

1. INTRODUÇÃO

Neste trabalho pretende-se investigar como as empresas - tanto as convencionais que também atuam na Internet como as estritamente virtuais - estão implementando suas estratégias para fazer frente às novas formas de competição inerentes ao Comércio Eletrônico. E qual delas reúne melhores condições para alcançar vantagens competitivas sustentáveis. A pesquisa foi feita pelo método de estudo de caso, realizado em dois supermercados virtuais, sendo um deles vinculado a um grande grupo do setor e o outro com atuação independente.

De forma mais específica, se objetiva aprofundar a análise do processo de implantação das estratégias competitivas desenvolvidas pelas empresas que atuam na Internet. Porter (1989) definiu *estratégia competitiva* como “a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência. A estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência da indústria” (PORTER, 1989, p. 01). Segundo o autor, a Internet nunca será uma vantagem competitiva por si só, muitas empresas só sobreviverão por estarem usando a Internet como um complemento de uma tradicional maneira de competir. As empresas virtuais poderão obter algum sucesso caso compreendam a relação entre a Internet e as abordagens empresariais tradicionais e, a partir disto, sejam capazes de construir estratégias distintas. Tomando isto como pressuposto, pode-se pensar que as empresas já estabelecidas possuem

uma grande vantagem, pois conseguiriam mais facilmente mesclar as abordagens eletrônicas e tradicionais (PORTER, 2001).

Tapscott (2001) escreveu um artigo, em resposta àquele escrito por Michael Porter, no qual não só discorda e lamenta as convicções de Porter (2001) como acredita que este não deveria trivializar a Internet da forma que o faz. Tapscott considera a Internet muito mais do que apenas o desenvolvimento de uma nova tecnologia, mas a representação de algo qualitativamente inovador, sem precedentes, que está permitindo a criação de um novo modelo de negócios que desafia as estruturas da organização industrial, inclusive a base das estratégias competitivas.

Segundo Tigre (2001), o varejo virtual se expande rapidamente e amplia as oportunidades para empresas de diversos setores, inclusive do setor de alimentos, apesar de lidar com produtos perecíveis. Mesmo com as dificuldades e peculiaridades do setor, grandes redes de supermercados resolveram oferecer seus serviços e produtos também por meio eletrônico e, depois disto, as vendas de alimentos através deste canal se intensificaram e têm se caracterizado como as mais promissoras do Brasil, fazendo com que surgissem supermercados totalmente virtuais.

Diante da problemática exposta, definiu-se a seguinte pergunta de pesquisa:

- As empresas supermercadistas convencionais que também atuam na Internet possuem melhores condições de implementar estratégias que proporcionam vantagens competitivas sustentáveis do que as empresas de varejo de supermercados exclusivamente virtuais ?

Como uma resposta provisória à pergunta formulada, apresenta-se a seguinte hipótese:

- As empresas supermercadistas convencionais que também atuam na Internet possuem melhores condições de implementar estratégias que proporcionam

vantagens competitivas sustentáveis do que os supermercados exclusivamente virtuais pelo fato de conseguirem reunir os benefícios das abordagens tradicionais e eletrônicas.

Entende-se o problema escolhido como relevante em virtude de o Comércio Eletrônico ser um fenômeno muito recente e que tem uma forte tendência de crescimento. Aqueles que o utilizam como forma de fazer negócio devem executar estratégias que facilitem a sua adaptação ao ambiente e os posicionem melhor dentro dele. Talvez o maior desafio seja formular estratégias que proporcionem condições de competitividade, ou seja, estratégias que permitam uma condição favorável para que possam concorrer com as demais empresas do setor.

Por se tratar de um assunto atual, existe bibliografia recente abordando-o, mas, pelo mesmo motivo, ainda há espaços a serem preenchidos, pois o Comércio Eletrônico, exatamente por ser um fenômeno novo, ainda tem demandado esclarecimentos e contínuos questionamentos. Por esta razão, as organizações que dele se utilizam poderão tirar contribuições dos resultados da pesquisa. Barros (2001) confirma que o assunto demanda um esforço maior em pesquisas para suportar as idéias populares sobre estratégias e também para esclarecer aquelas idéias transmitidas de forma descomprometida.

Apesar das discussões acerca de como melhor denominar o comércio através da Internet, Comércio Eletrônico é o termo mais utilizado. Tigre (2001) define Comércio Eletrônico como “a compra e venda de informações, produtos e serviços através de uma rede de computadores”. Esta será a definição utilizada neste trabalho. O Comércio Eletrônico envolve três tipos de agentes: o governo, as empresas e os consumidores, podendo ser efetuada por seis modalidades, classificadas de acordo com os agentes envolvidos, contudo,

apenas a dimensão B2C - *bussiness to consumer* - que corresponde às negociações entre as empresas e seus clientes finais, se constitui como fruto de investigação na pesquisa realizada.

O objetivo geral do trabalho é analisar o processo de implantação das estratégias competitivas desenvolvidas pelas empresas que atuam na Internet para enfrentar as novas formas de competição inerentes ao Comércio Eletrônico. A partir deste objetivo geral foi possível definir como objetivos específicos:

- Identificar as características peculiares de competição do Comércio Eletrônico.
- Identificar as estratégias competitivas implementadas pelas empresas que atuam na Internet para fazer frente às novas formas de competição inerentes ao Comércio Eletrônico.
- Identificar como as empresas de varejo supermercadistas vêm desenvolvendo ações para competir neste novo tipo de comércio.

Para tanto foi realizada uma pesquisa exploratória utilizando o método de estudo de caso. Foi investigado como as empresas de supermercado varejista Pão de Açúcar *Delivery* e MariaMercado.com executam suas estratégias para competir no ambiente virtual, entendendo estratégia como “um conjunto de decisões formuladas com o objetivo de orientar o posicionamento da empresa no ambiente” (OLIVEIRA, 1991, p. 30). O Pão de Açúcar *Delivery* é um supermercado virtual dependente, pertencente ao Grupo Pão de Açúcar, que também atua no mercado tradicional. O MariaMercado.com é um supermercado independente e existe apenas no mundo virtual. A realização de dois estudos de casos se mostrou adequada pelo fato de estarem sendo estudadas duas empresas com comportamentos e desempenhos distintos, permitindo o estabelecimento de comparações das estratégias adotadas e dos seus resultados.

O propósito do Capítulo 2 é apresentar uma revisão teórica sobre estratégia a partir de algumas escolas que versam sobre o tema. Para isto, depois de resgatar a origem da concepção sobre estratégia no campo da administração, são destacados os pontos centrais das escolas de pensamento estratégico que serviram como base para a construção do modelo de análise.

A influência do ambiente nas estratégias das empresas, especialmente as mudanças no ambiente tecnológico, é o tema do Capítulo 3. Inicialmente se faz um resgate da origem do paradigma tecnológico e suas influências na organização. Depois são apresentados o surgimento da Internet e do Comércio Eletrônico e a discussão sobre as conseqüências produzidas por ambos nas estratégias aplicadas nas empresas.

O Capítulo 4 relata a história do setor supermercadista, desde o tempo do seu surgimento até os dias atuais, e nele são apresentados alguns conceitos que ajudam a compreensão do tema.

O Capítulo 5 expõe a metodologia utilizada na investigação e o seu modelo de análise, instrumento que viabilizou a condução do trabalho de modo sistemático nos momentos da coleta e da análise dos dados. Entretanto, preliminarmente, é exposta uma análise do setor supermercadista brasileiro, estudo que contribuiu para a construção do modelo de análise, por ter auxiliado na identificação das variáveis a serem observadas nos estudos de casos realizados.

No Capítulo 6 apresentam-se os estudos de casos realizados no Pão de Açúcar *Delivery* e no MariaMercado.com, bem como a análise dos dados colhidos na pesquisa.

A conclusão traz a retrospectiva do que foi exposto, inclusive a pergunta de pesquisa, acompanhada da hipótese e dos seus argumentos prévios. Neste capítulo, o objetivo é respondê-la e promover um diálogo entre os pressupostos e a análise de dados. E por fim, esboçar algumas recomendações para trabalhos futuros na área em questão.

2. ESTRATÉGIA COMPETITIVA

O objetivo deste capítulo é apresentar uma revisão teórica sobre estratégia a partir de algumas escolas que abordam o tema. Para tanto, inicialmente resgata-se a origem da concepção acerca de estratégia no campo da administração e, posteriormente, são destacados os pontos centrais das escolas de pensamento estratégico que serviram como base para a construção do modelo de análise.

Estratégia é uma palavra de origem grega cujos primeiros registros escritos datam de mais de dois mil anos. Tais registros faziam referência a contextos de batalhas militares e designavam a função administrativa do generalato. O mais citado deles é também um dos mais antigos, *A Arte da Guerra*, de Sun Tzu, uma obra do ano 400 a.C., cujo conteúdo ainda se encontra atual e usado nas análises estratégicas de grandes empresas. Entre os registros mais antigos, a grande contribuição ocidental ao campo da estratégia foi dada por Clausewitz, um dos grandes pensadores militares que utilizou a estratégia como foco principal de análise e a desenvolve a partir da interdependência da guerra com as dimensões sociais, políticas e econômicas (MOTTA, 1985; MINTZBERG *et al*, 2000).

Modernamente, a palavra estratégia passou a ser associada a jogos se referindo às alternativas desempenhadas pelos jogadores em determinadas situações. Segundo Motta (1985), a estratégia na perspectiva da teoria dos jogos se desenvolveu no campo da

administração com o intuito de criar uma ciência de decisão. Para a teoria dos jogos a estratégia é um plano completo que especifica as escolhas que possuem os jogadores em situações específicas. A utilização do termo no campo da administração procurou atribuir-lhe uma perspectiva científica. Esta adaptação do conceito de estratégia da esfera militar para a administração, ocorrida na década de 50, contribuiu para ampliar a perspectiva dos negócios a partir do momento em que aconteciam em grande velocidade as mudanças sociais, econômicas e políticas que condicionavam o ambiente empresarial (MOTTA, 1985).

Como pode ser verificado na literatura, a palavra estratégia existe há muito tempo e o seu uso é bastante diversificado nos diversos campos de atuação empresarial e acadêmico. Mintzberg (1987) tentando conceituar estratégia chegou a conclusão que para tanto se faz necessária uma série de definições, das quais destaca cinco. A primeira atribui à estratégia a idéia de *plano*, uma direção ou um curso de ação para o futuro. O autor também observa que a palavra estratégia pode ser utilizada como *padrão*, ou seja, consistência em comportamento ao longo do tempo. Mintzberg (1987) ressalta que ambas as definições são válidas, uma vez que as organizações ao mesmo tempo em que desenvolvem planos para o seu futuro também extraem padrões do seu passado, o que pode ser equivalente a estratégia pretendida e a estratégia realizada.

Estratégia pode ser ainda uma *posição*. Mintzberg (1987) assim define referindo-se à localização de determinados produtos em determinados mercados. O termo também é utilizado como sendo uma *perspectiva* ou a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas. Por fim, a última definição considera a estratégia como um *truque*, definição esta que Mintzberg (1987) explica como sendo uma manobra específica para enganar um oponente ou concorrente. O autor comenta que apesar de não existir uma simples definição de estratégia, muitos autores concordam com a complexidade da sua natureza. Esta complexidade pode ser

compreendida através dos estudos e elaborações realizadas por diversos estudiosos interessados no tema ao longo dos anos.

2.1. ESCOLA DO DESIGN

No final da década de 50 e início da década de 60, alguns autores, a exemplo de Philip Selznick (1957) e Alfred Chandler (1962) escreveram sobre a necessidade de reunir as capacidades internas da organização e suas perspectivas externas associando os pontos fortes e pontos fracos no momento da formulação de estratégias. Esta visão é, segundo Mintzberg (2000), inaugurada pela denominada escola do *design*. Uma escola que foi fortemente influenciada por Kenneth Andrews, um professor de Política de Negócios de Harvard que disseminou a idéia de que toda a organização, todas as suas unidades e até mesmo cada indivíduo que a ela pertence deve ter estabelecido um conjunto de metas que os guie em uma direção previamente deliberada. O estudo das ‘forças e fraquezas’ e das ‘ameaças e oportunidades’ passou a ser conhecido como análise de SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*) e representava um importante instrumento de análise estratégica (GHEMAWAT, 2000).

Para a escola do *design* a estratégia deve ser fruto de um processo de concepção, deliberado e rigidamente controlado, cuja responsabilidade é cabida ao executivo principal, que recebe o título de estrategista. As estratégias devem ser elaboradas de forma adequada para cada situação, por isto a ênfase está no processo e não no conteúdo da estratégia. Segundo Mintzberg (2000) a escola do *design* peca por limitar a perspectiva da própria escola no delineamento de estratégias, desconsiderando o seu processo de formação, bem como o seu desenvolvimento incremental e emergente. Os autores desta escola tornam o pensamento independente da ação, fazem da formação de estratégia um processo de concepção e não um

processo de aprendizado. Além disso, seguem a premissa levantada por Alfred Chandler (1962) que a estrutura organizacional deve seguir a estratégia e por ela ser determinada. Mas, diante desta idéia, Mintzberg (2000) pergunta: “A organização em funcionamento pode apagar o passado quando muda a sua estratégia?” O autor afirma que o passado é fundamental. A estrutura deve ser sempre considerada e montada de forma flexível, mas não pode ser modificada sempre que um líder conceber uma nova estratégia (MINTZBERG, 2000, p. 36).

2.2. ESCOLA DO PLANEJAMENTO

Contudo, foi no fim da década de 60 que o conceito de estratégia se popularizou no meio empresarial, já então vinculado ao planejamento. Na verdade, a escola do planejamento surgiu ao mesmo tempo em que a escola do *design*, mais precisamente a partir do lançamento do livro *Corporate Strategy*, de H. Igor Ansoff, publicado em 1965 (MINTZBERG *et al*, 2000). Segundo Motta (1985), o planejamento estratégico surgiu devido à necessidade sentida pelas empresas de aperfeiçoar seus processos de planejamento e gerência, mantendo-se alerta para potenciais modificações no ambiente ao longo do tempo, visto que as transformações nas esferas sociais e econômicas já aconteciam de forma muito rápida. Naquela época, começou-se a perceber que a visão de longo prazo associada a objetivos específicos e à metodologia de estudos de tendência já não acompanhava as mudanças sociais e econômicas que aconteciam muito rapidamente. Portanto, a escola surgiu priorizando métodos racionais e analíticos de ação administrativa com o objetivo de estabelecer reações preventivas às mudanças.

Segundo Mintzberg (2000), na década de 70, houve uma divulgação intensa de publicações acadêmicas e jornalísticas exaltando as qualidades do planejamento estratégico formal, dando-o um status de grande importância. Diante das suas entusiasmadas aplicações

podia-se encontrar diversos modelos de planejamento estratégico com diferentes etapas, sendo algumas delas consideradas básicas como, por exemplo, a etapa de fixação de objetivos, momento em que se tenta quantificar as metas da organização. A análise dos ambientes interno e externo da empresa também se constitui como uma das fases do planejamento. Nessa fase se percebe a forte influência da escola do *design*. A tentativa é descobrir as ameaças e as oportunidades da organização. A previsão é uma grande preocupação para os planejadores, pois como não poderiam controlar o ambiente, a incapacidade para prever significaria a incapacidade para planejar. Mintzberg (2000) lembra que, em anos mais recentes, tornou-se popular a construção de cenários, cujo objetivo era visualizar estados alternativos da situação futura de uma organização.

Em contraste com a importância dada à análise externa, a análise interna é bastante restrita, limita-se a analisar os pontos fortes e os pontos fracos da organização. No passo seguinte faz-se a avaliação da estratégia, todo o processo prioriza a análise financeira e os seus desdobramentos - estágio onde são definidos os planos a serem implementados pelos diferentes níveis hierárquicos e em diferentes perspectivas de tempo - o processo de planejamento se torna bastante detalhado. Tudo o que foi estabelecido até então - objetivos, orçamentos, estratégias - passa a fazer parte de um sistema de planos operacionais, também chamado de 'plano mestre'. Em última instância são programadas as etapas do processo como também o cronograma de execução das tarefas é estabelecido. A responsabilidade, em tese, seria do executivo principal, mas, na prática, a responsabilidade pela execução é dos planejadores (MINTZBERG *et al*, 2000).

Zaccarelli (1995) comenta que a lógica do planejamento estratégico parecia perfeita e por isto poucos autores preocupavam-se em fazer uma análise crítica. O maior crítico foi a prática que passou a exigir cada vez mais estratégias mais abrangentes nas empresas. As surpresas causadas em alguns em decorrência dos contrapontos levantados eram

acompanhadas de novas idéias que surgiam como sementes de novos conceitos e uma nova prática. Contudo, lembra o autor, o velho planejamento estratégico deve ser louvado por ter dado uma grande contribuição para a abertura de um grande campo de trabalho para o aprimoramento da gestão nas empresas, talvez a maior delas nos últimos 30 anos (ZACARRELLI, 1995).

Segundo Mintzberg (1994) o planejamento estratégico é merecedor de críticas por entender que a estratégia deve ser desenvolvida através de um processo estruturado e essencialmente deliberado. O autor lembra que o planejamento estratégico surgiu como a melhor forma de ganhar competitividade, mas não correspondeu às expectativas porque a maioria dos administradores utilizava o *planejamento estratégico* em detrimento do *pensamento estratégico*, ou seja, confundia a visão real com a simples manipulação de números. O planejamento estratégico decorre de uma análise do atendimento de uma meta ou de atividades deliberadas que podem ser implementadas automaticamente, da articulação antecipada das conseqüências e dos resultados de cada passo. Já o pensamento estratégico prioriza a síntese, valoriza a intuição e a criatividade e normalmente tem como resultado uma perspectiva integrada da organização e uma visão de direção, muitas vezes, desarticulada e que por isto nem sempre podem ser previstas em cronogramas, ao contrário, devem estar livres para surgir a qualquer momento em qualquer lugar na organização. Quando a formação de estratégias fomenta o aprendizado informal, novas perspectivas e novas combinações tendem a surgir (MINTZBERG, 1994).

Para Mintzberg (2000), a **escola do aprendizado** é aquela que traz uma maior coerência para o estudo da formação de estratégias porque informa realmente o que as organizações fazem e não o que elas deveriam fazer. Para esta escola, as estratégias emergem quando as pessoas, atuando individualmente ou coletivamente, aprendem sobre determinada situação tanto quanto a capacidade da sua organização em lidar com ela. Diante de ambientes

dinâmicos e complexos, muitas vezes, argumenta o autor, se torna difícil o delineamento de uma estratégia clara e em casos como esses, a abordagem da aprendizagem torna-se indispensável de modo a promover o entendimento do que acontece.

2.3. ESCOLA DO POSICIONAMENTO

Já no início da década de 80, a área da administração estratégica passou a ser influenciada por pensamentos econômicos, diminuindo a sua força prescritiva e dando lugar a um viés analítico. Apesar de não se negligenciar as escolas do *design* e do planejamento, passou-se a se dar maior importância à própria estratégia e não apenas ao processo de formulação. Foi nesta época em que os consultores passaram a ter uma maior atuação perante as empresas na elaboração de estratégias. As organizações lhes forneciam todos os seus dados para que fossem analisados e então formulado um conjunto de estratégias. Segundo Mintzberg (2000), a partir da década de 60 e com mais força nas décadas de 70 e 80, surgiram o que o autor chama de “butiques de estratégias”, cada uma delas abrangendo um nicho no mercado conceitual para promover os seus próprios conceitos de posicionamento estratégico. As máximas militares influenciaram muito aos autores da época, contudo, ressalta Mintzberg (2000), as interpretações das experiências militares eram superficiais.

As configurações destas mudanças inauguram a escola do posicionamento, que segundo o autor, surgiu como um alento aos consultores, pois eles a partir de dados frios, sem nenhum conhecimento prévio da vida pregressa da organização e sem nenhum conhecimento específico do negócio em si, fazem uma análise e aplicam um conjunto de estratégias genéricas (MINTZBERG *et al*, 2000).

Antes disso, as consultorias não tinham a estratégia como foco, porém, a *Boston Consulting Group* (BCG) mudou esta perspectiva quando lançou duas técnicas de análise estratégica: a *matriz de crescimento-participação*, mais conhecida como matriz BCG, e a *curva de experiência*. Segundo Ansoff (1993), a matriz BCG tem duas finalidades básicas: ajudar a decidir sobre as posições desejáveis na participação de mercado e sobre a alocação de fundos estratégicos entre as áreas estratégicas de negócios. Mintzberg (2000) acrescenta que a matriz BCG oferece uma natureza simplificadora do modelo clássico da escola do *design* (ambiente externo e capacidades internas). Já a curva de experiência induz que, enquanto a produção acumulada de um produto duplica, o custo da sua produção cai em uma porcentagem constante, ou seja, se todas as outras variáveis permanecerem iguais, a primeira empresa a ingressar no mercado pode aumentar o seu volume produtivo para obter uma vantagem de custo em relação aos concorrentes. Ressalta o autor que a aplicação disseminada da curva de experiência tendia a aumentar demasiadamente a ênfase apenas no volume. As empresas americanas da época passaram a perseguir obstinadamente a liderança do mercado com base nestas duas técnicas da *Boston Consulting Group* (MINTZBERG *et al*, 2000).

Esta nova compreensão sobre estratégias envolve um estudo sistemático das relações entre condições externas e estratégias internas que, em determinadas condições, identifique o conjunto de estratégias adequado. O livro *Competitive Strategy* de Michael Porter, publicado inicialmente nos Estados Unidos em 1980, difunde a escola do posicionamento. Para Mintzberg (2000), a escola do posicionamento trouxe algo novo em relação ao já visto nas escolas do *design* e do planejamento. Enquanto estas duas não impunham limites sobre as estratégias, considerando-as possíveis em qualquer situação, a escola do posicionamento considera que poucas estratégias são possíveis de ser aplicadas em uma determinada indústria.

Porter (1991) considera que a estrutura de uma indústria é determinada por cinco forças competitivas: a entrada de novos concorrentes, rivalidade entre os concorrentes, poder

de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos compradores e ameaça de produtos ou serviços substitutos. Estas cinco forças, apresentadas na FIGURA 1, determinam a rentabilidade da indústria porque influenciam os preços, os custos e os investimentos necessários das empresas. A rentabilidade não é determinada pela aparência do produto ou pelo desenvolvimento tecnológico, mas sim pela estrutura industrial. O objetivo da estratégia competitiva para uma organização em uma indústria é encontrar uma posição em que a empresa possa atuar com sucesso frente estas forças competitivas, defendendo-se e influenciando-as a seu favor. A forma de atuação varia de acordo com a indústria, pois cada uma das cinco forças imprime pesos variados a depender das peculiaridades de cada indústria (PORTER, 1991).



Figura 1 Forças que Dirigem a Concorrência na Indústria

Fonte: Porter, 1991, p. 23.

Para enfrentar as forças competitivas o autor propõe um modelo de análise composto por três estratégias denominadas genéricas que podem ser aplicadas com o intuito de superar a concorrência por parte de uma empresa em determinada indústria. Estas estratégias genéricas derivam de dois tipos básicos de vantagem competitiva: baixo custo e diferenciação. Tais vantagens resultam da capacidade de uma empresa em lidar, melhor que seus concorrentes, com as cinco forças competitivas. As estratégias genéricas estabelecidas por Porter (1991) são: liderança no custo total, diferenciação e enfoque, como mostra a FIGURA 2. Segundo o autor, a organização deve escolher apenas uma das estratégias como foco principal para obter sucesso. Vale ressaltar que Porter define estratégia competitiva como:

Ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em uma indústria, para enfrentar com sucesso as cinco forças competitivas e, assim, obter um retorno sobre o investimento maior para a empresa (PORTER, 1991, p. 49).

		VANTAGEM COMPETITIVA	
		Custo mais baixo	Diferenciação
ESCOPO COMPETITIVO	Alvo Amplo	1. Liderança de Custo	2. Diferenciação
	Alvo Estreito	3A. Enfoque no Custo	3B. Enfoque na Diferenciação

Figura 2 Três Estratégias Genéricas

Fonte: Porter, 1991, p. 53.

A estratégia de liderança no custo total em uma indústria implica na utilização de um conjunto de políticas funcionais, orientadas para este objetivo básico. O custo baixo em relação aos concorrentes torna-se o objetivo central de toda a estratégia. A estratégia de diferenciação procura inserir peculiaridades ao produto ou serviço oferecido pela empresa, algo jamais encontrado em outra organização em toda a indústria. A terceira estratégia consiste em focar um determinado segmento ou um grupo de segmentos na indústria e adaptar sua estratégia para atendê-los, excluindo outros. Existem duas variantes na estratégia de enfoque: enfoque no custo e enfoque na diferenciação. O objetivo é atender da melhor maneira um alvo específico que não está sendo atendido pelos concorrentes com alvos amplos (PORTER, 1991).

Porter (1991) chama a atenção para o perigo de ficar no “meio-termo”, ou seja, o perigo oferecido a uma empresa quando esta desenvolve sua estratégia em mais de uma direção. O autor afirma que esta empresa está estrategicamente pobre e como consequência sofrerá com a baixa rentabilidade. Segundo o autor, ou ela perde clientes de grandes volumes, que exigem preços baixos, ou deve renunciar a seus lucros para que seu negócio fique fora do alcance das empresas de baixo custo. A implementação das estratégias genéricas requer arranjos organizacionais incompatíveis. A adoção de cada uma delas implica em recursos diferentes e é muito difícil uma empresa estar apta para executar as três estratégias ao mesmo tempo.

Para uma empresa conseguir um desempenho acima da média no longo prazo depende da vantagem competitiva sustentável. A adoção de uma estratégia genérica não conduz, necessariamente, a um desempenho acima da média. Isto acontece somente se o bom desempenho for sustentável frente aos concorrentes. A sustentabilidade pressupõe que a vantagem competitiva de uma empresa resista aos concorrentes e às modificações da indústria (PORTER, 1989).

A vantagem competitiva, afirma o autor, se origina das diferentes atividades executadas pela empresa. Um estudo de todas estas atividades se faz necessário para a análise das fontes da vantagem competitiva. Para tanto, Porter (1989) formulou a cadeia de valores, instrumento que tem o propósito de fazer esta análise, a partir da desagregação das atividades com relevância estratégica para que se possa “compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação” (PORTER, 1989, p. 31).

As cadeias de valores das empresas diferem em uma mesma indústria. Um aspecto importante abordado por Porter (1989) é que as diferenças podem ser no escopo competitivo da cadeia de cada concorrente, podendo passar a ser uma fonte potencial de vantagem competitiva. A cadeia de valores é dividida em margem e atividades de valor. Estas últimas são atividades físicas e tecnologicamente distintas. Através delas a empresa cria um produto valioso para os compradores. A margem Porter (1989) define como a diferença entre o valor total e o custo coletivo da execução das atividades de valor (PORTER, 1989, p. 34).

O autor divide as atividades de valor em dois grupos, atividades primárias e atividades de apoio. As primeiras são referentes à criação física do produto e o processo de venda até chegar às mãos do consumidor final e fornecer-lhe assistência posterior. Já as atividades de apoio sustentam as atividades primárias e a si mesmas, através do fornecimento de tecnologias, recursos humanos e várias funções ao âmbito da empresa (PORTER, 1989, p. 34).

O autor afirma que as atividades de valor são os blocos de construção distintos da vantagem competitiva. A forma como cada atividade é executada, combinada com sua economia, irá determinar se uma empresa tem custo alto ou baixo em relação à concorrência como também irá determinar sua contribuição para as necessidades do comprador e, conseqüentemente, para a diferenciação. “Uma comparação entre as cadeias de valores dos

concorrentes expõe as diferenças que determinam a vantagem competitiva” (PORTER, 1989, p.35).

2.4. CONTRAPONTO À ESCOLA DO POSICIONAMENTO

Mintzberg (2000) reconhece que a escola do posicionamento acrescentou conteúdo à escola do planejamento, ao tempo que ampliou o papel do planejador para o papel de analista. Além disso, a escola também tem o mérito de ter contribuído com o desenvolvimento da administração estratégica por ter fornecido um grande espaço para pesquisa. Contudo, o autor argumenta que a abordagem adotada pela escola do posicionamento é estreita pelo fato de conceder extrema importância ao econômico e quantificável em detrimento do social e político, fazendo com que se privilegie os cálculos frios, os fatores externos da indústria, deixando em segundo plano as capacidades internas. Destarte, acontece o distanciamento do aprendizado e da criatividade ao formular estratégias. Além disso, há de se considerar os riscos envolvidos nas projeções a partir de extrapolações dos dados do presente, demonstrando uma confiança excessiva no processo de formulação das estratégias.

O autor também ressalta sua preocupação com o contexto da escola do posicionamento. Para ele, o modelo de Porter se adapta melhor às empresas grandes e maduras. Além disso, o processo de formulação das estratégias é limitado pelo fato de ser elaborado por planejadores que trabalham isoladamente, apenas analisando dados e distanciando-se do tangível. Por último, elabora uma crítica ao foco estreito da estratégia na escola posicionamento. O autor discorda da estratégia tida como uma posição genérica, para ele a estratégia deveria ser entendida com perspectiva única para que não corra o risco de chegar a um reducionismo irreparável. O processo pode reduzir-se a uma fórmula, fazendo com que as empresas se comportem de forma genérica em seus detalhes e na sua orientação. E

como consequência, sentencia Mintzberg (2000), a escola do posicionamento direciona sua atenção para estratégias genéricas, em indústrias estabelecidas, em grupos já formados e em dados já factuais, desencorajando assim, a criação de novas categorias (MINTZBERG *et al*, 2000).

Um outro exemplo de autores que apresentam uma concepção distinta à de Michael Porter é Hamel e Prahalad (1990) que defendem a teoria das competências essenciais da organização. O ponto central desta teoria considera os recursos e competências desenvolvidas pela organização como a fonte da vantagem competitiva e a estrutura da indústria apenas como uma influência secundária. De acordo com essa escola as empresas são consideradas como conjuntos de competências e capacidades e as diferenças entre as firmas são atribuídas a recursos específicos e intrínsecos à organização. O sucesso de uma organização não é atribuído a grandes produtos, mas sim a um conjunto único de capacidades que permitem à empresa criá-los (PRAHALAD & HAMEL, 1990).

Prahalad e Hamel (1990) entendem a competência essencial como uma consequência do aprendizado coletivo da organização, especialmente como coordenar aptidões de diversas habilidades de produção e integrar múltiplas correntes de tecnologia. E comentam que isto exige “comunicação, envolvimento e um profundo compromisso pra trabalhar através das fronteiras organizacionais.” (PRAHALAD & HAMEL, 1990, p. 229). Ao contrário dos recursos físicos, as competências essenciais não diminuem com o uso e não se deterioram com o tempo, mas sim, se desenvolvem ao tempo em que são aplicadas e compartilhadas.

Segundo Prahalad e Hamel (1990), a identificação das competências essenciais é o primeiro passo para a definição de uma estratégia. Acreditam existir ao menos três testes que podem ser feitos para identificar as competências essenciais de uma organização: uma competência essencial deve provê um potencial acesso a uma ampla variedade de mercados, deve ser de difícil imitação para os concorrentes e também deve se apresentar como uma

contribuição para os benefícios percebidos pelos clientes do produto final. Ainda afirmam que poucas são as empresas que conseguirão atingir uma liderança mundial reunindo mais do que cinco competências essenciais. Uma empresa que enumera vinte ou trinta capacidades dificilmente está se tratando de competências essenciais. Quando as competências essenciais não são reconhecidas, as unidades estratégicas de negócios individuais buscarão as oportunidades de inovação mais viáveis no momento.

Porter, em 1996, escreveu um artigo intitulado “O que é estratégia?”. Este artigo é uma tentativa de resposta às críticas dirigidas ao modelo desenvolvido pelo autor, provenientes de novas concepções teóricas sobre estratégia. Essencialmente, as críticas se referem ao posicionamento estratégico. Porter (1996) comenta inicialmente que o que parece estar em vigor atualmente é a idéia de que as empresas precisam ter flexibilidade para competir com agilidade no mercado, praticar o *benchmarking* para obterem as melhores práticas, terceirizar com o intuito de obterem mais eficiência e estimular algumas competências essenciais para permanecer na frente dos concorrentes. Neste último ponto o autor faz uma alusão à corrente que defende as competências essenciais de Hamel e Prahalad (1990) e no mesmo texto a critica de forma direta quando diz que as empresas estão muito preocupadas com as competências essenciais para os recursos básicos e para os fatores críticos de sucesso em detrimento de uma análise apurada da empresa como um todo (PORTER, 1996).

Lembra Porter (1996) que o posicionamento já foi considerado como o grande fator de sucesso no desenvolvimento de estratégias, mas que, nos últimos anos, tem sido alvo de ataques por ser considerado demasiado estático para ser aplicado ao mercado e para acompanhar o rápido e intenso desenvolvimento tecnológico. A regra passa a ser copiar uma posição do mercado e a vantagem competitiva passa a ser algo temporário. Contudo, afirma o autor que estas são atitudes perigosas e que estão levando muitas empresas à competição

mutuamente destrutiva. O problema está, argumenta Porter (1996), na dificuldade de diferenciar eficácia operacional de estratégia. A eficácia operacional significa para Porter (1996) o desempenho de atividades melhor que os rivais. Refere-se a eficiência, mas também a qualquer prática pela qual a empresa utiliza melhor os insumos. Já o posicionamento estratégico, segundo Porter (1996), significa desempenhar atividades diferentes das exercidas pelos rivais ou desempenhar as mesmas atividades de maneira diferente. As técnicas gerenciais foram substituindo as estratégias sem que resultassem em rentabilidade sustentada. A eficácia operacional e a estratégia são essenciais para que se obtenha um bom desempenho, mas uma empresa só conseguirá vencer os concorrentes se conseguir ser diferente, ou seja, proporcionar maior valor aos clientes ou gerar valor a um custo mais baixo, ou as duas coisas. Segundo Porter (1996), uma empresa que se baseia apenas na eficácia operacional, dificilmente compete com êxito durante períodos mais longos e perdem vantagem em relação a seus rivais. Uma das causas que justifica isto é a proliferação acelerada de melhores práticas. Por isto, argumenta o autor, que a competição baseada apenas na eficácia operacional tende a limitar a competição.

Binder (2002) ressalta a importância do citado artigo de Porter (1996) pelo fato deste, pela primeira vez, falar sobre uma cadeia de valor estabelecida por um sistema de atividades. Idéia esta diferente da cadeia de valor unidirecional, linear. Anteriormente, Porter defendia que o gerenciamento da cadeia de valor tinha como função operacionalizar a estratégia genérica que havia sido deliberada. Em “O que é estratégia?”, o autor fala em ‘*mix de valores*’, considerando que o conjunto de atividades articuladas de uma mesma forma é que define o valor. Binder (2002) comenta que apesar de Porter (1996) ter considerado em seu artigo o conceito de sistemas de atividades, apresentando uma descontinuidade com os conceitos defendidos por ele sobre cadeia de valor e estratégia genérica, não faz, sobre isto, uma análise objetiva, como também não se preocupou em fornecer explicações.

Mintzberg (2000) critica o artigo de Porter pelo fato deste autor considerar o aperfeiçoamento da eficácia operacional como uma condição necessária, mas insuficiente para alcançar uma lucratividade superior. Mintzberg (2000) questiona que a melhoria na eficácia operacional pode ser um tipo de estratégia, pois argumenta ele que, tais melhorias tendem a gerar grandes avanços que levam a importantes mudanças estratégicas. Além disso, Porter (1996) insiste em considerar a estratégia como dedutiva e deliberada, desconsiderando, por completo, o aprendizado estratégico e a formação de estratégias emergentes. Apesar de Porter (1996) levantar muitos pontos relevantes em seu artigo, ele ainda limitou-o à escola do posicionamento, desprezando outras concepções importantes.

As críticas não se limitam aos estudiosos da área de estratégia, mas também, e talvez principalmente, são proferidas por pesquisadores da área de Estudos Organizacionais como Omar Aktouf que em 2002 escreveu para a RAE – Revista de Administração de Empresas – o artigo intitulado “Governança e Pensamento Estratégico: uma crítica a Michael Porter”, no qual afirma ser as concepções de Porter “uma fuga do terreno concreto das relações sociais onde o econômico é o determinante por excelência, uma fuga onde se constrói o social na cabeça e nas representações mentais das pessoas” (AKTOUF, 2002, p.52).

Diante das diversas concepções sobre estratégia, pode-se perceber a necessidade de se ter uma visão dinâmica e integradora das estratégias competitivas. Segundo Day e Reibstein (1999), essa visão deve reconhecer o valor de diversas perspectivas sobre o tema, que é essencialmente complexo, bem como tem a necessidade de reunir tais perspectivas de forma harmônica. “Os estrategistas não podem se dar ao luxo de ver o mundo a partir de um único ponto de vista. (...) Eles precisam, portanto, de uma estrutura abrangente que utilize diversas abordagens e ferramentas para entender a situação competitiva da empresa, encontrar novas fontes de vantagens e formular estratégias que os concorrentes não conseguirão igualar prontamente” (DAY & REIBSTEIN, 1999, p. 15 e 16).

A percepção das diferentes concepções sobre estratégia mostra que independentemente do modelo estabelecido a influência do ambiente na estratégia é irrefutável. Diante disto, existe a necessidade das organizações saberem lidar com as dinâmicas mudanças ambientais, devendo estar atentas às transformações tecnológicas que têm afetado a estrutura da competição em determinadas indústrias. No capítulo seguinte será feita a análise desta interação do ambiente com as estratégias, especialmente as mudanças ocorridas no ambiente tecnológico, provenientes do advento da Internet e do Comércio Eletrônico.

3. ESTRATÉGIA COMPETITIVA E COMÉRCIO ELETRÔNICO

Neste capítulo é comentada a influência do ambiente nas estratégias das empresas, especialmente as mudanças no ambiente tecnológico. Para tanto se faz um resgate da origem do paradigma tecnológico e suas influências na organização. Em seguida é apresentado o surgimento da Internet e do Comércio Eletrônico e a discussão sobre as conseqüências produzidas por ambos nas estratégias aplicadas nas empresas.

As principais escolas de pensamento estratégico consideram que as mudanças ambientais influenciam diretamente as estratégias. Oliveira (1990) entende que o conceito básico de estratégia está relacionado à sua relação com o ambiente, e a partir desta interação as empresas definem e põem em prática as suas estratégias, procurando maximizar os resultados deste vínculo. Para o autor, estratégia é “um conjunto de decisões formuladas com o objetivo de orientar o posicionamento da empresa no ambiente” (OLIVEIRA, 1990, p. 30). Esta forte relação entre estratégia e ambiente se torna ainda mais evidente quando Porter (1989), não só admite a influência do ambiente na formulação estratégica, mas também afirma que a estratégia tenta modelar o ambiente para favorecer uma determinada empresa.

Day e Reibstein (1999) afirmam que, para uma estratégia ser bem sucedida, a organização deve ser eficaz ao lidar com as mudanças do ambiente competitivo provenientes de várias fontes, a exemplo das regulamentações e da tecnologia. Os autores continuam a linha de raciocínio, observando que a globalização e a mudança tecnológica estão fazendo

com que surjam novas fontes de competição em diferentes indústrias e, em decorrência disto, os mercados estão cada vez mais complexos e imprevisíveis. Porter (1989) compartilha deste pensamento, quando afirma ser a tecnologia um dos principais delineadores da concorrência, pelo fato de influenciar diretamente as mudanças estruturais da indústria e a criação de muitas delas. A tecnologia, segundo Porter (1989), pode acabar com a vantagem competitiva de grandes empresas e impulsionar outras a tomar a frente perante as concorrentes. Por todos estes motivos, o autor considera a transformação tecnológica como o instrumento que tem mais poder para transformar as regras da concorrência.

3.1. A REVOLUÇÃO TECNOLÓGICA

Mesmo que seja comum encontrar discursos cautelosos sobre os impactos produzidos pela ação transformadora das máquinas, não há como negar a sua influência nos mais diversos ambientes, causando fascinação naqueles que delas usufruem e se beneficiam. Porter (1989) comenta sobre o deslumbramento de muitos empresários quando estes consideram a transformação tecnológica valiosa por si só. O autor contesta esta idéia, afirmando que as mudanças tecnológicas só são importantes quando afetam a vantagem competitiva e a estrutura industrial.

Segundo Castells (1999), está ocorrendo uma profunda transformação da cultura material, proporcionada pelos mecanismos de um novo paradigma tecnológico, organizado em torno da tecnologia da informação, que representa para esta revolução o mesmo que as outras fontes de energia (motor a vapor, eletricidade, combustíveis fósseis etc.) representaram para as sucessivas Revoluções Industriais. Segundo Castells (1999), talvez a característica mais forte da revolução tecnológica seja a sua capacidade de ampliar conhecimentos e

informações, com a finalidade de gerar ainda mais conhecimentos e informações, completando um ciclo de realimentação entre a inovação e a sua utilização. Este ciclo se dá de forma muito mais rápida nessa nova perspectiva paradigmática. Os próprios usuários contribuem na definição das novas tecnologias da informação e passam a ser confundidos com os produtores. Isto se torna muito evidente ao se considerar a Internet como exemplo.

Vale lembrar que estas mudanças não acontecem uniformemente, o que pode ser encarado como um reflexo das experiências das revoluções passadas, cujas inovações tecnológicas ocorreram, geograficamente, de modo irregular. Algumas explicações podem ser dadas no tocante a este fato, porém, talvez a mais consistente seja aquela que mostra a importância das fontes locais de inovação que proporcionam uma interação entre as descobertas e as suas aplicações, promovendo o que se chama de “meios de inovação”. Os registros históricos mostram que quanto mais próxima uma sociedade dos locais de inovação, produção e utilização dessas tecnologias, maior será a intensidade das transformações por ela vividas e maior será o retorno positivo na qualidade de vida, favorecendo futuras inovações.

Rothwell (1992) ressalta que, assim como a tecnologia, o processo de inovação também está mudando rapidamente. O gerenciamento da inovação vai se tornando mais complexo ao mesmo tempo em que as empresas têm sido obrigadas a adotar estruturas organizacionais mais adaptáveis e a adquirir maior flexibilidade gerencial. Tudo isto é uma consequência do grande impacto causado pelas novas tecnologias. As organizações vêm sendo obrigadas a lidar com altas taxas de mudanças tecnológicas em um ambiente muito competitivo. Para desfrutar de bom desempenho, estão tendo que dedicar grande atenção estratégica às questões ambientais, além de tentar integrações intra-empresas e inter-empresas e investir na diversidade e qualidade dos produtos. Estas tendências fazem parte do que Rothwell (1992) chamou de quinta geração do processo de inovação.

Castells (1999) resgata as palavras de Freeman (1988) sobre paradigma econômico e tecnológico, que é definido por este autor como “um agrupamento de inovações técnicas, organizacionais e administrativas inter-relacionadas cujas vantagens devem ser descobertas não apenas em uma nova gama de produtos ou sistemas, mas também e, sobretudo, na dinâmica da estrutura dos custos relativos de todos os possíveis insumos para a produção”. (FREEMAN,1988, **apud** CASTELLS, 1999, p.77). Toda revolução tecnológica implica em uma remodelagem das instituições, da organização do trabalho e das relações entre empresas, o que afeta todo o sistema produtivo, uma vez que estabelece novos conceitos de eficiência da organização da produção, modelo de gestão, perfis de qualificação da mão-de-obra, padrões de inversão, vantagens competitivas, bem como as próprias estratégias de mercado. As empresas estão lidando com produtos que exigem cada vez mais investimento em conhecimento e tecnologia, cujos ciclos de vida estão diminuindo e que requerem processos de produção flexíveis. A partir deste quadro, passa a ser fundamental para a empresa definir uma estratégia competitiva adequada e monitorar o seu desempenho para realizar ajustes quando necessário (CASTELLS, 1999; LA ROVERE, 2001).

Perez (1989) já dizia que o novo paradigma, fruto da revolução microeletrônica norte-americana e do modelo de organização flexível japonês, tende a reintegrar a organização com o seu propósito, deixando de encarar as tarefas como isoladas e passando a privilegiar a melhor forma de agrupá-las para chegar ao resultado final. E esta tendência é direcionada pela tecnologia da informação, que possibilitou a criação de uma linguagem universal e proporciona a interconexão das atividades. Passam a estar em jogo unidades empresariais ágeis que valorizam a criatividade e a autonomia. O novo paradigma, afirma Perez (1989), não condiz com a complexa pirâmide hierárquica do passado, mas exige uma estrutura descentralizada horizontalmente, o que contribui para que haja aperfeiçoamento e aprendizado constantes.

O conhecimento adquirido através do processo de aprendizagem é o elemento necessário para se conseguir crescimento da produtividade. Talvez a grande mudança por muito tempo esperada só aconteça quando houver uma aplicação sistemática do conhecimento para a produção de conhecimento. Na era da tecnologia da informação, o computador é o principal instrumento que leva à produção do conhecimento, sendo a Internet o meio mais rápido pelo qual a informação circula, podendo ser transformada em conhecimento (CASTELLS, 2003).

Castells (1999) relacionou algumas características centrais do paradigma tecnológico e entre elas está a obediência à lógica das redes. Segundo o autor, a tecnologia da informação está fazendo com que a tipologia da rede seja implementada em todos os tipos de processos e informações. Kelly (1999) acredita que a rede é o símbolo do século XXI. Uma configuração que não possui centro nem órbita e nem certezas, pois é uma teia indefinida de causas e representa a complexidade confusa. A Internet é a grande responsável pela economia interligada em rede, porque proporciona a exploração e o uso do poder de redes descentralizadas e autônomas.

Castells (2003) diz que se a tecnologia da informação representa hoje o que a eletricidade representou na Era Industrial, então a Internet pode ser equiparada tanto a uma rede elétrica quanto ao motor elétrico, devido à sua capacidade de distribuir a força da informação por todo domínio da atividade humana. A Internet se caracteriza por ser um meio de comunicação que permite a comunicação entre milhares de pessoas em escala global.

3.2 A INTERNET E O COMÉRCIO ELETRÔNICO

Pode-se considerar que a Internet surgiu em setembro de 1969, a partir da Arpanet, uma rede de computadores montada pela *Advanced Research Projects Agency* (ARPA). A ARPA foi criada em 1958 pelo Departamento de Defesa dos Estados Unidos, com o objetivo de alcançar supremacia tecnológica militar e desbancar a União Soviética, que havia lançado o primeiro *Sputnik* no ano anterior. Esse pequeno departamento tinha o objetivo de estimular a pesquisa em computação interativa. A montagem deste projeto foi justificada como uma forma de permitir que os centros de computadores e os grupos de pesquisa compartilhassem a computação em tempo real. Já em 1973, a Arpanet passou a ser conectada com outras redes de computadores, introduzindo o novo conceito de “rede de redes”. Como o Departamento de Defesa americano estava preocupado com possíveis falhas na segurança nacional, a Arpanet foi transferida para a *Defense Communication Agency*, com o intuito de tornar a comunicação por computador disponível para as forças armadas. Em 1983, foi criada uma rede independente somente para uso militar, a Arpanet passou a ser a ARPA-INTERNET. Já em 1990, depois de ter liberado a Internet do uso exclusivamente militar, o governo norte-americano passou a sua administração para a *National Science Foundation* (NSF), contudo, diante da disseminação da tecnologia de redes de computadores e da desregulamentação do sistema de telecomunicação, a NSF não demorou em privatizar a Internet. (CASTELLS, 2003).

Segundo Castells (2003), o avanço da Internet ocorreu em todo o mundo depois que o programador inglês Tim Berners-Lee desenvolveu uma aplicação de compartilhamento de informação a *www - World Wide Web* (Rede de Alcance Mundial), que depois de ter passado por alguns aperfeiçoamentos técnicos permitiu a interconexão de todas as redes de computadores em qualquer parte do mundo. Ressalta-se que foi apenas em 1995 que a Internet surgiu para a sociedade, apesar de haver sido idealizada pelos cientistas desde 1960,

de ter sido inaugurada uma rede de comunicações por computador em 1969 e de algumas comunidades virtuais isoladas terem sido criadas já em 1970.

Em um pequeno intervalo de tempo, a Internet se transformou em uma rede horizontal, pelo fato de não poder ser controlada a partir de um único centro e de ser composta por computadores independentes. O número de usuários cresceu muito rapidamente. De acordo com uma pesquisa da *Nielsen /NetRatings*, divulgada pela Folha Online (2004), nos Estados Unidos, a Internet atingiu 50 milhões de usuários em apenas quatro anos. Em março de 2004, o número de usuários conectados à Internet naquele país ultrapassou a marca dos 200 milhões - o equivalente a cerca de 75% da população norte-americana. No Brasil, uma média de 28 milhões de brasileiros com mais de 16 anos já utilizaram a Internet ao menos uma vez, dado registrado em um estudo do instituto Ibope/*NetRatings* (2004), que mede a audiência da Internet. Entretanto, segundo o mesmo instituto, a rede é relativamente pouco disseminada no país, uma vez que o número de usuários domiciliares ativos no Brasil não ultrapassa os 12 milhões, número considerado relativamente baixo comparado ao total da população e às estatísticas de outros países onde o uso da Internet é mais disseminado.

Mesmo sendo o crescimento do número de usuários geograficamente irregular, ele ocorre rapidamente, favorecendo o surgimento de um novo mercado consumidor em potencial, através da Internet. Para o empresário, é uma oportunidade, pois abre um amplo espaço para diversos segmentos de negócios. Para os usuários, a Internet pode vir a ser uma ferramenta tecnológica vantajosa, porque oferece alternativas diferentes de consumo. Castells (1999) destaca o aumento da velocidade da inovação tecnológica e uma difusão mais rápida dessa inovação por causa das constantes pesquisas no setor em busca de nichos de mercado em produtos e processos. O Comércio Eletrônico é uma inovação fruto de pesquisas na área da tecnologia da informação, considerada por Tigre e Dedrick (2003) radical e capaz de transformar mercados e organizações.

Apesar das discussões acerca de como melhor denominar o comércio pela Internet, Comércio Eletrônico é o termo mais utilizado e, segundo Turban & King (2004, p.3), pode ser descrito como “o processo de compra, venda e troca de produtos, serviços e informações por redes de computadores ou pela Internet”. No mesmo sentido Tigre (2001) define Comércio Eletrônico como “a compra e venda de informações, produtos e serviços através de uma rede de computadores”.

O Comércio Eletrônico envolve três tipos de agentes: o governo, as empresas e os consumidores. Pode ser efetuado por seis modalidades, classificadas de acordo com os agentes envolvidos: *Business-to-Business* (B2B), ou seja, operações que envolvem as cadeias produtivas e a transação de produtos e de serviços entre empresas. *Business-to-Consumer* (B2C)/*Consumer-to-Business* (C2B), que corresponde às negociações entre as empresas e seus clientes finais. *Consumer-to-Consumer* (C2C), modalidade que envolve as pessoas físicas interessadas em realizar operações via Internet, principalmente, através de leilões. *Business-to-Government* (B2G)/*Government-to-Business* (G2B), transações envolvendo empresas e governo. *Government-to-Consumer* (G2C)/ *Consumer-to-Government* (C2G), negociações entre governo e consumidores finais. E finalmente, *Government-to-Government* (G2G), transações entre governo e governo (LIVRO VERDE, 2000).

Apesar da falta de consenso sobre o seu sucesso como oportunidade de empreendimento, o Comércio Eletrônico é de fato, um novo modo de condução dos negócios. Possui um enorme potencial para alterar atividades econômicas e sociais e muitos apostam que seus maiores impactos serão sentidos principalmente nas atividades de rotinas de trabalho. Emergiu da inovação tecnológica e da reforma regulatória no setor de telecomunicações, cuja liberalização, aliada a outros fatores, está fazendo com que as barreias de entrada no mercado virtual caiam, ao menos potencialmente, tanto para vendedores como para compradores deste mercado. Neste sentido, comenta-se que a Internet tem feito pelo

Comércio Eletrônico o que Henry Ford fez pelo automóvel, converter algo luxuoso e para poucos em algo relativamente simples e barato para muitos (OCDE, 1999).

Tigre e Dedrick (2003) ressaltam que o Brasil por ser o quinto país mais populoso do mundo e por apresentar uma renda *per capita* similar à média mundial, possui massa crítica suficiente para a difusão do Comércio Eletrônico. De acordo com uma pesquisa realizada pela e-bit e divulgada pela Câmara Brasileira de Comércio Eletrônico em julho de 2004, o B2C movimentou, no Brasil, mais de R\$ 745 milhões no primeiro semestre de 2004, sem contabilizar as passagens aéreas, automóveis e *sites* de leilão. Este resultado superou em 20% as expectativas para o período e representam um crescimento de 51% em relação ao primeiro semestre de 2003. Os analistas atribuem dois fatores a este crescimento: o maior volume de vendas – 35% acima do obtido em 2003 - impulsionado pelo surgimento de novos compradores virtuais, que em dezembro de 2003 somavam cerca de 2,5 milhões e hoje são 2,75 milhões. O segundo motivo é o aumento na frequência de compras. Nesta última pesquisa, cerca 12% das pessoas respondeu que realizaram mais de dez compras nos últimos seis meses.

Um dos grandes desafios do Comércio Eletrônico é a logística, definida por Miranda (1999) como sendo o processo de planejamento, operação e controle dos fluxos de matéria-prima, material em processo e produtos acabados, bem como do fluxo de informação, desde a fonte de suprimento até o usuário final. As empresas virtuais precisam atender aos pedidos dos clientes em um curto espaço de tempo e para isto é necessário investir em uma boa estrutura de distribuição. Disto depende a sobrevivência do comércio virtual. Rebouças (2000) lembra que o custo com logística e frete pode representar 10% da receita de um varejista virtual. Além disso, não é uma tarefa fácil, pois exige a centralização de todo o procedimento em centros de distribuições e um controle rígido e individual de cada item. Devido a estas circunstâncias, muitas empresas que operam no Comércio Eletrônico estão optando por

terceirizar o serviço de logística, criando novas oportunidades de negócios para quem tem o interesse de apenas gerenciar todo o processo sem necessariamente vender a mercadoria.

Parece existir um consenso na literatura que a informação e o conhecimento são elementos fundamentais no crescimento da economia e a evolução tecnológica influencia diretamente na capacidade produtiva da sociedade e nos padrões de vida, como também nas formas sociais de organização econômica. A utilização do Comércio Eletrônico, hoje algo freqüente em diversos setores da economia, e principalmente o conhecimento dos seus vários aspectos e contribuições são importantes para que se obtenha um bom aproveitamento das oportunidades provenientes do ambiente virtual (ALBERTIN & MOURA, 2001). Para tanto, as medidas adotadas pelas organizações passam a fazer parte das suas estratégias. Castells (1999) admite que o surgimento de um novo paradigma tecnológico fundado por novas tecnologias da informação é a base para o que se tem chamado de nova economia. Segundo Kelly (1999), a nova economia possui três características fundamentais. Ela é global, favorece coisas intangíveis e é intensamente interligada. Estas três características, acredita o autor, criam um novo tipo de mercado e de sociedade, que possuem raízes nas onipresentes redes eletrônicas.

Shapiro e Varian (1999) não só refutam a idéia de Kelly (1999) como afirmam veementemente que os princípios econômicos duráveis servem de balizas no frenético ambiente empresarial contemporâneo. “A tecnologia muda, as leis da economia não”. (SHAPIRO & VARIAN, 1999, p. 13). Entendem que o atual mundo dos negócios em muito difere daquele vivido há um século, entretanto, os administradores erram quando focalizam toda a atenção nas mudanças tecnológicas e esquecem de valorizar as forças econômicas básicas.

Tigre e Dedrick (2003) - depois dos resultados obtidos na pesquisa *Globalization and Eletronic Commerce*, realizada em dez países distribuídos em três continentes, cujo objetivo

era analisar os fatores que determinam a difusão do Comércio Eletrônico e seus impactos nas empresas - comentam que apesar de o Comércio Eletrônico se constituir como uma grande oportunidade para as empresas, a sua difusão depende fortemente da trajetória passada das organizações no uso da tecnologia da informação. Não se trata de uma tecnologia que produza um rompimento abrupto, altere a estrutura da indústria e abale as lideranças já estabelecidas. Portanto, o surgimento de uma nova economia liderada por empresas virtuais não passaria de um dos mitos difundidos na literatura especializada no assunto (TIGRE & DEDRICK, 2003).

3.3. ESTRATÉGIA COMPETITIVA E COMÉRCIO ELETRÔNICO

O crescimento do Comércio Eletrônico vem surpreendendo e muitos empresários e alguns autores transmitem uma euforia enorme acerca do comércio virtual, acreditando inclusive que as empresas tradicionais estariam fadadas a perder mercado para as empresas exclusivamente virtuais. Tapscott (2001) é um dos autores que alimenta esta controvérsia, considerando a Internet muito mais do que apenas o desenvolvimento de uma nova tecnologia, mas a representação de algo qualitativamente novo, sem precedentes, que está permitindo a criação de um novo modelo de negócios que desafia as estruturas da organização industrial, inclusive a base das estratégias competitivas.

Porter (2001) nega completamente estas idéias e afirma que as antigas concepções sobre estratégia competitiva em nada são alteradas em decorrência da Internet. Muitas empresas estão correndo riscos e perdendo vantagens competitivas por pensarem a Internet como uma vantagem competitiva por si só, e não como um complemento de alguma estratégia.

O autor em seu artigo intitulado *Strategy and the Internet*, publicado em março de 2001 na *Harvard Business Review*, analisa a influência da Internet sobre as estratégias das

firmas e sentencia que, apesar de muitos autores acreditarem que a Internet tornou obsoleto tudo o que se pensava sobre estratégia, o oposto disto é que é verdadeiro:

Because the Internet tends to weaken industry profitability without providing proprietary operational advantages, it is more important than ever for companies to distinguish themselves through strategy. The winners will be those that view the Internet as a complement to, not a cannibal of traditional ways of competing (PORTER, 2001, p. 63).

Para Porter (2001), é natural esta eufórica reação advinda da crença de que a Internet mudou completamente as antigas regras sobre empresas e competição, contudo, ela inspira cuidados. Alimentadas pelas novas idéias já disseminadas pelo mundo inteiro, muitas empresas estão tomando erradas decisões e pagando por isto com o enfraquecimento da atratividade da sua indústria e com a perda de vantagens competitivas. O autor atenta para a necessidade de abandonar os conceitos formulados sobre ‘indústria da Internet’, ‘estratégias de *e-business*’ e ‘nova economia’, e acredita que a Internet deve ser pensada como uma poderosa ferramenta que pode ser usada, prudentemente ou não, em qualquer indústria e como parte de qualquer estratégia. A dúvida não é se a tecnologia da Internet deve ser utilizada, porque a empresa não tem escolha se quiser ser competitiva, mas o que ainda deve ser discutido é a forma de utilização desta tecnologia (PORTER, 2001).

Tapscott (2001) escreveu um artigo, em resposta àquele de Michael Porter, discordando e lamentando as convicções deste autor, bem como registrando que ele não deveria banalizar a Internet da forma que o fez. Tapscott considera a Internet muito mais do que apenas o desenvolvimento de uma nova tecnologia, mas a representação de algo qualitativamente inovador, sem precedentes, que está permitindo a criação de um novo modelo de negócios que desafia as estruturas da organização industrial, inclusive a base das estratégias competitivas. O autor se refere a modelo de negócio como a forma pela qual a firma desenvolve todos os seus recursos relevantes para criar valor diferenciado para os

consumidores. Assegura que a Internet permitiu o surgimento do que ele denomina *business web* ou *b-web* que consiste em qualquer sistema composto de fornecedores, distribuidores, provedores de serviço e de infra-estrutura e consumidores que usam a Internet para fazer transações de negócios (TAPSCOTT, 2001).

Autores como Robinson e Kalakota (2002) também acreditam que as empresas que pretendem alcançar sucesso devem desenvolver uma estratégia que lhes permita rentabilizar ao máximo as novas tecnologias, bem como devem implementar estratégias de e-Business, o que implica em uma mudança nas estratégias de gestão. O modelo tradicional de negócios devem ceder espaço para o modelo de e-Business, o problema tecnológico mais relevante é reescrever as aplicações de operações internas de negócio que utilizam a Internet, afirmam.

As empresas já estabelecidas no mercado se beneficiarão com o novo modelo porque a partir desta nova concepção passou a ser possível a formação de parcerias improváveis em um momento anterior quando apenas se concebia a estrutura de verticalização integrada. Os estrategistas não irão demorar em perceber a necessidade de usar novas ferramentas de análise estratégica para identificar atividades que criem valor e sejam compartilhados com os parceiros (TAPSCOTT, 2001).

Para Porter (2001) esta idéia de que a parceria é essencial para desenvolver a economia industrial não passa de mais um mito gerado pelo infundado entusiasmo acerca da Internet. Apesar de existirem parcerias de sucesso entre empresas - até mesmo entre empresas rivais - que possuem produtos que se complementam, estas parcerias funcionam como uma maneira de acelerar o crescimento da indústria e evitar a competição destrutiva. Ainda assim, esta abordagem revela um entendimento incompleto sobre a natureza das parcerias. Argumenta Porter (2001) que, apesar de ser um fator importante para o crescimento da indústria, a parceria não estabelece uma relação direta com a sua lucratividade. Da mesma forma que um produto substituto afeta a lucratividade, um produto complementar bem

próximo também pode reduzi-la. O produto complementar afeta a indústria indiretamente através da influência que exerce nas cinco forças competitivas. Se o custo de mudança envolvido for alto, a lucratividade pode vir a aumentar, porém se um produto complementar trabalha em direção à padronização do produto oferecido pela indústria pode acontecer o aumento da rivalidade e o decréscimo da lucratividade.

Porter (2001) parece cético em relação ao poder da Internet ser utilizada de forma isolada das demais atividades da organização. Por si só, afirma, a Internet nunca será uma vantagem competitiva. Muitas empresas só sobreviverão por estarem usando a Internet como um complemento de uma tradicional maneira de competir. A partir desta afirmação pode-se inferir que as empresas 'ponto com' não teriam chances, sequer, de competir. Contudo, Porter (2001) contemporiza afirmando que estas empresas poderão obter algum sucesso caso compreendam a relação entre a Internet e as abordagens tradicionais e, a partir disto, serem capazes de construir estratégias distintas.

Autores como Tigre e Dedrick (2003) também discordam da idéia de que o surgimento das empresas que operam apenas na Internet anuncia uma nova ordem com força para ameaçar a liderança das empresas tradicionais. Recordam os autores que logo que surgiram as primeiras empresas virtuais parecia que o Comércio Eletrônico iria eliminar as barreiras a novos entrantes, fazendo com que muitos autores apostassem na reconfiguração dos mercados. Contudo, não demorou para que as empresas líderes, principalmente aquelas que possuíam experiência em tecnologia da informação, utilizassem a Internet na realização dos seus negócios aproveitando sua capacitação, infra-estrutura e nome no mercado. Tomando isto como pressuposto, pode-se pensar novamente que as empresas já estabelecidas possuem uma grande vantagem, pois conseguiriam mais facilmente mesclar as abordagens eletrônicas e tradicionais.

Novas indústrias têm sido criadas pela Internet. Isto é notório, inclusive para Porter (2001), que cita algumas como leilões *online* e mercados digitais. Porém, o autor pensa que o maior impacto produzido pela rede mundial de computadores recai não sobre as novas indústrias, mas sim sobre as já existentes, que antigamente encontravam limitações como, por exemplo, os altos custos de comunicação e a falta de garantia das informações. A Internet não pode ser apontada como a criadora das indústrias que a utilizam como meio de expandi-las, merece apenas o reconhecimento de ter mudado a dinâmica dos seus processos. Portanto, sendo uma indústria nova ou velha, sua estrutura se mantém determinada pelas mesmas cinco forças competitivas apresentadas pelo autor em seu livro *Estratégia Competitiva* publicado em 1980: a entrada de novos concorrentes, rivalidade entre os concorrentes, poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos compradores e ameaça de produtos ou serviços substitutos. Exatamente por isto é um risco fazer afirmações conclusivas sobre o impacto da Internet na rentabilidade da indústria, em longo prazo, pois cada indústria é afetada de maneira diferente. Contudo, afirma Porter (2001), apesar de haver algumas tendências positivas provenientes do impacto da Internet na estrutura da indústria, a maioria delas é negativa, como mostra a FIGURA 3.

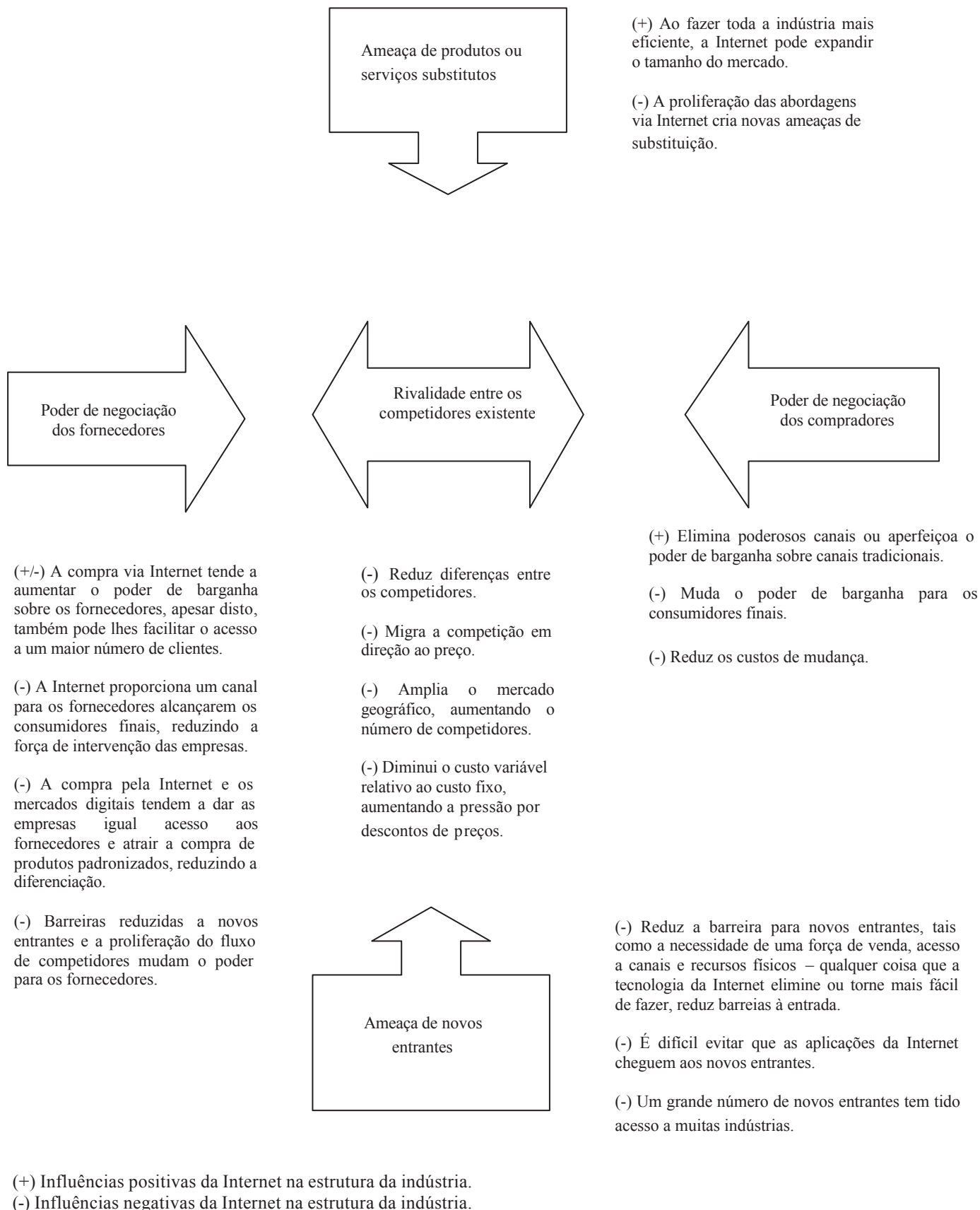


Figura 3 Como a Internet Influencia a Estrutura da Indústria

Fonte: Adaptado de Porter, 2001, p. 67.

Tais dificuldades levam ao que Porter (2001) - fazendo uma adaptação da expressão cunhada por Robert Solow - chamou de Paradoxo da Internet. O Paradoxo da Internet faz sentido a partir do momento em que a rede oferece inúmeros benefícios que proporcionam aos compradores e aos vendedores fazerem negócios com mais facilidade sem transformar estas oportunidades em lucro. Tigre (2001) confirma este dado. Segundo ele, não é incomum encontrar empresas frustradas com a demora do retorno de investimentos feitos no Comércio Eletrônico. Isto acontece mesmo com as empresas que já obtiveram relativo sucesso no ambiente virtual.

Talvez um dos motivos que justifique este paradoxo seja o fato da Internet reduzir a importância do lugar onde se está comprando e aumentar os limites geográficos do mercado, transformando um mercado local em um mercado regional ou até mesmo nacional. Portanto, quando se aumenta o número de competidores na venda de produtos indiferenciados, a base da competição caminha em direção ao preço, fazendo com que o efeito rede na estrutura da indústria seja negativo. Entretanto, lembra Porter (2001), a estrutura de uma indústria não é fixa, mas sim construída pelas escolhas feitas por seus competidores.

Porter (2001) comenta que dadas estas impressões pessimistas acerca da rentabilidade proporcionada pela Internet, as reações otimistas provêm muito mais do fato das empresas se concentrarem nos benefícios potenciais da Internet e na sua rápida difusão do que na maneira pela qual a indústria está sendo afetada. Na verdade, existe uma crença tácita de que o desenvolvimento da Internet faz com que os custos de mudança sejam elevados, proporcionando aos pioneiros vantagens competitivas e lucratividade. Entretanto, o autor refuta esta idéia afirmando que os custos de mudança são mais baixos na Internet do que no mercado tradicional. Diferentemente das lojas convencionais, na Internet os consumidores não precisam se deslocar para mudar de fornecedores. Fleury e Hajar (2002) também

concordam que ao cliente insatisfeito basta trocar de fornecedor virtual, ou mesmo voltar a comprar no varejo tradicional, que é seu ponto de referência, e com o qual irá comparar sua experiência no mercado virtual.

Além de não poderem contar com os altos custos de mudança, os pioneiros também não podem esperar a espontaneidade dos clientes para experimentar novos produtos. O pioneirismo implica na criação de um novo mercado, na criação de uma nova forma de abordá-lo e no desenvolvimento tecnológico. Por isto, a empresa pioneira deve ser capaz de fazer investimentos a longo prazo. O investimento contínuo não deve ser negligenciado para que possam ser realizados aperfeiçoamentos no produto e no serviço e assim conseguir a inserção no mercado. Se o desenvolvimento de uma inovação não for adequado abre-se espaço para concorrentes melhor preparados. Para tanto, os pioneiros necessitam do apoio de *'venture capital'*, o que passa a ser um problema para aqueles que estão inseridos em países onde ainda não está difundida a tradição de fazer investimentos de riscos em mercados eletrônicos. Este é o caso do Brasil (TIGRE, 2001).

Segundo Porter (2001), o futuro da Internet irá mostrar seus pontos fracos por meio de alguns contra-tempos que deverão ser enfrentados pelos seus empreendedores. O autor afirma que enquanto cada indústria se desenvolve de uma maneira particular, o exame das cinco forças que influenciam a estrutura da indústria indica que o desenvolvimento da tecnologia da Internet irá continuar pressionando a rentabilidade de muitas delas. A saída do mercado de empresas *'ponto com'*, por exemplo, pode indicar que a consolidação está tomando o lugar da rivalidade. Entretanto, enquanto se dá o processo natural de consolidação de algumas empresas, muitas outras já estabelecidas no mercado e também já familiarizadas com a tecnologia de rede, rapidamente desenvolvem aplicações *online*. Portanto, com a combinação entre velhas e novas empresas e a diminuição progressiva das barreiras a novos entrantes, as empresas encontrarão uma rede com o número cada vez maior de competidores, aumentando

a rivalidade. Destarte, o poder dos consumidores tende a subir. À medida que diminuir a curiosidade do grupo comprador acerca dos produtos vendidos na Internet, as empresas que operam neste ambiente serão obrigadas a verdadeiramente mostrar os seus benefícios, caso contrário, como os consumidores já dominam a tecnologia da Internet e não são submetidos a altos custos de troca, não se preocuparão com a lealdade aos seus primeiros fornecedores.

Tapscott (2001) critica a lamentação de Porter (2001) sobre o aumento do poder dos consumidores. Afirma aquele autor que é comum encontrar estudos que consideram o ganho de conhecimento e o crescimento do poder de negociação dos compradores como algo negativo para as empresas. Para ele, isto reflete o tamanho desdém dos teóricos da competição com os consumidores. Estes teóricos consideram que a rentabilidade de uma indústria só é possível se os consumidores estiverem aprisionados, sem escolha e ignorantes. Por isto, autores como Porter consideram a Internet não necessariamente como uma benção. Tapscott (2001) acredita que a Internet pode armar tanto compradores quanto fornecedores com grandes poderes pelo fato de facilitar o acesso à informação, melhorar a habilidade de comunicação entre eles e oferecer mais liberdade de escolha. Todas estas vantagens podem fortalecer o metabolismo da economia. Seguro das suas já conhecidas convicções, Porter (2001) acredita que a única maneira de uma empresa que opera na Internet conseguir êxito e não ser influenciada pela baixa rentabilidade que assola as indústrias virtuais é alcançar o que ele chama de *vantagem competitiva sustentável*.

Porter (2001) acredita que para se ter um posicionamento estratégico é necessário disciplina. O que tem acontecido com muitos pioneiros em negócios via Internet, sejam empresas já estabelecidas ou ‘ponto com’, é uma competição completamente desatenta aos princípios necessários para se implementar uma boa estratégia. Os empreendedores reúnem seus esforços tentando maximizar receita e mercado quando deveriam voltar a atenção para os lucros. Estão a todo tempo tentando persuadir indiscriminadamente os consumidores através

de descontos, promoções e propagandas e se esquecem de oferecer o verdadeiro valor que irá atrair a atenção dos consumidores. Porter (2001) acredita que quando a competição é definida nestes termos é difícil voltar atrás.

Assegura Porter (2001) que para usufruir das vantagens potenciais provenientes das estratégias implementadas pelas empresas virtuais os executivos e empreendedores terão que mudar a idéia de que a Internet chegou para reconstruir os modelos de negócio, redefinir tradicionais conceitos e acabar com as atividades das empresas convencionais. A Internet surge como um complemento e não como uma substituição. Em algumas indústrias as empresas já estabelecidas encontram uma importante sinergia entre suas lojas virtuais e convencionais, o que torna a competição mais difícil para as empresas ‘ponto com’. Estas últimas precisam desenvolver estratégias reais que criem valor econômico, concentrando-se apenas em segmentos onde apenas o modelo virtual ofereça vantagens reais. Para serem competitivas as empresas virtuais devem desenvolver sua cadeia de valor para incluir outras atividades ao lado daquelas conduzidas além da Internet para desenvolver novos valores. Não se pode cair no erro de imitar as empresas tradicionais, a preocupação deve ser apenas criar estratégias que tragam atividades virtuais e físicas em uma só configuração. E as empresas tradicionais precisam parar de considerar a Internet como um negócio isolado do resto da empresa e passar a utilizá-la como algo que valorize a sua estratégia. As empresas convencionais irão alcançar o sucesso se usarem a Internet como um meio de fazer melhor as suas atividades. É nisto que Porter (2001) acredita, as atividades virtuais não eliminam a necessidade, no caso de firmas comerciais, de se ter lojas físicas, ao contrário, amplificam sua importância. O inverso também é verdadeiro. Ambas se beneficiam mutuamente (PORTER, 2001; TIGRE & DEDRICK, 2003).

Deve-se levar em conta que oferecer produtos, sejam eles físicos ou virtuais, diretamente aos consumidores finais através da Internet apresenta três vantagens potenciais

que devem ser consideradas em relação às lojas tradicionais. Primeiro, o escopo geográfico é ampliado consideravelmente em relação à loja física, podendo atingir teoricamente o mundo inteiro. Segundo, a loja virtual nunca fecha, permanece aberta durante as 24 horas do dia e os 365 dias do ano. Terceiro, obtêm-se grandes reduções de custos com aluguéis, estoques e pessoal, entre outros (OCDE, 1999; TIGRE,2001). Contudo, com o passar do tempo, depois do sucesso de alguns pioneiros, afirmam Tigre e Dedrick (2003) que a Internet tem mesmo deixado de ser considerada como algo à parte e utilizada apenas por empresas inovadoras e passando, cada vez mais, a ser incorporada aos sistemas de informação de organizações tradicionais. Em muitos casos, observou-se a inabilidade de empresas ‘ponto com’ em criar estratégias possíveis de sustentá-las e algumas dessas empresas foram incorporadas a empresas já existentes no mercado, passando a ser apenas um canal alternativo de comunicação e transação, integrando o sistema previamente existente. Fato que pode corroborar com o questionamento de alguns mitos sobre Internet (TIGRE & DEDRICK, 2003).

As vendas diretas ao consumidor final pelo canal virtual foram primeiramente testadas em meio à década de 90, porém, no Brasil, só tiveram início a partir de 1998. Desde a sua existência, o B2C vem ganhando, a cada ano, proporções animadoras e esta opção de transação comercial são oferecidas pela maioria das grandes redes lojistas. É evidente que o sucesso do empreendimento vai depender, entre outros fatores, do setor, do tamanho, da estabilidade da empresa e das características do seu mercado consumidor. Uma empresa terá mais facilidade em vender seu produto pela Internet se fornecer um grande conteúdo de informação sobre o produto ou serviço. Alguns setores de serviços digitalizáveis possuem maior vantagem em virtude da sua natureza. Os custos da prestação destes serviços – dentre os quais podem ser citados serviços financeiros, de consultoria, acesso à música, filmes, etc. – são mínimos, o que permite um considerável ganho de escala. Mesmo a oferta via Internet de

produtos tangíveis tem causado certa preocupação para alguns distribuidores de livros, discos, eletrodomésticos e computadores, produtos estes que estão entre os mais vendidos pelas empresas virtuais. Contudo, não se pode deixar de avaliar o perfil dos clientes e verificar a necessidade de entrar no Comércio Eletrônico. Mercados consumidores que não têm acesso à tecnologia ou não possuem um perfil tecnológico propício não podem ser considerados públicos-alvo.

Os estudos de caso a serem apresentados neste trabalho servem para verificar empiricamente, mesmo com abrangência limitada, a pertinência das argumentações de Porter e Tapscott sobre a influência do Comércio Eletrônico nas estratégias competitivas. Visto que o foco deste trabalho é a rede de varejo supermercadista, será apresentado no próximo capítulo um histórico do setor, para que se tenha um melhor entendimento das influências das novas tecnologias da informação, especialmente da Internet, na estrutura desta indústria e nas empresas que nela atuam.

4 – HISTÓRICO DO SUPERMERCADO

Este capítulo contém a história do setor supermercadista, desde o tempo do seu surgimento até os dias atuais, e nele são apresentados alguns conceitos que ajudam a compreensão do tema.

Segundo Nobre (2001), o supermercado pode ser considerado como parte de um canal de distribuição. Este autor cita Stern, El-Ansary e Coughlan (1996, p. 281) ao definir canal de distribuição como “uma superorganização composta de instituições e agências interdependentes envolvidas na tarefa de tornar produtos e serviços disponíveis para o consumo pelos usuários finais”.

Wilder (2003) afirma que a grande diversidade de características em relação ao tamanho das lojas e ao tipo de produtos vendidos dificulta definir com precisão o setor supermercadista. Este autor cita Silveira e Lepsch (1997, p. 6) que definem supermercado como “um varejo generalista, que revende ao consumidor final ampla variedade de produtos, dispostos de forma departamental, no sistema de auto-serviço”.

Nobre (2001) explica que o auto-serviço e a venda de diferentes tipos de produtos são as características que os autores mais citam quando precisam definir supermercado. O próprio autor afirma que o supermercado pode ser definido através do seu método operacional de vendas que se caracteriza basicamente por oferecer uma grande variedade de produtos através do auto-serviço.

Os supermercados e os hipermercados podem ser diferenciados entre si de acordo com a variedade de produtos não-alimentícios oferecidos. Os hipermercados, diferentemente dos supermercados, oferecem além de alimentos, uma gama de outros produtos como, por exemplo, a linha *hard*, computadores, eletrodomésticos, etc, como também a linha denominada *soft*, composta por confecções, cama, mesa e banho (ROJO, 1988 **apud** WILDER, 2003). Como outras características também influenciam na definição, a ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados – estabeleceu uma classificação das lojas considerando alguns critérios como os que constam na Tabela 1 (WILDER, 2003).

Tabela 1 – Classificação de Lojas do Setor do Supermercado segundo a Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS).

Formato da loja	Área de vendas (m ²).	Nº médio de itens	% de vendas não-alimentícios	Número de caixas	Seções
Loja de conveniência	50 - 250	1.000	3	1 – 2	Mercearia, frios e laticínio, bazar, snacks.
Loja de sortimento limitado	200 – 400	700	3	2 – 4	Mercearia, hortifrúti, frios e laticínios.
Supermercado compacto	300 - 700	4.000	3	2 – 6	Mercearia, hortifrúti, carnes e aves, frios e laticínios, bazar.
Supermercado convencional	700 – 2.500	9.000	6	7 – 20	Mercearia, hortifrúti, bazar, carnes e aves, peixaria, padaria, frios e laticínios.
Superloja	3.000 – 5.000	14.000	12	25 – 36	Mercearia, hortifrúti, bazar, carnes e aves, peixaria, padaria, frios e laticínios, têxtil, eletrônicos.
Hipermercado	7.000 – 16.000	45.000	30	55 – 90	Mercearia, hortifrúti, bazar, carnes e aves, peixaria, padaria, frios e laticínios, têxtil, eletrônicos.
Loja de depósito	4.000 – 7.000	7.000	8	30 – 50	Mercearia, hortifrúti, carnes e aves, têxtil, frios e laticínios, bazar e eletrônicos.
Clube atacadista	5.000 – 12.000	5.000	35	25 - 35	Mercearia, bazar, carnes e aves, têxtil, frios e laticínios e eletrônicos.

Fonte: Brito 1998, p. 77 **apud** WILDER, 2003.

Segundo a mesma classificação podem ser chamadas de redes ou cadeias as firmas que possuem mais de seis lojas e chama-se rede ou cadeia independente as que possuem cinco ou menos lojas.

De acordo com Sesso Filho (2003) a denominação supermercado surgiu da influência do cinema, onde a palavra “super” era muito empregada. Este tipo de empreendimento, a partir da segunda década do século XX, passou a ser uma nova forma de fazer distribuição em massa e se tornou o modelo padrão de distribuição de alimentos e outros bens de consumo. Salieta Nobre (2001) que o modelo evoluiu a partir dos canais de distribuição que já existiam nos Estados Unidos, circunstância que favoreceu ter se dado neste país a origem do supermercado.

Os primeiros distribuidores em massa surgiram nos Estados Unidos em virtude de uma “revolução gerencial” ocorrida com a chegada da estrada de ferro. Nobre (2001) cita Chandler (1977) quando este afirma que o aumento de bens produzidos por dia em uma única unidade produtiva e o aumento do número de transações manipuladas diariamente por uma unidade distributiva permitiu às empresas subdividirem suas atividades em vários departamentos operacionais. Além disso, a velocidade da produção e dos fluxos proporcionou a integração de várias unidades em uma única empresa. Os administradores puderam, então, acompanhar os processos de produção e distribuição e coordenar os fluxos mais rápidos e de grande volume mais eficientemente do que se deixado a cargo dos mecanismos de mercado. Foi devido a estas circunstâncias que os primeiros distribuidores em massa, pioneiros dos supermercados que surgiram nos anos trinta, vieram a constituir uma nova dinâmica aos canais de distribuição americanos (NOBRE, 2001).

O setor de alimentos impulsionou a revolução do varejo americano nas três primeiras décadas do século vinte através das redes de lojas especializadas, principalmente as redes de mercearia, onde eram vendidos especialmente grãos. As lojas especializadas já existiam desde

o início do século dezenove, mas eram pequenas lojas independentes que surgiram a partir da falta de estrutura dos armazéns gerais para atender os consumidores que necessitavam de uma crescente variedade de mercadorias. Devido a isso, as lojas especializadas começaram a surgir e ofereciam os produtos anteriormente oferecidos em conjunto pelas lojas gerais, tais como alimentos, medicamentos, móveis, vestuário, etc. (NOBRE, 2001).

Segundo Peak & Peak (1977), citado por Nobre (2001), a especialização do varejo de alimentos pode ser explicada pela substituição da família agrícola, que produzia os meios de subsistência, pela família do operário nas cidades onde se iniciava a industrialização. Essas famílias não contavam mais com tempo e espaço para produzir o que necessitavam consumir, portanto, buscavam o suprimento através do mercado. Com isso, a especialização continuou e passaram a surgir lojas de frutas e verduras, açougues, padarias, lojas de laticínios, e mercearias.

A expansão da economia americana nos primeiros cinquenta anos do século dezenove contribuiu para que houvesse uma maior quantidade de produtos agrícolas e de outros produtos advindos de outros continentes a exemplo dos produtos tropicais (café, chá, açúcar). Dessa maneira, houve um crescimento do varejo de alimentos, destacando-se as mercearias, ramo no qual os registros indicam o início das redes de lojas no ano de 1859, com a loja da rede *The Great America Tea Company* que dez anos depois passou a ser *The Great Atlantic Tea Company* e tornou a ser a maior rede de lojas dos Estados Unidos, fazendo com que surgissem inúmeros imitadores. Algumas destas grandes redes de mercearias tornaram-se, após a década de trinta do século vinte, redes de supermercados e figuram-se entre as maiores redes supermercadista dos Estados Unidos até os dias atuais (CHANDLER, 1977 **apud** NOBRE, 2001).

O período de 1910 a 1930 foi considerado como a “era das redes de lojas”, pois foi quando se acelerou a expansão da indústria supermercadista. O volume de negócios aumentou

de forma a modificar a estrutura dos canais de distribuição nos Estados Unidos, ao tempo em que diminuía a distribuição entre as lojas independentes e seus fornecedores atacadistas. Depois de terminada a Primeira Guerra Mundial as lojas deixaram de operar regionalmente e passaram a operar em âmbito nacional (CHANDLER, 1977 **apud** NOBRE, 2001).

Tratando-se do varejo de alimentos, inicialmente, não havia uma preocupação com a aparência das lojas e dos produtos oferecidos. As lojas eram sujas e os produtos vendidos em recipientes a granel ou colocados em estantes que ficavam entre o cliente e o balconista, funcionário que intermediava a compra. Nesta época, os clientes eram as donas de casa das cercanias, para quem eram oferecidos serviços extras como crédito, entrega em domicílio e vendas por telefone. Todos estes serviços eram cobrados através de margens brutas sobre o preço do produto vendido. A partir de 1910, as redes resolveram diferenciar-se das lojas independentes. Como compravam em larga escala diretamente dos fabricantes também tinham a oportunidade de vender em larga escala por preços mais baixos, lucrando com o volume de vendas. Assim o fizeram e obtiveram vantagens competitivas em relação às lojas independentes (NOBRE, 2001).

Também nesta época, estas redes já haviam começado a operacionalizar o que foi chamado de “lojas combinadas”, um novo método de vendas que consistia no oferecimento de vários produtos - antes oferecidos somente por lojas especializadas – em uma única loja. Os consumidores não precisavam mais ir a várias lojas para buscar o que precisavam. Surgiu, a partir disto, o conceito das “compras de uma só vez” (*one stop shopping*), explorado melhor com o surgimento do supermercado, anos mais tarde (NOBRE, 2001).

Nobre (2001) cita Zimmerman (1961) para afirmar que o crescimento das redes de supermercado entre 1914 e 1930 se deve a vantagens competitivas obtidas nas compras, na publicidade e na operação das lojas. As redes compravam em larga escala e diretamente dos fabricantes o que as favoreciam a conseguir descontos. Além disso, como possuíam uma série

de lojas integradas, podiam dividir os gastos de publicidades entre elas. Também conseguiam obter vantagem em relação ao aspecto físico e operacional das suas lojas porque estas eram padronizadas, tinham uma aparência melhor que as lojas independentes e já haviam começado a trabalhar com embalagens pequenas, diferentemente das lojas independentes que ainda vendiam a granel. Possuíam o gerenciamento centralizado e por isso conseguiam ter um bom controle das despesas e dos resultados financeiros. Todos estes fatores faziam com que os preços praticados pelas redes fossem menores que os preços praticados pelas lojas independentes, fazendo com que o seu volume de vendas também fosse maior.

Segundo a Abras (1993) citada por Sesso Filho (2003), a origem do supermercado moderno se deu entre 1915-1916 quando foram inauguradas duas lojas norte-americanas nos estados da Califórnia e Tennessee. Antes disso, em 1912, se utilizou pela primeira vez, também na Califórnia o auto-serviço como forma de operação de vendas, um sistema que permite ao cliente escolher os produtos sem a ajuda de balconista.

Os supermercados semelhantes aos moldes atuais surgiram nos Estados Unidos no início dos anos trinta do século passado, em meio à crise da Grande Depressão, redefinindo o método de distribuição de produtos alimentícios e não-alimentícios de consumo em massa. Caracterizavam-se por ser um tipo de estabelecimento varejista de alimentos totalmente diferente das lojas especializadas que existiam na época, assemelhavam-se mais aos armazéns gerais. As mercadorias eram oferecidas através do auto-serviço. O desenvolvimento do pré-empacotamento e do enlatamento fez com que a quantidade dos produtos fosse previamente definida, dispensando o funcionário responsável pela pesagem. O auto-serviço permitia a diminuição nos custos de mão-de-obra, o que favorecia o aumento na margem de comercialização e o aumento no giro das mercadorias (NOBRE, 2001; SESSO FILHO, 2003; WILDER, 2003).

Nesta mesma época, o fato do próprio consumidor escolher os seus produtos fez com que as embalagens influenciassem na compra que também sofria influências das propagandas no interior das lojas e dos meios de comunicação, estimulando os gastos com propaganda. Durante a Segunda Guerra Mundial, o supermercado se apresentou como um importante meio de distribuição de alimentos e de outros produtos que preenchiam as prateleiras vazias na falta de alimentos. Terminada a guerra, os consumidores já estavam acostumados a comprar mercadorias não-alimentícias, que passaram a ser uma importante fonte de faturamento para os empreendimentos supermercadistas que passaram a aumentar o tamanho das lojas, oferecendo estacionamento próprio e um maior número de itens e produtos (CONNOR & SCHIEK, 1997 **apud** SESSO FILHO, 2003).

Segundo Sesso Filho (2003), entre as décadas de quarenta e sessenta, os Estados Unidos conheceram um período de expansão que foi influenciado por diversos fatores como a urbanização, o aumento da população e da renda *per capita*. Este período durou até 1970, quando a economia americana passou por um controle de preços, aumento da inflação e produtividade decrescente. Esta conjuntura fez com que as margens estabelecidas pelas empresas decaíssem, as lojas independentes passaram a diminuir o seu número e a participação nas vendas. As redes passaram a buscar novos mercados e adotaram a estratégia de diminuição de custos. Aliado a isto, as empresas também buscavam a redução dos custos operacionais através da adoção de novas tecnologias. A competição passou a ser mais intensa e o crescimento passou a ser possível apenas a partir da diminuição da participação no mercado do concorrente. Já a partir de 1980, as lojas de conveniência surgiram como mais um concorrente dos supermercados, pois são menores e muitas delas de mais fácil acesso, com pontos de vendas em locais convenientes como, por exemplo, postos de gasolina (CONNOR & SCHIEK, 1997 **apud** SESSO FILHO, 2003).

A história dos supermercados no Brasil também passou por períodos inconsistentes em decorrência da instabilidade econômica. Contudo, Borges (2001) comenta que os primeiros empresários brasileiros que resolveram apostar no setor supermercadista, depois de cinquenta anos, alcançaram a marca do que representaria hoje, o equivalente a 6% do Produto Interno Bruto – PIB nacional. Poucos foram os setores da economia brasileira que apresentaram um crescimento de forma tão rápida quanto o supermercado.

No Brasil, o setor de auto-serviço começou no fim dos anos 40, segundo Wilder (2003), de maneira parcial, os clientes escolhiam apenas alguns produtos sem o auxílio do balconista. Em 1953, a primeira loja que funcionava completamente pelo sistema de auto-serviço foi inaugurada em São José dos Campos, São Paulo. Os primeiros supermercados foram instalados nas regiões centrais das cidades e tinham como público-alvo os consumidores de maior poder aquisitivo. Wilder (2003) conta que os primeiros supermercados foram cópias do luxuoso modelo norte-americano da época e possuíam em média três mil itens distribuídos em diversos grupos de produtos divididos em departamentos.

Portanto, desde esta época já era comum encontrar supermercados nas cidades brasileiras de médio porte em diante. A década de 70 foi marcada pela grande expansão do setor em todo país. Desde então, grandes cadeias surgiram e também começaram a aparecer os primeiros hipermercados. Nos anos 80, além da intensidade da concorrência no setor, existia uma conjuntura de alta inflação e baixa rentabilidade, acarretando em um período de estagnação. Mas já no meio da década de 90, com o início da estabilização econômica e o controle da inflação, deu-se início a um período de modernização das lojas, melhora da qualidade dos serviços e do atendimento. Hoje, este setor supermercadista brasileiro passa por diversos processos de fusões e aquisições (SUPERVAREJO, 2000; SUPERHIPER, 2000 **apud** BORGES, 2001).

Muito disto se deve ao processo de expansão das empresas supermercadistas norte-americanas e européias em outros países, visto que os mercados de lá já se encontravam consolidados, com baixo potencial de crescimento e concorrência extremamente acentuada. Devido a isto buscaram outros mercados e algumas empresas estrangeiras se instalaram aqui, implicando na internacionalização do capital e no aumento da concentração do setor (WILDER, 2003).

A novidade sobre o setor supermercadista está no seu ingresso na Internet. Como tantos outros setores varejistas, o supermercado também está utilizando a rede mundial de computadores como uma nova forma de vender os produtos, desde o ano 2000, quando o Grupo Pão de Açúcar lançou o Amélia.com. As vendas pela Internet exigem que o empreendimento ofereça uma gama de serviços, normalmente realizados pelo consumidor, quando estes procuram os supermercados tradicionais, a exemplo de escolher pessoalmente a mercadoria, passar no caixa, colocar os produtos em um meio de transporte e levá-los até em casa. Comprando pela Internet, o cliente pode encontrar tudo o que necessita e ter seus produtos entregues em casa em diferentes horários, a depender de quando a compra for realizada. Em virtude da indispensabilidade de haver alguém para receber a compra, que muitas vezes é de necessidade imediata, existe a preocupação de se conseguir com que as “janelas”, ou seja, os intervalos entre os horários de entrega sejam cada vez menores. As principais limitações das vendas a varejo on-line são: a resistência do cliente ao comprar o produto sem vê-lo, a credibilidade e a segurança (TEIXEIRA, 2001; HIJAR, 2002).

No entanto, existe um fator que motiva a adoção do Comércio Eletrônico também no segmento supermercadista. O Comércio Eletrônico é um novo canal de vendas e as empresas que atuam neste segmento já conhecem a necessidade de ter uma estrutura logística eficiente, um rigoroso controle de estoque e uma rápida reposição de mercadorias (TOILLER & ESPINOZA, 2003).

Como acontece com o supermercado tradicional, na Internet também existem supermercados de diferentes tamanhos, mas normalmente todos eles possuem um portfólio de produtos elevados, os maiores, chegam até a oferecer seções de papelaria, utensílios para cozinha, etc. A quantidade média de produtos oferecidos por supermercados virtuais de grande porte é de 3000 a 3500. Os produtos são distribuídos em diversas seções como açougue, bazar, mercearia, artigos de limpeza e outras como *pet shop*, vinho e espumantes (TEIXEIRA, 2001).

Os supermercados virtuais, normalmente, fazem parte de uma grande rede já existente de supermercados tradicionais e atuam nas mesmas cidades onde estão instalados estes supermercados. Entretanto, pode-se encontrar também supermercados virtuais independentes, ou seja, supermercados que existem exclusivamente via Internet. Existe hoje uma crescente discussão sobre as condições de sobrevivência de empreendimentos desta natureza, mas com o passar do tempo e a demonstração de consolidação da rede mundial de computadores como um meio salutar de se fazer negócio, existe um número cada vez maior de empresários investindo no negócio virtual.

Depois de esclarecidos alguns conceitos sobre o setor supermercadista e ter-se feito a apresentação da sua história, o capítulo seguinte irá encarregar-se de apresentar uma análise desta indústria a partir do modelo sugerido por Michael Porter (1991).

5. METODOLOGIA E MODELO DE ANÁLISE

Este capítulo apresenta a metodologia utilizada na investigação e o seu modelo de análise, instrumento que permitiu a condução do trabalho sistematicamente, nos momentos da coleta e da análise dos dados. Contudo, inicialmente, será exposta uma análise do setor supermercadista brasileiro, estudo que contribuiu para a construção do modelo análise por ter auxiliado na identificação das variáveis a serem observadas nos estudos de casos realizados.

5.1. ANÁLISE DO SETOR DE SUPERMERCADOS NO BRASIL

A apresentação de uma análise da configuração das forças competitivas da indústria de varejo supermercadista é necessária para um entendimento mais claro sobre as estratégias desenvolvidas pelas empresas do ramo. Para tanto é utilizado o modelo de análise de Porter (1991), considerando as cinco forças competitivas sugeridas pelo autor: rivalidade entre as empresas existentes; ameaça de novos entrantes; poder de barganha dos fornecedores; poder de barganha dos compradores e ameaça de produtos substitutos (Figura 1).

A globalização tem gerado, no Brasil e em âmbito mundial, mudanças estruturais em diversos setores da economia, entre eles o varejo de alimentos. Dentre estas modificações, Frossar e Arkarder (2003) citam, no caso do Brasil, o crescente grau de concentração desencadeado por fusões e aquisições de empresas supermercadistas e o acirramento da

concorrência, provocado pela estabilização da economia, a desregulamentação de diversos setores e a abertura do mercado. Werner e Segre (2002) também concordam que a concentração no segmento de supermercados é uma tendência mundial. No Brasil, o índice de concentração entre as maiores redes passou de 30% para mais de 40% durante a década de 1990. Os mesmos autores comentam que estes números ainda são muito inferiores aos encontrados na Europa e Estados Unidos, países onde a concentração chega a 70% entre as maiores redes. Em 1995, no Brasil, 27,8% do setor supermercadista pertencia às cinco maiores redes. Em 1999, a concentração aumentou para 39,2% e em 2000, segundo dados apresentados no *site* da ABRAS - Associação Brasileira de Supermercados (www.abras.com.br) - a concentração atingiu 41%. Neste mesmo ano, os cinco maiores supermercados aqui instalados eram o Grupo Pão de Açúcar, Carrefour, Bompreço, Sonae e Sendas. O relatório da ABRAS de 2002 indica os líderes de faturamento naquele ano, confirmando a classificação anterior.

Aqueles dados demonstram que a estrutura competitiva deste segmento está em um momento de posicionamento dos principais líderes mundiais no mercado brasileiro. Grandes grupos empresariais estrangeiros têm investido no Brasil, com atividades próprias ou em associações com grupos brasileiros. No setor varejista de alimentos as grandes empresas têm apresentado uma tendência de fortalecimento, em detrimento das pequenas e médias redes que estão sendo absorvidas ou vendidas a grupos maiores. Desta forma, tem-se constatado o acirramento da competição e as vantagens obtidas pelos grandes varejistas de alimentos que poderão se beneficiar da economia de escala na prestação de serviços e com a implementação de medidas que visem a redução de custos e o aumento da produtividade. Este cenário constitui uma série de **barreiras à entrada** de novos concorrentes que para participar do mercado de forma competitiva precisariam de um alto investimento em tecnologia e em

prestação de serviço aos seus clientes (SAAB & GIMENEZ, 2000; ALDAY & PINOCHET, 2002).

Os principais **concorrentes** internacionais, como o francês Carrefour e o grupo americano *Wal-Mart*, que em 2004 adquiriu o Bompreço, buscam consolidar-se em regiões já ocupadas por outras redes, ao tempo em que investem em novos mercados e parcerias. Werner e Segre (2002) argumentam que a estratégia de fusão e incorporação pode ser decorrente de três fatores: uma forma facilitada de os grupos internacionais entrarem no mercado brasileiro; uma oportunidade de os grupos brasileiros se capitalizarem e uma opção para os grupos já existentes aqui se consolidarem (WERNER & SEGRE, 2002).

Durante muitos anos, a indústria varejista de alimentos no Brasil foi composta por pequenos empreendimentos familiares, que se negavam a adotar práticas de gestão mais profissionais, com utilização de novas tecnologias. Frossar e Arkarder (2003) registram que aquele estado de atraso se sustentava pela ausência de incentivos à modernização, em um ambiente ainda pouco competitivo no período anterior à década de 1990. Muito disto se deve às altas taxas de inflação, agravadas por processos institucionalizados de indexação. Tal cenário fazia com que as empresas negligenciassem as questões de custos e se preocupassem com a gestão dos fluxos de caixa.

Depois da década de 1990, este ambiente de negócios sofreu algumas mudanças. A competição passou a ser mais acirrada depois da estabilização da economia e do processo de abertura do mercado. Diante disto, o setor supermercadista passou a se preocupar com o melhoramento do serviço oferecido. Nesta mesma época, muitos grupos não conseguiram implementar as mudanças que se faziam necessárias para se manterem no mercado e então desapareceram, havendo alguns deles sido absorvidos por outros. Os que obtiveram melhor desempenho foram os que investiram desde o início em novas tecnologias de informação e automação (FROSSAR & ARKARDER, 2003).

Pode-se observar que, como uma resposta ao alto grau de concentração no setor, os pequenos e médios supermercados passam a formar parcerias para enfrentar a expansão das grandes redes. A partir disto, surge o associativismo, que tem o objetivo de segurar no mercado as pequenas e médias empresas e promover uma oportunidade de profissionalização do setor. Os pequenos empreendimentos se unem para formar centrais de compras. A intenção é ter escala, reduzir o número de intermediários e adquirir produtos básicos e de alto giro no estoque, diretamente da indústria fabricante, com um custo reduzido. Esta união possibilita que os associados desenvolvam melhorias no atendimento e na qualidade dos serviços. O foco está na logística e na obtenção de melhores preços nas compras com os **fornecedores** (WERNER & SEGRE, 2002).

Os varejistas têm buscado estabelecer um novo tipo de interação com os **fornecedores**. Frossar e Arkarder (2003) citam Santos e Gimenez (1999), para argumentar que não só no mercado mundial, mas também no Brasil, tem acontecido o que se pode considerar uma redefinição do equilíbrio de poder na cadeia de suprimentos entre supermercadistas e fabricantes. Isto ocorre pelo fato de os supermercadistas estarem adquirindo capacitação em tecnologia de informação para conseguir dados sobre os consumidores e, como consequência, estarem desenvolvendo práticas logísticas com o intuito de obter benefícios com aumento de escala.

Saab e Gimenez (2000) lembram que a concentração da oferta em um grupo reduzido de grandes cadeias varejistas leva a uma inversão na prática dos negócios entre as empresas do setor e os fornecedores caracterizados como primários, os quais devem ter o seu poder de barganha nas negociações de fornecimento razoavelmente reduzido. Além disso, lembram os autores, a entrada de cadeias varejistas internacionais no Brasil cria a oportunidade de fazer as compras do varejo de forma global o que implicaria na entrada de produtos importados no mercado nacional. Em contra partida, existe também a oportunidade de abertura de novos

canais de exportação. A mesma atuação global do varejista internacional poderá permitir a colocação de produtos brasileiros nos países onde os grupos atuam (SAAB & GIMENEZ, 2000).

O que tem sido visto com frequência nos supermercados de todo o mundo, inclusive no Brasil, é o lançamento de marcas próprias. Toillier e Espinoza (2003) citam Burton et al. (1998), que definem marca própria como aquela vendida sob uma marca controlada pelo varejista. As marcas próprias normalmente são utilizadas nos produtos de alimentação, limpeza caseira, higiene, bazar e nos têxteis. Esta estratégia busca aumentar o poder das forças dos supermercados perante os **fornecedores** e assim oferecer aos clientes produtos que podem chegar a ser até 30% mais baratos que a marca líder (WERNER e SEGRE, 2002). Esta é uma forma de fidelizar o consumidor e aumentar a rentabilidade de suas lojas. Além disso, Toillier e Espinoza (2003) afirmam, citando Richardson et al. (1994), que o supermercado tem alcançado maior poder de barganha em relação à indústria, devido à grande quantidade de produtos com marca própria nas gôndolas, espaço antes destinado a marcas conceituadas. Grande parte dos líderes perdeu participação de mercado nos últimos anos, e uma das razões disto foi a introdução dos produtos de marca própria por parte das cadeias varejistas. Em compensação, aconteceu também um crescimento no mercado de marcas com preços mais baixos. Os pequenos fabricantes, que concorriam por pequenos espaços nas prateleiras dos supermercados, optaram por fornecer produtos com marcas próprias, para não sair do mercado, mesmo correndo o risco de enfraquecer a sua própria marca.

Segundo Botelho e Urdan (2003), existem **compradores** domiciliares leais e não-leais a uma marca de um bem de consumo geral. Para a escolha da marca, eles podem ser diferentemente sensíveis às promoções de preços das suas preferidas e das demais. Tal sensibilidade varia de marca para marca. Segundo os autores, uma implicação gerencial disto é que os administradores de redes varejistas podem tomar decisões específicas de promoção

de preços para cada marca. Citam o exemplo de lançamento de redes de varejo supermercadistas que lançam as suas marcas próprias com a intenção de atrair clientes via promoções de preços; contudo, se clientes leais não trocam de marca, mostrando-se insensíveis às variações de preços, a promoção torna-se ineficaz. As marcas escolhidas pelo público varejista variam de acordo com a renda familiar. Quanto maior a renda familiar maior a probabilidade de escolha de marcas com preços mais altos. A mesma proporção se dá com a prestação de serviços, ou seja, quanto menor a renda familiar, menor a disponibilidade de pagar por um serviço melhor e que tenha esta superação de qualidade refletida no preço do produto (SAAB & GIMENEZ, 2000; BOTELHO & URDAN, 2003).

Segundo Werner e Segre (2002), o setor de supermercados está entre os que mais fazem uso de tecnologia na realização dos serviços prestados, mesmo levando-se em conta que a tecnologia é mais utilizada para automatizar processos e operações do que propriamente para reunir informações que auxiliem no gerenciamento e condução dos negócios. O uso da tecnologia da informação no segmento supermercadista iniciou-se na esfera administrativa, dando suporte aos departamentos das organizações, inclusive nos setores de controle de estoque. Depois se deu início ao processo de automatização na frente das lojas. Neste período foram disseminadas tecnologias como códigos de barras, leitura óptica, balanças eletrônicas, máquinas de preenchimento de cheques e outros instrumentos que facilitavam e dinamizavam o atendimento ao público. Segundo os mesmos autores, a importância da estratégia tecnológica neste segmento de varejo concentra-se em algumas atividades distintas e complementares, dentre elas a logística e o Comércio Eletrônico (WERNER & SEGRE, 2002).

Os supermercados virtuais podem ser considerados como **substitutos** dos tradicionais. Os supermercados tradicionais que também mantêm lojas na Internet as têm como um concorrente indireto. Segundo Porter (2001), os custos de mudança na Internet são baixos,

ainda mais baixos do que no mercado tradicional, pois os consumidores não precisam sair de casa para mudar de fornecedores. Tigre (2001) também concorda que na Internet o cliente é mais livre para procurar outros fornecedores de produtos e serviços. Vale ressaltar que custo de mudança deve ser entendido como aquele que o comprador incorre quando troca de um fornecedor de produto para outro (PORTER, 1989). O **comprador** que normalmente faz suas compras de supermercado em uma loja física pode, facilmente, passar a comprar pela loja virtual, como também trocar uma loja virtual por outra. Contudo, vale ressaltar que igualmente como acontece em muitos setores, no setor supermercadista os clientes normalmente compram onde encontram melhores condições de qualidade dos produtos ou de preços mais baixos (ALDAY & PINOCHET, 2002).

As lojas de conveniência e os pequenos supermercados de vizinhança também podem ser considerados **substitutos** dos supermercados de porte convencional. As lojas de conveniência estão localizadas em postos de gasolina, o cliente aproveita o momento em que está abastecendo o carro para fazer compras. Os mercados de vizinhança contam com a vantagem de atrair os clientes que moram nas cercanias, sem que seja preciso fazer grandes deslocamentos para realizar as compras. Devido a isto, grandes redes supermercadistas estão investindo em lojas de bairro. Segundo Saab e Gimenez (2000), apesar dos grandes grupos estarem apresentando a tendência de dominar o mercado varejista de alimentos, isto não significa necessariamente que as lojas de conveniência e as pequenas cadeias com atuação localizada estejam fadadas ao fracasso. Se apresentarem um bom aparato tecnológico e um bom atendimento ao cliente poderão sobreviver neste mercado altamente competitivo.

De uma forma geral, alguns aspectos parecem marcar a configuração da indústria supermercadista. Frossar e Arkarder (2003) indicam que na década passada houve no Brasil, conforme já apontado, um crescimento na competição, decorrente de fatores como a estabilização da economia, a desregulamentação de diversos setores e a abertura do mercado.

No que tange aos varejistas e aos seus fornecedores industriais, os aspectos mais importantes são a concorrência imposta por produtos importados, os investimentos estrangeiros e o crescimento na frequência de fusões e aquisições. Ainda comentam os autores que, pelo fato de os varejistas brasileiros terem que lidar com uma das taxas de juros reais mais altas do mundo, o nível dos seus estoques tem baixado ainda mais a cada dia. Em virtude disto, os administradores das redes de varejo de alimentos estão sentindo a necessidade de lançar mão de práticas de melhoria na gerência da cadeia de suprimentos (FROSSAR & ARKARDER, 2003).

5.2. MODELO DE ANÁLISE

O trabalho exploratório tem como dever aumentar a perspectiva de análise, obter conhecimento a partir do pensamento de autores que com seus estudos e reflexões podem contribuir com o trabalho do investigador elucidando o problema. Para melhor compreender e explorar estas idéias o fenômeno precisa ser estudado de forma precisa, ao contrário, de nada vale o trabalho investigatório. Portanto, se faz necessário conduzir a investigação de forma sistemática nos momentos da coleta e da análise de dados. O modelo de análise cumpre este papel, servindo de ligação entre a problemática estabelecida pelo investigador e o seu trabalho de investigação em um campo restrito de variáveis controladas (QUIVY & CAMPENHOUDT, 1998).

O modelo de análise proposto neste trabalho é baseado naquele elaborado por Porter (2001) sobre a influência da Internet na estrutura da indústria. Depois de realizados o estudo teórico e a análise do setor supermercadista, foi possível construir um modelo que abarcasse aspectos considerados relevantes para a elucidação da problemática formulada. Sendo o modelo adaptado do de Porter (2001), alguns indicadores do original foram mantidos e outros

foram eliminados ou substituídos. Os indicadores que compõem o modelo final são os considerados mais propícios para uma análise de empresas de varejo supermercadista que atuam na Internet. Os novos indicadores se encontram em negrito no modelo de análise exposto a seguir.

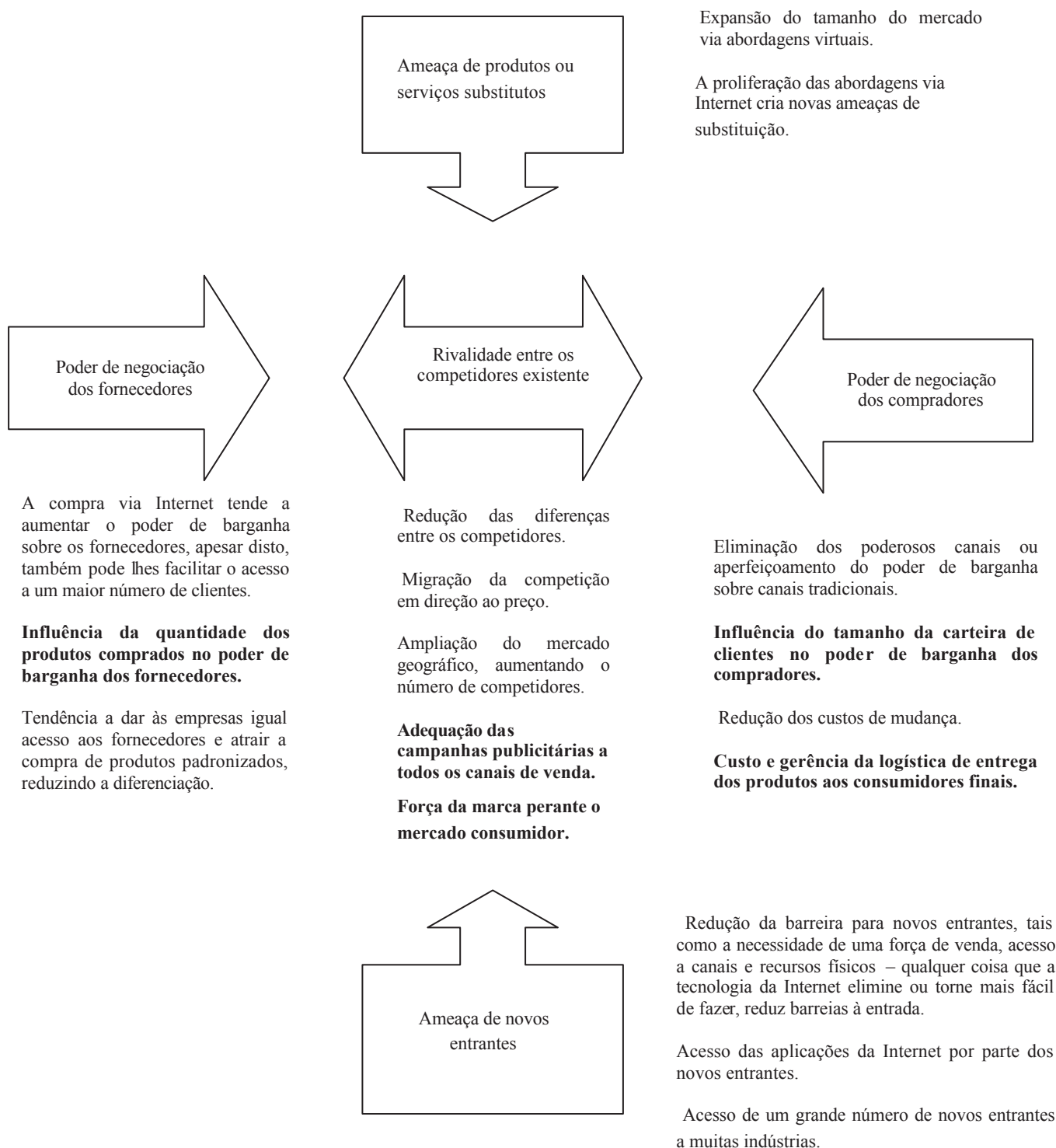


Figura 4 Modelo de Análise: Como a Internet Influencia a Estrutura do Setor de Varejo Supermercadista Virtual

Fonte: Adaptado de Porter, 2001, p. 67.

5.3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A dissertação foi realizada a partir de pesquisa exploratória, utilizando o método do estudo de caso. Esta metodologia proporciona maior profundidade sobre o problema a ser pesquisado, podendo caracterizar e explicar com detalhes os aspectos singulares do caso em estudo.

Foram realizados estudos de caso em duas empresas virtuais de varejo supermercadista, sendo a primeira vinculada a uma grande rede nacional de varejo e a segunda caracterizada por ser um supermercado virtual independente, com atuação local. A realização de dois estudos de casos se mostrou adequada pelo fato de estarem sendo estudadas duas empresas com comportamentos e desempenhos distintos, permitindo que fossem estabelecidas comparações das estratégias adotadas e dos seus resultados.

Uma das empresas pesquisadas foi o Pão de Açúcar *Delivery*, um supermercado virtual vinculado ao Grupo Pão de Açúcar. Os dados foram colhidos na página do Grupo na Internet, a partir de informações e documentos enviados via *e-mail* por funcionários da loja virtual e por artigos de jornais publicados sobre a empresa.

O segundo estudo de caso foi realizado no MariaMercado.com, um supermercado virtual independente. A pesquisa foi efetivada via observação de ocorrência de fatos e por três entrevistas não-estruturadas concedidas por um dos sócios do empreendimento, em três ocasiões distintas: no lançamento do negócio, um ano depois das atividades iniciadas e após o seu encerramento. As informações foram complementadas por dados secundários oriundos de artigos, periódicos e informações contidas no *site* do MariaMercado.com.

Os itens apresentados neste capítulo serviram de base para os estudos de caso do Pão de Açúcar *Delivery* e do MariaMercado.com. que serão tratados no capítulo seguinte, que também conterà a análise dos dados colhidos a partir dos referidos casos.

6. ESTUDOS DE CASO E ANÁLISE DE DADOS

Este capítulo apresenta os estudos de caso do Pão de Açúcar *Delivery*, o supermercado virtual do Grupo Pão de Açúcar, e do MariaMercado.com, um supermercado virtual independente. Para tanto se faz um resgate da história do Grupo Pão de Açúcar até chegar ao funcionamento da sua loja de varejo supermercadista virtual. Os dados aqui expostos foram obtidos na página do Grupo na Internet, por informações e documentos enviados via *e-mail* por funcionários da loja virtual e por artigos de jornais publicados sobre a empresa.

O estudo de caso do MariaMercado.com foi realizado através da observação da ocorrência dos fatos e de três entrevistas concedidas por um dos sócios do empreendimento, em três ocasiões distintas: no lançamento do negócio, um ano depois das atividades iniciadas e após o seu encerramento. As informações foram complementadas por dados secundários oriundos de artigos, periódicos e informações contidas no *site* do MariaMercado.com. Ainda neste capítulo é feita a análise dos dados coletados.

6.1. O CASO DO PÃO DE AÇÚCAR *DELIVERY*

O Grupo Pão de Açúcar é um dos pioneiros na indústria de alimentos no Brasil. Com uma atuação que está completando 56 anos, introduziu no país os primeiros hipermercados e o

supermercado virtual. A Doceira Pão de Açúcar foi o primeiro empreendimento do grupo, inaugurado no dia 7 de setembro de 1948, em São Paulo, mais precisamente na Avenida Brigadeiro Luiz Antônio, por Valentim dos Santos Diniz, um português que chegou ao Brasil aos 16 anos de idade, em 1929. O estabelecimento levou este nome inspirado em um dos pontos de beleza natural da cidade do Rio de Janeiro, que foi homenageada por ser, naquela época, a capital do país. Até 1952, foram abertas duas filiais da Doceira que, depois de 1959, passou a ter como vizinho o primeiro supermercado do grupo na cidade de São Paulo. A partir disto, ocorreu o seu processo de expansão.

A década de 1960 foi marcada pela inauguração de novas lojas e pela aquisição de supermercados já existentes. Em abril de 1966, em Santos, foi inaugurada a 12ª loja e o primeiro supermercado fora da cidade de São Paulo. No fim da década, já existiam 60 lojas espalhadas em 17 cidades do estado. A década de 1970 caracterizou-se pela diversificação dos negócios e pela continuidade da expansão do varejo, por meio de inaugurações de hipermercados e da aquisição de redes, em vários estados brasileiros. Além disso, foi um tempo marcado pelo início da atuação em Portugal, Angola e Espanha. Nesta época, a empresa decidiu investir em setores da economia diversos do varejo, atuando no turismo, na gastronomia, na agropecuária, no reflorestamento, na pesca e na avicultura.

Inaugurados pelo Pão de Açúcar em 1971, os hipermercados eram chamados de Jumbo, uma comparação com os novos e imensos aviões que circulavam na época e com o elefante, personagem da Walt Disney, que se chama Dumbo. Os hipermercados do grupo eram grandes lojas, com amplo estacionamento e que comercializavam produtos alimentícios e não-alimentícios.

Em 1980, o Grupo inaugurou lojas de formatos diferentes, como a Sandiz, de departamentos, o Superbox, uma loja depósito e o Peg e Faça, uma loja de bricolagem. Em 1981, todos os estabelecimentos do Grupo fundiram-se na Companhia Brasileira de

Distribuição, a CBD. No último ano da década de 1980, inaugurou a marca Extra e, devido a alguns insucessos, deu início a um processo de profunda reestruturação. Assumiu um novo posicionamento mercadológico, fechando lojas que não davam lucro, diminuindo o quadro de funcionários e vendendo empresas coligadas. Portanto, no início dos anos 90, o Grupo Pão de Açúcar passou a focar exclusivamente a sua principal área de negócio, o varejo, se concentrando no Brasil e procurando estreitar o contato com os consumidores.

Em 1995, o Grupo abriu seu capital com a oferta de ações no Brasil, na Europa e nos Estados Unidos simultaneamente, tornando-se, depois de dois anos, a quarta maior empresa brasileira e a primeira varejista no Brasil listada na NYSE, a Bolsa de Valores de Nova York. Os anos seguintes foram marcados por grandes e diversas aquisições, chegando, em 1999, a negociações de 70 unidades e mais 65 no ano seguinte. A década de 1990 foi também marcada pelo desenvolvimento logístico e tecnológico. Com a expansão da central de distribuição surgiu a necessidade de promover o desenvolvimento operacional. As cargas passaram a ser operadas totalmente automatizadas e via terminais portáteis, utilizados para o recebimento, a armazenagem e expedição das mercadorias. Estes terminais eram interligados por radiofrequência. As lojas passaram a oferecer facilidades, como balanças automáticas e o preenchimento de cheques por meio dos caixas. Além disso, passaram a fazer uso de um sistema de comunicação *online*, que interliga a central de distribuição, o centro administrativo e as lojas.

A implantação do EDI, *Electronic Data Interchange*, tornou possível a transferência eletrônica de dados entre a empresa e seus fornecedores, facilitando os pedidos de mercadorias, cotações, notas fiscais, pagamentos e acompanhamento de estoques. Não demorou muito para que as indústrias passassem a manter contato com o Grupo através da *WEB EDI*, mais simples e mais barata que o antigo EDI. O aprimoramento tecnológico fez

diminuir o índice de falta de produtos nas lojas, evitando problemas com os pagamentos de compras via débito automático em conta-corrente ou no cartão de crédito.

O Grupo Pão de Açúcar, em 1995, lançou um *CD-ROM* denominado Pão de Açúcar *Delivery* e através dele passou a oferecer o primeiro supermercado virtual do país. O serviço era apresentado por uma operadora na tela do micro que informava como era o funcionamento e tudo o que deveria ser feito para realizar a compra. O consumidor poderia visitar todas as seções, que ofereciam mais de 5.500 produtos, tais como frios, queijos, carnes, aves, padaria, peixaria, mercearia, bebidas, limpeza, descartáveis, embutidos, laticínios, congelados, bazar etc. Os preços eram os mesmos praticados pelas lojas físicas do grupo e também eram oferecidas promoções e eram disponibilizadas “Dicas e Receitas”.

O serviço era disponibilizado para toda a cidade de São Paulo, Alphaville e região do ABCD e os pedidos podiam ser feitos por telefone, fax e Internet, acessando o *site* do provedor UOL, www.uol.com.br, entre oito da manhã e dez da noite, de segunda a sábado.

Em 1999, foi lançado o Eletro *Online*, www.eleto.com.br, uma loja virtual que atendia a todo o Brasil, oferecendo eletrodomésticos, utensílios domésticos e telefonia celular, totalizando mais de mil produtos.

Em 2000, a implementação e a disponibilização do supermercado virtual deixou de ser realizada via o portal UOL, e passou a ser realizada via portal Amélia. Ele tinha como base o Pão de Açúcar *Delivery*, que já estava no mercado, contudo, possuía um conceito mercadológico distinto. O projeto envolvia o Comércio Eletrônico de produtos alimentícios e não-alimentícios, mas também o desenvolvimento de parcerias com fornecedores, para que fossem oferecidos ao consumidor de todo o país, conteúdos e serviços. Portanto, em maio de 2000, a CBD passou a concentrar todas as suas atividades de Comércio Eletrônico no *site* Amélia.com.br. Os produtos oferecidos pelo Eletro *Online* também passaram a ser vendidos

somente pelo Amélia, empreendimento que, segundo os seus idealizadores, tinha o objetivo de oferecer soluções integradas para o lar.

Os investimentos no novo *site* previstos para o ano 2000 estavam entre R\$ 45 e 57 milhões, enquanto que para 2001 calculava-se um investimento em torno de R\$ 40 e 60 milhões. As inversões eram direcionadas para a tecnologia, a logística e o marketing. No final de 2001, segundo informações do Grupo, o Amélia estava entre as 20 lojas da Companhia Brasileira de Distribuição que conquistaram maior faturamento. Além disso, havia registrado um crescimento de 466% no volume de eletroeletrônicos comercializados em relação ao ano de 2000.

Sempre existiu uma preocupação intensa com o processo logístico, considerado como um dos fatores responsáveis pela permanência do Grupo no mercado virtual. A necessidade de garantir a entrega no prazo e em boas condições era priorizada pelo Amélia, que assumia todas as diferentes necessidades logísticas. Este gerenciamento das entregas diversificadas comprometia a distribuição. Além disso, na logística de não-alimentícios, a empresa enfrentou dificuldades em alcançar destinos mais distantes e de difícil acesso, a exemplo de algumas cidades do interior das regiões Norte e Nordeste. Por conta disto, as tarifas dos fretes eram altas e havia o problema de rastrear os pedidos. As equipes de entrega relatavam que em determinados lugares sofriam atrasos decorrentes de problemas nas estradas, inacessibilidade de vias e outros complicadores, como ruas estreitas, impossibilidade de estacionamento etc.

A reestruturação e desmembramento do Amélia foram motivados pelo crescimento dos negócios *online*, pela também crescente diferenciação entre as necessidades dos clientes e pela dificuldade que existia em adequar o gerenciamento de um supermercado virtual ao de uma loja virtual de eletrodomésticos. Eram necessários conteúdos e principalmente gerenciamento logístico distintos.

Diante daquele quadro, o Grupo desmembrou o Amélia em Pão de Açúcar *Delivery*, que concentrou todos os negócios alimentícios, e em Extra.com, que oferece produtos não-alimentícios, como eletrodomésticos, eletrônicos, utensílios domésticos, telefonia celular, produtos de informática, cama, mesa e banho, entre outros. Optou por investir na área tecnológica, mudando a plataforma com a qual operava. Atualmente, uma compra pode ser realizada de forma muito rápida, uma grande quantidade de produtos é visualizada na tela, existe a possibilidade de o consumidor salvar as compras realizadas anteriormente e fazer novas compras a partir delas.

Com a reestruturação, o Grupo Pão de Açúcar criou mais um canal de *marketing* para as já tradicionais marcas que passaram a atuar na Internet. A divisão aconteceu para tentar manter a identificação de ambas as lojas com os seus respectivos consumidores. Outro fator importante que se deu depois do desmembramento do *site* Amélia.com.br foi o alinhamento da política de negócios entre os dois universos, virtual e real, ou seja, as lojas que funcionavam via Internet passaram a utilizar as mesmas campanhas publicitárias das lojas tradicionais. Estas campanhas variam de um estado para outro ou até mesmo entre cidades de um único estado. Cada bandeira do grupo, que atualmente são quatro, Pão de Açúcar, CompreBem, Extra e Extra Eletro, apresenta propagandas diferenciadas entre si.

Quando o *site* Amélia foi lançado, o Pão de Açúcar possuía uma estratégia de mercado abrangente. O cliente alvo definido pelo Grupo para o Amélia era todo o consumidor que administra o dia-a-dia do lar, que tinha a tendência de comprar através de qualquer canal e estava entre 18 e 60 anos de idade. Depois da reestruturação, eles passaram a adotar um *marketing* direcionado. De acordo com uma pesquisa realizada pelo Grupo, os atuais clientes preferenciais do Pão de Açúcar *Delivery* estão entre 25 e 49 anos de idade, 60% do sexo feminino, pertencentes às classes A e B, a maioria com nível superior completo ou pós-graduação, alta renda doméstica e vivem em grandes áreas metropolitanas urbanas e centrais,

especialmente os jovens casais que trabalham fora. Hoje existem cerca de 220 mil clientes cadastrados e eles podem comprar também através da Central de Televendas, sendo a maioria das compras feitas pelo *site*, que recebe uma média de 250 mil visitantes por mês. Destes, 70% compraram pela Internet mais de 5 vezes a cada 6 meses, ou seja, quase uma compra por mês. Contudo, 85% dos clientes que acessam o *site* semanalmente são habituais.

Segundo a mesma pesquisa, 62% dos consumidores compram porque confiam no serviço, pois já o conhecem ou receberam recomendações de amigos. O restante passou a comprar por impacto da comunicação. O *site* oferece aproximadamente 10 mil produtos, dos quais os mais vendidos são: leite, açúcar, café, sabonete, sabão em pó, papel higiênico e água mineral. Por dia, uma média de 110 mil produtos são separados e enviados. Em um mês ocorre uma média de 25 mil pedidos, o que corresponde a um crescimento acumulado de 7% ao ano. A média de compra também aumentou, em 2002 chegou a R\$ 290, 00, enquanto que em 2003 calculou-se em torno dos R\$ 370, 00.

Com a reestruturação também veio a restrição geográfica das vendas *online*, que passaram a ser feitas exclusivamente onde existe supermercados Pão de Açúcar. O Grupo aponta que apesar de as vendas via Internet estarem em ascensão e já representarem um percentual expressivo no seu faturamento, ainda é um índice bastante pequeno em comparação às vendas realizadas em lojas físicas. Portanto, manter vendas *online* em cidades onde não existem as Centrais de Distribuição do Grupo se mostraria desvantajoso, uma vez que representaria um custo muito elevado para montar uma central de distribuição e uma estrutura logística exclusiva para a loja virtual.

A logística é realizada pelo próprio Grupo, que conta com cinco canais de distribuição, sendo dois em São Paulo, um no Rio de Janeiro, um em Curitiba e um em Brasília. A área de cobertura envolve a Grande São Paulo, Osasco, Barueri, Santana do Parnaíba, Cotia, Jandira, Litoral Paulista e Interior Paulista. No estado Rio de Janeiro, as entregas são realizadas na

capital e em Angra dos Reis. No estado do Paraná, apenas Curitiba dispõe do serviço e no Distrito Federal somente em Brasília se pode comprar no Pão de Açúcar via Internet. Existe uma grande preocupação em atender aos pedidos no menor tempo possível. As entregas são feitas em cinco faixas delimitadas durante o dia e elas possuem intervalos de 3 a 4 horas, podendo ser realizadas com hora marcada, serviço que aumenta o valor da taxa de entrega. Esta taxa também varia de estado para estado. Existe uma grande preocupação para que não haja falhas nesta cadeia, os horários sejam cumpridos e a qualidade dos produtos perecíveis não seja colocada em risco.

Os preços oferecidos pelo supermercado virtual são os mesmos das lojas tradicionais, variando apenas nas promoções, que podem ser distintas. O Grupo afirma ter uma política de preço competitiva, que permite mantê-lo no mercado. Contudo, além de oferecer preços competitivos o Pão de Açúcar *Delivery* também se preocupa em manter produtos e serviço diferenciados. No *site*, com o objetivo de atender diversos tipos de clientes, pode-se encontrar, entre uma grande variedade de produtos, as melhores marcas de cada um deles e as que possuem preços menores. Também estão disponíveis dicas de culinária, esclarecimentos sobre as atividades do Grupo, projetos em andamento e atendimento *online* ao cliente.

O jornal A Tarde de 2 de maio de 2004, publicou dados da Pesquisa Anual do Comércio Eletrônico (PAC) divulgada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). De acordo com os dados da PAC as vendas do Comércio Eletrônico tiveram um aumento de 127% em dois anos. Neste mesmo período, o Grupo Pão de Açúcar obteve um avanço de 250% nos seus negócios *online* (A TARDE, 2004).

6.2. O CASO DO MARIAMERCADO.COM

Mesmo diante das dúvidas acerca da sobrevivência das empresas que atuam no mercado virtual, a cada dia surgem novas empresas ‘ponto com’ tentando penetrar em um determinado nicho de mercado, incentivadas pelas inúmeras oportunidades oferecidas pelo Comércio Eletrônico. Este foi o caso do MariaMercado.com, um supermercado virtual criado por um grupo de empresários baianos, que começou suas operações em junho de 2001. Contudo, sua história remete à polêmica sobre o sucesso do comércio exclusivamente virtual. O MariaMercado.com encerrou suas operações em setembro de 2002. Foram investidos R\$280 mil no sítio, sem mídia, e o retorno do negócio estava previsto para ser conseguido em um ano (CORREIO DA BAHIA, 2001).

A empresa, desde o início, admitia saber das dificuldades que iria encontrar, mas acreditava que conquistaria seus clientes pelo fato de atuar no mercado local e, portanto, conhecer as preferências do público. Quando existe a regionalização, o tamanho deixa de ser uma ameaça para ser uma oportunidade porque o serviço é muito mais personalizado. Os sócios acreditavam conhecer o perfil dos clientes, visto que estavam vendendo a uma comunidade da qual também fazem parte: o público do MariaMercado.com é constituído pelas classes A e B das cidades de Salvador e Lauro de Freitas. Entretanto, vinha focando aquelas pessoas que sentiam prazer em comprar pela Internet, ou seja, seu público-alvo eram os internautas que já utilizavam este canal de compra.

Em relação aos custos, se por um lado um supermercado virtual apresenta a vantagem de não possuir as despesas inerentes a uma loja física podendo oferecer produtos mais baratos que os concorrentes convencionais, por outro seu público é muito mais reduzido, então o volume vendido é muito menor e, portanto, o giro do estoque e o poder de barganha junto aos fornecedores também são menores. Sendo assim, o MariaMercado.com procurava equilibrar

as vantagens e desvantagens praticando uma política de preços equiparada à dos mercados reais, na época, seus únicos concorrentes diretos, já que o Amélia.com, supermercado virtual pertencente ao grupo Pão de Açúcar, havia encerrado suas atividades em Salvador.

O MariaMercado.com efetuava a entrega dos seus produtos em quatro períodos durante o dia e estava aperfeiçoando esta atividade para diminuir o espaço de tempo entre os horários delimitados para tanto. As empresas que praticam o *e-commerce* sabem que para atender diretamente aos pedidos do consumidor final é necessário muita eficiência e um sistema que administre uma grande quantidade de pedidos caracterizados por um pequeno número de itens, o que torna a entrega mais cara para a empresa (FLEURY & MONTEIRO, 2000). Segundo Marcos Monteiro, presidente da Total Express, citado por Rebouças (2000), o custo com logística e frete pode representar 10% da receita de um varejista virtual. Além disso, não é uma tarefa fácil, pois exige a centralização de todo o procedimento em centros de distribuições e um controle rígido e individual de cada item. Devido a estas circunstâncias, muitas empresas que operam no Comércio Eletrônico estão optando por terceirizar o serviço de logística, criando novas oportunidades de negócios para quem tem o interesse de apenas gerenciar todo o processo sem necessariamente vender a mercadoria (TEIXEIRA, 2001).

O MariaMercado.com confirmava esta tendência. A logística era terceirizada e sua equipe se preocupava apenas com a compra, com a venda e com a entrega dos produtos ao consumidor. Esta última atividade era realizada pela própria empresa que fazia questão de treinar seus funcionários para atender bem ao cliente, tendo em vista que este era o único momento de contato pessoal entre eles. O estoque do supermercado era composto de 3.070 itens cadastrados, número considerado ideal já que os sócios acreditavam que no canal da Internet não se deve trabalhar com uma quantidade maior a esta porque se torna cansativo navegar em um *site* com muitos produtos. O estoque era controlado em tempo real. Tinham a preocupação de oferecer as duas ou três marcas líderes e uma marca mais barata de cada

produto. No *site* era disponibilizado um espaço para sugestões com a finalidade de saber as referências do público. Os clientes podiam navegar com facilidade e rapidez e as compras podiam ser realizadas em 10 minutos. Ainda existia a possibilidade de salvar e resgatar as compras anteriores sem precisar refazê-las, apenas alterá-las, se necessário.

Divulgar qualquer novo empreendimento requer um investimento relativamente caro. Mas alguns executivos de empresas virtuais acreditam que a própria Internet é o melhor instrumento para expandir a sua base de usuários e, para isto, utilizam uma estratégia que se convencionou chamar de marketing viral, o que é simplesmente o boca a boca virtual (TEIXEIRA, 2001). Foram feitos alguns investimentos para a divulgação do MariaMercado.com. Além da Internet, também foram utilizadas as mídias convencionais, como rádio, *outdoor* e televisão. Também era freqüente o envio de malas diretas com *folders* para o público-alvo. Contudo, devido à restrição financeira, os sócios apostavam mesmo no boca a boca virtual.

A única grande certeza do grupo que resolveu apostar no MariaMercado.com - e que ainda persiste - é que existe um mercado potencial muito grande: a imensa maioria das pessoas que consomem alimentos compra em supermercados. Em Salvador, este número está na casa do milhão, ao passo que os internautas ainda são alguns milhares, nem todos compradores dos produtos virtuais. Um trabalho para convencer as pessoas de que navegar dados pela Internet é seguro talvez seja conveniente para despertar nelas a vontade de usufruir todas as vantagens oferecidas pela rede. Os sócios acreditam que contribuíram bastante com isto durante o tempo em que o MariaMercado.com atuou. Todavia, esta é a versão dos empresários, o capital inicial não foi suficiente para sustentar o empreendimento até o ponto de equilíbrio. Faltou capital de giro. Os produtos mais caros e diferenciados não conseguiam ser mantidos no estoque e, portanto, o valor da compra dos clientes era cada vez menor. Antes de tomarem a decisão de encerrar as atividades da empresa, os sócios procuraram

investimentos, primeiramente do SEBRAE e depois de grupos de investidores locais, mas nenhum deles foi efetivado, confirmando a dificuldade dos empresários da Internet em contar com o apoio do capital de risco.

6.3. ANÁLISE DOS DADOS

Diante das informações colhidas sobre o Pão de Açúcar *Delivery* e o MariaMercado.com, muitos aspectos são relevantes e auxiliam na investigação proposta neste trabalho. O primeiro ponto relevante na história do supermercado virtual do Grupo Pão de Açúcar é a extinção do antigo *site* Amélia, que cedeu lugar ao Pão de Açúcar *Delivery* e ao Extra.com. O Amélia era uma marca nova. Um *site* de varejo de alimentos na Internet completamente desvinculado das lojas físicas e que oferecia seus serviços em todo o país, mesmo naqueles lugares onde o Grupo não tinha uma loja tradicional, o que implicava em um investimento alto numa estrutura de distribuição exclusiva do empreendimento virtual.

O Grupo sentia dificuldade em adequar o gerenciamento de um supermercado com o de uma loja de eletrodomésticos. Isto acontecia devido à necessidade de conteúdos distintos e, principalmente, devido à administração logística também distinta. Como a logística é um dos fatores considerados de maior importância para a sobrevivência do Grupo na Internet, foi um dos mais decisivos no momento do desmembramento do *site* e na restrição da área de atuação do supermercado virtual. Manter uma estrutura de entrega de produtos em localidades onde não existia loja física se tornava muito caro, a manutenção do estoque de alimentos também é complicada, pois a maioria é perecível.

Na Internet isso é mais grave, haja vista que, como comentam Fleury e Monteiro (2002), o B2C possui características únicas, que criam demandas especiais, difíceis de ser

atendidas pelos sistemas logísticos tradicionais. Diferentemente do comércio tradicional entre empresas, que se caracteriza por pedidos de grande volume, a logística do comércio virtual se caracteriza por um grande número de pedidos pequenos, dispersos geograficamente, com baixa densidade geográfica, porque são entregues a cada cliente individualmente, gerando um alto custo de entrega. A estimativa é que a distribuição de porta em porta do comércio virtual custa duas a três vezes mais caro do que as entregas do comércio tradicional realizado entre empresas. Além disso, as empresas estão percebendo que as vendas pela Internet tendem a aumentar o índice de devolução das mercadorias compradas, pelo fato de o cliente não ter o contato físico com o produto no momento da compra e poder decepcionar-se quando o recebe. Segundo Fleury e Monteiro (2002), a maioria das empresas não está preparada para efetuar a logística reversa, responsável pelas devoluções feitas pelo cliente final (FLURY & MONTEIRO, 2002).

O MariaMercado.com, por ser um supermercado independente, montou uma estrutura de distribuição e logística completamente nova. Os investimentos na montagem e na manutenção dessa estrutura foram muito altos. Como não tinham experiência pregressa, optaram por terceirizar a logística, que enfrentava o problema da baixa rotatividade do estoque. Como a carteira de clientes do MariaMercado.com era muito mais restrita, se comparada à carteira de clientes de um supermercado convencional que também atua na Internet, o volume vendido também era muito menor. Assim, o poder de barganha com os fornecedores é menos vantajoso do que aquele obtido por um supermercado que também atua no mercado tradicional e pode realizar suas compras em conjunto. Este é o caso do Pão de Açúcar *Delivery*, que possui 220 mil clientes cadastrados, enquanto que o MariaMercado.com possuía cerca de 2 mil.

Estes clientes têm a facilidade de mudar rapidamente de fornecedores quando estão em atuação na Internet. Os custos de mudança para o consumidor que compra *online* são muito

menores do que no mercado tradicional, fator que tende a desfavorecer as empresas que possuem apenas este veículo para vender seus produtos e serviços (PORTER, 2001; HIJAR & FLEURY, 2002). Devido a isto, a rivalidade entre os competidores aumenta como também o poder de barganha dos compradores. As empresas devem mostrar seus verdadeiros benefícios, uma vez que o consumidor não é submetido a altos custos de troca. Apesar de Tapscott (2001) não considerar este fator como algo negativo para as empresas, ele admite que o poder dos compradores tende a aumentar com a Internet, mas explica que, como o poder dos fornecedores também pode aumentar com as abordagens virtuais, as vantagens disto decorridas fortalecem o metabolismo da economia.

Supermercados distintos que oferecem serviços semelhantes passam a competir a partir do preço. Como o volume de compras de um supermercado como o MariaMercado.com é menor do que o de um supermercado com uma carteira de clientes maior, assegurar preços competitivos se torna mais difícil.

O Pão de Açúcar *Delivery* e o MariaMercado.com optaram por desenvolver a estratégia genérica de enfoque na diferenciação, pois o público alvo está bem definido entre as classes A e B e ambos prezam pela qualidade do serviço oferecido. Apesar disto, a Internet, pelo fato de permitir o acesso facilitado a uma gama maior de fornecedores, tende a favorecer a compra de produtos e serviços padronizados, o que reduz a diferenciação entre os competidores, um dos motivos que faz a competição migrar em direção ao preço.

Alguns autores também consideram a marca uma variável que influencia a decisão de compra, porque é um fator que contribui para a aquisição de confiança. (PORTER, 2001; HERNANDEZ, 2002). O Amélia era uma marca nova no mercado e desvinculada das demais lojas que faziam parte do Grupo Pão de Açúcar. Quando o Amélia foi extinto, o supermercado virtual passou a utilizar o mesmo nome de um dos supermercados do Grupo, o Pão de Açúcar, que até então só existia no mercado tradicional e passou a atuar na Internet. Segundo

Hernandez (2002), as lojas convencionais possuidoras de uma marca forte no mercado atuam como redutores de riscos e os controladores do Pão de Açúcar parecem concordar com isto.

O MariaMercado.com não tinha o seu nome conhecido pelo público e precisava conquistar a clientela, fazendo com que a confiança passasse a ser adquirida a partir do bom serviço oferecido. Alguns autores acreditam que a falta de confiança nas lojas virtuais é uma das principais barreiras para o desenvolvimento do Comércio Eletrônico (PORTER, 2001; HERNANDEZ, 2002). Os consumidores não se sentem seguros em relação às características dos produtos e a reputação dos varejistas virtuais é um fator que pode incentivar os consumidores a pagar mais em estabelecimentos já conhecidos. Possuir uma marca conhecida no mercado também facilita o lançamento de marcas próprias, opção oferecida ao consumidor através de promoções (BOTELHO & URDAN, 2003). Este recurso é utilizado pelo Pão de Açúcar.

A campanha publicitária ajuda no processo de fidelização do cliente à nova marca. O Grupo Pão de Açúcar passou a ter a possibilidade de economizar nos custos com propaganda depois que vinculou a loja virtual às lojas tradicionais, uma vez que as campanhas eram as mesmas. Já o MariaMercado.com, apesar de ter investido na divulgação do *site*, não o fez agressivamente, em virtude de restrição financeira.

Além de supermercados, estão surgindo outros *sites* que vendem produtos alimentícios pela Internet, como mercearias e delicatessens virtuais. Para estes empreendimentos, lançar uma loja na Internet talvez seja uma alternativa a fim de obter mais um veículo de venda dos seus produtos, visto que os custos necessários para abrir e manter uma loja virtual são muito menores do que os de uma loja física. Afinal, os custos com aluguel, estoque e pessoal são reduzidos em relação à loja tradicional (OCDE, 1999; TIGRE, 2001).

Ao mesmo tempo em que a Internet contribui para ampliar o mercado geográfico, ela contribui com a proliferação de novas abordagens, fazendo aumentar a rivalidade e a ameaça

de produtos substitutos. Isto é um reflexo da redução da barreira de novos entrantes no mercado virtual. Como o acesso a novos canais de compra e venda é facilitado pela Internet, é difícil evitar a proliferação da concorrência (PORTER, 2001). Assim, ter a Internet como único canal de vendas pode ser uma desvantagem que as empresas “ponto com” têm em relação às empresas tradicionais.

Depois de feita a verificação dos dados a partir dos aspectos ressaltados no modelo de análise, segue a representação gráfica dos dados obtidos. Enquanto que a FIGURA 5 apresenta a análise dos resultados do Pão de Açúcar *Delivery*, a FIGURA 6 apresenta os resultados do MariaMercado.com.

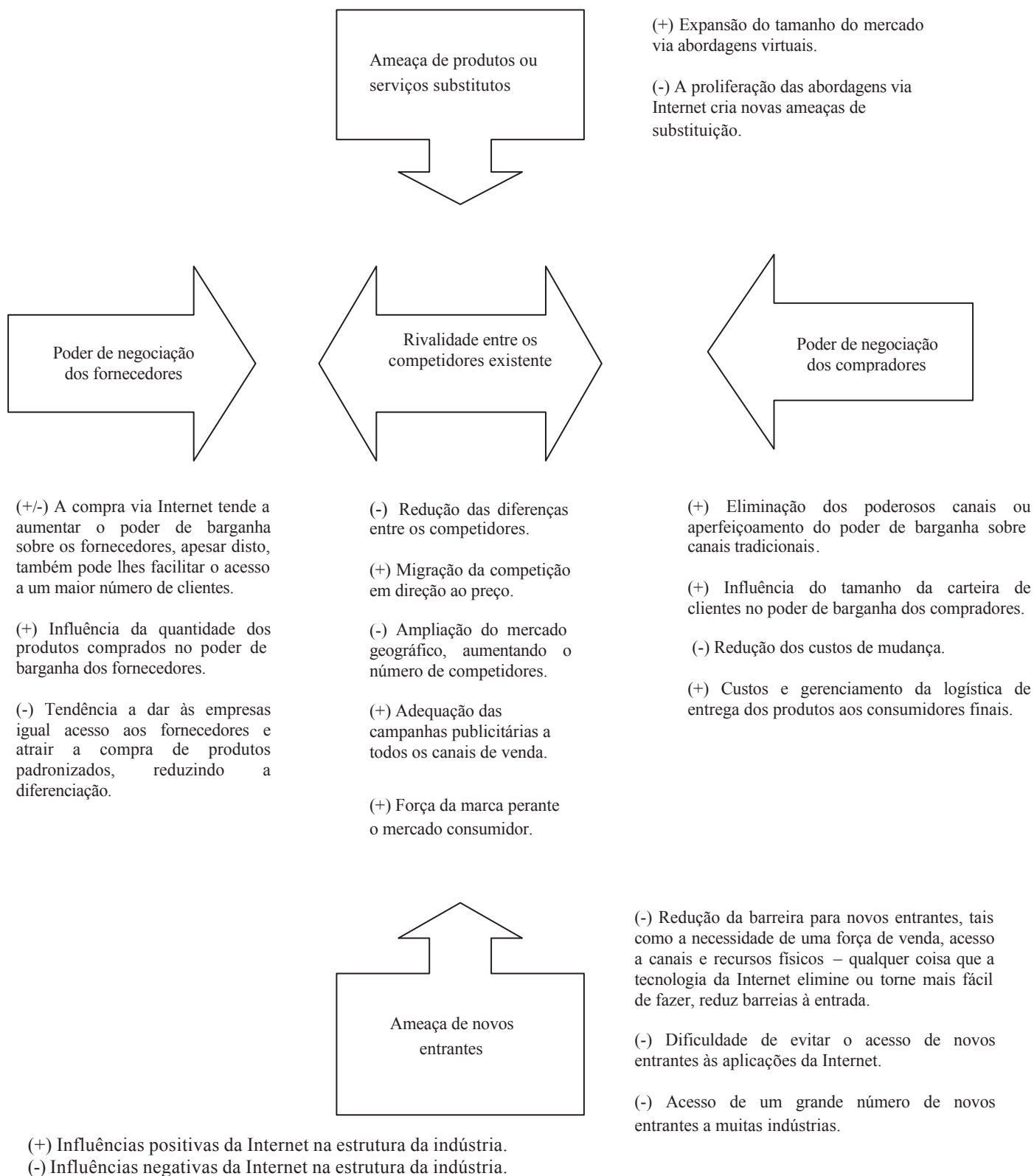


Figura 5 Modelo de Análise Aplicado ao Pão de Açúcar Delivery

Fonte: Adaptado de Porter, 2001, p. 67.

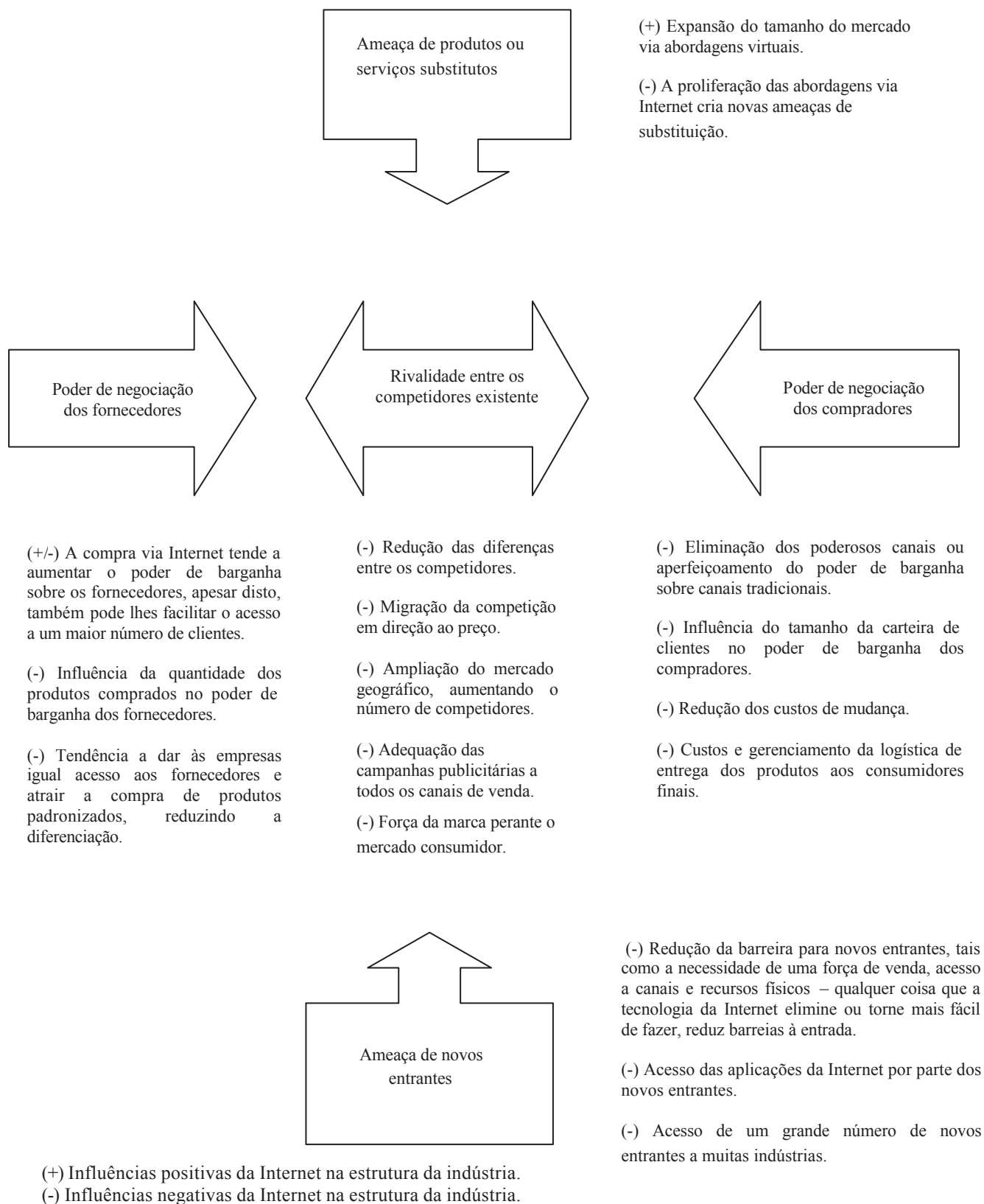


Figura 6 Modelo de Análise Aplicado ao caso do MariaMercado.com

Fonte: Adaptado de Porter, 2001, p. 67.

Em resumo, depois de realizada a análise dos dados coletados nos estudos de caso, podem-se verificar os aspectos que mais diretamente influenciaram no desempenho dos supermercados estudados.

Principais fatores que contribuíram para o sucesso do Pão de Açúcar Delivery:

- A tendência de aumentar o poder de barganha sobre os fornecedores.
- Influência da quantidade dos produtos comprados no poder de barganha dos fornecedores;
- Migração da competição em direção ao preço;
- Adequação das campanhas publicitárias a todos os canais de venda;
- Força da marca perante o mercado consumidor;
- Eliminação dos poderosos canais ou aperfeiçoamento do poder de barganha sobre canais tradicionais;
- Influência do tamanho da carteira de clientes no poder de barganha dos compradores;
- Custos e gerenciamento da logística de entrega dos produtos aos consumidores finais;
- Expansão do tamanho do mercado via abordagens virtuais.

Os únicos fatores que poderiam contribuir para o sucesso do MariaMercado.com seriam:

- Expansão do tamanho do mercado via abordagens virtuais;
- A tendência de aumentar o poder de barganha sobre os fornecedores.

Vale observar que as vantagens listadas acima são de cunho genérico, ou seja, são vantagens potenciais que qualquer empresa virtual pode usufruir, e não exclusivamente uma empresa de varejo supermercadista que atua na Internet. Todos os outros indicadores analisados apresentaram-se desfavoráveis ao MariaMercado.com, podendo ser indicados como os principais fatores que contribuíram para o fracasso do empreendimento.

O capítulo seguinte apresenta a conclusão deste trabalho. Nela está contida a retrospectiva do que foi exposto, inclusive a pergunta de pesquisa, com a sua hipótese e os seus argumentos. O objetivo é respondê-la e promover um diálogo entre os pressupostos e a análise de dados e, por fim, esboçar algumas recomendações para trabalhos futuros na área em questão.

7. CONCLUSÃO

Este trabalho versou sobre estratégia competitiva e Comércio Eletrônico, mais precisamente sobre como as empresas convencionais e as estritamente virtuais estão implementando suas estratégias para competir diante das novas abordagens trazidas pela Internet e pelo Comércio Eletrônico e qual delas reúne melhores condições para alcançar vantagens competitivas sustentáveis. A pesquisa foi realizada pelo método de estudos de caso comparados. Duas empresas foram pesquisadas, o Pão de Açúcar *Delivery*, um supermercado virtual dependente, ou seja, vinculado ao Grupo Pão de Açúcar, que também possui lojas convencionais. O outro supermercado pesquisado foi o MariaMercado.com, um supermercado virtual independente, que atuava exclusivamente pela Internet.

Para que fosse possível a realização da pesquisa foram desenvolvidos estudos sobre a teoria que poderia auxiliar na construção do modelo de análise e no posterior exame dos dados. Portanto, depois de o trabalho ter sido apresentado no capítulo introdutório, seguiu-se o capítulo sobre as estratégias competitivas, que resgata a conceituação de algumas escolas que abordam o tema. O próximo passo foi relacionar o estudo das estratégias competitivas com o Comércio Eletrônico, tendo como enfoque a influência do ambiente nas estratégias das organizações, especialmente as mudanças ocorridas no ambiente tecnológico. Para auxiliar o estudo dos casos, foi feito um levantamento histórico do setor supermercadista, seguido da análise do seguimento no Brasil. A partir disto, foi possível a formulação do modelo de

análise que serviu como base para toda a investigação. Este conclusivo capítulo tem como principal função responder à problemática sugerida e relacionar os pressupostos inicialmente definidos com o exame e interpretação dos dados.

Este trabalho foi iniciado depois de se indagar se as empresas supermercadistas convencionais que também atuam na Internet possuem melhores condições de implementar estratégias que proporcionam vantagens competitivas sustentáveis do que as empresas do varejo de supermercados exclusivamente virtuais. Baseando-se nesta questão de partida, formulou-se a hipótese que afirmava que, pelo fato de conseguirem reunir os benefícios das abordagens tradicionais e eletrônicas, as empresas supermercadistas virtuais que também atuam na Internet possuem melhores condições para executar estratégias que proporcionam vantagens competitivas sustentáveis do que os supermercados exclusivamente virtuais. Tal afirmação era sustentada por alguns argumentos prévios que defendiam que, para se conseguir usufruir das vantagens potenciais das estratégias praticadas pelas empresas virtuais, os executivos e empreendedores talvez deveriam abandonar a idéia de que a Internet chegou para reconstruir os modelos de negócio, redefinir tradicionais conceitos e acabar com as atividades das empresas convencionais. A Internet surge como um complemento, e não como uma substituição. Em algumas indústrias, as empresas já estabelecidas encontram uma importante sinergia entre suas lojas virtuais e convencionais, o que torna a competição mais difícil para as empresas “ponto com”. Estas últimas precisam desenvolver estratégias reais que criem valor econômico, concentrando-se apenas em segmentos onde somente o modelo virtual ofereça vantagens reais. As empresas tradicionais precisam tomar cuidado ao considerar a Internet como um negócio isolado do resto da empresa e devem passar a utilizá-la como algo que valorize a sua estratégia. As empresas convencionais irão alcançar o sucesso se usarem a Internet como um meio de fazer melhor as suas atividades. Por fim, as atividades virtuais não eliminam a necessidade de se ter lojas físicas, no caso do comércio, ao contrário,

amplificam sua importância. O inverso também é verdadeiro. Ambas se beneficiam mutuamente.

Diante destas formulações e dos resultados obtidos na pesquisa exploratória, algumas tendências podem ser observadas. Parece mesmo que alguns aspectos são decisivos quando se trata de comércio virtual, um deles é a logística. Fleury e Monteiro (2002) entendem que a logística assume um papel fundamental no mundo virtual e citam Peter Drucker (1999) para corroborar a idéia de que a distribuição, tradicionalmente considerada como função de suporte no varejo tradicional, passa a se constituir numa competência fundamental para as empresas envolvidas com o Comércio Eletrônico. Somente através dela as empresas poderão almejar diferenciação e alcançar vantagem competitiva. Vale novamente lembrar que no B2C o custo de entrega é muito mais alto, pois a distribuição é caracterizada por uma grande quantidade de pedidos com pequeno número de itens e em lugares diversos, dos quais se pode não ter informações pregressas. No caso dos supermercados, este quadro se torna ainda mais delicado. Neste setor, entre outros fatores, a exemplo das barreiras culturais, a dificuldade relacionada à logística de produtos perecíveis é apontada como causa para a tímida presença de grandes representantes do setor na Internet. Mais especificamente nos casos analisados, o Grupo Pão de Açúcar parece ter percebido estas dificuldades logísticas quando resolveu vincular a loja virtual às localidades onde já havia loja convencional. Passou a usar a estrutura de distribuição existente, o que facilitou o trabalho e reduziu os custos. O MariaMercado.com estava em outra situação. Não possuía uma estrutura de logística montada, teve que arcar com o investimento de montá-la, enfrentar a falta de experiência pregressa e arcar com os custos de terceirizar o serviço. Para manter uma estrutura logística com as características do varejo virtual é preciso ter uma intensa atividade que a justifique, o que não era o caso do MariaMercado.com.

Para enfrentar os desafios do Comércio Eletrônico é importante entender as nuances que geram necessidades de novas soluções logísticas. A falta de conscientização sobre a real importância dessa questão é talvez a principal causa de problemas enfrentados pelas empresas do comércio virtual. A atenção das empresas fica muito voltada para o desenvolvimento dos *sites*, enfatizando as questões de confiabilidade e *marketing*, deixando para segundo plano a estrutura logística. Vale como recomendação a produção de estudos que auxiliem as organizações virtuais a entender melhor como deve ser desempenhado o papel da logística para que a distribuição destas empresas não perca o controle e continue operando com base nas estruturas tradicionais (FLEURY & MONTEIRO, 2002).

A carteira de clientes do MariaMercado.com era bastante restrita e isto fazia com que a pouca quantidade de produtos comprados dos fornecedores contribuísse para que o empreendimento virtual não obtivesse vantagens em relação a eles. Em virtude de o custo de mudança na Internet ser menor do que o das lojas tradicionais (PORTER, 2001; FLEURY & HIJAR, 2002), o supermercado ficava muito vulnerável e dependente da manutenção dos seus clientes.

Como os serviços e produtos oferecidos pelos concorrentes virtuais tendem a não ter muitas diferenças - assim acontecia com os supermercados estudados - a competição tende a ser comandada pelo preço (PORTER, 2001), o que não favorece àquele que tem menores condições de obter ganhos de escala. Fleury e Hajar (2002) lembram que o cliente insatisfeito pode facilmente buscar outro fornecedor virtual ou voltar a comprar em lojas tradicionais e de preferência em empreendimentos já conhecidos (PORTER, 2001; HERNANDEZ, 2002; FLEURY & HIJAR, 2002). Estas circunstâncias não favoreceram ao MariaMercado.com, visto que era um supermercado exclusivamente virtual e desconhecido até o seu lançamento. A campanha publicitária atenua bastante o problema de uma marca desconhecida atuar no mercado, contudo, o MariaMercado.com tinha restrições financeiras e não pôde investir em

publicidade. Já o Grupo Pão de Açúcar economizou em seus comerciais depois que vinculou o supermercado virtual ao supermercado convencional.

Diante da análise dos resultados, se percebe que existem mais aspectos negativos em relação ao supermercado exclusivamente virtual do que ao supermercado que atua em ambas as esferas, virtual e tradicional. Mesmo nos pontos referentes a produtos substitutos e barreiras à entrada, nos quais ambos apresentam avaliações iguais e a maioria delas é negativa, o Grupo Pão de Açúcar ainda tem a alternativa de compensar tais desvantagens unindo ao Pão de Açúcar *Delivery* as abordagens do Pão de Açúcar convencional.

Portanto, se pode dizer que, considerando os casos específicos aqui estudados, as lojas virtuais que também atuam no mercado tradicional de fato possuem melhores condições de implementar estratégias que proporcionam vantagens competitivas sustentáveis do que as empresas exclusivamente virtuais. Observa-se que a Internet não está mais sendo utilizada como uma tecnologia isolada, mas está sendo incorporada às estruturas de organizações tradicionais (TIGRE & DEDRICK, 2003). Além das lojas especializadas em determinados segmentos, também atuam na Internet empresas que contam com um extenso *portfolio* de produtos, grandes varejistas do mercado tradicional, como lojas de departamento, utilidades domésticas e eletrodomésticos (GAZETA MERCANTIL, 2003).

Depois de realizados os estudos de caso, se tomou conhecimento da existência do Bom Mercado *Delivery*, um supermercado virtual que também atua no mercado tradicional. Com o intuito de enriquecer a pesquisa, foi estabelecido contato com o proprietário, que concedeu uma entrevista.

O Bom Mercado *Delivery* é um supermercado virtual que atua juntamente com o *Smart*, um supermercado tradicional localizado em Lauro de Freitas. O proprietário, em 1999, abriu a loja física com a bandeira Bom Mercado. Em 2001, o Bom Mercado cedeu lugar ao *Smart*, marca pertencente a um grande atacadista que opera no mercado nacional. A troca do

nome foi motivada pelas vantagens advindas da conglomeração a uma rede. Todos os supermercados que usam a bandeira *Smart* compram da mesma empresa atacadista e o fazem em conjunto. Os custos com divulgação também podem ser rateados.

Em 2001, o Bom Mercado voltou a atuar. Desta vez como Bom Mercado *Delivery* e oferecendo seus serviços através da Internet e por telefone, contudo, foi um lançamento muito tímido e com um certo caráter de teste. Apenas em junho de 2003, o supermercado virtual passou a ser mais divulgado no mercado. São oferecidos cerca de 4.000 produtos. O estoque e o banco de dados são os mesmos para os dois supermercados. A estrutura exclusiva do Bom Mercado *Delivery* é composta por um carro, quatro funcionários, dois para tarefas operacionais, como separar e embalar produtos, e dois encarregados da entrega. Hoje, o *site* possui 150 clientes cadastrados, destes, 35 compram regularmente. O *ticket* médio de compra é de R\$ 500,00, maior do que o da loja convencional. As entregas são realizadas nos municípios de Lauro de Freitas e Salvador, sendo a taxa de entrega no primeiro mais barata, devido ao fato de a loja física estar lá localizada.

O Bom Mercado *Delivery* trabalha com diversos tipos de marcas. No *site* podem ser encontradas das mais caras às mais populares, todas elas com os mesmos preços da loja *Smart*. Os clientes podem efetuar o pagamento em dinheiro, cheque e cartão de crédito, no momento em que as compras são entregues, pois o *site* ainda não possui o serviço de pagamento *online* de cartão de crédito. Os clientes que compram via Internet são, em sua maioria, pertencentes às classes A e B.

Algumas dificuldades para manter o empreendimento são apontadas pelo seu proprietário. A maior delas é com a mão-de-obra. Os funcionários precisam ser treinados para evitar problemas tanto no momento em que estão selecionando os produtos quanto no de entregá-los. Como o cliente que compra por meio da Internet não escolhe pessoalmente os produtos, especialmente os congelados e os hortifrúti, o supermercado assume a

responsabilidade de selecionar aqueles com melhor qualidade. Além disso, como quem representa o Bom Mercado *Delivery* perante o cliente é a pessoa que realiza a entrega, existe também uma grande preocupação com o tratamento oferecido por este funcionário. Outra dificuldade é o gerenciamento e o custo com a logística, que atualmente absorve 20% da receita total. E por fim, a demora do retorno com o investimento em publicidade também foi citada como algo dispendioso, especialmente para supermercados de pequeno porte. Em 2004, o Bom Mercado *Delivery* investiu R\$ 60 mil para divulgar o seu serviço via rádio, *outdoor* e panfletos, entretanto, o resultado refletido no aumento do número de clientes foi aquém do esperado. Para 2005 existe a intenção de realizar algumas pesquisas de mercado, com o objetivo de programar um *marketing* mais direto.

Segundo o empreendedor do Bom Mercado *Delivery*, lançar um supermercado virtual, para quem já possui uma loja física, tem muitas vantagens. Entre elas, talvez a principal seja a criação de um novo veículo de vendas. Além disso, aumenta a exposição frente ao mercado, o que pode beneficiar a loja física também. Finalmente, a crença de que o varejo supermercadista via Internet está em crescimento vem encorajando alguns empresários da área. Acredita-se que exista um mercado potencial muito vasto.

As informações colhidas sobre o Bom Mercado *Delivery* parecem ir ao encontro dos resultados obtidos na pesquisa exploratória realizada neste trabalho. Vale ressaltar que esta ainda é uma problemática bastante dinâmica e que qualquer conclusão aqui apresentada deve assumir o caráter de provisória. Por enquanto, o que dá para perceber é que as concepções de Tapscott (2001) e dos autores que possuem idéias convergentes acerca da Internet devem ser revistas. Para eles, a Internet deu origem a um novo modelo de negócio que desafia as estruturas da organização industrial, inclusive a base das estratégias competitivas. Contudo, os acontecimentos do mundo virtual parecem confirmar que a Internet, por si só, não muda a

estrutura da indústria, nem tampouco é uma vantagem competitiva se usada isoladamente, mas um complemento da já tradicional maneira de competir.

O grande desafio para qualquer organização, seja ela exclusivamente virtual ou não, é formular estratégias que proporcionem condições de competitividade. Se a Internet é um bom veículo de negócio tanto para fornecedores quanto para compradores, como afirma Tapscott (2001), saber-se-á em breve. Mas parece que, por enquanto, os fatos demonstram que as empresas exclusivamente virtuais devem se concentrar em seguimentos onde apenas o modelo virtual ofereça vantagens reais.

Seria de grande valia o desenvolvimento de novas pesquisas na área do varejo virtual para ajudar a esclarecer uma série de incertezas que ainda cercam esta forma de se fazer comércio. O Comércio Eletrônico sempre se manteve atrelado a atitudes especulativas. Muitos empresários ainda utilizam o método da tentativa e erro na manutenção dos seus negócios virtuais. Portanto, novos estudos na área que favoreçam construções de novos referenciais de análise se fazem necessários para que se tenham respostas mais definitivas. Não esquecendo que estes estudos não devem negligenciar a importância da logística e do papel que ela desempenha neste tipo de comércio. As vendas virtuais para consumidores finais têm demandado grandes mudanças no funcionamento logístico das empresas, mudanças com as quais muitos empresários e até mesmo especialistas na área não estão acompanhando devidamente. Pesquisas que possam contribuir para que se entenda melhor o processo logístico exigido pelo Comércio Eletrônico são bem-vindas.

REFERÊNCIAS

- ABRAS - Associação Brasileira de Supermercados. **As 500 empresas participantes do Ranking por faturamento bruto.** [on line] Disponível na Internet via URL: http://www.abrasnet.com.br/index_ranking.htm. Arquivo capturado em 13/03/2004.
- AKTOUF, O., Governança e Pensamento Estratégico: uma crítica a Michael Porter. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 42, nº 3, p. 43-53, São Paulo, Jul/Set. 2002.
- ALBERTIN, A. L. & MOURA, R. M. de., Matriz de Aspectos e Contribuições de Comércio Eletrônico: um instrumento de análise. Anais...XXVI ENANPAD, Salvador, 2002.
- ALBERTIN, A. L., **Comércio Eletrônico: modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação.** São Paulo: Atlas, 1999.
- ALDAY, H. E. C. & PINOCHET, L. H. C. A tecnologia e-Commerce como estratégia determinante no setor supermercadista. **Revista FAE**. Curitiba, v. 5, n. 3, p. 11-21, set/dez. 2002.
- ANSOFF, I. **Implantando a Administração Estratégica.** São Paulo: Atlas, 2ª ed., 1993.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS – ABRAS. **40 Anos de supermercados no Brasil.** São Paulo, 1993, 186 p.
- BARROS, Marcos A. Estratégias nas empresas de Internet: lições da informalidade. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, vol. 41, nº 4, 2001, pg 32.
- BINDER, M. P. **Discussão da Cadeia de Valor e Estratégias Genéricas de Michael Porter a partir do caso Gol Transportes Aéreos.** Anais...XXVI ENANPAD, Salvador, 2002.
- BORGES, A. R. **Marketing de varejo: as estratégias adotadas pelos supermercados de vizinhança para conquistar e fidelizar clientes.** Florianópolis, UFSC, Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, 2001, 155 p.
- BOTELHO, D. e URBAN A. T. **Lealdade à Marca e Sensibilidade ao Preço: Um Estudo da Escolha da Marca pelo Consumidor.** . Anais...XXVII ENANPAD, Atibaia/SP, 2003.
- BRITO, D. Qual é o formato certo da loja. **SuperHiper**, v. 24, nº 277, p. 74 –77, set. 1998.
- CASTELLS, M. **A Galáxia da Internet: reflexões sobre a Internet, os negócios e a sociedade.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2003.
- CASTELLS, M. **A Sociedade em Rede.** V. 1. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CHANDLER, A. D. Jr. **Strategy and Structure**, Cambridge, MA: MIT Press, 1962.
- CHANDLER, A. D. Jr. **The visible hand: the managerial revolution in American business.** Cambridge (Mass): Harvard University Press, 1977.

COMÉRCIO Eletrônico cresce 51% no primeiro semestre de 2004, **Câmara Brasileira de Comércio Eletrônico**. Disponível em: www.camara-e.net. Acesso em: 30 jul. 2004.

CONNOR, J. M.; SCHEIK, W. A. **Food processing: an industrial powerhouse in transition**, 2 ed. New York: John Wiley e Sons, 1997, 665 p.

DAY G. e REIBSTEIN, D. **A Dinâmica da Estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DRUCKER, P. Can e-commerce deliver? **Business and Management**. The World in 2000, p. 95, 1999.

E-COMMERCE cresce 127% em dois anos. **Jornal A TARDE**, Salvador 02 mai. 2004.

FLEURY, P. F.; HIJAR, M. F. **Serviço ao Cliente e Desempenho Logístico no Varejo Virtual do Brasil**. Centro de Estudos em Logística /COPPEAD, Ufrj. Rio de Janeiro, 2002.

FLEURY, P. F.; MONTEIRO, F. J. R. **O Desafio Logístico do E-Commerce**. Centro de Estudos em Logística /COPPEAD, Ufrj. Rio de Janeiro, 2002.

FROSSARD, C. M. de Araújo e ARKADER, R. **Iniciativas de Implementação de Gerenciamento de Categorias nas Operações de Varejo Alimentar no Brasil: Um Estudo de Casos**. Anais...XXVII ENANPAD, Atibaia/SP, 2003.

GHEMAWAT, P. **A Estratégia e o Cenário dos Negócios: texto e casos**, Porto Alegre: Bookman, 2000.

GRUPO PÃO DE AÇÚCAR. Disponível em: www.grupopaodeacucar.com.br. Acesso em: Agosto - Outubro, 2004.

HERNANDEZ, José Mauro C. (2002), **Entendendo melhor o Processo de Decisão de Compra na Internet: uma Análise sobre o Papel da Confiança em Diferentes Situações de Risco**. ENANPAD.

HIJAR, M F. **Oportunidades no setor supermercadista virtual** - Uma análise sobre a perspectiva do consumidor, 2002, [on line] Disponível na Internet via URL : <http://www.copead.ufrj.br/pesquisa/cel/new/fr-nanda.htm>. Arquivo capturado em 20/07/2004.

KELLY, K. **Novas regras para uma nova economia: 10 estratégias radicais para um mundo interconectado**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1999.

LA ROVERE, R. L. (2001) **Estratégia competitiva e gestão de informação em sistemas de MPMEs**. Nota técnica para o projeto “Proposta de Política para a Promoção de Sistemas Produtivos Locais de Micro, Pequenas e Médias Empresas Brasileiras”; Grupo de Economia da Inovação; IE/UFRJ.

LIVRO VERDE, **Sociedade da Informação no Brasil**. Brasília, Ministério da Ciência e Tecnologia, 2000.

MINTZBERG, H. A queda e a ascensão do planejamento estratégico. **Exame**, setembro, 1994, p. 70-72.

MINTZBERG, H. AHLSTRAND, B. LAMPEL, J., **Safári de Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry. **Five P's for strategy**. 1987. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian (Eds.). *Readings in the strategy process*. 3.ed. New Jersey. Prentice-Hall, 1998. p.10-17.

MIRANDA, C. S. Tendências da logística no setor supermercadista. **Revista da ESPM**, Janeiro/Fevereiro, 1999.

MOTTA, P. R. **Gestão Contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. 6 ed. Record, 1985.

NOBRE, A. F. **Evolução do supermercado e relações verticais com fornecedores**. Salvador, Bahia, 2001, 179 p.

O VAREJO virtual já atinge o equilíbrio. **Gazeta Mercantil**: Comércio Eletrônico, p. A - 14, 24 de junho de 2003.

OCDE, **The economic and social impact of electronic commerce – preliminary findings and research agenda**. Paris: Ocde, 1999.

OLIVEIRA, D. **Estratégia empresarial**: uma abordagem empreendedora. 2 ed. , São Paulo: Atlas, 1991.

PARA CIMA com o faturamento moçada! Projeções indicam que a publicidade na rede está saindo da ressaca. **CORREIO DA BAHIA**, Informática, 09/08/2001: <http://www.correiodabahia.com.br/2001/08/09/noticia>. Arquivo capturado em 23/01/2002.

PEAK, H.; PEAK, E. F. **Supermerket, merchandising and management**. New Jersey: Prentice Hall, 1977.

PEREZ, C. **A onda atual de mudança tecnológica**: implicações para a reestruturação competitiva e para a reforma institucional nos países em desenvolvimento. Banco Mundial. (mimeo), 1989.

PORTER, M. O que é estratégia? **Harvard Business Review**. Novembro – Dezembro/1996. p. 61-78. Em *Competição: estratégias competitivas essenciais*. Porter, M. Ed. Campus, 1999.

PORTER, M. Strategy and the Internet. **Harvard Business Review**, Março, 2001, p. 63-78.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PORTER, M. **Vantagem Competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

- PRAHALAD, C. e HAMEL, G. A competência essencial da corporação. **Harvard Business Review**, Maio-Junho, 1990.
- QUIVY, R. CAMPENHOUDT, L. **Manual de Investigação em Ciências Sociais**, Ed. Gradiva, Lisboa, 1998.
- RICHARDSON, Paul S.; DICK, Alan S.; JAIN, Arun K. Extrinsic and intrinsic Cue effects on perceptions of store brand quality. **Journal of Marketing**, v.58, p.28-36, oct.1994.
- ROBINSON, M., KALAKOTA, R. **e-business: estratégias para alcançar o sucesso no mundo digital**. Bookman, 2ª edição, 2002.
- ROJO, F. J. G. **Supermercados no Brasil: qualidade total, marketing de serviços, comportamento do consumidor**. São Paulo: Atlas, 1998, 175 p.
- ROTHWELL, R. **Inovação industrial bem sucedida: fatores críticos para os anos 90** 1992.
- SAAB, W. G. L. & GIMENEZ, L. C. P. **Aspectos Atuais do Varejo de Alimentos no Mundo e no Brasil**. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 11, p. 101-122, mar. 2000.
- SANTOS, A. M., GIMENEZ, L.C.P. **Reestruturação do comércio varejista e de supermercados**. BNDES Setorial (9), Rio de Janeiro, 1999.
- SELZNICK, P. **Leadership in Administration: A Sociological Interpretation**. Evanston, IL: Row, Peterson, 1957.
- SESSO FILHO, Umberto Antônio. **O setor supermercadista no Brasil nos anos 90**. Piracicaba, São Paulo, 2003, 195 p.
- SHAPIRO, C. & VARIAN, H. (1999). **A economia da informação: como os princípios econômicos se aplicam à era da Internet**. Rio de Janeiro: Campus.
- SILVEIRA, J. A.; LEPSCH S. L. Alterações recentes na economia do setor supermercadista brasileiro. **Revista de Administração**, v. 32, nº 2, p. 5 – 13, abr/jun, 1997.
- STERN, L.; EL- ANSARY; A. I. e COUGHLAN, A. **Marketing Channels**. 5º Edition, New Jersey; Prentice Hall, 1996, 576 p.
- SUPERHIPER, *Ranking* 2000 da Abras/ AC Nielsen, São Paulo: ABRAS, mai 2000.
- SUPERVAREJO. São Paulo, nov. 2000, Ano 1, Edição nº 10.
- TAPSCOTT, D. Rethinking Strategy in a Networked World. **s+b**, Third Quarter, 2001.
- TEIXEIRA, T. P. O Comércio Eletrônico veio para ficar: o caso do MariaMercado.com. **SEPA - Seminário Estudantil de Produção Acadêmica/ Universidade Salvador – UNIFACS**. Coordenação de Pesquisa. Ano V, v.5, n.5, Salvador, 2001.
- TIGRE, P., **Aspectos Estratégicos da Política Comercial Brasileira: Inserção no Comércio Eletrônico Global**. Estudo elaborado para o projeto do IPEA, UFRJ, 2001.

TIGRE, P., DEDRICK, J. Mitos e Realidades sobre a Difusão do Comércio Eletrônico nas Empresas Brasileiras. **Revista Brasileira de Inovação**. Volume 2, nº 2, Julho/Dezembro, 2003.

TOILLIER, A. L. e ESPINOZA, F. **Análise do Mercado Supermercadista de Marcas Próprias Sob a Perspectiva do Fabricantes**. Anais...XXVII ENANPAD, Atibaia/SP, 2003.

TURBAN, Efraim & KING, David. **Comércio Eletrônico: estratégia e gestão**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

VINTE e oito milhões de brasileiros adultos já usaram a web, diz Ibope. **Folha Online**. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/informatica/>. Acesso em: 08 jun. 2004.

WERNER A. e SEGRE L. M. WERNER, A. & SEGRE, L. M. **Uma análise do segmento de supermercados: estratégias, tecnologias e emprego**, 2002, [on line]. Disponível na Internet via URL: <http://www.senac.br/informativo/bts/281/boltec281e.htm>. Arquivo capturado em 18/09/2004.

WILDER, Ariel. **Mudanças no setor supermercadista e a formação de associações de pequenos supermercados**. Piracicaba, São Paulo, (2003), 189 p.

ZACCARELLI. S. B., A Moderna Estratégia nas Empresas e o Velho Planejamento Estratégico, **Revista de Administração de Empresas Light**, V. 2, Nº 5, p. 21-26, 1995.

ZIMMERMAN, M. M. **Los supermercados**. Madrid, Realp, 1961.