

RESUMO

Este projeto objetiva apresentar os conceitos essenciais do Comércio Eletrônico sob o enfoque dos preceitos de Canal de Distribuição e Marketing e avaliar de forma exploratória as aplicações dessa modalidade comercial entre empresas atuantes no Brasil.

PALAVRAS-CHAVE

Comércio eletrônico; Canal de distribuição; Marketing.

ABSTRACT

The purpose of this essay is to present the key characteristics of Electronic Commerce from the viewpoint of the literature about Distribution Channels and Marketing. An exploratory study conducted among local companies assessed the dissemination of the practice of electronic commerce in Brazil.

KEY WORDS

Electronic commerce; Channels of distribution; Marketing.

SUMÁRIO

I.	Introdução	4
II.	Justificativa do estudo	5
III.	Revisão da literatura.....	9
1.	Introdução	9
2.	Canal de distribuição	10
2.1.	Fatores econômicos	13
2.2.	Fatores sistêmicos.....	14
2.3.	Fatores associados com os serviços oferecidos	16
2.4.	Fatores financeiros	18
2.5.	Fatores estratégicos	19
2.6.	Fatores diversos positivos e impeditivos.....	21
2.7.	Alianças entre os elos do canal	23
2.8.	Canal de distribuição – principais conclusões	25
3.	Comércio eletrônico	26
3.1.	Definindo comércio eletrônico.....	26
3.2.	<i>Internet</i>	28
3.3.	O desenvolvimento do comércio eletrônico	31
3.4.	Comércio eletrônico – principais conclusões	44
4.	Síntese das conclusões resultantes da revisão da literatura.....	46

IV. Formulação do problema, objetivos e hipóteses	49
1. Formulação do problema	49
2. Objetivos	50
3. Hipóteses	51
V. Metodologia	51
VI. Apresentação dos resultados	57
1. Considerações gerais	57
2. Estágios de adoção do comércio eletrônico – indicadores isolados	59
3. Adoção do comércio eletrônico – indicadores globais	63
VII. Análises e conclusões	66
VIII. Recomendações para estudos futuros	70
IX. Bibliografia	72

COMÉRCIO ELETRÔNICO – UMA OPORTUNIDADE PARA ESTREITAR O RELACIONAMENTO ENTRE CONSUMIDORES E EMPRESAS?

*Rubens da Costa Santos**

I. INTRODUÇÃO

Pretende-se com a revisão da literatura tratar duas questões principais: de um lado aquelas associadas com os aspectos conceituais presentes na base teórica dessas iniciativas e, de outro, com aquelas de caráter prático decorrentes da efetiva aplicação dessa modalidade comercial. Dessa forma, as questões-problema que nortearam a busca empreendida envolvem a análise do “comércio eletrônico” com vistas a:

- a. apresentar e comentar suas características essenciais a partir dos preceitos clássicos da literatura sobre “Canais de Distribuição” e áreas afins;
- b. delimitar seus contornos estabelecendo comparativos frente a outras tradicionais alternativas de distribuição;
- c. propor um esquema que facilite a classificação dessas iniciativas;
- d. identificar e comentar as aplicações de comércio eletrônico desenvolvidas no Brasil e compara-las com o referencial resultante das etapas anteriores.

* Agradecimentos ao NPP da EAESP-FGV e aos alunos que participaram da pesquisa que originou o presente relatório como auxiliares de pesquisa, Roger Joseph Abboud e Roseli Morena Porto, da EAESP-FGV, e Maurício Gerbaudo Morgado, da FEA-USP.

II. JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

Uma revolução que já acontece em muitos lugares ao redor do mundo está chegando ao Brasil: o comércio eletrônico. Essas iniciativas estão ficando mais importantes como resultado do desenvolvimento da Internet e outras tecnologias, particularmente a Tecnologia da Informação. Estas inovações estão provocando mudanças profundas no relacionamento das empresas com seus clientes. Muitas vezes sonhadas por escritores da ficção científica, agora já se torna realidade: os consumidores podem realizar suas compras via eletrônica diretamente de fabricantes ou outros intermediários, sem que precisem se deslocar fisicamente, por exemplo, de suas residências e ambientes de trabalho. Essa proposta de relacionamento direto entre as partes computador-a-computador, por mais simples que possa parecer, envolve uma verdadeira revolução no modo de atuar das empresas e na forma que essas empresas escolhem para se relacionar com seus consumidores.

O comércio eletrônico pode desafiar e, até mesmo substituir um ou mais agentes tradicionais envolvidos na cadeia produtiva de um bem ou serviço - fornecedores, produtores, distribuidores e outros aliados. Na essência, essas iniciativas permitem a obtenção de ganhos e melhorias de eficiência para o pronto atendimento ao pedido dos interessados com vantagens para ambos os lados, consumidores e empresas ofertantes, tão logo o pedido seja colocado.

De fato, todos os elos da cadeia produtiva estão potencialmente interessados em obter ganhos de eficiência em suas atividades e vislumbram com a proposta do comércio eletrônico, computador-a-computador, uma alternativa interessante para obtê-los. Isto poderá ocorrer porque as empresas da cadeia produtiva poderão tomar conhecimento em tempo real sobre as compras realizadas pelos consumidores na ponta final da cadeia. Com essa preciosa informação todos os elos anteriores dessa cadeia poderão agir tendo em vista o negócio concretizado. Com isso, as empresas estarão mais habilitadas para produzir e comercializar os itens ofertados com maior precisão, sem acarretar desperdícios de recursos humanos, materiais e temporais.

A tradução da venda realizada ao consumidor final no momento em que esta acontece e as múltiplas traduções dela decorrentes para os elos da cadeia produtiva traz implicações negociais nunca antes imaginadas ou corretamente avaliadas para cada um dos participantes da cadeia. Por exemplo, a consumidora ao comprar um pacote de arroz numa negociação eletrônica num supermercado virtual, poderá estar provocando uma verdadeira cascata de implicações para a cadeia produtiva desse item. Cada elo dessa cadeia terá uma implicação importante e específica em seu negócio com essa venda à consumidora:

- a empresa que comercializa arroz em pacotes poderá reiniciar o processo de negociação com seu fornecedor para repor o item e, internamente, planejar sua própria atividade produtiva;

- a empresa que transporta esse item poderá programar-se para receber uma encomenda futura e preparar-se internamente para realizar a entrega tanto para o fabricante como para o varejista e, até mesmo, para entregar o item no local indicado pela consumidora;

- um banco ou uma administradora de cartões de crédito poderá intermediar eletronicamente os pagamentos e recebimentos das transações entre produtores, distribuidores, varejistas, transportadora e consumidores finais;

- os fornecedores de insumos selecionados associados ao pacote de arroz - o produtor que fornece o arroz, a empresa responsável pelas embalagens (individuais e coletivas). Todos esses interessados poderão estar sendo informados e solicitados para reporem um item de sua especialidade.

Esses elos e tantos quantos estiverem fornecendo serviços e produtos para a cadeia produtiva tem interesses particulares, cada um a seu modo, em tomar conhecimento da compra virtual feita consumidora na ponta final da cadeia produtiva. Compartilhando os dados de vendas aos consumidores, em tempo real e

computador-a-computador, poderão planejar suas atividades, cada qual a sua maneira, ao tomarem conhecimento da compra realizada pela consumidora na ponta varejista da cadeia produtiva.

As experiências resultantes do comércio eletrônico de produtos a serviços em outros países tem sido estimulantes. Responder com maior eficiência aos consumidores tem demonstrado, em mercados mais adiantados nesse movimento apoiado na tecnologia da informação e com foco no consumidor que, além de resultar em níveis superiores de satisfação dos consumidores e contabilizar importantes ganhos no relacionamento com a clientela, as empresas participantes da cadeia produtiva obtém ganhos relevantes. Elas se tornam mais eficientes, mais eficazes, mais ágeis, mais próximas de seus clientes e mercados e ainda, conseguem eliminar desperdícios e alocar com maior sabedoria os escassos recursos. Com isso, elevam sua rentabilidade.

Tudo indica que o movimento do comércio eletrônico resulta em ganhos para todos. Os sinais ainda que precoces apontam ganhos para todas as partes. Consumidores, produtores, distribuidores, varejistas e seus aliados obtém interessantes resultados. Isto é, todos aqueles responsáveis por atividades na cadeia produtiva e relevantes para o produto final, passando pelos fornecedores de insumos para as indústrias, o varejo, até o elo final do processo, o consumidor, alcançam ganhos e melhorias de eficiência quando estabelecem laços comerciais diretos com seus clientes.

Ademais, se beneficiam os consumidores que agora tem chances maiores de encontrar o bens que buscam em lojas virtuais com formatos diferenciados daqueles varejos tradicionais em que costumavam realizar suas compras.

Nessas operações eletrônicas todavia, também existem implicações negativas para alguns, particularmente aqueles que perdem negócios, que deixam de realizar uma venda ao serem preteridos por um formato diferenciado.

Os mais inovadores buscam superar os enormes desafios associados ao comércio eletrônico para realizar uma venda o mais direta e rapidamente possível aos interessados. Por outro lado, a difusão também em tempo real das informações e os movimentos de vendas para trás da cadeia produtiva, no sentido do consumidor para o varejo, ou para a produção, poderão propiciar resultados ainda maiores. Com essas iniciativas de relacionamento eletrônico poderão rapidamente ser alcançados todos os agentes envolvidos no processo produtivo como um todo da cadeia: fornecedor de insumos, produtor, aliados e distribuidor desses itens.

Essa proposta parece ser simples e de fácil solução pela disponibilidade crescente das inovadoras ferramentas da tecnologia da informação. O princípio que sustenta a proposta é o da eficiência. É, de fato, simples, uma idéia lógica e clara, a de ser mais eficiente numa atividade comercial, por exemplo. Mas a obtenção da eficiência em patamares mais elevados envolve a superação de enormes e complexos desafios tanto a nível estratégico como prático, da operação diária, de empresas inspiradas no relacionamento eletrônico entre compradores e vendedores.

Todavia, os desafios associados com o comércio eletrônico são enormes e multifacetados. De fato, são múltiplas as mudanças necessárias para que o empresário enfoque diretamente o consumidor final e o atenda adequadamente em suas demandas de consumo num contexto negocial onde predominam práticas empresariais arraigadas, relações comerciais entre vendedores e compradores tradicionalmente caracterizadas por contatos e negociações pessoais. Estas práticas ainda são fortemente apoiadas por sistemas de gestão em nada integrados, muitas vezes, nem mesmo entre as várias áreas funcionais de uma empresa. As relações entre os vários elos da cadeia que ainda precisam ser reconhecidas e integradas. Os resultados desses desencontros são conhecidos: ambos os lados perdem acarretando perdas e desperdícios para ambos. Por outro lado, essa base ainda que incipiente, apresenta um enorme potencial de mercado. É um mercado que precisa ser desenvolvido e oferece um potencial praticamente ilimitado de crescimento para

aqueles que resolverem enfrentar os desafios dessa aventura empresarial com elevado teor tecnológico.

III. REVISÃO DA LITERATURA

1. INTRODUÇÃO

O problema que motiva esta pesquisa relaciona-se com o crescimento da prática do “Comércio Eletrônico” no contexto brasileiro em que as relações comerciais entre compradores e vendedores acontecem com a intervenção de meios eletrônicos, computador-a-computador.

O desafio que se coloca para o pesquisador envolve a identificação dos principais traços caracterizadores dessas iniciativas a partir de conceitos clássicos da literatura disponível sobre Canais de Distribuição. Tendo em vista a recente introdução dessa opção comercial os pesquisadores aparentemente ainda não tiveram tempo suficiente para analisá-la conforme os preceitos clássicos da literatura sobre Canais de Distribuição. De fato, a análise das versões mais atualizadas dos livros-texto conhecidos sobre canais de distribuição (Stern, Bowersox) revela a preocupação dos autores em abordar o tema sem contudo desenvolvê-lo com profundidade conceitual maior.

Aliás, tendência semelhante pode ser observada nas publicações especializadas sobre comércio, varejo e distribuição. Exemplos típicos são as matérias contidas em recente edição da publicação norte-americana Stores, veículo da conhecida National Retail Federation Stores. Na referida edição de um lado, Ross na referida revista aponta a necessidade do estabelecimento de padrões de referência para as empresas norte-americanas que desenvolvem negócios diretamente com clientes, relação essa conhecida no inglês como DTC - Direct to Consumer. A aceitação do consumidor

norte-americano a essa modalidade de comércio se intensificou de tal forma em anos recentes demandando providências das empresas que adotaram essa modalidade. Entre elas destaca-se a criação de um comitê dessa indústria visando o estabelecimento de padrões para orientar os interessados e encaminhar os desafios resultantes do comércio eletrônico.

Por outro lado, a referida publicação norte-americana Stores dedica matéria na seção “on-line retailing” para apresentar os progressos alcançados pela indústria fonográfica na distribuição de seus produtos via Internet, com vantagens em relação às alternativas tradicionais. Relata a articulista Reda que os testes de entrega eletrônica da produção musical trará implicações para outras obras que envolvam direitos autorais, como filmes, livros e obras fotográficas, onde os benefícios parecem ser maiores do que os os custos. As relações entre vendedores e consumidores em ambientes eletrônicos permitem controles maiores sobre as partes de forma vantajosa para ambos. As primeiras avaliações são promissoras particularmente no difícil trato das questões associadas com os direitos autorais, que estariam sendo mais controladas nas relações virtuais (Stores, 1997).

O tema relacionado com o comércio eletrônico ganha espaço maior com a apresentação de casos, exemplos de experiências pioneiras bem sucedidas. Em geral, nestas matérias com excelentes conteúdos práticos pouco se nota sobre o suporte conceitual que o tema demanda. Por outro lado, em se tratando de prática de recente introdução, ainda se observa poucos estudos dedicados a esse tema.

2. CANAL DE DISTRIBUIÇÃO

Neste tópico serão apresentadas as idéias mais recentes do representante da escola de dinâmica organizacional Louis Stern et al (1996). Além deles foi analisado o trabalho de Bowersox e Cooper (1992), que apresenta um enfoque mais estratégico para os canais de distribuição, no qual o comportamento do consumidor, o

posicionamento da empresa e análise da concorrência têm um papel importante. Em ambos os autores, as questões relacionadas com o conflito e a cooperação entre os parceiros do canal, geradas pelo confronto de interesse próprios é sempre evidenciada.

Inicialmente cabe definir canal de distribuição. Os autores Stern, El-Ansary e Coughan (1996) definem canal de distribuição da seguinte forma:

“...um conjunto de organizações independentes envolvidas no processo de tornar o produto ou serviço disponível para o uso ou consumo.”(p. 1)

Conclui-se portanto que, a principal função dos canais de distribuição é servir às necessidades dos consumidores. Para alcançar este objetivo, os membros dos canais preocupam-se com a disponibilização dos mesmos nos locais mais adequados para o consumo na quantidade, na qualidade e no preço exatos que atendam às necessidades dos clientes. (Stern et al, 1996, p. 2)

Bowersox e Cooper (1992) definem o canal de distribuição através de uma analogia com uma equipe esportiva onde os membros do canal de distribuição se assemelham aos atletas:

“Cada membro do canal atua com um papel específico. (...) O canal que resulta deste tipo de colaboração é definido como um sistema de relacionamentos existentes entre empresas que participam do processo de compra e venda de produtos e serviços.” (p. 4)

Portanto, o principal foco do gerenciamento do canal de marketing é a organização de empresas em torno da satisfação das necessidades dos clientes e da entrega das mercadorias que serão por eles consumidas. Neste sentido, Bowersox et al (1992) afirmam que “a idéia principal é que canais são criados para facilitar e coordenar o fluxo funcional da fabricação dos produtos até o consumo”. (p. 16)

Sem a existência dos canais de marketing, “os consumidores não podem adquirir um produto acabado a menos que este produto seja transportado para onde eles possam ter acesso; armazenado até eles estarem prontos para isso, e trocado por dinheiro ou outros bens e serviços no momento de serem adquiridos por eles” (Stern et al, 1996, p. 2).

Entretanto, a função do canal de marketing vai além da satisfação pelo fornecimento de bens e serviços no local esperado pelo consumidor. Essa função deve ser entendida de uma maneira mais ampla pois, os canais também estimulam a demanda através de atividades promocionais das organizações que o constituem, tais como, varejo, representantes dos fabricantes e atacadistas.

Além disso, como ressaltam Stern et al (1996), o canal deve ser visto como uma rede organizada com o objetivo de criar valor para os usuários finais gerando utilidade de forma, posse, tempo e lugar. Essas utilidades são inseparáveis, pois “não existirá produto completo sem que elas tenham sido incorporadas em qualquer tipo de objeto, idéia ou serviço”. (Stern et al,1996, p. 2). Ademais, segundo Bowersox et al (1992), o fato de o canal de distribuição poder ser estruturado ou desenhado de uma maneira única, representa uma grande oportunidade para que a empresa ganhe vantagem competitiva com relação a seus concorrentes. (p. 4)

Portanto, em um ambiente altamente competitivo como o atual, a distribuição de bens e serviços passa a ter um papel decisivo para uma empresa. Pois é através da estruturação de novos canais que as empresas poderão se adaptar e atender aos inúmeros e recentes segmentos de mercado de uma maneira mais precisa e efetiva. Neste sentido, Bowersox e Cooper (1992) afirmam que “a arena para a competição no sistema de livre mercado é o canal de marketing. É no canal de marketing que o processo e a dinâmica da competição se localiza e o sucesso ou fracasso das empresas e iniciativas individuais é determinado”. (p. 4)

Os autores consultados (Bowersox e Cooper, 1992 e Stern et al., 1996) identificam vários fatores que contribuíram para o surgimento das estruturas de canais. Esses fatores são: econômicos, sistêmicos, serviços oferecidos, financeiros, estratégicos e diversos positivos e impeditivos. Ademais, os membros de um canal podem atuar de forma aliada na busca de maior eficiência em suas atividades. Cada um deles será comentado de forma sucinta a seguir.

2.1. Fatores econômicos

A principal explicação para a existência dos canais é econômica, pois ela é a mais importante para a determinação de suas estruturas, conforme registram Stern et al, (1996, p. 3). Segundo esses autores o surgimento destas instituições orientadas para a distribuição pode ser explicado em termos de 4 passos relacionados entre si, todos com conotações econômicas: aprimoramento da eficiência do processo, ajuste da discrepância do sortimento, rotinização das transações e facilitar o processo de pesquisa (p. 3).

Na mesma linha de raciocínio, Bowersox e Cooper (1992) afirmam que motivações econômicas deram origem aos canais de distribuição e chamam à atenção os seguintes 3 aspectos principais: performance funcional, redução da complexidade e especialização.

Em suma os autores consultados revelam que motivações econômicas relacionadas com as necessidades do processo de troca, melhoria da eficiência, redução da discrepância no sortimento, rotinização e a facilidade no processo de pesquisa. Mas, segundo eles, uma simples análise dos fatores econômicos fornece poucas informações sobre porque os canais são estruturados.

2.2. Fatores sistêmicos

Stern et al. (1996) chamam a atenção de que o surgimento de intermediários precisa ser analisado sob uma ótica sistêmica. Através de um enfoque sistêmico, Stern et al afirmam que:

“o mais importante para a análise da estrutura de canais é compreender que estes são formados por instituições e agências interdependentes. Ou seja, seus membros apresentam uma interdependência relativa para o desempenho da atividade. Um canal pode ser visto como um sistema por causa desta interdependência – é um sistema de componentes *interrelacionados e interdependentes* engajados na produção de um determinado resultado.”(p. 14)

Nesta visão de sistemas apresentada por Stern et al (1996), o canal de distribuição compreende 2 subsistemas principais: o comercial e o usuário final. *O Subsistema Comercial* inclui um grupo de instituições e agentes de marketing alinhados verticalmente, como fabricantes, atacadistas, e varejistas, sendo que cada membro do canal comercial é dependente de outras instituições para atingir seus resultados. Tomando-se como exemplo o caso de um produtor, este é dependente de um varejista para levar o seu produto até o usuário final, e com isso atingir o resultado esperado, no caso o objetivo de lucro.

Segundo os referidos autores, como todos os sistemas o canal de marketing também possui limitações tais como: geográficas (relativas à sua área de atuação no mercado), econômicas (sua capacidade de gerenciamento de uma certa quantidade de bens e serviços) e humanas (capacidade do canal em interagir com outros elementos do sistema).

Além disso, um canal sendo um sistema, faz parte de um sistema maior que lhe fornece os insumos necessários e impõe restrições à sua operação. O canal é parte

de uma estrutura de distribuição, que está contida no sistema nacional, que por sua vez faz parte do sistema internacional.

De acordo ainda com Stern et al (1996), “a estrutura de canal é determinada em parte pelo ambiente no qual o canal opera”.(p. 15). Esses autores mencionam inúmeros exemplos de mudanças ambientais que têm afetado no últimos tempos estas estruturas. Abaixo, são mencionados alguns exemplos que estão intimamente relacionados com o objeto de estudo desta pesquisa:

- Modificação no comportamento de compra dos consumidores finais decorrente do avanço acelerado das novas aplicações na tecnologia de computadores e de suas redes.
- Aumento do nível de exigência por valor e conveniência, que leva a novas experiência de compra. O desenvolvimento de tecnologias emergentes como computadores pessoais, TV interativa, telefones com telas, shoppings eletrônicos, possibilitam aos consumidores desfrutar de “Compras Virtuais” sem sair de suas casas.
- As mudanças no estilo de vida dos consumidores está levando a uma maior demanda por uma variedade de serviços, incluindo, a ênfase crescente no tempo de lazer, cuidado com o corpo, manutenção da saúde, e/ou o crescimento de produtos especializados de esporte, supermercados, spas e lojas de conveniência abertas 24 horas.
- Os consumidores cada vez com menos tempo disponível, têm rejeitado a rigidez do horário comercial, e exigem o acesso à informação, transações e serviços no horário que lhes for mais conveniente, como no caso do setor bancário.

2.3. Fatores associados com os serviços oferecidos

Stern et al (1996) utilizam a teoria elaborada anteriormente por Bucklin para ampliar a análise dos fatores para o surgimento das estruturas de canal. Sabe-se que os membros do canal de distribuição desempenham inúmeras funções de marketing (...) com o objetivo de reduzir a pesquisa dos consumidores, economizar tempo, estoques e outros custos. Se outras variáveis permanecerem iguais, principalmente o preço, os consumidores finais terão preferência maior em lidar com o canal de marketing que lhe proporciona um maior nível de prestação de serviços.” (p. 16)

De acordo com Bucklin citado em Stern et al (1996) existem 4 ofertas genéricas de serviços. A primeira delas refere-se à *conveniência espacial*. Esta variável se torna mais adequada para uma análise mais estruturada do mercado ou quando a descentralização estiver sendo considerada. A centralização do mercado – proporcionada pelo atacadista e/ou rede varejista aumenta a satisfação do consumidores pela redução das exigências de transporte e custo de pesquisa. Exemplos desse caso podem encontrados em *shopping centers*, supermercado de vizinhança, lojas de conveniência, *vending machines* e postos de gasolina que oferecem a seus clientes alternativas múltiplas de compra.

O *tamanho do lote*, o segundo fator, refere-se ao número de unidades adquiridas em cada transação. Esse tamanho também pode envolver a quantidade mínima contida na embalagem do produto. Outras vezes intermediários especializados em pequenos lotes são criados para facilitar o processo de venda.

O *tempo de espera ou entrega* para o cliente constitui o terceiro fator. O tempo que o consumidor precisa esperar entre o pedido e o recebimento das mercadorias, pode ser um elemento estimulador da criação de canais. De fato, quanto maior o tempo, mais inconveniente para o consumidor, que precisa planejar a compra com antecedência. Normalmente, quando têm que esperar, ele espera ser recompensado

por menores preços, como quando compram por catálogos e outro tipo de canais de marketing de venda direta.

A *variedade de itens* também desempenha papel importante na criação de canais. Quanto maior a extensão do sortimento ou a variedade de produtos disponíveis para o consumidor, maior a oferta do canal de marketing e maior o custo de distribuição. Isto ocorre pois quanto maior o sortimento de bens, mais trabalhoso o levantamento de estoques. Por exemplo, um supermercado tem em média um sortimento com 21.000 itens enquanto um atacadista tem um sortimento limitado de 8.000 itens com preços bem menores.

Por outro lado, de acordo com Stern et al (1996), o crescimento do número de intermediários incluídos em uma estrutura de canal, é proporcional ao nível de serviços requeridos pelos usuários finais. Tomando novamente o exemplo da compra em pequenos lotes solicita intermediários que executem essas atividades entre os fabricantes de produtos ou distribuidores em grande escala e os usuários finais. Como consequência poderá haver uma descentralização do mercado e um aumento nos custos totais de distribuição.

Desta forma, o que se percebe é que os usuários finais são geralmente confrontados para uma escolha entre estruturas de canal que lhes forneça serviços específicos a preços relativamente baixos, e outras em que serviços e preços são altos. Os referidos autores salientam que “quanto mais o usuário final participa do fluxo de marketing (em termos de pesquisa, posse física, financiamento, etc.), maiores devem ser as recompensas por seus esforços”. (p. 17)

Concluí-se portanto, que a estrutura de canal resultante é função do desejo dos membros do canal em atingir economias de escala relativas para cada um dos fluxos de marketing e a demanda dos consumidores pelos vários serviços. Considera-se uma estrutura ótima aquela que minimiza o custo total do sistema, tanto para o

subsistema comercial como para o usuário final. Esse ponto acontece no momento em que se atinge um ajuste adequado do nível de serviços prestados.

De fato, a este respeito, Stern et al (1996) salientam que os membros de um canal podem tentar transferir o grau de suas participações em cada um dos fluxos com o objetivo de fornecer o maior leque de serviços possível a seus clientes incorrendo no menor custo possível. Mas esta transferência exige tanto coordenação como cooperação entre as partes. Este é a razão que torna o gerenciamento de sistemas de canais uma atividade tão crítica (p. 17).

2.4. Fatores financeiros

Segundo Stern et al (1996) a análise dos custos financeiros de marketing também são de extrema importância para a determinação da estrutura de canal. De acordo com esses autores, cada fluxo de marketing pode ser analisado como tendo diferentes curvas de custo, que podem incluir retornos crescentes, decrescentes ou constantes. Portanto, uma empresa que tenha recursos limitados em mercados altamente competitivos na maioria das vezes delega para terceiros aquelas atividades que apresentam custos crescentes. Nesses casos a escolha recai sobre empresas especializadas em executar tarefas pré-determinadas.

Na situação de desintegração vertical, a empresa é capaz de reduzir seu custo marginal e aprimorar sua posição competitiva. Além disso, um membro do canal pode melhorar seu posicionamento assumindo somente aquelas funções que pode executar com maior eficiência, resultando em sinergia que ajuda a reforçar a competitividade em todo o canal. Conclui-se portanto, que os intermediários especializados são capazes de proporcionar redução de custos para empresas que os contratam, podendo, dessa maneira, se concentrar nas atividades que lhes são mais estratégicas.

Entretanto, segundo Stern et al (1996), com o passar do tempo pode ocorrer uma reintegração das atividades delegadas até então aos intermediários. Esse caso de retomada de atividades, a reintegração vertical, ocorre quando os resultados da empresa crescem e ela busca ampliar os serviços prestados a seus clientes. Uma mudança na tecnologia pode também explicar esses movimentos de reassumir atividades até então delegadas a terceiros. A empresa toma tais iniciativas por sentir-se capaz de desempenhar essas funções de forma mais adequada para o mercado.

Para exemplificar estes movimentos nas estruturas de canal, tomemos o caso de pequenos fabricantes que no início de suas atividades se utilizam de intermediários para chegar a seus clientes. Eles poderão estar servindo seus clientes através de representantes de vendas, transportadoras, armazéns ou financiadoras. Quando atingirem um certo porte eles poderão formar sua forças de vendas próprias, criarão armazéns próprios para estocar seus produtos podendo até mesmo, transportá-los em frota própria.

Apesar das inúmeras vantagens apresentadas, Stern et al (1996) alertam sobre a existência de vários problemas associados com a transferência de funções entre os vários elos de uma cadeia distributiva de produtos e serviços. Por exemplo, pode ser muito difícil separar os custos agregados associados com a performance de vários fluxos de marketing entre os elos, além do fato de que muitas empresas trabalham com múltiplos produtos e serviços dificultando sobremaneira a alocação de custos entre elas.

2.5. Fatores estratégicos

Conforme Bowersox e Cooper (1992), a definição da estrutura de marketing deve estar condizente com a estratégia da empresa: “uma clara definição do que constitui o negócio principal da empresa e serve para orientá-la em seu esforço

posicionamento em busca de uma clara posição no mercado perante clientes e concorrentes. As empresas precisam desenvolver processos específicos em busca de uma vantagem diferencial junto a um importante segmento de mercado”. (p. 145)

Utilizando as difundidas proposições de Porter, Bowersox e Cooper apresentam ainda 3 alternativas de estrutura de canal de distribuição possíveis para cada tipo de estratégia competitiva escolhida pela empresa.

A *liderança de custo* implica na produção e distribuição de produtos com o mais baixo custo possível para um segmento de consumidores sensíveis a preço. A principal vantagem competitiva alcançada pela liderança de custo é uma estrutura de custo unitário que permite atingir uma grande participação de mercado e lucratividade acima da média.

Enquanto que a *diferenciação* enfatiza a singularidade do produto ou serviço de uma maneira que é muito importante para consumidores não sensíveis a preço. A singularidade pode ser alcançada através do design, performance, qualidade, ou principalmente diferenciação das redes de distribuição e serviços prestados. Utilizando-se desta estratégia, a empresa espera proteger-se da concorrência desenvolvendo o prestígio de sua marca ou construindo a fidelidade do consumidor.

Por último, a *segmentação*, implica em se concentrar em um determinado segmento de mercado. Considerando que liderança de custo e diferenciação visam todo um setor, estratégias de segmentação são elaboradas para atingir um segmento de mercado específico. O objetivo é isolar-se dos concorrentes, servindo um mercado restrito com mais eficiência e efetivamente do que as empresas que estão competindo por uma parte maior do mercado.

Além dos fatores apresentados até o momento, existem outras possíveis explicações das razões que levam os canais assumirem determinadas características estruturais.

Este conjunto de fatores foi denominado neste trabalho como diversos e é apresentado a seguir.

2.6. Fatores diversos positivos e impeditivos

Segundo Stern et al (1996) existe ainda um conjunto composto por razões diversas que explicam a formação de canais de distribuição. Esses outros fatores poderão estar associados à:

- *Tecnologia* – o aparecimento do supermercado foi conseqüência de comunicação e mídia de massa, automóvel, caixa registradora, embalagens e refrigeração.
- *Características físicas* – geografia, tamanho da área de mercado, localização dos centros produtores, concentração da população. Os canais de distribuição tendem a ser extensos (com mais intermediários) quando a produção é concentrada e a população e os mercados se apresentam de forma dispersa.
- *Sociais e comportamentais* – o surgimento de uma nova forma de distribuição serve para equilibrar as forças entre os agentes de mercado. Por exemplo: o uso de marcas próprias pelos varejistas pode ser entendida como uma reação contra o poder dos grandes fabricantes detentores de marcas masi conhecidas e nacionais.
- *Política* – leis municipais, estaduais e federais influenciam direta ou indiretamente. Elas podem estar associadas à restrição da distribuição, discriminação de preços, prática de vendas injustas, além de autorizações específicas para atuar em certos canais. É o caso de muitos países europeus que restringem a expansão dos canais de distribuição.

Após a identificação dos diversos fatores responsáveis pela determinação dos inúmeros formatos de estruturas de canal pode-se afirmar que quando as exigências do consumidor e dos membros do canal são atendidas configura-se o que Stern e seus colegas (1996) denominaram de estrutura normativa. Segundo eles nessas condições “não existirá nenhuma outra estrutura que poderá criar maiores retornos financeiros e mais satisfação ao usuário final.” (p. 17)

Entretanto, esses mesmos autores comentam que a análise da realidade aponta que raras são as estruturas normativas. Essa constatação os levou a indagação das razões que estariam impedindo a formação de canais de distribuição com características normativas. Explicam eles que para responder essa questão torna-se necessário analisar um conjunto adicional de fatores ainda não considerados. Para tanto, Stern et al. (1996) buscaram apoio nos trabalhos desenvolvidos por McCammon, para localizarem as possíveis seguintes razões pela persistência de canais ineficientes e não normativos. Segundo eles são 5 as razões possíveis:

- *Solidariedade* – Os participantes do canal se organizam em grupos que tendem a manter práticas tradicionais e antigos relacionamentos. Por exemplo: o canal das lojas de departamento que se une para bloquear as operações mais arrojadas das lojas de desconto.
- *Valores dos empreendedores* – Grandes empresas estão orientadas para o crescimento, tendem a adotar critérios econômicos para as decisões e usam novas e eficientes tecnologias. Por outro lado, as pequenas empresas apresentam expectativas limitadas, tendendo a manter o *status quo*, a visualizar a curva da demanda como fixa, resistindo a mudanças.
- *Rigidez organizacional* – as empresas reagem positivamente às inovações, mas o processo de mudança leva tempo proporcionalmente maior até que as mudanças aconteçam efetivamente por causa da rigidez organizacional.

- *A posição relativa da empresa no canal* – dependendo da posição ocupada pela empresa no canal, os membros podem lutar para manter o *status quo*, enquanto que outros estarão preocupados em rompê-lo com comportamentos competitivos diferentes, com o objetivo de alcançarem posições de destaque maior.
- *Segmentação de mercado* – Geralmente as novas instituições não atendem todos os segmentos de mercado, elas se voltam a segmentos específicos. Dessa forma, as mais tradicionais procuram atender os segmentos leais, não sendo, portanto, compelidas a mudar.

2.7. Alianças entre os elos do canal

Stern e outros (1996) apresentam ainda as bases a partir das quais alianças ou parcerias estratégicas podem ser feitas entre os vários elos de um canal distributivo. Segundo esses autores as parcerias entre membros do canal exigem certas condições para que possam ser efetivas:

1. Reconhecimento da interdependência dos membros do canal.
2. Forte cooperação entre os elos.
3. Especificação cuidadosa dos papéis e funções de cada um dos elos.
4. Coordenação dos esforços em busca de resultados favoráveis para as partes.
5. Existência de confiança e intensa comunicação entre os membros do canal.

A intensificação das parcerias entre os membros de um canal poderá, em última instância, acarretar na criação de um canal sem fronteiras. Este conceito comentado

por Stern e outros (1996) está relacionado à idéia de *organizações sem separações*, na qual todos trabalham juntos para servir ao cliente, retirando as linhas organizacionais que os separam.

No caso do canal as fronteiras das organizações se misturam entre os membros do canal e múltiplos níveis em cada organização. Cada um destes níveis estaria trabalhando junto com seus aliados em outras organizações do canal para entregar qualidade superior de serviços aos clientes. As parcerias, dessa forma, estariam configurando um canal maior, sem fronteiras. Estes canais sem fronteira proporciona aos seus diferentes membros a sensação de pertencerem a um mesmo time, atuando de forma unificada. O papel de adversário, tão característico do canal tradicional estaria sendo substituído por relacionamentos construídos a partir da confiança e cooperação.

Caso não ocorra ação apoiada em parcerias, os vários membros de um canal deveriam tentar coordenar seus objetivos, planos e programas de forma que o desempenho do sistema como um todo seja valorizado. Stern e outros (1996) apontam que um alto grau de integração num canal de distribuição inteiro ainda é raro. Mas, esses autores registraram em 1996 que ações coordenadas dessa forma apresentavam tendência de crescimento.

Um outro indício observado por Stern e outros (1996) refere-se à presença crescente na distribuição de casos bem sucedidos de adoção dos princípios de qualidade assegurada e qualidade total na prestação do serviços ao mercado. Eles também são sinais claros dessa tendência de busca de um todo mais eficiente. Nesses casos os vários elos do canal estariam prestando serviços com qualidade otimizada.

2.8. Canal de distribuição – principais conclusões

O levantamento bibliográfico apresentado sobre canais de distribuição permite as seguintes principais conclusões tendo-se como referencial os objetivos deste trabalho:

1. O canal de distribuição é composto por diferentes participantes cada qual com um papel específico sendo que o resultado deste tipo de colaboração pode ser entendido como um sistema de relacionamentos existentes entre empresas que participam do processo de compra e venda de produtos e serviços.
2. Fatores específicos contribuem para o surgimento das estruturas de canais. Esses fatores são: econômicos, sistêmicos, serviços oferecidos, financeiros, estratégicos e diversos. Ademais, podem atuar de forma positivos ou impeditiva à formação de estruturas mais eficientes.
3. A intensificação das parcerias entre os membros de um canal poderá, em última instância, acarretar na criação de um canal sem fronteiras. Este conceito está relacionado à idéia de *organizações sem separações*, na qual todos trabalham juntos para servir ao cliente, removendo as linhas organizacionais que os separam.

Comentadas as características essenciais dos canais de distribuição e delimitados seus principais contornos a próxima parte apresenta as características do comércio eletrônico.

3. COMÉRCIO ELETRÔNICO

Esta parte sobre o comércio eletrônico tem como objetivos apresentar os conceitos básicos de comércio eletrônico, suas características principais e aborda as questões associadas com os aspectos conceituais presentes na base teórica dessa modalidade comercial.

3.1. Definindo comércio eletrônico

Comércio eletrônico pode ser considerado como sendo mais um daqueles termos que são rapidamente difundidos e adotados pela comunidade empresarial embora nem todos tenham tomado os necessários cuidados para compreendê-lo. Talvez pela sua rapidíssima expansão em relação às práticas tradicionais, tanto em termos quantitativos como qualitativos, as definições encontradas sugerem que diferentes entendimentos sobre o significado e as características essenciais dessa modalidade de comércio.

De fato, mais recentemente muitas são as contribuições de pesquisadores que se interessaram por aspectos específicos associados com esse tema. Com isso percebe-se que existem definições que restringem o foco do comércio eletrônico às operações de venda das empresas. Outras, mais amplas, consideram que muitas, senão todas, atividades desenvolvidas pelas empresas podem ser entendidas como parte de um todo maior: o comércio eletrônico.

Os pioneiros Kalakota e Whinston (1996), por exemplo, definem comércio eletrônico como sendo a “compra e venda de informação, produtos e serviços via redes de computadores.” Já para Applegate e outros (1996) o comércio eletrônico envolve não só as atividades de comprar e vender. Esse tipo de comércio inclui todos os tipos de esforços de pré-vendas e pós-vendas realizados pelas empresas, assim como um conjunto de atividades auxiliares.

Estas outras iniciativas que vão além do comprar e vender, segundo esses autores e incluem novos enfoques para pesquisa de mercado, geração de condução qualificada de vendas, anúncios, compra e distribuição de produtos, suporte a cliente, recrutamento, relações públicas, operações de negócios, administração da produção, distribuição de conhecimento e transações financeiras.

Para Zwass (1998), conforme consulta eletrônica ao *site* desse pesquisador, comércio eletrônico consiste no “compartilhamento de informações de negócios, manutenção de relações comerciais e a condução de transações comerciais através de redes de telecomunicação.” Esse autor sustenta ainda que o comércio eletrônico teria surgido muito antes do advento da Internet, com as transações computador a computador que ficaram mais recentemente conhecidas como EDI (*Electronic Data Interchange*) e que tiveram casos conhecidos como o do Wal-Mart, da Levi Strauss e da General Motors. Afirma também que errôneo interpretar o comércio eletrônico como um grande desenvolvimento tecnológico e que este poderia ser entendido como o agrupamento de diversas tecnologias que, somadas a avanços organizacionais e gerenciais, foram alçadas para um patamar mais elevado. E, estas agora num estágio mais avançado estariam estimulando novos avanços organizacionais e gerenciais.

Zwass também defende que o surgimento da Internet estaria redefinindo o comércio eletrônico, particularmente após a chegada da *World Wide Web* a partir de 1993 e do primeiro *browser*, o Mosaic. Estes, segundo Zwass, teriam trazido um grande contingente de público para a rede.

Muitas empresas antes usuárias dos sistemas proprietários de EDI estariam se mudando para a Internet, transformando-a no maior impulsionador do comércio eletrônico hoje em dia. A parte elaborada a partir de Morgado (1998) contém uma apresentação sucinta da Internet.

3.2. *Internet*

Morgado (1998) referenciando a Kalakota e Whinston (1996) comenta que esses autores definem a *Internet* como sendo o componente de maior visibilidade da infraestrutura da rede eletrônica (também conhecida como *I-way*) estando espalhada por vários continentes. Essa estrutura é genérica e não engloba somente o comércio eletrônico, mas sim um amplo espectro de serviços baseados em computadores, como o *e-mail*, o EDI, publicação e recuperação de informações e vídeo-conferência.

Segundo Kalakota e Whinston (1996), a *Internet* é um combinação singular de serviço postal, sistema telefônico, biblioteca de pesquisa, supermercado e centro de conversações, que permite às pessoas compartilharem ou comprarem as mais diversas informações que desejarem. Registre-se que esses autores fazem uma comparação direta com os tradicionais canais de distribuição. No contexto eletrônico o intercâmbio de dados é feito rapidamente, utilizando tecnologias já instaladas e por preços bastante razoáveis.

Atualmente, o consumidor se conecta à rede através de um provedor de acesso e a partir de seu computador liga-se à rede mundial nas qual várias tecnologias são utilizadas ao mesmo tempo: linhas telefônicas comuns, linhas de transmissão de dados dedicadas, linhas de alta velocidade, satélites, *links* de microondas e, inclusive, cabos de fibra ótica, conforme explicam Kalakota e Whinston (1996).

Estabelecida a conexão o usuário passa a ter acesso a uma infinidade de serviços disponíveis na rede como lembram esses autores:

- *Correio eletrônico (e-mail)*, que permite ao usuário enviar e receber correspondência eletrônica através de uma caixa postal em seu nome.

- *Transferência de arquivo (File Transfer Protocol-FTP)*: através desse recurso o usuário pesquisa diretórios de arquivos mantidos em outros locais (*sites*) e pode requisitar cópias do que for de seu interesse. As cópias são enviadas eletronicamente pela própria rede e os arquivos podem ser das mais diversas naturezas (textos, imagens, softwares, etc.).
- *Conexão remota (Telnet)*: através desse serviço o usuário pode transformar seu equipamento em um terminal de um outro computador remoto, tornando-se seu “hóspede”.
- *Grupos de discussão (USENET-NetNews)*: que possibilitam ao usuário participar em milhares de grupos de discussão através de software específico.
- *Serviços de Informação e Busca*: que permitem buscar informações sobre tópicos específicos na rede.
- *World Wide Web (WWW)*: sistema que utiliza o recurso de hipertexto e que traz os recursos mundiais da Internet de forma conjunta, interativa, onde a informação é encontrada de maneira fácil e amigável.

De acordo com Quelch e Klein (1996), a popularização da Internet pode ser atribuída ao surgimento da WWW. Cabe registrar que a revista norte-americana divulgou em 1997 uma estimativa do número mundial de domicílios conectados, como pode ser observado na tabela apresentada a seguir:

Domicílios *On-line* (em milhões)

Ano	EUA e Canadá	Mundo
1995	9.6	15.0
1996	15.4	23.4
1997	22.3	34.0
1998	28.7	45.2
1999	34.6	56.7
2000	38.2	66.6

Fonte: Newsweek; The Web: Infotopia or Marketplace?; 27-Jan-1997; página 38

Percebe-se, conforme essa fonte, que existam algo mais do que 45 milhões de domicílios conectados à rede. Essa impressionante de conexões confere um enorme potencial para as atividades de comércio eletrônico.

Essa popularidade da Internet, para Foo e Lim (1997), decorre de um número de fatores. Entre eles destacam-se a *facilidade de acesso* (basta adquirir modems, computadores e uma conta em um provedor - investimentos de custo relativamente baixo), a *facilidade no uso* (graças aos novos programas, cada vez mais amigáveis), a possibilidade que a Internet oferece de se obter *conectividade global* imediata, a *rapidez no recebimento e envio de informações* que a rede permite, as *oportunidades de comercialização e negócios* oferecidas pela rede, a *economia de escala* que permite (o custo incremental para atingir milhares de pessoas, mesmo em outros países, é pequeno) e, finalmente, as *baixas barreiras de entrada e igualdade de oportunidades* que oferece (grandes organizações não têm, necessariamente, vantagens sobre as pequenas empresas presentes na rede).

A Internet no Brasil

Conforme relata Morgado (1998) o Brasil é um dos países que tem se destacado no número de domínios e computadores ligados à rede. De fato, de acordo com o Comitê Gestor da Internet (1998), ocupamos o 18º lugar entre as redes do mundo e o 3º lugar nas Américas, atrás apenas dos Estados Unidos e do Canadá. Ainda de

acordo com esse Comitê, os 1.310.000 usuários da *Internet* no Brasil representam um crescimento de 10 vezes mais em relação ao total encontrado em janeiro de 1996, há apenas dois anos atrás.

Computadores e usuários brasileiros na rede

Período	Computadores Host	Usuários
Dez 1997	131.001	1.310.001
Jul 1997	115.458	1.150.458
Jan 1997	77.342	1.100.624
Dez 1996	74.458	740.458
Jul 1996	50.746	500.746
Jan 1996	17.429	170.429

Fonte: Comitê Gestor da Internet (cg.org.br) - Junho 1998

3.3. O desenvolvimento do comércio eletrônico

Muito tem sido publicado no contexto brasileiro sobre comércio eletrônico desde as explicações e proposições feitas por Negroponte (1995). Entre as contribuições mais recentes se destacam Tapscott (1997), Schwartz (1998) e Martin (1998) comentados a seguir.

Tapscott (1997) apresenta os significados da economia digital, título de sua obra, e enumera as implicações que ela traz para as empresas. Segundo esse consultor a economia como um todo está mudando. Exemplifica essas mudanças no setor industrial com a crescente convergência entre a computação (computadores, *softwares* e serviços), comunicações (telefonia, cabo, satélite, tecnologia sem fio) e conteúdo (entretenimento, indústria editorial, provedores de informações). Alerta ainda que os impactos dessas mudanças são profundos.

Schwartz (1998) comenta os passos a serem observados pelas empresas interessadas em desenvolver negócios no contexto virtual. Buscando a compreensão das motivações que possam estar presentes no desenvolvimento dessas atividades, ele

apresenta os possíveis interessados na *webeconomia*, ao que tudo indica um neologismo criado por ele e que também é o título de sua obra:

- Consumidores, que buscam satisfazer suas necessidades de forma mais barata, mais conveniente e instantânea.
- Criadores de conteúdo que em suas atividades editoriais criam ambientes virtuais e situações mais envolventes.
- As empresas vendedoras que descobrem na *Web* maneiras atraentes para promoção e venda de seus produtos e serviços.
- As empresas que desenvolvem e disponibilizam produtos, serviços e tecnologias criando a infra-estrutura necessária para que as partes interessadas estabeleçam o contato no ambiente virtual.

Schwartz (1998) ressalta ainda que o mercado eletrônico, das relações computador-a-computador, não irá tão longe a ponto de substituir o mercado tradicional. Segundo esse autor haverá certamente forte interação entre essas duas economias. Um dos pontos abordados por ele refere-se aos impactos da economia digital sobre os consumidores. O ponto levantado pelo autor é de que os consumidores buscarão serviços ricos em informações e que deverão ser recompensados por revelarem dados sobre si próprios pois, segundo ele, estar presente na *Web* pode muito bem ser uma atividade anônima. Anonimato este que demandará iniciativas muito bem planejadas das empresas para conhecer com a profundidade necessária os anseios de seus clientes.

Martin (1998) propõe alternativas estratégicas para as empresas que queiram atuar no ambiente virtual. Segundo esse autor o modelo básico a ser adotado envolve três características principais: presença na *Net*, referindo-se à rede eletrônica e interativa, tecnologia e conteúdo. Identifica e comenta casos bem-sucedidos de

empresas que possuem patrimônio digital, expressão utilizada pelo autor para referir-se àquelas organizações que percebem o potencial do mundo virtual e nele realizam suas atividades negociais. Esse autor acrescenta ao longo de suas explanações outros três componentes à base inicial: investimento, conectividade em massa e conhecimentos tecnológicos. Com esses seis elementos Martin caracteriza os componentes essenciais para a atuação de empresas no ambiente virtual.

Um dos pontos advogados por Martin (1998) refere-se à importância do contexto, que nas relações virtuais assume papel extremamente relevante. De fato, afirma que no patrimônio digital o contexto, mais do que o conteúdo, determina valor para o consumidor. Para esse autor o contexto combina uma série de fatores: tempo, lugar, conteúdo relevante e tecnologia. Recomenda ainda que as empresas podem explorar quatro estratégias para adicionar conteúdo num dado contexto:

- Criar atmosfera adequada para desenvolver negócios *on-line*, estabelecendo um claro paralelo com a importância da atmosfera no varejo.
- Desenvolver laços com os clientes estimulando assim relações comunitárias virtuais e *on-line*.
- Conceber serviços diferenciados e valorizados pelos clientes para atraí-los. Registre-se que o cliente domina a relação virtual e pode entrar e sair a qualquer momento da rede.
- Fornecer informações ampliadas para os clientes, possibilitando que consulta sobre assuntos relacionados sejam feitas e, até mesmo, oferecendo-lhes detalhes adicionais, edições especiais com conteúdos bem mais aprofundados aos clientes.

Martin (1998) apresenta os estágios que percebe existir no lançamento de produtos e serviços virtuais. De acordo com a experiência desse autor o estabelecimento de

parcerias na rede virtual é uma tendência natural podendo ser explicado por diversas razões. Entre essas razões destacam-se o fator temporal e o crescimento da rede ambos muito acelerados. Eles estimulam a decisão de formar equipes combinando recursos internos e externos em parceria com outras empresas substituindo a tradicional decisão de desenvolver soluções internamente. Essas soluções cooperadas criam condições para que os riscos sejam compartilhados e vários ganhem em períodos menores de tempo.

Com essas características o comércio eletrônico vem assumindo lugares de destaque cada vez maiores na economia. Numa recente e ampla reportagem sobre a economia do século 21 elaborada pela Business Week (1998), um dos executivos entrevistados comenta que o comércio eletrônico é, sem dúvida, uma força incontrolável. De fato, previsões do Forrester Research Inc. contidas nessa reportagem prognosticam que o comércio eletrônico em 2005 será responsável por 6% do PNB norte-americano, um significativo salto desde o início das atividades virtuais em 1991.

Os analistas especializados no comércio eletrônico consultados pela Business Week alertam que a intensidade dos negócios virtuais variam de setor para setor. Por exemplo, a participação dessa modalidade comercial atinge a casa dos 20 e até 60% de setores como computadores, softwares, catálogos e livros. Eles também alertam que devido ao ritmo intenso de crescimento ainda pouco se conhece sobre o real impacto que o comércio eletrônico possa vir no mercado.

Por esta mesma razão o govêrno norte-americano recentemente conclui uma análise cuidadosa da economia digital e da Internet e seus impactos potenciais na economia norte-americana. Em sintonia com os tempos modernos e com a temática analisada, disponibilizou o relatório final no site da Secretaria do Comércio Eletrônico (<http://www.ecommerce.gov>). Nas conclusões dessa análise detalhada da situação são apresentados os seis desafios principais identificados pela equipe responsável pela análise. Alguns deles envolvem as conhecidas questões técnicas, outros o desenvolvimento de padrões e outros ainda estão associados com os significativos

investimentos de capital requeridos pela atividade economia digital. Os desafios são os seguintes:

- O comércio eletrônico deve crescer num ambiente voltado para o mercado, sem grandes regulamentações ou interferências governamentais.
- Sempre que possível as regras para a Internet e comércio eletrônico devem ser oriundas da iniciativa privada e não da administração pública.
- As autoridades públicas tem um importante papel apoiando a criação do ambiente legal no qual as relações virtuais acontecerão, mas precisam exercitar esse papel de forma não-burocrática.
- A competição entre empresas interessadas nesse setor deve ser encorajada preferivelmente a partir das leis de mercado e da competição ao invés do que decorrente de legislação governamental.
- Não deve existir taxaço discriminatória contra o comércio eletrônico.
- A Internet deveria funcionar num mercado global sem fronteiras artificiais criadas pelas autoridades governamentais.

Esses desafios sugerem uma intensa agenda de trabalho claramente a posição das autoridades norte-americanas que deverão

Na tentativa de categorizar o uso que as empresas fazem da Internet, diversos autores propuseram modelos classificatórios sobre o padrão de adoção dessa forma de atuação comercial. Estas proposições serão apresentadas e revistas a seguir. Essas análises facilitarão as comparações com os fatores que influenciam a formação de canais de distribuição apresentados anteriormente.

A proposição de Margolis

De acordo com Margolis (1996) a Internet é uma novidade e, como tal, as empresas podem adotar três estratégias básicas em relação a ela: adoção rápida, observação e experimentação. Os primeiros adotantes, os inovadores, seriam aqueles mais capacitados para comercializar rapidamente via Internet. Isto porque essas organizações dominam as tecnologias necessárias à nova mídia, como o conhecimento dessas novas tecnologias e de marketing direto. Essas empresas teriam a capacidade de obter rapidamente benefícios do comércio eletrônico devido ao fato de que teriam uma curva de aprendizado muito mais curta que a de outros, além de terem muitos dos recursos necessários já à mão.

O segundo grupo, dos observadores, seria composto por aquelas organizações que provavelmente não veriam atratividade na nova mídia até que seus custos caíssem e sua penetração aumentasse, dado sua sensibilidade a economias de escala. Conforme Margolis (1996) nesse grupo se incluiriam os fabricantes de produtos de marcas desconhecidas ou de produtos que não fossem capazes de atrair a atenção dos consumidores, além de varejistas que tivessem uma linha de mercadorias inadequada para venda eletrônica.

Os experimentadores, integrantes do terceiro grupo, seriam os experimentadores. Neste grupo estariam a maioria das empresas. Essas empresas enfrentam os desafios da atratividade e/ou habilidade necessária para esse novo tipo de comércio. Nesta categoria encontram-se varejistas e fabricantes com marcas conhecidas, para os quais o comércio eletrônico se apresenta como uma alternativa que deve ser testada. Essas empresas, através desses testes, procurariam entender o que o comércio eletrônico tem a oferecer, desenvolver suas habilidades na nova mídia e entender o potencial e a atratividade do novo canal.

A proposição de Ghosh

Ainda sob a perspectiva estratégica, Ghosh (1998) visualiza 4 tipos distintos de oportunidades para as empresas dentro da Internet: ligação direta com o consumidor, ultrapassagem da cadeia distributiva existente, ofertas diferenciadas para os clientes e liderança de atuação no comércio eletrônico.

A ligação direta com o consumidor, o primeiro tipo proposto por Ghosh (1998) seria feita por aquelas organizações que identificam na Internet a possibilidade para estabelecer uma ligação direta com sua clientela ou com outros parceiros com os quais tenha importantes relacionamentos, tais como fornecedores críticos ou distribuidores.

O segundo grupo seria aquele que busca ultrapassar a cadeia distributiva existente e utiliza a Internet para vender diretamente ao seu consumidor final. Dessa forma, essas organizações estariam atravessando os intermediários existentes, sejam eles atacadistas ou varejistas. Essas empresas estariam modificando regras e definindo novos modelos para distribuir seus produtos e serviços. Elas estariam reorientando seus negócios.

A possibilidade de prestar serviços diferenciados para a clientela seria a razão central para um terceiro grupo de organizações atuar no ambiente virtual. Estas organizações entregariam novos produtos e serviços para novos clientes seja produzindo e distribuindo novas combinações de informações digitalizadas, seja criando novos modelos de transações e serviços, sem incorrer nos custos e complexidades do mundo físico.

Tornar-se dominante no canal eletrônico seria a motivação principal de um quarto grupo de empresas na visão de Ghosh (1998) . Este seria o caso de empresas como a Amazon e a Yahoo, capazes de suprir praticamente todas as necessidades dos consumidores em determinadas categorias de produtos. O referido autor compara o

poder de atração desse tipo de site ao dos conhecidos *category killers* do varejo norte-americano, como Toys R Us e Wal-Mart. Uma vez mais busca-se nos formatos mais tradicionais de distribuição para exemplificar ações de comerciantes eletrônicos.

A proposição de Hoffmann, Novak e Chatterjee

Hoffman e seus colegas (1995-96) propuseram seis categorias funcionais nas quais um site da *Internet* poderia ser classificado. São elas: lojas virtuais, simples presença, conteúdos de valor, *shopping* virtual, incentivo e serviços de busca.

Na primeira possibilidade, a loja virtual, estariam as organizações que realizam através de seus *sites* vendas diretas através da nova mídia, via um catálogo eletrônico ou um outro formato mais inovador. O número de produtos oferecidos poderiam variar grandemente (por exemplo, de um a muitos itens) e os consumidores encomendariam as mercadorias através de formulários na própria tela, por um número telefônico do tipo 0800 ou mesmo por correspondência tradicional.

O segundo grupo seria representado pela simples presença de uma organização no ambiente virtual. Enquadram-se nessa categoria as empresas que mantêm *home-pages* visando principalmente marcar presença nessa nova mídia. Os referidos autores subdividem esse grupo em três outros com características próprias. O primeiro sub-grupo é o de *sites* que somente fazem propaganda e cujo conteúdo poderia estar também em outras mídias, na impressa, por exemplo. O segundo sub-grupo teria um apelo mais emocional do que racional de organizações que buscariam com esse esforços construir sua imagem institucional. No terceiro e último sub-grupo estariam *sites* contendo *informação* detalhada sobre a empresa e suas ofertas.

No terceiro grupo estariam aquelas organizações com ofertas valiosas para seus clientes. Seriam aqueles *sites* que oferecem conteúdo com elevado teor de valia para aqueles que os acessam. Hoffman e seus colegas subdividem esse grupo em outros três. No primeiro deles se encontrariam os *sites* que demandam algum tipo de *pagamento de taxas* para que possam ser consultados. Nesses casos os consumidores são cobrados para obter as informações que desejam. No segundo sub-grupo estariam os *sites patrocinados*, os quais vendem espaço de propaganda para atenuar ou eliminar a cobrança de taxas dos consumidores que os acessam. O terceiro e último sub-grupo seria o dos *sites de diretórios de pesquisa*, os quais vendem espaço para terceiros e terem a chance de oferecer aos interessados em suas buscas e pesquisas.

Do quarto grupo participam vários ofertantes que no conjunto colocam a disposição dos interessados bens de alguma relacionados entre si. Estes aglomerados são conhecidos como *shoppings* virtuais. Esses *shoppings* abrigam diversos tipos de lojas ou se especializar em certas determinadas categorias de produtos e serviços.

Um quinto grupo oferece incentivos específicos para os consumidores. Estes *sites* são concebidos para gerarem tráfego para outros *sites*. Geralmente assumem a forma de páginas transitórias que remetem a outras páginas de conteúdo permanente.

O sexto grupo comporta os sites que possibilitam levantamentos feitos na rede a partir de uma palavra-chave fornecida pelo usuário. Exemplos deste tipo são a Yahoo ou o Altavista.

A proposição de Quelch e Klein

Quelch e Klein (1996) sustentam que os *sites* das empresas na *Internet* passam por um caminho evolutivo. No caso das empresas tradicionais, segundo esses autores, os *sites*, em seus estágios iniciais, começariam fornecendo informações e, com o passar

do tempo, caminhariam para um modelo de negócios num estágio superior com a finalidade de realizarem transações comerciais.

Os referidos autores citam os casos das norte-americanas Federal Express e da sua concorrente UPS que, apesar de terem grande sucesso em seus *sites*, ainda não permitem que o cliente desenvolva negócios com as essas organizações. É o caso, por exemplo, do agendamento da retirada das encomendas pela rede que ainda não pode ser feito de forma virtual.

Já para as empresas que surgiram vendendo através da *Internet*, Quelch e Klein (1996) afirmam que o caminho seria inverso, até mesmo por razões econômicas podem motivar as empresas. Essas empresas foram criadas especialmente para atuar no contexto virtual pela rede e, com o passar do tempo, seus *sites* se sofisticam, agregando informações e utilidades. Quelch e Klein (1996) exemplificam esse grupo com a CD Now, uma loja de discos on-line que, depois de certo tempo em operação, passou a fornecer em seu *site* calendários de eventos musicais e informações sobre novidades e lançamentos musicais.

Dessa forma, esses autores vislumbram dois caminhos alternativos para a criação de um negócio virtual: da informação para a transação e da informação para a transação. Isto é, de um lado empresas tradicionais fornecem pela rede informações sobre si própria de caráter institucional e sobre seus produtos e serviços e evoluem gradativamente para desenvolver negócios com seus clientes pela rede. De outro lado, estariam as organizações que desde o início desenvolvem negócios exclusivamente em ambientes virtuais pela rede eletrônica com sua clientela e, paulatinamente, aprimoram e agregam serviços adicionais para atender de forma ampla as necessidades de sua clientela.

O quadro apresentado a seguir contém as características mais marcantes dessas duas possibilidades conforme Quelch e Klein (1996).

Os estágios da evolução de um *Web site* conforme Quelch e Klein

Empresas tradicionais evoluem para ambientes virtuais

Informação → Transação

- 1) Fornecimento de informações sobre a instituição e serviços oferecidos
- 2) Coleta de informações e pesquisa de mercado
- 3) Serviço de atendimento ao consumidor
- 4) Suporte interno/serviços (*intranet*)
- 5) Transações computador-a-computador

Empresas nascem virtuais e ampliam suas atividades

Transação → Informação

1. Transações computador-a-computador
2. Serviço de atendimento ao consumidor
3. Fornecimento de informação sobre a instituição e serviços oferecidos
4. Coleta de informações e pesquisa de mercado
5. Fornecimento de amplas informações aos interessados

A proposição de Zwass

Zwass propôs uma sistemática hierárquica, que segundo indicações contidas em seu *site* (1998), de conteúdo preponderante técnico, aprimora a proposta feita por esse mesmo pesquisador em 1996. Essa versão mais atualizada preconiza a existência de 3 meta-níveis hierárquicos numa operação de comércio eletrônico, alguns deles com sub-divisões ou níveis intermediários totalizando 7 posições distintas na hierarquia. As principais características de cada nível seriam as seguintes:

Proposição hierárquica de zwass

Meta-nível	Nível	Funções	Serviços oferecidos
Infraestrutura	1	Infraestrutura de telecomunicações	Redes de mídia wire-less
	2	Serv. de comunicação públicos e privados	Internet e VAN's (Redes de valor adicionado)
	3	Hipermídia e Multimídia Gerenciamento de Objetos	WWW
Serviços	4	Mensagens seguras	EDI, Correio eletrônico e Transf. eletrônica de fundos
	5	Serviços ampliados	Contagem de acessos Bibliotecas digitalizadas
	6	Produtos e Sistemas	Comunicação virtual intranet extranet Relacionamento com fornecedores e clientes Marketing on-line Atendimento imediato de solicitações e remoto a clientes.
Produtos e Estruturas especializadas	7	Mercados virtuais e Serviços Eletrônicos	Gerência da Cadeia de Suprimentos Leilões, intermediações, corretagens e Serviços virtuais de busca.

De fato, de acordo com Zwass (1998), a Internet se tornou o principal impulsionador do comércio eletrônico atual, que vem sendo ampliado de forma exponencial e assumindo papéis adicionais em função do desenvolvimento dessa nova mídia.

Por último, foi feito um levantamento sobre comércio eletrônico nas publicações especializadas sobre comércio, varejo e distribuição. Exemplos típicos são as matérias contidas em recente edição da publicação norte-americana Stores, veículo da conhecida National Retail Federation Stores (1997). Nessa edição de um lado,

Ross aponta a necessidade do estabelecimento de padrões de referência para as empresas norte-americanas que desenvolvem negócios diretamente com clientes, relação essa conhecida no inglês como DTC - Direct to Consumer. A aceitação do consumidor norte-americano a essa modalidade de comércio se intensificou de tal forma em anos recentes demandando providências das empresas que adotaram essa modalidade. Entre elas destaca-se a criação de um comitê dessa indústria visando o estabelecimento de padrões para orientar os interessados e encaminhar os desafios resultantes do comércio eletrônico.

Por outro lado, a referida publicação Stores (1997) apresenta na seção “on-line retailing” os progressos alcançados pela indústria fonográfica na distribuição de seus produtos via Internet, com vantagens em relação às alternativas tradicionais. Relata a articulista Reda que os testes de entrega eletrônica da produção musical trarão implicações para outras obras que envolvam direitos autorais, como filmes, livros e obras fotográficas. Nessa complexa situação os benefícios parecem ser maiores do que os custos. As relações entre vendedores e consumidores em ambientes eletrônicos permitem controles maiores sobre as partes de forma vantajosa para ambos. As primeiras avaliações são promissoras, particularmente no difícil trato das questões associadas com os direitos autorais, que estariam sendo mais controladas nas relações virtuais (Stores, 1997).

O tema relacionado com o comércio eletrônico ganha espaço maior com a apresentação de casos, exemplos de experiências pioneiras bem sucedidas. É o caso da edição de maio de 1998 da publicação mensal norte-americana “Electronic Commerce World”. Em geral, nestas matérias com excelentes conteúdos práticos pouco é abordado sobre o suporte conceitual que o tema demanda. Por outro lado, em se tratando de prática recentemente introduzida, ainda se observam poucos estudos dedicados a esse tema sob a ótica mercadológica. Todavia, a busca evidenciou uma crescente publicação de estudos com conteúdos altamente técnicos que fugiam do interesse principal deste estudo.

3.4. Comércio eletrônico – principais conclusões

O levantamento bibliográfico apresentado sobre comércio eletrônico permite as seguintes principais conclusões tendo-se como referencial os objetivos deste trabalho:

1. Em função dos diferentes entendimentos sobre o tema central deste trabalho apresentado pelos autores consultados nesta parte do trabalho, adotou-se a proposta por Zwass para quem comércio eletrônico envolve o compartilhamento de informações de negócios, manutenção de relações comerciais e a condução de transações comerciais através de redes de telecomunicação.
2. Fatores específicos contribuem para o surgimento do comércio eletrônico. Esses fatores são: econômicos, sistêmicos, serviços oferecidos, financeiros, estratégicos e diversos.
3. O estabelecimento de parcerias na rede virtual é uma tendência natural podendo ser explicado por diversas razões. Fatores temporais e de crescimento da rede estimulam a decisão de formar equipes combinando recursos internos e externos em parceria com outras empresas. Essas soluções cooperadas criam condições para que os riscos sejam compartilhados e vários ganhem em períodos menores de tempo.
4. Partindo do pressuposto de que a implantação da *Internet* tem sido fundamental para o desenvolvimento do comércio eletrônico, o uso que as empresas fazem dela é um caminho revelador sobre o nível de intimidade que elas tem com o comércio eletrônico.

5. As analogias entre o comércio eletrônico e os formatos tradicionais de distribuição são freqüentes nas obras consultadas sugerindo haver uma natural associação entre eles.
6. Quelch e Klein (1996) vislubram dois caminhos alternativos para a criação e aprimoramento de um negócio virtual: da informação para a transação e da transação para a informação. Isto é, de um lado empresas tradicionais fornecem via rede eletrônica aos interessados informações sobre si próprias, de caráter institucional, e sobre seus produtos e serviços; e evoluem gradativamente em estágios intermediários para aprimora-las visando, no ponto mais avançado, desenvolver negócios com seus clientes pela rede. De outro lado, as organizações iniciam suas atividades operando exclusivamente pela rede eletrônica com seus clientes e, paulatinamente, incorporam serviços adicionais para a clientela virtual.
7. O ciclo de desenvolvimento dos negócios virtuais em 5 estágios propostos por Quelch e Klein (1996) é de fácil identificação e entendimento com a grande vantagem de não apresentar dificuldades maiores de operacionalização. Os caminhos são os seguintes:

Empresas tradicionais evoluem para ambientes virtuais

Informação → Transação

- 1) Fornecimento de informações sobre a instituição e serviços oferecidos
- 2) Coleta de informações e pesquisa de mercado
- 3) Serviço de atendimento ao consumidor
- 4) Suporte interno/serviços (*intranet*)
- 5) Transações computador-a-computador

Empresas nascem virtuais e ampliam suas atividades

Transação → Informação

1. Transações computador-a-computador
2. Serviço de atendimento ao consumidor
3. Fornecimento de informação sobre a instituição e serviços oferecidos
4. Coleta de informações e pesquisa de mercado
5. Fornecimento de amplas informações aos interessados

Analisadas as contribuições mais relevantes nas áreas de canais de distribuição e comércio eletrônico e delimitados seus principais contornos a próxima parte apresenta uma síntese das conclusões resultantes.

4. SÍNTESE DAS CONCLUSÕES RESULTANTES DA REVISÃO DA LITERATURA

1. O canal de distribuição é composto por diferentes participantes cada qual com um papel específico sendo que o resultado deste tipo de colaboração pode ser entendido como um sistema de relacionamentos existentes entre empresas que participam do processo de compra e venda de produtos e serviços.

2. Fatores específicos contribuem para o surgimento das estruturas de canais. Esses fatores são: econômicos, sistêmicos, serviços oferecidos, financeiros, estratégicos e diversos. Ademais, podem atuar de forma positivos ou impeditiva à formação de estruturas mais eficientes.
3. A intensificação das parcerias entre os membros de um canal poderá, em última instância, acarretar na criação de um canal sem fronteiras. Este conceito está relacionado à idéia de *organizações sem separações*, na qual todos trabalham juntos para servir ao cliente, removendo as linhas organizacionais que os separam.
4. Comércio eletrônico envolve o compartilhamento de informações de negócios, manutenção de relações comerciais e a condução de transações comerciais através de redes de telecomunicação (Zwass, 1998).
5. Fatores específicos contribuem para o surgimento do comércio eletrônico. Esses fatores são: econômicos, sistêmicos, serviços oferecidos, financeiros, estratégicos e diversos.
6. O estabelecimento de parcerias na rede virtual é uma tendência natural podendo ser explicado por diversas razões. Fatores temporais e de crescimento da rede estimulam a decisão de formar equipes combinando recursos internos e externos em parceria com outras empresas. Essas soluções cooperadas criam condições para que os riscos sejam compartilhados e vários ganhem em períodos menores de tempo.
7. A implantação da *Internet* foi fundamental para o desenvolvimento do comércio eletrônico e a forma como é utilizada pelas empresas é um caminho revelador sobre o nível de utilização do comércio eletrônico.

8. As analogias entre o comércio eletrônico e os formatos tradicionais de distribuição são freqüentes nas obras consultadas. Parece existir entre eles uma forte interligação.
9. Quelch e Klein (1996) vislubram dois caminhos alternativos para a criação e aprimoramento de um negócio virtual: da informação evoluindo para a transação eletrônica e da transação evoluindo para informações amplas. Isto é, de um lado empresas tradicionais fornecem inicialmente, via rede eletrônica, aos interessados informações sobre si próprias, de caráter institucional, e sobre seus produtos e serviços. E dessa base evoluem gradativamente em estágios intermediários para aprimora-las, de forma cada vez mais intensa, visando no ponto mais avançado, ao final, desenvolver negócios com seus clientes pela rede. De outro lado, as organizações iniciam suas atividades operando exclusivamente pela rede eletrônica com seus clientes e, paulatinamente, incorporam serviços adicionais para a clientela virtual em estágios intermediários até alcançar um nível máximo com amplas informações a seus clientes.
10. O ciclo de desenvolvimento dos negócios virtuais em 5 estágios propostos por Quelch e Klein (1996) apresenta grandes vantagens em relação ao estudo proposto permitindo operacionalização. Os cinco estágios propostos por eles são apresentados a seguir:

Os estágios da evolução de um *Web site* conforme Quelch e Klein

Empresas tradicionais evoluem para ambientes virtuais

Informação → Transação

- 1) Fornecimento de informações sobre a instituição e serviços oferecidos
- 2) Coleta de informações e pesquisa de mercado
- 3) Serviço de atendimento ao consumidor
- 4) Suporte interno/serviços (*intranet*)
- 5) Transações computador-a-computador

Empresas nascem virtuais e ampliam suas atividades

Transação → Informação

1. Transações computador-a-computador
2. Serviço de atendimento ao consumidor
3. Fornecimento de informação sobre a instituição e serviços oferecidos
4. Coleta de informações e pesquisa de mercado
5. Fornecimento de amplas informações aos interessados

IV. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA, OBJETIVOS E HIPÓTESES

1. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

O problema que motivou este estudo relaciona-se com o crescimento no contexto brasileiro da prática do “Comércio Eletrônico” em que as relações comerciais entre compradores e vendedores acontecem com a intervenção de meios eletrônicos, computador-a-computador.

O desafio para o pesquisador envolveu a identificação dos principais traços dessas iniciativas a partir dos resultados encontrados na busca bibliográfica. Pretendeu-se com o estudo dessa inovadora forma de comercialização de um lado, tratar das questões associadas com os aspectos conceituais presentes na base teórica e, de outro, com aqueles de caráter prático decorrentes da efetiva aplicação dessa modalidade comercial num estudo exploratório no contexto brasileiro.

2. OBJETIVOS

É dentro desse contexto de transformações, que produzem impactos profundos na maneira pela qual as empresas se relacionam com seus consumidores, é que se insere as proposições feitas neste estudo de natureza exploratória. O estudo foi conduzido com os seguintes objetivos:

1. Analisar o “Comércio Eletrônico” a partir da literatura clássica sobre “Canais de Distribuição”.
2. Propor uma conceituação para o “Comércio eletrônico” apoiada na literatura identificada na etapa anterior, inclusive sobre os estágios de desenvolvimento.
3. Identificar de forma exploratória e retratar as iniciativas desenvolvidas em “Comércio Eletrônico” no contexto brasileiro.
4. Avaliar como as iniciativas existentes no mercado brasileiro podem ser classificadas segundo os conceitos resultantes das etapas anteriores.
5. Explorar os desafios e barreiras que se apresentam aos interessados em desenvolver estudos sobre o comércio eletrônico.

3. HIPÓTESES

Um estudo exploratório, de acordo com Selltiz e outros (1974) permite a familiarização com um determinado fenômeno. Com isso, explicam esses autores, fica facilitada a compreensão sobre o foco do estudo a ponto de permitir a sua formulação ou a de um problema a ele associado de forma mais precisa. A abordagem exploratória permite, até mesmo, criar novas hipóteses sobre o tema analisado.

Dessa forma explicitar hipóteses na abordagem exploratória é sempre um passo delicado. Esse estudo assumiu as seguintes hipóteses:

1. Comércio Eletrônico é uma iniciativa comparável a um Canal de Distribuição segundo os preceitos da literatura clássica de Canais de Distribuição.
2. Existe uma sistemática que permita a classificação e avaliação do desenvolvimento dessas iniciativas.
3. É possível reconhecer o estágio em que se encontra as atividades de comercialização eletrônica em empresas selecionadas no Brasil.

V. METODOLOGIA

O estudo proposto compartilhou das preocupações presentes em projetos exploratórios. De um lado, foram consideradas as sugestões feitas por Selltiz e outros (1974) para a realização de uma resenha do conhecimento disponível na literatura pertinente e afim e de outras partes pertinentes de produção, em levantamento de práticas existentes do fenômeno estudado e uma análise de exemplos que permitissem a compreensão de pontos específicos vinculados ao tema.

De outro, atendeu as recomendações de Gil (1991) realizando atividades práticas nos esforços de levantamento de dados.

O alcance do objetivo de identificação das características do Comércio Eletrônico e reconhecimento dos principais elementos e atribuições de um Canal de Distribuição foram realizados a partir da pesquisa bibliográfica dos mais recentes artigos e publicações que tratam desses dois temas.

A partir dos preceitos clássicos do Canal de Distribuição tradicional, este pesquisador estabeleceu ligações e analogias pertinentes ao uso do Comércio Eletrônico com um Canal de Distribuição, procurando avaliá-lo nesse sentido.

Conforme pode ser verificado nos levantamentos feitos para a realização deste estudo, existe farto material publicado sobre Canais de Distribuição e suficiente publicações sobre as práticas de Comércio Eletrônico em fontes especializadas internacionais e, de forma ainda embrionária, em fontes especializadas locais. Para o alcance do objetivo de relacionar as características essenciais de Canais de Distribuição com os de Comércio Eletrônico, o pesquisador analisou o material identificado e elaborou sumário crítico. O produto deste esforço foi referencial importante para orientar a busca junto a um grupo selecionado de empresas atuantes no contexto brasileiro com iniciativas distintas da modalidade do Comércio Eletrônico.

A caracterização do estágio em que se encontra o mercado brasileiro em relação ao “Comércio Eletrônico” resultou dos casos registrados e dos conhecimentos adquiridos ao longo das diferentes etapas percorridas no estudo. As barreiras e desafios associados essa modalidade comercial foram sendo identificados, catalogados e serão apresentados na parte conclusiva deste estudo.

O estudo exploratório foi feito através de consultas do pesquisador via eletrônica aos *home pages* de empresas selecionadas presentes na *Internet*. Cabe registrar que

o levantamento foi feito somente junto àquelas empresas que oferecem *sites WWW*. A metodologia proposta adotou padrões operacionais que se assemelham a três estudos recentes identificados na literatura. O primeiro deles foi realizado por Liu e outros (1997) nos Estados Unidos sobre os *web sites* de um grupo de empresas listadas pela Fortune 500. O segundo estudo foi desenvolvido por Salam e outros (1998) nos Estado Unidos em busca do conteúdo de informação nos *sites* das empresas como sendo uma mídia publicitária. O terceiro estudo desenvolvido no Brasil por Morgado (1998) avaliou de forma exploratória o uso da *Internet* como mídia de marketing direto a partir de indícios presentes nos *sites* de empresas.

A localização desses três estudos proporcionou grandes contribuições orientando em várias questões o pesquisador responsável por este estudo. Os esclarecimentos feitos por Morgado, autor do terceiro estudo, foram particularmente valiosos. Este pesquisador gentilmente possibilitou o acesso a estudos que acabaram sendo incluídos na revisão bibliográfica deste estudo e colaborou intensamente na parte prática de pesquisa nos *sites* das empresas no contexto brasileiro. Registre-se que esse pesquisador havia concluído recentemente estudo no Brasil envolvendo visitas aos *sites* de empresas do contexto brasileiro com opções metodológicas assemelhadas ao presente estudo, ainda que com objetivos diferentes. Suas contribuições foram úteis e possibilitaram o alcance dos objetivos propostos.

Os pontos a serem observados no contato eletrônico com essas empresas resultam da busca bibliográfica apresentada anteriormente, dos estudos realizados pelos pesquisadores acima referenciados e estão contidos na tabela elaborada a partir das proposições de Quelch e Klein (1996) apresentada a seguir:

ESTÁGIO	NÍVEL	AÇÕES PROVÁVEIS NO ESTÁGIO
Inicial informativo	1	<ul style="list-style-type: none"> • Histórico da empresa • Forma de organização e operação • Áreas de atuação e competências da empresa • Ambiente geral de negócios • Situação atual, planos e metas corporativas • Missão, princípios e valores empresariais • Unidades de negócios • Instalações (escritórios, filiais, etc) • Explicações sobre o site (mapa, estrutura, etc) • Endereços de distribuidores e revendedores • Indicações sobre áreas, departamentos e fábricas (endereço, telefone, e-mail, etc) • Mensagem dos acionistas e principais executivos • Desempenho empresarial (mercado, operacional e financeiro) • Produtos e serviços • Novidades sobre a empresa e lançamentos de novos itens • Notícias sobre a empresa e seus produtos (newsletter, press-releases)
Intermediário com pesquisa e coleta de dados	2	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitação de opinião sobre o <i>site</i> • Cadastramento de consumidores (clube de consumidores, tratamento diferenciado para clientes cadastrados) • Solicitação de indicações para desenvolvimento de negócios • Banco de dados sobre clientes (Cadastramento de clientes potenciais com o preenchimento de fichas contendo dados e tópicos típicos) • Realização de pesquisas de mercado on-line
Prestação de serviços aos consumidores	3	<ul style="list-style-type: none"> • Respostas padronizadas para situações e questões típicas de consumidores (solução de pequenos problemas, termo de garantia, SAC, etc) • Condições para o encaminhamento de perguntas • Demonstração de produtos e serviços • Orientação a clientes (esclarecimento de dúvidas, SAC, indicação de revendedores, etc)
Pronta resposta em situações específicas	4	<ul style="list-style-type: none"> • Divulgação de posições disponíveis na empresa (oportunidades de emprego, descrição das atribuições e possibilidade de envio de currículo) • Status de pedidos, entregas, pagamentos on-line

ESTÁGIO	NÍVEL	AÇÕES PROVÁVEIS NO ESTÁGIO
Relacionamento e Transações com clientes e públicos selecionados	5	<ul style="list-style-type: none">• Vendas e desenvolvimento de negócios on line• Prestação de serviços diferenciados via Internet aos clientes e públicos selecionados• Disponibilidade de opções para pagamento e nível de segurança nas transações virtuais

As empresas a serem contatadas serão escolhidas intencionalmente das listas das 500 Maiores Empresas Privadas publicadas em 1997 (Exame, 1197) e 1998 (Exame, 1998) pela revista Exame. A partir dessas duas listas de empresas esforços foram feitos para localizar os endereços eletrônicos das *home pages* das empresas na Internet. Com a lista de endereços eletrônicos foram realizadas uma ou mais visitas a cada um deles. Durante essas visitas foi utilizado um formulário especialmente desenvolvido para este estudo permitindo avaliar o conteúdo das apresentações eletrônicas.

As anotações foram registradas eletronicamente e, posteriormente em planilhas Excel possibilitando as atividades de codificação e análise.

A Exame Melhores e Maiores é publicada anualmente desde 1973 pela revista Exame conforme registrado em seu relatório anual de 1997 (Exame, 1997). Neste relatório são analisados os dados financeiros das empresas que, para ser incluída na avaliação deve ser uma das 500 maiores empresas de capital privado do país (por exemplo, em 1997 faturamento superior a US\$ 140,4 milhões), uma das 50 maiores empresas estatais, um dos 50 maiores bancos, uma das 20 maiores seguradoras, uma das 20 maiores empresas do respectivo setor ou um dos 100 maiores grupos ou conglomerados empresariais.

A escolha dessa lista da Exame foi feita levando-se em conta três fatores principais:

1. reconhecimento no mercado;
2. visibilidade e destaque nos meios de comunicação;
3. tradição pois tem sido publicada desde 1973.

Tendo em vista o caráter exploratório desse estudo considerou-se adequado combinar a listas publicada em 1998 e 1997 visando abrangência maior de empresas de grande porte. Essas duas fontes geraram uma lista contendo 581 empresas.

A localização dos endereços eletrônicos adotou os procedimentos utilizados por Morgado (1998) tendo sido feita via rede eletrônica e, sempre que possível, reproduzindo os mesmos passos utilizados por um usuário da *Internet*. Dessa forma, os seguintes passos foram seguidos:

1. Tentativa inicial pelo endereço mais provável.
2. Obtenção de auxílio a partir das ferramentas de busca da Internet.
3. Consulta adicional à lista de grupos empresariais publicados pela Exame.

Com esses procedimentos de localização de sites conduzidos no período de Maio a Agosto de 1998, foi possível localizar endereços de 468 das 581 empresas inicialmente listadas. Apesar dos esforços adicionais 113 endereços eletrônicos não foram encontrados.

A partir dos 468 endereços localizados e com o apoio do formulário desenvolvido para este estudo, foi feita a identificação e avaliação do conteúdo desses sites em relação a comércio eletrônico.

As principais limitações decorrentes das opções metodológicas feitas dizem respeito à natureza exploratória do trabalho. Esses esforços e respostas caracterizam o método de amostragem como não-probabilístico, uma vez que não será possível generalizar os resultados da pesquisa (Fonseca e Martins, 1992).

Mattar (1994) afirma que amostragens intencionais são muito utilizadas em pesquisas, mas alerta que erros de julgamento na seleção de casos julgados como típicos da população de acordo com o interesse do pesquisador poderão estar presentes na amostra e a suposição de que tenderão a contrabalançar-se não atenua a natureza exploratória do estudo. Adicionalmente registra-se o pesquisador que realizou o estudo. No caso, assume-se que possui um certo grau natural de envolvimento e interesse pela temática do Comércio Eletrônico.

VI. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

1. CONSIDERAÇÕES GERAIS

Os procedimentos para o tratamento e análise dos dados qualitativos observaram as recomendações feitas por Miles e Huberman (1994) e de Selltiz e outros (1974). Com isso, o pesquisador adotou os seguintes cuidados:

- gravou eletronicamente as avaliações em arquivos específicos visando a segurança e preservação dos dados;
- procedeu a leitura atenta dos conteúdos dos *sites* e das avaliações;
- classificou cada uma das avaliações, ou parte delas, conforme categorias e subcategorias identificadas nos estágios iniciais da pesquisa;

- montou um banco de dados para explorar possíveis relações e cruzamentos na massa de dados;
- confrontou continuamente os resultados obtidos na pesquisa de campo com aqueles resultantes da busca bibliográfica.

Utilizando os procedimentos para a localização de endereços descrita anteriormente foram encontrados 468 endereços. Esses endereços foram classificados em categorias dependendo do tipo de resposta e da natureza do que foi encontrado gerando uma das seguintes oito situações:

- *sites individuais*, considerados aqueles dedicados a uma empresa somente, com 226 casos;
- *sites corporativos*, aqueles que envolvem tratam de diversas empresas de um mesmo grupo empresarial, com 105 casos;
- *sites em construção*, com 49 casos;
- *sites internacionais com menção à operação no Brasil*, com 36 casos;
- *sites sem resposta*, aqueles que deixaram de responder nas tentativas de acesso sugerindo inatividade do serviço de suporte, com 21 casos;
- *sites internacionais (sem mencionar o Brasil)*, com 14 casos;
- *sites contendo exceções*, aqueles que apresentaram alguma dificuldade e sendo excluídos do estudo, gerando 8 casos não analisados;
- *sites com restrição de acesso*, aqueles restritos a possuidores de senhas ou que restringiram o acesso, com 6 casos;

- *sites que remetem a provedores*, com 3 casos.

Dessa forma, do grupo original constituído por 468 endereços foram considerados 331 *sites* para a continuidade deste estudo (226 relativos a empresas individuais e 105 outros de grupos empresariais). Assim, durante os estágios iniciais de busca 137 *sites* foram descartados pelas seis razões apontadas.

2. ESTÁGIOS DE ADOÇÃO DO COMÉRCIO ELETRÔNICO – INDICADORES ISOLADOS

Com relação aos indícios de utilização de comércio eletrônico com o uso dos estágios da evolução adotados neste estudo apresentado anteriormente, os resultados alcançados são apresentados a seguir.

- Estágio inicial informativo

Neste estágio inicial foram identificados 325 entre os 331 analisados. Dessa forma, a incidência do estágio inicial entre as empresas consultadas é de 98.2%.

Este elevado índice sugere que a grande maioria das empresas sinaliza estar atuando embrionariamente no comércio eletrônico conforme lista de atividades características dos que se iniciam nessa modalidade comercial.

ESTÁGIO	NÍVEL	AÇÕES PROVÁVEIS NO ESTÁGIO
<p>Inicial informativo</p> <p>98.2% da amostra</p>	1	<ul style="list-style-type: none"> • Histórico da empresa • Forma de organização e operação • Áreas de atuação e competências da empresa • Ambiente geral de negócios • Situação atual, planos e metas corporativas • Missão, princípios e valores empresariais • Unidades de negócios • Instalações (escritórios, filiais, etc) • Explicações sobre o site (mapa, estrutura, etc) • Endereços de distribuidores e revendedores • Indicações sobre áreas, departamentos e fábricas (endereço, telefone, e-mail, etc) • Mensagem dos acionistas e principais executivos • Desempenho empresarial (mercado, operacional e financeiro) • Produtos e serviços • Novidades sobre a empresa e lançamentos de novos itens • Notícias sobre a empresa e seus produtos (newsletter, press-releases)

- Estágio intermediário com pesquisa e coleta de dados

No estágio intermediário, em que as empresas sinalizam estar realizando pesquisas e coleta de dados entre os que visitam seus sites conforme lista de ações abaixo apresentada, foram classificadas 122 sites entre os 331 analisados. Dessa forma, a incidência desse estágio intermediário de comércio eletrônico entre as empresas consultadas é de 36.9%.

Um índice moderado como esse, aproximadamente 4 em cada 10 empresas conduzem pesquisa e coleta de dados entre aqueles que visitam os seus *sites*, sugere que essas iniciativas mais sofisticadas de comércio eletrônico são exclusivas de uma reduzida parcela de empresas.

ESTÁGIO	NÍVEL	AÇÕES PROVÁVEIS NO ESTÁGIO
Intermediário com pesquisa e coleta de dados 36.9% da amostra	2	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitação de opinião sobre o <i>site</i> • Cadastramento de consumidores (clube de consumidores, tratamento diferenciado para clientes cadastrados) • Solicitação de indicações para desenvolvimento de negócios • Banco de dados sobre clientes (Cadastramento de clientes potenciais com o preenchimento de fichas contendo dados e tópicos típicos) • Realização de pesquisas de mercado <i>on-line</i>

- Estágio de prestação de serviços aos consumidores

Neste estágio foram enquadradas 296 empresas das 331 visitadas, perfazendo um índice de penetração de 89.4%. Este elevado índice revela que praticamente 9 entre cada 10 empresas da amostra se desenvolvem ações visando ampliar a prestação de serviços a seus clientes no ambiente virtual.

A lista de ações prováveis deste estágio conforme lista abaixo sugere que estas empresas dedicam atenção diferenciada a seus clientes. Considerando-se a incidência relativamente menor encontrada no estágio anterior parece que as empresas consultadas priorizam mais estabelecer um contato com seus clientes do que aprofundar seus conhecimentos sobre eles.

ESTÁGIO	NÍVEL	AÇÕES PROVÁVEIS NO ESTÁGIO
Prestação de serviços aos consumidores 89,4% da amostra	3	<ul style="list-style-type: none"> • Respostas padronizadas para situações e questões típicas de consumidores (solução de pequenos problemas, termo de garantia, SAC, etc) • Condições para o encaminhamento de perguntas • Demonstração de produtos e serviços • Orientação a clientes (esclarecimento de dúvidas, SAC, indicação de revendedores, etc)

- Estágio de pronta resposta em situações específicas

Neste estágio intermediário avançado foram enquadrados apenas 49 entre os 331 *sites* analisados. Dessa forma, a incidência desse estágio avançado entre as empresas consultadas é de 14,8.2%.

O reduzido índice obtido na amostra estudada sugere que a grande maioria das empresas ainda não explora atividades típicas desse estágio enquanto apenas uma seleta minoria delas o faz (14,8%).

ESTÁGIO	NÍVEL	AÇÕES PROVÁVEIS NO ESTÁGIO
Pronta resposta em situações específicas 14,8% da amostra	4	<ul style="list-style-type: none"> • Divulgação de posições disponíveis na empresa (oportunidades de emprego, descrição das atribuições e possibilidade de envio de currículo) • Status de pedidos, entregas, pagamentos on-line

- Estágio de relacionamento e transações com clientes e públicos selecionados

Atividades típicas de práticas mais sofisticadas de comércio eletrônico em que a empresa se relaciona com seus clientes e outros públicos selecionados de forma preponderantemente virtual foram identificadas em 64 dos 331 *sites* analisados. Dessa forma, a incidência do estágio avançado de comércio eletrônico entre as empresas consultadas é de apenas 19.3%.

O indicador de que praticamente 2 em cada 10 empresas consultadas realizam atividades mais sofisticadas de comércio eletrônico aponta que uma seleta minoria de empresas revela conhecer o potencial desses mecanismos. Sugere, ao mesmo tempo, um potencial de adoção por uma massa significativa de empresas, os 80% da amostra que ainda não exploram esse mecanismos.

ESTÁGIO	NÍVEL	AÇÕES PROVÁVEIS NO ESTÁGIO
Relacionamento e transações com clientes e públicos selecionados 19,3% da amostra	5	<ul style="list-style-type: none"> • Vendas e desenvolvimento de negócios on line • Prestação de serviços diferenciados via Internet aos clientes e públicos selecionados • Disponibilidade de opções para pagamento e nível de segurança nas transações virtuais

3. ADOÇÃO DO COMÉRCIO ELETRÔNICO – INDICADORES GLOBAIS

Com relação aos indícios de utilização de comércio eletrônico como um todo foi preparado uma análise global dos resultados obtidos em cada um dos estágios. Esse procedimento possibilitou avaliar-se o ciclo de adoção do comércio eletrônico na amostra estudada com interessantes resultados como poderá ser observado a seguir.

Essa análise global permitirá a avaliação conjunta de todos os estágios do comércio eletrônico num único indicador. A simples observação dos índices de penetração obtidos nas análises anteriores em cada um dos estágios é um forte indício que nem sempre os progressos no relacionamento eletrônico com o mercado acontece da forma prevista pelo estudo.

De fato, durante as visitas aos *sites* das empresas foi ficando evidente e as análises individuais dos estágios confirmam que:

- os estágios 1 e 3 apresentam níveis mais intensos de adoção;
- o estágio 2 tem incidência moderada;
- os estágios 4 e 5 demonstraram estar presentes em seletos grupos de empresas, sendo os mais raros na amostra analisada.

Essas impressões sugerem que muitas empresas realizam um conjunto de ações consideradas relevantes na área do comércio eletrônico no esquema analítico adotado neste trabalho mas, não o fazem necessariamente segundo o processo evolutivo apresentado por Quelch e Klein (1996).

Abaixo estão os resultados da análise conjunta:

Adoção do Comércio Eletrônico – Indicadores Globais	Presença Observada na Amostra (%)
Inicial informativo (estágio 1)	98,2
Intermediário com pesquisa e coleta de dados (estágio 2)	36,9
Prestação de serviços aos consumidores (estágio 3)	89,4
Pronta resposta em situações específicas (estágio 4)	14,8
Relacionamento e transações com Clientes e públicos selecionados (est. 5)	19,3
Penetração acumulada	258,6

Depreende-se dessa forma que cada empresa em média apresentou iniciativas associadas com um pouco mais de dois estágios (2,58 estágios). Certamente esses dois dizem respeito àquelas iniciativas típicas de uma empresa que se inicia no comércio eletrônico (estágio 1) e aquelas outras propostas para o terceiro estágio com prestação de serviços aos consumidores, pois ambos apresentaram elevada incidência na amostra estudada. Os demais estágios apresentam uma penetração acumulada de 71,0%, revelando portanto que, em média, 7 entre cada 10 *sites* visitados apresentaram algumas das iniciativas típicas desses estágios. Por fim, as iniciativas típicas dos estágios 4 e 5 revelaram-se ser as mais raras na amostra

estudada. De fato, os estágios 4 e 5 combinados, que incorporam as mais nobres e avançadas iniciativas de comércio eletrônico, alcançam 34% , portanto ainda aquém do índice intermediário (36,9%).

Ademais os estágios 2 e 4 apresentaram incidências inferiores àquelas obtidas nos estágios precedentes na amostra estudada. Estes resultados ainda que obtidos num estudo exploratório, são contrários às expectativas.

Um outro caminho para avaliar o número global obtido envolve a comparação com o máximo valor possível no esquema utilizado. Assim, se todas as empresas obtivessem pontuação máxima, numa situação em que todas estariam utilizando plenamente as atividades de comércio eletrônico consideradas no levantamento, o total acumulado seria de 400 pontos percentuais. A avaliação feita resultou no valor de 258,6 em relação aos 400 máximos.

Dessa forma, o conjunto de empresas estaria praticando 64,6% do máximo de ações previstas nos vários estágios. Ainda que para uma parcela de empresas essa possibilidade possa não ser factível, vale a pena o registro de que cada 10 empresas visitadas em 6 delas foram encontrados indícios de prática de comércio eletrônico. De fato, como visto anteriormente com grandes chances essas iniciativas estariam relacionadas com os estágios inicial e intermediário. Mais raramente estariam entre as 6 empresas iniciativas associadas com os demais estágios.

VII. ANÁLISES E CONCLUSÕES

As análises a serem feitas e as conclusões a serem apresentadas nesta parte guarda relação com os cinco objetivos e as três hipóteses propostos neste estudo.

As buscas bibliográficas empreendidas local e internacionalmente na área de Canais de Distribuição possibilitaram analisar o tema de interesse deste estudo, Comércio

Eletrônico. Especificamente esses esforços redundaram numa síntese conclusiva abrangendo 11 tópicos. Esse conjunto contempla aspectos comuns e permitem concluir-se que muitas são comuns entre Canais de Distribuição e Comércio Eletrônico.

Quanto à proposição de uma definição para Comércio Eletrônico e caracterização dos estágios de desenvolvimento dessa atividade, objetivos propostos neste estudo cabe registrar que apoiado nos pontos analisados na revisão da literatura este autor propõe a seguinte definição:

Comércio Eletrônico refere-se às atividades desenvolvidas pela empresa para oferecer produtos e serviços para clientes selecionados de forma personalizada, com a utilização de processos empresariais únicos e ferramentas especiais da tecnologia de informação.

As três características centrais da definição proposta referem-se à empresa que:

- possui um conhecimento refinado sobre as necessidades e anseios de clientes que ela decide atender;
- desenvolve produtos e serviços personalizados para seus clientes, a partir de processos empresariais únicos, conforme o entendimento feito por ela sobre as necessidades e anseios da clientela escolhida;
- utiliza ferramentas tecnológicas adequadas para oferecer, em ambientes virtuais, seus produtos e serviços aos clientes.

O ciclo evolutivo do negócio virtual selecionado para uso neste estudo exploratório foi aquele proposto por Quelch e Klein (1996). Esses autores vislumbam dois caminhos alternativos para a criação e aprimoramento de um negócio virtual:

- da informação evoluindo para a transação eletrônica;
- da transação evoluindo para informações amplas.

Isto é, de um lado empresas tradicionais fornecem inicialmente, via rede eletrônica, aos interessados informações sobre si próprias, de caráter institucional, e sobre seus produtos e serviços. E dessa base evoluem gradativamente em estágios intermediários para aprimora-las, de forma cada vez mais intensa, visando no ponto mais avançado, ao final, desenvolver negócios com seus clientes pela rede.

De outro lado, as organizações iniciam suas atividades operando exclusivamente pela rede eletrônica com seus clientes e, paulatinamente, incorporam serviços adicionais para eles em estágios intermediários até alcançar um nível máximo com amplas informações a seus clientes.

Especificamente o ciclo de desenvolvimento dos negócios virtuais em 5 estágios propostos por Quelch e Klein (1996) é rerepresentado a seguir:

Os estágios da evolução de um *Web site* conforme Quelch e Klein

Empresas tradicionais evoluem para ambientes virtuais

Informação → Transação

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1) Fornecimento de informações sobre a instituição e serviços oferecidos2) Coleta de informações e pesquisa de mercado3) Serviço de atendimento ao consumidor4) Suporte interno/serviços (<i>intranet</i>)5) Transações computador-a-computador |
|---|

Empresas nascem virtuais e ampliam suas atividades

Transação → Informação

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. Transações computador-a-computador2. Serviço de atendimento ao consumidor3. Fornecimento de informação sobre a instituição e serviços oferecidos4. Coleta de informações e pesquisa de mercado |
|--|

A identificação de forma exploratória e retrato das iniciativas em “Comércio Eletrônico” no contexto brasileiro permitiu as seguintes conclusões principais:

- Cada empresa analisada apresentou em média iniciativas associadas com um pouco mais de dois estágios (2,58 estágios). Estágios 1 e 3 apresentaram elevada incidência na amostra estudada.
- Os estágios 2 e 4 apresentaram incidências inferiores àquelas obtidas nos estágios precedentes na amostra estudada. Estes resultados, ainda que obtidos num estudo exploratório, são contrários às expectativas.
- As empresas estariam praticando no conjunto 64,6% do máximo de ações previstas nos vários estágios. Ainda que para uma parcela de empresas essa possibilidade possa não ser factível, vale a pena o registro de que cada 10

empresas visitadas em 6 delas foram encontrados indícios de prática de comércio eletrônico.

- Por último, os esforços práticos realizados para a consulta aos sites das empresas possibilitou operacionalizar e exercitar os conceitos trabalhados nesse estudo, provocando certamente a revisão de premissas, estimulando reflexões, desafiando continuamente a criatividade do pesquisador e certamente orientando esforços adicionais de pesquisa.

Quanto às hipóteses, etapa sempre delicada em estudos exploratórios como o que foi conduzido, as conclusões alcançadas possibilitam ao pesquisador afirmar que elas podem ser consideradas como aceitas com todas as restrições de um estudo exploratório como o que foi realizado. Especificamente, a partir da revisão da literatura contida no estudo e dos resultados obtidos na amostra estudada:

1. O Comércio Eletrônico é uma iniciativa comparável a um Canal de Distribuição segundo os preceitos da literatura disponível sobre esse tema.
2. Foi identificada e exercitada uma sistemática que permitiu a classificação e avaliação do desenvolvimento dessas iniciativas.
3. Foi possível reconhecer o estágio em que se encontra as atividades de comercialização eletrônica em empresas selecionadas no Brasil.

VIII. RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Muitas lacunas foram identificadas na literatura consultada sobre comércio eletrônico e tantas outras decorrem das atividades práticas desenvolvidas nesse estudo.

A partir dessa base as sugestões abaixo retratam pontos passíveis para serem focados em pesquisas futuras:

Identificar como os clientes do comércio eletrônico percebem e valorizam as atividades e resultados obtidos em compras efetuadas em ambientes virtuais.

Avaliar a utilização do comércio eletrônico em setores selecionados da economia.

Avaliar a evolução do uso do comércio eletrônico em empresas e setores selecionados da economia.

Explorar junto aos executivos de empresas em busca das razões que as levam a iniciar (ou não) atividades relacionadas com o comércio eletrônico.

Identificar os facilitadores e as barreiras encontradas pelos executivos das empresas com o comércio eletrônico, as soluções encontradas e os impactos da comercialização eletrônica sobre as áreas funcionais.

Desenvolver estudos de casos com empresas que tenham na comercialização eletrônica a sua única ou principal forma de relacionamento com clientes.

Estudos mais abrangentes do comércio eletrônico realizado ao longo de cadeia de negócios buscando caracterizar suas origens, impactos e experiências compartilhadas entre empresas parceiras.

Avaliar à luz do comportamento decisório do comprador individual ou organizacional os impactos que essas novas tecnologias virtuais tem processo de compras.

Traçar paralelos entre as negociações realizadas em ambientes virtuais e aquelas desenvolvidas em ambientes ou formas tradicionais (Seriam elas complementares? concorrentes? excludentes? alternativas?)

Por último, no estudo exploratório foram encontrados indícios favoráveis aos estágios evolutivos propostos por Quelch e Klein (1996). Particularmente a seqüência sugerida por eles parece requerer aprimoramentos. Esses indícios solicitam, no mínimo, uma reavaliação dessa proposta.

IX. BIBLIOGRAFIA

Albertin, Alberto Luiz “Comércio Eletrônico: Benefícios e aspectos de sua aplicação” in **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 38, n. 1, p. 52-63 São Paulo, SP. : EAESP/FGV, Jan/Mar 1998.

Applegate, L. M.; **F.W. McFarlan** e **J.L. McKenney** “Corporate information systems management: text and cases” Boston, MA.: Irwin, 1996.

Applegate, L.M. et al “Electronic commerce: building blocks of new business opportunity” **Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce**, Vol. 6 nr. 1 p. 1-10.

Bowersox, Donald J. e **M. Bixby Cooper** “Strategic Marketing Channel Management” New York, NY.: McGraw-Hill, Inc., 1992.

Copacino, William C. “Supply Chain Management: The basics and beyond” Boca Raton, FL.: St. Lucie Press, 1997.

“Dossiê informática/internet, **Revista USP**, n. 35 Setembro/Outubro/Novembro 1997.

Electronic Commerce World, edição de maio de 1998.

Exame, “Melhores e Maiores”, Julho de 1998.

Exame, “Melhores e Maiores”, Julho de 1997.

Fonseca, Jairo Simon da e Gilberto de Andrade Martins “Curso de Estatística” São Paulo, SP.: Editora Atlas, 1992.

Gil, Antonio Carlos “Como elaborar projetos de pesquisa” São Paulo, SP.: Companhia das Letras, 1991.

Ghosh, Shikhar; Making Business Sense of the Internet; **Harvard Business Review**; March-April 1998; p.127-135.

Hagel III, John e Arthur G. **Armstrong** “Net gain: Expanding markets through virtual communities” Boston, MA.: Harvard Business School Press, 1997.

Hoffman, Donna L.; **Novak**, Thomas P.; **Chatterjee**, Patrali; Commercial Scenarios for the Web: Opportunities and Challenges; **Journal of Consumer Mediated Communications**; <http://www.ascusc.org/jcmc/vol11/issue3/hoffman.html>.

Kalakota, Ravi e Andrew B. **Whinston** “Frontiers of electronic commerce” Reading, MA.: Addison-Wesley Publishing Company, Inc. 1996.

Liu, Chang; **Kirk P. Arnett**; Louis M. **Capella** e Robert C. **Beatty** “Web sites of the Fortune 500 companies : Facing customers through home pages” Information Management, 31 p.335-345, 1997.

Malone, T.W.; J. **Yates** e R.I. **Benjamin** “Electronic markets and hierarchies. **Communications of ACM**, v. 30, n.5, p. 484-97, June 1987.

Margolis, Budd “Digital Commerce – The Future of Retailing” *Direct Marketing*, January 1996, p. 41-46.

Martin, Chuck “O Patrimônio Digital” São Paulo: Makron Books, 1998.

Mattar, Fauze Nagib “Pesquisa de Marketing” volumes 1 e 2 São Paulo, SP.: Editora Atlas, 1994.

McGowan, William G. “Revolução em tempo real” Rio de Janeiro, RJ.: Campus, 1997.

Miles, Matthew B. e Michael A. **Huberman** “Qualitative Data Analysis” Thousand Oaks, CA.: Sage Publications, 1994.

Morgado, Maurício Gerbaudo “*Internet como mídia de marketing direto no Brasil: estudo exploratório*” Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo, 1998.

Negroponte, Nicholas “A Vida Digital” São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

“O futuro interativo” Conferência em Harvard, **Management**, v. 1, n. 4, p. 88-98. Setembro-Outubro, 1997.

Quelch, John A; **Klein**, Lisa R.; The Internet and International Marketing; **Sloan Management Review**; Spring 1996; p. 60-75.

Salam, A. F., **Rao**, H. R., e **Pegels**, C. C. “Content of Corporate Web Pages as Advertising Media” in **Communications of the ACM**, Association for Computing Machinery, New York, v.41, March 1998, n.3, p. 76-77.

Schwartz, Evan I. “*Webeconomia*” São Paulo: Makron Books, 1998.

Selltiz, Claire; Marie **Jahota**; Morton **Deutsch** e Stuart W. **Cook** “Métodos de pesquisas nas relações sociais” São Paulo, SP.: EDU - Edit. Pedagógica e Universitária Ltda., 1974.

Stern, Louis W. ; Adel I. **El-Ansary** e Anne T. **Coughlan** “Marketing Channels” 5a. ed, Upper Saddle River, NJ.: Prentice Hall, 1996.

Stores, National Retail Federation, december 1997.

Tapscott, Don “Economia Digital” São Paulo: Makron *Books*, 1997.

“The 21st Century Economy”, **Business Week**, special double issue, August 24-31, 1998.

US Department of Commerce, “The Emerging Digital Economy”, <http://www.ecommerce.gov>

Zwass, Vladimir “Structure and macro-level impacts of electronic commerce: from technological infrastructure to electronic marketplaces” **International Journal of Electronic Commerce**, 1998 www.mhhe.com/business/mis/zwaa/index.html