1 | Volume de vendas | Baseado em Charoensukmongkol, P., & Sasatanun, P. (2017) |
| | PERF2 | Crescimento de vendas | |
| | PERF3 | Lucro | |
| | PERF4 | Crescimento do lucro | |
| | PERF5 | Retorno sobre o investimento | |
| | PERF6 | Satisfação do cliente | |
| | PERF7 | Retenção de cliente a longo prazo. | |
| | PERF8 | Satisfação geral com o desempenho dos negócios | |
| Nível de Exportação* | Grupos | Menos de 10% | Blanchard et al. (2017) |
| | | 10% - 25% | |
| | | 26% - 50% | |
| | | 51% - 75% | |
| | | +75% | |

Tabela 2 - Itens do questionário (Fonte: Autoria Própria)

* Com base nesta variável de controlo (nível de exportação) foram criados 5 grupos e depois foi aplicada uma ANOVA para efetuar um teste comparativo de médias populacionais entre esses 5 grupos relativamente a cada variável manifesta do construto “Desempenho percebido da empresa no negócio Private Lable”.

3.3 Recolha dos dados

Como mencionado anteriormente, o questionário foi o instrumento de pesquisa utilizado. Porém, para operacionalizar a aplicação do questionário, utilizou-se uma base de dados de indústrias nacionais com produção em regime “Private Label”. Essa base de dados foi recolhida e organizada a partir de associações empresariais nacionais, como AEP - Associação Empresarial de Portugal, CIP - Confederação Empresarial de Portugal, entre outras.

De modo a tornar a base de dados o mais representativa possível, criaram-se cinco indicadores: a área de atuação da empresa, o volume de negócios, número de trabalhadores, percentagem de exportação e idade da empresa.

O método de divulgação preferencial foi o contacto direto, utilizando diversos meios de comunicação, como o email e LinkedIn, por exemplo, entre os meses de julho – setembro de 2022. No total, foram contactadas 655 empresas e, no final, foram recolhidas 203 respostas válidas e completas.

Como os inqueridos-alvo são empresas, é frequente neste contexto obter-se uma taxa de resposta relativamente baixa. Porém, dada a proporção de itens utilizados para medir cada construto do modelo conceptual (1 item por cada 10 respostas), o tamanho da amostra é considerado adequado (Byrne, 2016; Hair et al., 2018).

Na prática, a base de dados construída para o estudo foi de conveniência, no entanto, a oportunidade de resposta para todas as empresas presentes na base de dados foi igual, por isso, pode-se considerar que em parte a amostra respeitou princípios de aleatoriedade.

3.4 Análise de dados

A análise de dados, é a terceira fase deste estudo. Neste sentido, permitirá dar um significado aos dados recolhidos no questionário realizado. Deste modo, a metodologia utilizada foi a Análise das Equações Estruturais (AEE) que consiste num conjunto de técnicas estatísticas, que permitem medir e analisar as relações de variáveis observadas (itens) e latentes (construtos) (Byrne, 2016; Marôco, 2021).

O objetivo da AEE é definir um modelo teórico causal e testar se o modelo se ajusta aos dados, examinando as relações causais lineares entre as variáveis, ao mesmo tempo em que contabiliza o erro de medição (Byrne, 2016). O AEE permite, também, que se teste hipóteses, representadas pelos caminhos/relações causais entre construtos (Byrne, 2016; Marôco, 2021).

Por conseguinte, o SPSS 24.0 e AMOS-SEM 24.0. foram os programas estatísticos utilizados neste estudo, para a análise dos dados. O AMOS-SEM é um software adequado para a AEE (Byrne, 2016; Marôco, 2021).

Adicionalmente, estes dados serão alvo de uma discussão, e da mesma serão retiradas interpretações e conhecimentos, que serão, posteriormente, analisados, juntamente com a revisão da literatura. Na realidade, pretende-se retirar implicações teóricas e práticas,

que funcionam em concordância, de forma a permitir a obtenção de um conhecimento sustentado e válido.

4 Resultados

Neste capítulo apresentam-se os resultados obtidos no estudo empírico, considerando os objetivos da realização da investigação. Inicialmente, será discutida a caracterização da amostra, seguindo-se a análise dos resultados, passando para o teste das hipóteses. Por último, é apresentada uma análise adicional, que permite validar mais uma visão retirada da literatura.

4.1 Caracterização da amostra

Neste estudo recolheram-se 203 respostas efetivas ao questionário. A Tabela 2, apresentada a seguir, permite verificar como se caracterizam as empresas respondentes.

| Critérios | | n | % |
|---------------------|--------------------------|-----|-------|
| Área de negócio | Alimentação | 13 | 6,4 |
| | Vestuário | 12 | 5,9 |
| | Calçado | 24 | 11,8 |
| | Têxtil | 24 | 11,8 |
| | Cosméticos | 23 | 11,3 |
| | Mobiliário | 36 | 17,7 |
| | Tecnologia | 35 | 17,2 |
| | Máquinas e equipamentos | 22 | 10,8 |
| | Outros | 14 | 6,9 |
| | Total | 203 | 100,0 |
| Volume de negócio | 0€ - 100000€ | 18 | 8,9 |
| | 100 001€ - 500 000€ | 33 | 16,3 |
| | 500 001€ - 2 500 000€ | 88 | 43,3 |
| | 2 500 001 - 5 000 000€ | 62 | 30,5 |
| | 5 000 001€ - 25 000 000€ | 2 | 1,0 |
| | Total | 203 | 100,0 |
| Nº de trabalhadores | 1 – 10 | 44 | 21,7 |
| | 11 – 50 | 91 | 44,8 |
| | 51 – 100 | 38 | 18,7 |

| | | | |
|----------------------------------|-------------------|-----|-------|
| | 101 – 250 | 10 | 4,9 |
| | + 250 | 20 | 9,9 |
| | Total | 203 | 100,0 |
| Idade da empresa | Menos de 5 anos | 64 | 31,5 |
| | 6 anos – 10 anos | 71 | 35,0 |
| | 10 anos – 20 anos | 64 | 31,5 |
| | 21 anos – 50 anos | 4 | 2,0 |
| | Total | 203 | 100,0 |
| Percentagem de Exportação | Menos de 10% | 61 | 30% |
| | 10% - 25% | 76 | 37,4% |
| | 26% - 50% | 42 | 20,7% |
| | 51% - 75% | 24 | 11,8% |
| | + 75% | 0 | 0% |
| | Total | 203 | 100,0 |
| Idade da Empresa | Menos de 5 anos | 64 | 31,5% |
| | 6 anos – 10 anos | 71 | 35% |
| | 11 anos – 20 anos | 64 | 31,5% |
| | 21 anos – 50 anos | 4 | 2% |
| | Mais de 50 anos | 0 | 0% |
| | Total | 203 | 100% |

Tabela 3 - Caracterização da amostra (Fonte: Autoria Própria)

Através da análise da Tabela 2, é possível verificar que a maioria das empresas inquiridas atua na área do mobiliário (17,7%) ou na área da tecnologia (17,2%). Também existem percentagens relevantes noutros setores inquiridos, nomeadamente nas áreas do calçado (11,8%), têxtil (11,8%) e cosméticos (11,3%).

No que concerne ao volume de negócio, a maior parte das empresas apresenta uma faturação de 500 001€ - 2 500 000€ (43,3%) seguida de uma grande percentagem com um volume de negócio de 2 500 001 - 5 000 000€ (30,5%). Importa referir que no universo de inquiridos, os negócios com faturação 100 1001€ - 500 000€ também possuem uma percentagem significativa, 16,3%.

Em relação ao critério nº de trabalhadores, verifica-se que a maior parte das empresas respondentes possui 11-50 colaboradores (44,8%), e, de seguida, com uma percentagem de 21,7%, estão as empresas com 1-10 colaboradores. Apenas 4,9% das empresas tem 101-250 colaboradores.

Relativamente ao critério idade da empresa, a maioria está presente no mercado há 6 anos -10 anos (35,0%), seguido de empresas com menos de 5 anos e de 10 anos – 20 anos, que possuem a mesma percentagem de resposta, 31,5% cada. Apenas 2,0% das empresas inquiridas apresenta uma presença superior a 21 anos.

No que concerne ao critério percentagem de exportação, verifica-se que a maior parte das empresas inquiridas, 37,4%, tem uma percentagem de exportação com valores entre os 10% - 25%. Seguindo-se das empresas com uma exportação na ordem dos Menos de 10% (30%) e com 26%-50% (20,7%). Apenas 11,8% das empresas apresentam uma percentagem de exportação com valores entre 51%-75%. Desta recolha, nenhuma das empresas inquiridas apresenta uma percentagem de exportação acima dos 75%.

Por último, e relativamente ao critério idade da empresa, verifica-se que a maioria dos negócios inquiridos tem uma presença de mercado há entre 6 anos – 10 anos. De seguida, apresentam-se com maior expressão as empresas com menos de 5 anos e com 10 anos – 20 anos. Com menor expressão, estão as empresas com 21 anos – 50 anos, não existindo empresas inquiridas com mais de 50 anos de mercado.

4.2 Análise dos Resultados

Após a recolha dos dados, iniciou-se a análise dos mesmos, recorrendo às ferramentas mencionadas nos capítulos anteriores. Num primeiro momento, foi empregue uma Análise Fatorial Exploratória (AFE).

A AFE é geralmente utilizada para definir a estrutura fatorial de uma medida, e analisar a sua confiabilidade interna, ou seja, cada variável observada é potencialmente uma medida de cada construto, e o objetivo é determinar se as relações (entre variáveis observadas e construtos) são mais estatisticamente fortes e consistentes (Hair et al., 2018).

A AFE seguiu as sugestões de Hair et al. (2018). Neste sentido, foram analisados o Kasier-Meyer-Olkin (KMO) e o Teste de Esfericidade de Bartlett, que foram verificados com o objetivo de avaliar e garantir a adequação dos dados para a AFE. Tal como demonstra a Tabela 3, os resultados revelam que o coeficiente KMO foi superior a 0,70 e o teste de Bartlett foi significativo no nível 0.001, sustentando a adequação dos itens (Hair et al., 2018).

De seguida, analisaram-se os factor loadings de todos os itens e verificou-se se estes correspondiam aos construtos previamente definido pela teoria. Para isso, foi utilizado como método de extração, a análise dos componentes principais, e para a rotação de fatores foi selecionado o método Varimax.

Os resultados obtidos são coincidentes com o modelo conceptual, onde todos os itens com factor loadings superiores a 0,50 agrupam-se ao constructo correspondente (Hair et al., 2018). Relativamente, à variância total explicada, os valores obtidos foram > 60%, que é considerado o valor limite para a validade das escalas (Hair et al., 2018).

Na AFE realizou-se ainda o teste de normalidade dos dados por curtose e assimetria. Os valores obtidos de assimetria e curtose estão entre ± 2 e ± 3 , respetivamente.

Portanto, quando se utiliza o SEM, os valores aceitáveis de assimetria devem cair entre $- 3$ e $+ 3$, e a curtose para ser apropriada deve estar num intervalo de $- 10$ a $+ 10$ (Brown, 2006). Assim, os resultados revelam que os dados tendem para a normalidade.

Finalmente, Alfa de Cronbach foi aplicado para testar a fiabilidade dos constructos (ver Tabela 3). Os resultados revelam que os Alfas de Cronbach são todos >0,9. Deste modo, uma vez que a literatura aconselha como valor mínimo o Alfa de Cronbach >0,70 (Hair et al., 2018), os resultados da AFE indicam alta consistência interna dos dados.

A Tabela 3 mostra ainda a média e o desvio padrão obtidos por cada item.

Em suma, os resultados da AFE foram, em geral, adequados, sustentando, assim, a exequibilidade do passo seguinte - a Análise Fatorial Confirmatória (AFC).

| Item | Factor Loadings | Média | Desvio padrão | Assimetria | Erro de assimetria padrão | Curtose | Erro de Curtose padrão | KMO | Total da Variância Explicada | Alfa de Cronbach |
|---|-----------------|-------|---------------|------------|---------------------------|---------|------------------------|-------|------------------------------|------------------|
| Estratégia de Comunicação Digital | | | | | | | | | | |
| EST1 | 0,884 | 3,82 | 1,195 | -1,050 | 0,171 | 0,201 | 0,340 | 0,846 | 88,48% | 0,967 |
| EST2 | 0,912 | 3,91 | 1,192 | -1,215 | 0,171 | 0,616 | 0,340 | | | |
| EST3 | 0,917 | 3,94 | 1,144 | -1,238 | 0,171 | 0,807 | 0,340 | | | |
| EST4 | 0,890 | 3,95 | 1,129 | -1,236 | 0,171 | 0,847 | 0,340 | | | |
| EST5 | 0,904 | 3,88 | 1,190 | -1,131 | 0,171 | 0,415 | 0,340 | | | |
| Capacidade de networking | | | | | | | | | | |
| NET1 | 0,822 | 4,35 | 0,675 | -0,947 | 0,171 | 1,266 | 0,340 | 0,783 | 74,1% | 0,912 |
| NET2 | 0,688 | 4,32 | 0,674 | -0,770 | 0,171 | 0,676 | 0,340 | | | |
| NET3 | 0,899 | 4,32 | 0,676 | -0,879 | 0,171 | 1,157 | 0,340 | | | |
| NET4 | 0,705 | 4,32 | 0,696 | -1,141 | 0,171 | 2,666 | 0,340 | | | |
| NET5 | 0,866 | 4,38 | 0,681 | -1,214 | 0,171 | 2,877 | 0,340 | | | |
| Desempenho percebido da empresa no negócio Private Lable | | | | | | | | | | |
| PERF1 | 0,713 | 4,03 | 0,616 | -0,533 | 0,171 | 1,472 | 0,340 | 0,892 | 73% | 0,946 |
| PERF2 | 0,838 | 4,08 | 0,709 | -0,710 | 0,171 | 0,982 | 0,340 | | | |
| PERF3 | 0,732 | 3,95 | 0,669 | -0,739 | 0,171 | 2,042 | 0,340 | | | |
| PERF4 | 0,816 | 4,00 | 0,761 | -0,553 | 0,171 | 0,207 | 0,340 | | | |
| PERF5 | 0,700 | 3,94 | 0,701 | -0,701 | 0,171 | 1,060 | 0,340 | | | |
| PERF6 | 0,841 | 4,22 | 0,591 | -0,240 | 0,171 | 0,319 | 0,340 | | | |
| PERF7 | 0,709 | 4,15 | 0,606 | -0,488 | 0,171 | 1,399 | 0,340 | | | |
| PERF8 | 0,830 | 4,14 | 0,653 | -0,685 | 0,171 | 1,475 | 0,340 | | | |
| Kasier-Meyer-Olkin (KMO): 0,886 Teste de Esfericidade de Bartlett: sig. 0,001 Total da Variância Explicada: 84,13% Método de Extração: análise de Componente Principal. Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser. Alfa de Cronbach: 0,937 | | | | | | | | | | |

Tabela 4 - Análise Fatorial Exploratória (Fonte: Autoria Própria)

A AFC é uma técnica estatística utilizada para analisar e validar a estrutura fatorial de um conjunto de variáveis observadas, que correspondem a determinados construtos (Byrne, 2016; Hair et al., 2018; Marôco, 2021). A AFC permite, também, testar as hipóteses que são representadas pelas trajetórias entre construtos (Byrne, 2016).

Para avaliar o ajustamento do modelo, foram utilizados vários indicadores, nomeadamente X²/DF (X² - chi-square; DF - degrees of freedom), GFI - Goodness of Fit Index, NFI - Normed-Fit Index, RFI – Relative fit index, IFI - Incremental Fit Index, TLI - Tucker Lewis Index or NNFI - Non-Normed Fit Index, CFI - Comparative Fit Index, RMR - Root Mean Square Residual e RMSEA - Root Mean Square Error of Approximation.

A Tabela 4 revela os valores obtidos e as recomendações da literatura. Todos os indicadores respeitam os valores adequados, exceto o RMSEA (0,088) que se encontra no limite desejado, mas, em contrapartida, o resultado de RMR (0,032) é muito satisfatório.

Portanto, com base nos resultados obtidos pode-se concluir que os dados da AFC indicam um excelente ajustamento do modelo.

| Indicadores | Valores recomendados (Hair et al., 2018) | Valor obtidos |
|---|---|----------------------|
| X ² /DF (X ² - chi-square; DF - degrees of freedom) | X ² /DF: 1,00-3,00 | 2,574 |
| GFI - Goodness of Fit Index | GFI: 0,90 | 0,928 |
| NFI - Normed-Fit Index | NFI: 0,90 | 0,954 |
| RFI – Relative fit index | RFI: 0,90 | 0,935 |
| IFI - Incremental Fit Index | IFI: 0,95 | 0,971 |
| TLI - Tucker Lewis Index or NNFI - Non-Normed Fit Index | TLI: 0,95 | 0,959 |
| CFI - Comparative Fit Index | CFI: 0,90 | 0,971 |
| RMR - Root Mean Square Residual | RMR: < 0,05 | 0,032 |
| RMSEA - Root Mean Square Error of Approximation | RMSEA: < 0,05 - very good; 0,05 > 0,08 – good | 0,088 |

Tabela 5 - Ajustamento do modelo (Fonte: Autoria Própria)

Depois, foi analisada a unidimensionalidade e a validade convergente do modelo, com base nos seguintes indicadores: CR - Composite Reliability, AVE - Average Variance Extracted, MSV - Maximum Shared Variance e ASV - Average Shared Variance. A literatura sugere como valores limites: CR > 0,7; AVE > 0,5; MSV < AVE; ASV < AVE (Hair et al., 2018). Além disso, a raiz quadrada das medidas do AVE deve ser superior a todas as correlações entre todos os construtos para garantir a validade discriminante (Fornell & Larcker, 1981).

A Tabela 5 demonstra os valores obtidos pelos indicadores acima mencionados.

Como se pode verificar, os valores obtidos respeitam as recomendações da literatura, revelando um excelente nível de unidimensionalidade e validade convergente e discriminante do modelo.

| Construtos | CR | AVE | MSV | ASV | 1 | 2 | 3 |
|--|-------|-------|-------|-------|--------------|--------------|--------------|
| 1 - Capacidade de networking | 0,840 | 0,637 | 0,294 | 0,207 | 0,798 | | |
| 2 - Estratégia de Comunicação Digital | 0,958 | 0,885 | 0,378 | 0,250 | 0,348 | 0,941 | |
| 3 - Desempenho percebido da empresa no negócio Private Lable | 0,924 | 0,755 | 0,378 | 0,336 | 0,542 | 0,615 | 0,869 |
| Nota: Os elementos diagonais (negrito) mostram a raiz quadrada de average variance extracted (AVE) | | | | | | | |

Tabela 6 - Unidimensionalidade, validade convergente e discriminante (Fonte: Autoria Própria)

Por fim, a Figura 2 exibe o modelo estrutural que é a representação conceptual das relações estruturais entre construtos (Hair et al., 2018) e validade pelos indicadores anteriormente mencionados.

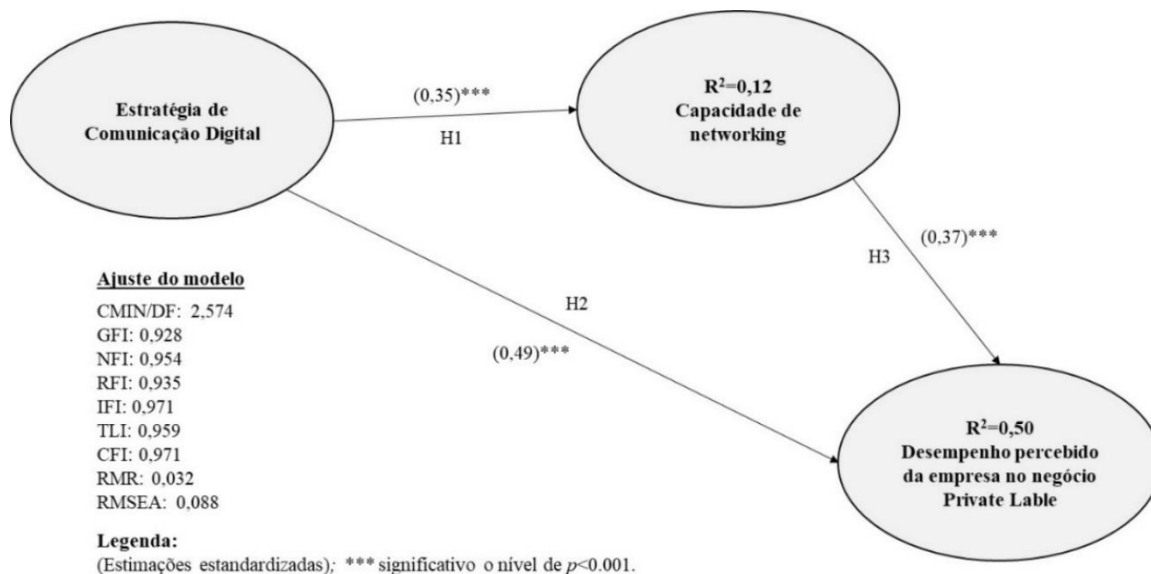


Figura 6 - Modelo estrutural (Fonte: Autoria Própria)

4.3 Teste das hipóteses

Após a análise dos dados recolhidos e do modelo estrutural, cabe agora analisar as hipóteses formuladas no momento da revisão da literatura. As hipóteses são testadas com base na significância estatística das trajetórias ou relações causais hipotéticas definidas no modelo estrutural (Byrne, 2016).

Portanto, os resultados revelam que estratégia de comunicação digital da indústria tem impactos positivos e significativos na capacidade de networking da empresa (0,35, $p < 0,001$) e no desempenho percebido da empresa no negócio private label (0,49, $p < 0,001$). Assim, a Hipótese 1 e a Hipótese 2 são suportadas.

Por fim, os resultados revelam que a estratégia de comunicação digital tem impactos positivos e significativos no desempenho percebido da empresa no negócio private label (0,37; $p < 0,001$), logo, a Hipótese 3 também é suportada.

Em suma, todas as hipóteses foram estatisticamente suportadas.

| | | |
|-----------|--|----------|
| H1 | A estratégia de comunicação digital tem impactos positivos na capacidade de networking da empresa. | Validada |
| H2 | A estratégia de comunicação digital tem impactos positivos e significativos no desempenho percebido da empresa no negócio private label. | Validada |
| H3 | A capacidade de networking da empresa tem impactos positivos no desempenho percebido da empresa no negócio private label. | Validada |

Tabela 7 - Tabela Resumo da validação das hipóteses propostas (Fonte: Autoria Própria)

4.4 Análise adicional

Segundo, Blanchard et al. (2017) os acordos de private label promovem a exportação. Dito isto, é pertinente avaliar se existem diferenças significativas entre as empresas com diferentes níveis de exportação nas variáveis observadas do desempenho percebido da empresa no negócio Private Lable.

Por conseguinte, aplica-se uma análise adicional com base numa ANOVA, que consiste numa técnica estatística utilizada para comparar as variâncias entre médias de grupos diferentes (Hair et al., 2018).

Assim, esta técnica será aplicada com base na análise da variável de controlo (Percentagem de Exportação) sobre as variáveis observadas do construto “desempenho percebido da empresa no negócio Private Lable” (PERF1; PERF2; PERF3; PERF4; PERF5; PERF6; PERF7; PERF8). A Tabela 6 resume as técnicas aplicadas da One-Way ANOVA - post hoc multiple comparisons (Tukey HSD).

| Comparações múltiplas | | | | | | | |
|-----------------------|--------------|--------------|-----------------------|-----------|------|----------------------------|-----------------|
| Tukey HSD | | | | | | | |
| Variável dependente | (I) EXP | (J) EXP | Diferença média (I-J) | Erro Erro | Sig. | Intervalo de Confiança 95% | |
| | | | | | | Limite inferior | Limite superior |
| PERF1 | Menos de 10% | 10% - 25% | -,269* | ,101 | ,041 | -,53 | -,01 |
| | | 26% - 50% | -,515* | ,118 | ,000 | -,82 | -,21 |
| | | 51% - 75% | -,480* | ,142 | ,005 | -,85 | -,11 |
| | 10% - 25% | Menos de 10% | ,269* | ,101 | ,041 | ,01 | ,53 |
| | | 26% - 50% | -,246 | ,113 | ,133 | -,54 | ,05 |
| | | 51% - 75% | -,211 | ,138 | ,422 | -,57 | ,15 |
| | 26% - 50% | Menos de 10% | ,515* | ,118 | ,000 | ,21 | ,82 |
| | | 10% - 25% | ,246 | ,113 | ,133 | -,05 | ,54 |
| | | 51% - 75% | ,036 | ,150 | ,995 | -,35 | ,43 |
| | 51% - 75% | Menos de 10% | ,480* | ,142 | ,005 | ,11 | ,85 |
| | | 10% - 25% | ,211 | ,138 | ,422 | -,15 | ,57 |
| | | 26% - 50% | -,036 | ,150 | ,995 | -,43 | ,35 |
| PERF2 | Menos de 10% | 10% - 25% | -,269 | ,119 | ,109 | -,58 | ,04 |
| | | 26% - 50% | -,402* | ,138 | ,021 | -,76 | -,04 |
| | | 51% - 75% | -,539* | ,166 | ,008 | -,97 | -,11 |
| | 10% - 25% | Menos de 10% | ,269 | ,119 | ,109 | -,04 | ,58 |
| | | 26% - 50% | -,133 | ,133 | ,749 | -,48 | ,21 |
| | | 51% - 75% | -,270 | ,162 | ,343 | -,69 | ,15 |

| | | | | | | | |
|-------|--------------|--------------|---------------|------|------|-------|------|
| | 26% - 50% | Menos de 10% | ,402* | ,138 | ,021 | ,04 | ,76 |
| | | 10% - 25% | ,133 | ,133 | ,749 | -,21 | ,48 |
| | | 51% - 75% | -,137 | ,177 | ,866 | -,59 | ,32 |
| | 51% - 75% | Menos de 10% | ,539* | ,166 | ,008 | ,11 | ,97 |
| | | 10% - 25% | ,270 | ,162 | ,343 | -,15 | ,69 |
| | | 26% - 50% | ,137 | ,177 | ,866 | -,32 | ,59 |
| PERF3 | Menos de 10% | 10% - 25% | -,324* | ,108 | ,015 | -,60 | -,05 |
| | | 26% - 50% | -,591* | ,126 | ,000 | -,92 | -,27 |
| | | 51% - 75% | -,669* | ,151 | ,000 | -1,06 | -,28 |
| | 10% - 25% | Menos de 10% | ,324* | ,108 | ,015 | ,05 | ,60 |
| | | 26% - 50% | -,267 | ,120 | ,123 | -,58 | ,05 |
| | | 51% - 75% | -,344 | ,147 | ,091 | -,72 | ,04 |
| | 26% - 50% | Menos de 10% | ,591* | ,126 | ,000 | ,27 | ,92 |
| | | 10% - 25% | ,267 | ,120 | ,123 | -,05 | ,58 |
| | | 51% - 75% | -,077 | ,160 | ,963 | -,49 | ,34 |
| | 51% - 75% | Menos de 10% | ,669* | ,151 | ,000 | ,28 | 1,06 |
| | | 10% - 25% | ,344 | ,147 | ,091 | -,04 | ,72 |
| | | 26% - 50% | ,077 | ,160 | ,963 | -,34 | ,49 |
| PERF4 | Menos de 10% | 10% - 25% | -,403* | ,122 | ,006 | -,72 | -,09 |
| | | 26% - 50% | -,663* | ,143 | ,000 | -1,03 | -,29 |
| | | 51% - 75% | -,794* | ,171 | ,000 | -1,24 | -,35 |
| | 10% - 25% | Menos de 10% | ,403* | ,122 | ,006 | ,09 | ,72 |
| | | 26% - 50% | -,259 | ,137 | ,233 | -,61 | ,09 |
| | | 51% - 75% | -,390 | ,167 | ,092 | -,82 | ,04 |
| | 26% - 50% | Menos de 10% | ,663* | ,143 | ,000 | ,29 | 1,03 |
| | | 10% - 25% | ,259 | ,137 | ,233 | -,09 | ,61 |
| | | 51% - 75% | -,131 | ,182 | ,889 | -,60 | ,34 |
| | 51% - 75% | Menos de 10% | ,794* | ,171 | ,000 | ,35 | 1,24 |
| | | 10% - 25% | ,390 | ,167 | ,092 | -,04 | ,82 |
| | | 26% - 50% | ,131 | ,182 | ,889 | -,34 | ,60 |
| PERF5 | Menos de 10% | 10% - 25% | -,311* | ,114 | ,033 | -,61 | -,02 |
| | | 26% - 50% | -,568* | ,132 | ,000 | -,91 | -,22 |
| | | 51% - 75% | -,710* | ,159 | ,000 | -1,12 | -,30 |
| | 10% - 25% | Menos de 10% | ,311* | ,114 | ,033 | ,02 | ,61 |
| | | 26% - 50% | -,256 | ,127 | ,185 | -,59 | ,07 |
| | | 51% - 75% | -,399 | ,155 | ,051 | -,80 | ,00 |
| | 26% - 50% | Menos de 10% | ,568* | ,132 | ,000 | ,22 | ,91 |
| | | 10% - 25% | ,256 | ,127 | ,185 | -,07 | ,59 |
| | | 51% - 75% | -,143 | ,169 | ,833 | -,58 | ,30 |
| | 51% - 75% | Menos de 10% | ,710* | ,159 | ,000 | ,30 | 1,12 |
| | | 10% - 25% | ,399 | ,155 | ,051 | ,00 | ,80 |
| | | 26% - 50% | ,143 | ,169 | ,833 | -,30 | ,58 |

| | | | | | | | |
|---|--------------|--------------|---------------|------|------|------|------|
| PERF6 | Menos de 10% | 10% - 25% | -,171 | ,100 | ,323 | -,43 | ,09 |
| | | 26% - 50% | -,220 | ,117 | ,240 | -,52 | ,08 |
| | | 51% - 75% | -,351 | ,141 | ,064 | -,72 | ,01 |
| | 10% - 25% | Menos de 10% | ,171 | ,100 | ,323 | -,09 | ,43 |
| | | 26% - 50% | -,049 | ,112 | ,972 | -,34 | ,24 |
| | | 51% - 75% | -,180 | ,137 | ,554 | -,53 | ,17 |
| | 26% - 50% | Menos de 10% | ,220 | ,117 | ,240 | -,08 | ,52 |
| | | 10% - 25% | ,049 | ,112 | ,972 | -,24 | ,34 |
| | | 51% - 75% | -,131 | ,149 | ,817 | -,52 | ,26 |
| | 51% - 75% | Menos de 10% | ,351 | ,141 | ,064 | -,01 | ,72 |
| | | 10% - 25% | ,180 | ,137 | ,554 | -,17 | ,53 |
| | | 26% - 50% | ,131 | ,149 | ,817 | -,26 | ,52 |
| PERF7 | Menos de 10% | 10% - 25% | -,105 | ,102 | ,731 | -,37 | ,16 |
| | | 26% - 50% | -,333* | ,119 | ,028 | -,64 | -,02 |
| | | 51% - 75% | -,375* | ,143 | ,046 | -,75 | ,00 |
| | 10% - 25% | Menos de 10% | ,105 | ,102 | ,731 | -,16 | ,37 |
| | | 26% - 50% | -,228 | ,114 | ,192 | -,52 | ,07 |
| | | 51% - 75% | -,270 | ,139 | ,214 | -,63 | ,09 |
| | 26% - 50% | Menos de 10% | ,333* | ,119 | ,028 | ,02 | ,64 |
| | | 10% - 25% | ,228 | ,114 | ,192 | -,07 | ,52 |
| | | 51% - 75% | -,042 | ,152 | ,993 | -,44 | ,35 |
| | 51% - 75% | Menos de 10% | ,375* | ,143 | ,046 | ,00 | ,75 |
| | | 10% - 25% | ,270 | ,139 | ,214 | -,09 | ,63 |
| | | 26% - 50% | ,042 | ,152 | ,993 | -,35 | ,44 |
| PERF8 | Menos de 10% | 10% - 25% | -,286* | ,109 | ,045 | -,57 | ,00 |
| | | 26% - 50% | -,400* | ,127 | ,010 | -,73 | -,07 |
| | | 51% - 75% | -,531* | ,152 | ,003 | -,93 | -,14 |
| | 10% - 25% | Menos de 10% | ,286* | ,109 | ,045 | ,00 | ,57 |
| | | 26% - 50% | -,115 | ,121 | ,781 | -,43 | ,20 |
| | | 51% - 75% | -,246 | ,148 | ,347 | -,63 | ,14 |
| | 26% - 50% | Menos de 10% | ,400* | ,127 | ,010 | ,07 | ,73 |
| | | 10% - 25% | ,115 | ,121 | ,781 | -,20 | ,43 |
| | | 51% - 75% | -,131 | ,162 | ,850 | -,55 | ,29 |
| | 51% - 75% | Menos de 10% | ,531* | ,152 | ,003 | ,14 | ,93 |
| | | 10% - 25% | ,246 | ,148 | ,347 | -,14 | ,63 |
| | | 26% - 50% | ,131 | ,162 | ,850 | -,29 | ,55 |
| *. A diferença média é significativa no nível 0.05. | | | | | | | |

Tabela 8 - ANOVA (Fonte: Autoria Própria)

Como se pode verificar na Tabela 6, em termos gerais, as empresas com uma percentagem de exportação <10%, diferem estatística e significativamente em todas as

variáveis observadas do “desempenho percebido da empresa no negócio Private Label”, exceto na variável PERF6. Isto, quer dizer que as empresas com baixo grau de internacionalização tendem a ser menos competentes na performance do Private Label, confirmando assim a perspectiva de Blanchard et al. (2017).

CAPÍTULO V – DISCUSSÃO DE RESULTADOS

5 Discussão de resultados

O presente estudo tem como objetivo primordial compreender se, a implementação de uma estratégia digital, aliada à capacidade de networking, fomenta a performance do negócio Private Label.

Neste sentido, após uma análise da literatura, verificou-se a necessidade da existência de um estudo aprofundado nesta temática, que se revela muito útil no que concerne ao crescimento deste negócio, pretendendo dar uma resposta à questão de investigação: “A utilização de uma estratégia digital influencia a performance do private label?”. Portanto, este estudo vem resolver algumas questões relacionadas com private label. Primeiro realça o papel importante do online no private label, corroborando com estudos anteriores (Gielens et al., 2021), segundo realça também a estratégia digital e A capacidade de networking como fatores impactantes para o desempenho do serviço de private label prestado pelos produtores, respondendo desta forma a um apelo de Wu et al. (2021) sobre a importância do entendimento de fatores que influenciam o private label e de como estes funcionam no mundo digital (Wu et al., 2021).

Com isto em vista, o presente estudo utilizou uma metodologia quantitativa para verificar a validade das hipóteses sugeridas na revisão da literatura, recorrendo-se à implementação de um questionário, e posterior análise dos dados recolhidos, com base em modelos estatísticos.

Da implementação do questionário, obtiveram-se 203 respostas válidas e completas, onde a maioria das empresas inquiridas tem uma presença de mercado entre menos de 5 a 20 anos, com um número de colaboradores que variam entre 11 e 100, um volume de negócio de, em média, 500 mil a 5 milhões de euros, e atuam em diversas áreas do mercado, com destaque para a área do mobiliário, tecnologia, têxtil e calçado.

No geral, os resultados obtidos demonstram que as empresas estão empenhadas na implementação e manutenção de estratégias digitais, e é, também, revelada a importância do networking e a sua consequente manutenção no desempenho do negócio do Private Label.

Os resultados demonstram que as três hipóteses propostas a partir da revisão da literatura foram validadas.

| | | |
|-----------|--|----------|
| H1 | A estratégia de comunicação digital tem impactos positivos na capacidade de networking da empresa. | Validada |
| H2 | A estratégia de comunicação digital tem impactos positivos e significativos no desempenho percebido da empresa no negócio private label. | Validada |
| H3 | A capacidade de networking da empresa tem impactos positivos no desempenho percebido da empresa no negócio private label. | Validada |

Tabela 9 - Resumo da validação das hipóteses propostas (Fonte: Autoria própria)

Em primeiro lugar, verificou-se a Hipótese 1 (H1), que compreende que a estratégia de comunicação digital tem impactos positivos na capacidade de networking da empresa. A validação da H1 permite enquadrar, de uma perspetiva real, as visões dos autores, que implica o reconhecimento de que, de facto, a capacidade de networking pode trazer vantagens tanto para os clientes como para a empresa, apresentando-se, assim, como um recurso digital importante para o desenvolvimento do negócio (Yoon et. al., 2018; Dong & Wu, 2015).

Adicionalmente, é importante continuar a investir nesta perspetiva, dado que estas estratégias apresentam uma vantagem importante, no que concerne à criação de valor e atração de diferentes stakeholders, principalmente para empresas industriais (McIntyre & Srinivasan, 2017; Levy et al., 2022).

A Hipótese 2 (H2), também foi validada. Esta aponta que a estratégia de comunicação digital tem impactos positivos e significativos no desempenho percebido da empresa no negócio private label. Lispmeier et. al (2020) referem que as empresas serão beneficiadas com a aplicação de estratégias digitais, o que foi possível comprovar neste estudo, pela validação da H2. Importa, ainda, referir que a validação da H2 permite concluir que está a ser realizado um trabalho importante para contrariar a tendência dos consumidores ainda preferirem as marcas próprias (Fuduric, et al., 2022).

Por fim, a Hipótese 3 (H3), que implica o facto da capacidade de networking da empresa tem impactos positivos no desempenho percebido da empresa no negócio private label, foi igualmente validada.

Deste modo, iremos de encontro à perspectiva de Silva et al. (2022), que refere que a qualidade do networking pode influenciar positivamente o acesso a novos mercados, incluindo os internacionais. Ou seja, quanto melhores forem as relações, melhor será o desempenho do negócio do private label, algo que Blanchard et al. (2017) também referem.

Adicionalmente, com a validação da H3, é possível ir de encontro às perspetivas de Fearne e Dedman (2000), que explicam que independentemente do contexto, a coordenação vertical baseada no desenvolvimento de parcerias na cadeia de fornecimento para produtos em regime private label, é um fator essencial para o seu sucesso.

Tal como referido nos parágrafos anteriores, a internacionalização tem uma parte importante no desempenho do negócio do Private Label (Blanchard et al., 2017). No decorrer deste estudo, tornou-se importante verificar esta questão, dado que também foi recolhida a percentagem de exportação das empresas inquiridas. Por isso, executou-se uma análise complementar que visou compreender se a perspectiva de Blanchard et al. (2017), - que explicavam que os acordos de private label promovem a exportação – poderia ser confirmada. Tornou-se, então, pertinente avaliar se existem diferenças significativas entre as empresas com diferentes níveis de exportação nas variáveis observadas do desempenho percebido da empresa no negócio Private Label.

Recorrendo ao método ANOVA, verificou-se que as empresas com baixo grau de internacionalização tendem a ser menos competentes na performance do Private Label. Isto significa que a aposta na internacionalização é, também, um fator que influencia positivamente a performance do Private Label, verificando-se, assim, a perspectiva de Blanchard et al. (2017).

5.1 Implicações teóricas e práticas

No que concerne às implicações teóricas e práticas, conclui-se que este estudo tem um impacto positivo tanto na literatura, como na realidade das empresas em Portugal, no

que concerne, especialmente, à utilização de estratégias digitais, e de como estas podem influenciar de forma positiva o desempenho do negócio do private label. Outro fator que se mediu complementarmente, foi o facto de a exportação potenciar, também, a performance deste negócio.

O presente estudo oferece algumas contribuições teóricas. Primeiro, desenvolveu escalas que permitem que outros investigadores apliquem ao seu contexto, quer seja a nível nacional ou internacional. Deste modo, abrir-se-á um novo contexto de investigação, e será implementada uma visão mais acertada sobre cada realidade, sendo possível verificar se o modelo concetual deste estudo é aplicado em realidades distintas.

Segundo, a presente pesquisa acrescenta novos conhecimentos para a literatura de marketing ao identificar a estratégia digital e a networking como variáveis antecedentes da performance do private label na perspetiva do fabricante. A literatura sobre o private label na perspetiva do fabricante ou subcontratado é muito escassa, pois grande parte dos estudos analisam o private label na perspetiva do contratante, nomeadamente grossistas ou retalhistas. No processo do private label o fabricante ocupa um papel fundamental porque está a montante de todo o processo e sem esses recursos de fabricação o distribuidor, dono da marca, não pode dar vida à sua linha de produtos. Portanto, ao estudar a perspetiva do fabricante este estudo oferece um contributo importante.

Paralelamente, este estudo também oferece contributos práticos. Primeiro, sugere que os empresários invistam na aplicação de estratégias digitais, para estarem mais próximos dos seus clientes e, conseqüentemente, fortalecerem o seu networking, o que fará com que o negócio do private label continue a crescer. Com o declínio da fidelização das gerações mais jovens aos produtos de marcas tradicionais verifica-se um crescimento das marcas do distribuidor e isto oferece às indústrias novas oportunidades de negócios. Ou seja, o crescimento do consumo de marcas do distribuidor oferece uma oportunidade para as indústrias, incluindo microempresa que são muitas vezes especializadas em certas produções, de produzirem para as marcas do distribuidor. Assim, o produtor através de uma estratégia digital bem definida e de uma gestão competente da sua networking pode obter uma vantagem competitiva na prestação do serviço de produção private label.

Na verdade, a internet possui uma riqueza de recursos que permitem a conexão entre produtores e detentores de marcas do distribuidor. Por exemplo, um potencial contratante do serviço de private label pode iniciar sua pesquisa via online. Os resultados da pesquisa destacarão os principais fornecedores. Assim, os fabricantes devem ajustar os seus termos de pesquisa online, para que sejam localizados facilmente como potenciais fabricantes de marcas do distribuidor. Além disso, devem também destacar as suas características e potencialidades produtivas para que os potenciais contratantes ou distribuidores possam analisar, por exemplo, se o produtor atende a determinados nichos de mercado ou a certificações especializadas.

Segundo, este estudo destaca também que os fabricantes devem participar em eventos online e/ou offline de networking, como feiras e congressos presenciais ou virtuais para melhorarem a sua visibilidade, fazerem contatos e avaliarem a concorrência. Em geral, um evento de networking permite que qualquer empresa interaja com profissionais do mesmo setor ou outros, para formar conexões, estreitar relações, recolher novas informações e conselhos e aprender novas competências. Além disso, qualquer ação de networking pode potencializar o desenvolvimento de parcerias, neste caso com distribuidores, que podem ajudar a expandir o alcance do negócio do produtor, e assim ampliar o seu mercado e alavancar a sua reputação.

Contudo, é importante realçar que as parcerias entre produtores e distribuidor devem ser mutuamente benéficas, e cada parceiro deve ter um interesse ativo no outro, para atingirem sucessos partilhados. Portanto, as empresas devem assumir compromissos e investimentos equilibrados para que cada parte garanta impactos positivos e longevidade nos retornos gerais das parcerias.

Por fim, este estudo revela também que a internacionalização pode desempenhar um papel importante no desempenho do negócio do private label. A internacionalidade das empresas pode gerar uma experiência cumulativa que resulta numa maior competência na prestação do serviço de produção private label. A presença internacional pode atuar como um impulso estratégico para as empresas aumentarem a sua visibilidade, reputação e conhecimento sobre os mercados internacionais. Numa época em que as novas tecnologias estão cada vez mais presentes, a estratégia digital pode também facilitar a internacionalização do serviço do private label prestado pelos produtores. Uma estratégia digital impacta qualquer empresa, e neste caso em particular, pode ajudar um produtor private label na transformação não apenas das suas operações,

ofertas de serviços e propostas de valor, mas também das suas interações com os clientes ou potenciais clientes internacionais. Além disso, a presença em mercados internacionais amplia o alcance de qualquer empresa, gerando novas oportunidades de parcerias e de diversificação do mercado, ajudando assim qualquer produtor a evitar riscos de dependência.

6 Conclusão

Neste capítulo, são apresentadas as últimas considerações deste estudo. Inicialmente, são apresentadas as limitações e sugestões futuras, onde é feita uma reflexão sobre o as dificuldades encontradas ao longo da realização deste estudo assim como sugestões para outros estudos a realizar. Por fim, apresentam-se as considerações finais.

6.1 Limitações e sugestões futuras

O presente estudo revelou resultados motivadores, não só para a literatura, com a validação das hipóteses propostas, mas, também, ao nível prático, dado que serve de ponto de partida para a relação positiva existente entre o digital e o negócio do private label.

Não obstante, o estudo decorreu num período curto, e demonstra uma amostra relativamente pequena, comparada com o tecido empresarial português. Por este motivo, e apesar de ser uma amostra validada pela literatura, seria interessante aplicar o questionário numa escala com tamanho mais expressivo.

Outra questão pertinente, passa pela consciencialização de que seria interessante aplicar um teste piloto sobre o questionário aplicado. Apesar deste ter sido avaliado por profissionais e peritos na área, aplicar um teste piloto poderia ser útil no sentido de avaliar as necessidades de melhoria, como por exemplo linguísticas, entre outros.

É também relevante introduzir e sensibilizar os empresários no que concerne ao efeito positivo destes estudos para o desempenho dos negócios. Se estes estivessem sensibilizados, a taxa de resposta poderia aumentar, e o estudo teria um impacto ainda mais significativo. Em concordância com o parágrafo anterior, seria, também, interessante a abordagem a outros mercados.

Complementarmente, seria útil afunilar o estudo recorrendo à especificação dos fornecedores dos produtos, como é o caso da sua origem, e se, assim, as relações de networking potenciam efetivamente o desempenho percebido do negócio do private label.

Por fim, reafirma-se a pertinência deste estudo no sentido de demonstrar aos empresários que de facto o investimento nas relações digitais com os seus parceiros é

um caminho para o crescimento, e consequente sucesso. Também a literatura pode beneficiar desta análise e criar novos indicadores e variáveis de investigação.

6.2 Considerações finais

O objetivo primordial do presente estudo passou pela perceção de que a aplicação de uma estratégia digital, aliada à capacidade de networking das empresas, compreendia um impacto positivo no desempenho do negócio do private label. Utilizaram-se por isso, diferentes ferramentas para alcançar esta perceção, nomeadamente, uma revisão sistemática da literatura, aliada à aplicação de modelos estatísticos, para compreender se as hipóteses propostas na literatura estariam validadas, o que aconteceu.

Fundamentalmente, incidiu-se sobre três construtos: estratégia digital de comunicação digital, capacidade de networking e desempenho percebido do negócio do private label. A partir da construção de relações entre os três construtos referidos, foi possível verificar que, de facto, a implementação de uma estratégia de comunicação digital, aliada à capacidade de networking, origina um desempenho positivo do negócio do private label.

Posteriormente, constituiu-se ainda, uma análise complementar relativa à questão da internacionalização. Isto é, verificou-se que, de facto, as empresas com baixo grau de internacionalização tendem a ser menos competentes na performance do Private Label, confirmando assim a perspetiva dos autores.

Este estudo reforçou a necessidade das empresas continuarem a investir nas estratégias digitais, como forma de potenciar os negócios, nomeadamente na área do private label, que, apesar de já difundido no panorama empresarial português, ainda comporta um grande potencial de crescimento, sendo que representa uma cota de mercado de 45.1% (PLMA, 2020) a nível nacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ailawadi, K. L., & Harlam, B. (2004). An empirical analysis of the determinants of retail margins: the role of store-brand share. *Journal of Marketing*, 68(1), 147-165.
- Bhattacharjee, A. (2012). *Social science research: principles, methods, and practices*. Tampa, FL: Global Text Project.
- Björk, B.C. (2005). A lifecycle model of the scientific communication process. *LEARNED PUBLISHING*, 18(3), 165-176.
- Blanchard, E., Chesnokova, T. & Willmann, G. (2017). Private labels and exports: trading variety for volume. *Review of World Economics*, 153(1), 545–572. <https://doi.org/10.1007/s10290-017-0284-2>
- Brown, T. A. (2006). *Confirmatory Factor Analysis for Applied Research*. New York: The Guilford Press.
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods*, 4th Edition. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Casteran, G. & Ruspil, T. (2021). How can an organic label help a private label?. *Journal of Consumer Marketing*, 38(2), 191-200. <https://doi.org/10.1108/JCM-08-2019-3374>
- Byrne, B., (2016). *Structural Equation Modeling With AMOS (Multivariate Applications Series)*, (3rd Ed.). Routledge, UK.
- Chi, M., Zhao, J., & Li, Y. (2016). Digital Business Strategy and Firm Performance: The Mediation Effects of E-collaboration Capability. *Wuhan International Conference On E-Business: 2016 Proceedings*, 58, 86–97. <https://aisel.aisnet.org/whiceb2016/58>
- Cuneo, A., Milberg, S. J., Benavente, J. M., & Palacios-Fenech, J. (2015). The growth of private label brands: A worldwide phenomenon? *Journal of International Marketing*, 23(1), 72–90. <https://doi.org/10.1509/jim.14.0036>
- Dong, J.Q. & Wu, W. (2015). Business value of social media technologies: Evidence from online user innovation communities. *The Journal of Strategic Information Systems*, 24(2), 113-127. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2015.04.003>.
- Fearne, A., & Dedman, S. (2000). supply chain partnerships for private-label products: insights from the united kingdom. *Journal of food distribution research*, 31(1), 14-23.

Fornell, C. & Larcker, D.F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), pp. 39-50.

Fuduric, M., Varga, A., Horvat, S. & Skare, V. (2022). The ways we perceive: A comparative analysis of manufacturer brands and private labels using implicit and explicit measures. *Journal of Business Research*, 142(1), 221-241. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.12.033>.

Gielens, K., & Steenkamp, J.E.M. (2019). Branding in the era of digital (dis)intermediation. *International Journal of Research in Marketing*, 36(3), 367-384. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2019.01.005>.

Gielens, K., Ma, Y., Namin, A., Sethuraman, R., Smith, R. J., Bachtel, R. C., & Jervis, S. (2021a). The Future of Private Labels: Towards a Smart Private Label Strategy. *Journal of Retailing*, 97(1), 99–115. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2020.10.007>

Gielens, K., Ma, Y., Namin, A., Sethuraman, R., Smith, R. J., Bachtel, R. C., & Jervis, S. (2021b). The Future of Private Labels: Towards a Smart Private Label Strategy. *Journal of Retailing*, 97(1), 99–115. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2020.10.007>

Gielens, K., Ma, Y., Namin, A., Sethuraman, R., Smith, R.J., Bachtel, R.C., & Jervis, S. (2021). The Future of Private Labels: Towards a Smart Private Label Strategy. *Journal of Retailing*, 97(1), 99-115. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2020.10.007>.

Gil-Cordero, E., Rondan-Cataluña, F. J., & Rey-Moreno, M. (2021). Premium Private Label strategies: social networks and traditional perspectives. *Journal of Innovation and Knowledge*, 6(2), 78–91. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2020.06.003>

Gil-Cordero, E., Rondán-Cataluña, F. J., & Sigüenza-Morales, D. (2020). Private Label and Macroeconomic Indicators: Europe and USA. *Administrative Sciences*, 10(4), 91. <https://doi.org/10.3390/admsci10040091>

Hair, J.F., Babin, B.J., Anderson, R.E. & Black, W.C. (2018). *Multivariate Data Analysis*, (8th ed.). Cengage India.

Keller, K.O., Dekimpe, M.G. & Geyskens, I. (2022). Adding budget and premium private labels to standard private labels: Established empirical generalizations, emerging empirical insights, and future research. *Journal of Retailing*, 98(1), 5-23. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2022.02.004>.

- Label, P., Share, M., Highs, R. A., The, E. C., Private, I., & Yearbook, L. (2020). Private Label Today | PLMA. 1–5. <https://www.plmainternational.com/industry-news/private-label-today>
- Lamey, L., Deleersnyder, B., Steenkamp, J. B. E. M., & Dekimpe, M. G. (2012). The effect of business-cycle fluctuations on private-label share: What has marketing conduct got to do with it? *Journal of Marketing*, 76(1), 1–19. <https://doi.org/10.1509/jm.09.0320>
- Levy P, Morecroft J & Rashidirad M. (2022). Developing a transformational digital strategy in an SME: The role of responsible management. *Emerald Open Research* 2(52) <https://doi.org/10.35241/emeraldopenres.13842.2>
- Lipsmeier, A., Kühn, A., Joppen, R., & Dumitrescu, R. (2020). Process for the development of a digital strategy. *Procedia CIRP*, 88, 173–178. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2020.05.031>
- Lybeck, A., Holmlund-Rytkönen, M. & Sääksjärvi, M. (2006). Store Brands vs. Manufacturer Brands: Consumer Perceptions and Buying of Chocolate Bars in Finland. *The International Review of Retail Distribution and Consumer Research*, 16, 471–92.
- Marôco, J. (2021). *Análise de Equações Estruturais Fundamentos teóricos, software & aplicações* (3ª Ed.). ReportNumber.
- Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital Transformation Strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57(5), 339–343. <https://doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5>
- McIntyre, D.P. and Srinivasan, A. (2017), Networks, platforms, and strategy: Emerging views and next steps. *Strategic Management Journal*, 38(1), 141-160. <https://doi.org/10.1002/smj.2596>
- Miquel-Romero, M. J., Caplliure-Giner, E. M., & Adame-Sánchez, C. (2014). Relationship marketing management: Its importance in private label extension. *Journal of Business Research*, 67(5), 667–672. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.11.025>
- Pérez-Santamaría, S. & Martos-Partal, M. (2021). Analyzing the effects of private-label supplier disclosure on retailer image. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 62(1), 102666. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102666>.

Sachon, M., & Martinez-de-Albeniz, V. (2011). Private Label Introduction: Does It Benefit the Supply Chain? SSRN Electronic Journal. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1506943>

Scott Morton, F., & Zettelmeyer, F. (2004). The strategic positioning of store brands in retailer-manufacturer negotiations. *Review of Industrial Organization*, 24(2), 161-194. <https://doi.org/10.1023/B:REIO.0000033350.25229.d6>

Silva, P.M., Moutinho, V.F. & Vale, V. (2022). A new approach of innovation and network on export in trade fair context: evidence from Portuguese SMEs. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 37(3) 509-528. <https://doi.org/10.1108/JBIM-07-2020-0351>

Verhoef, P., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J.Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122889-901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>.

Webster, J., & Watson, R. T. (2002). Analyzing the past to prepare for the future: Writing a literature review. *MIS Quarterly*, xiii–xxiii.

Winchester, C. L., & Salji, M. (2016). Writing a literature review. *Journal of Clinical Urology*, 9(5), 308–312. <https://doi.org/10.1177/2051415816650133>

Wu, L., Yang, W., & Wu, J. (2021). Private label management: A literature review. *Journal of Business Research*, 125, 368–384. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.12.032>

Yokoyama, M. H., Silva, A.P., & Éderson L. (2012). O desenvolvimento de marcas próprias: estudo comparativo entre o varejo e fornecedores da indústria alimentícia. *Gestão & Produção* 19(3), 543-556. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2012000300008>.

Yoon, J., Kim, K., Dedahanov, K., & Alisher T. (2018). The Role of International Entrepreneurial Orientation in Successful Internationalization from the Network Capability Perspective. *Sustainability* 10(6), 1709. <https://doi.org/10.3390/su10061709>

Zhang, X., & Hou, W. (2022). The impacts of e-tailer's private label on the sales mode selection: From the perspectives of economic and environmental sustainability.

European Journal of Operational Research, 296(2), 601-614.
<https://doi.org/10.1016/j.ejor.2021.04.009>.

Apêndice I – Questionário “A influência da estratégia digital na performance do private label”

O presente questionário destina-se à realização de uma investigação, sobre a influência de uma estratégia digital na performance do private label.

Solicita-se por favor que colabore nesta investigação mediante resposta individual ao presente questionário. As suas respostas serão anónimas e estritamente confidenciais.

O tempo de resposta estimado é de 1 min.

Agradecemos, desde já, a sua resposta e disponibilidade.

Avalie o seu nível de concordância em relação às afirmações abaixo (em que 1: Discordo Totalmente e 5: Concordo Totalmente):

| | 1 - Discordo Totalmente | 2 - Discordo | 3 - Neutro | 4 - Concordo | 5 - Concordo Totalmente |
|---|--------------------------------|---------------------|-------------------|---------------------|--------------------------------|
| A nossa empresa definiu objetivos para uma estratégia de comunicação digital com os parceiros (clientes private label). | | | | | |
| A nossa empresa planeou uma estratégia de comunicação digital com os parceiros (clientes private label). | | | | | |
| A nossa empresa tem desenvolvido e implementado estratégias de comunicação digital de forma consistente. | | | | | |
| A nossa empresa definiu investimentos e recursos | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| para apoiar a estratégia de comunicação digital com os parceiros (clientes private lable). | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|

Avalie o nível de capacidade da sua empresa nas seguintes áreas (em que 1: totalmente incapaz e 5: totalmente capaz):

| | 1 -Totalmente Incapaz | 2 - Incapaz | 3 - Neutro | 4 - Capaz | 5 – Totalmente Capaz |
|--|-----------------------|-------------|------------|-----------|----------------------|
| Aquisição de tecnologias digitais importantes. | | | | | |
| Identificar novas oportunidades digitais | | | | | |
| Responder de forma eficaz à transformação digital. | | | | | |
| Dominar tecnologias de ponta. | | | | | |
| Desenvolvimento de produtos/serviços/processos inovadores usando tecnologia digital. | | | | | |

Avalie o seu nível de concordância em relação às afirmações abaixo (em que 1: Discordo Totalmente e 5: Concordo Totalmente):

| | 1 - Discordo Totalmente | 2 - Discordo | 3 - Neutro | 4 - Concordo | 5 - Concordo Totalmente |
|---|-------------------------|--------------|------------|--------------|-------------------------|
| A nossa empresa desenvolve relacionamentos fortes e próximos com potenciais parceiros (clientes private lable). | | | | | |
| A nossa empresa comunica frequentemente com parceiros | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| (clientes private label). | | | | | |
| A nossa empresa coordena atividades para relacionamentos fortes e próximos com potenciais parceiros (clientes private label) de forma eficaz e positiva. | | | | | |
| A rede entre a nossa empresa e os nossos parceiros (clientes private label) está bem integrada. | | | | | |
| Os nossos parceiros/clientes confiam em nós. | | | | | |

Avalie o seu nível de satisfação em relação ao desempenho do seu negócio private label levando em consideração os seguintes indicadores (em que 1: muito insatisfeito e 5: muito satisfeito):

| | 1 - Muito Insatisfeito | 2 - Insatisfeito | 3 - Neutro | 4 - Satisfeito | 5 – Totalmente Satisfeito |
|--|-------------------------------|-------------------------|-------------------|-----------------------|----------------------------------|
| Volume de Vendas | | | | | |
| Crescimento de vendas | | | | | |
| Lucro | | | | | |
| Crescimento do lucro | | | | | |
| Retorno sobre o investimento | | | | | |
| Satisfação do Cliente | | | | | |
| Retenção de cliente a longo prazo | | | | | |
| Satisfação geral com o desempenho dos negócios | | | | | |

Área da empresa:

Alimentação ___

Vestuário ___

Calçado ___

Têxtil ___

Cosméticos ___

Mobiliário ___

Máquinas e equipamentos ___

Outras ___

Volume de negócio:

0€ - 100 000€ ___

100 001€ - 500 000€ ___

500 001€ - 2 500 000€ ___

2 500 001€ - 5 000 000€ ___

5 000 001 – 25 000 000€ ___

+ 25 000 000€ ___

Número de trabalhadores:

1 - 10 ___

11 - 50 ___

51 - 100 ___

101 - 250 ___

+ 250 ___

% de Exportação:

Menos de 10% ____

10% - 25% ____

26% - 50% ____

51% - 75% ____

+75% ____

Idade da empresa:

Menos de 5 anos ____

6 anos – 10 anos ____

11 anos – 20 anos ____

21 anos – 50 anos ____

Mais de 50 anos ____