

PROGRAMA INSTITUCIONAL DE BOLSAS DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA
CNPq – EAESP/FGV

ESTUDO DE CASO DA ESTRATÉGIA DE UMA EMPRESA DO
RAMO DE VAREJO DIANTE DA GLOBALIZAÇÃO E DA
DIFUSÃO DA INTERNET

RELATÓRIO FINAL

ALUNO: MARCIO KOITI TANAKA
ORIENTADOR: PROF. CARLOS OSMAR BERTERO

JUNHO, 2000

Sumário

1. Introdução.....	02
2. A formulação do problema.....	02
2.1. Escopo da pesquisa	03
3. Objetivos da investigação.....	04
4. Levantamento bibliográfico	05
4.1. Estratégia Empresarial: conceitos iniciais	05
4.2. Diferentes visões do processo de estratégia.....	08
4.3. Globalização e difusão do uso da Internet	10
4.4. Comércio eletrônico: regras de utilização	12
5. O futuro do setor de varejo.....	13
5.1. Perspectivas para o comércio eletrônico e setor varejista	15
6. Empresa a ser pesquisada no estudo de caso.....	16
6.1. Descrição da empresa pesquisada: O Grupo Pão de Açúcar	17
6.2. Tecnologia no Grupo Pão de Açúcar	18
6.3. Descrição do Pão de Açúcar Delivery.....	19
6.4. Estratégia adotada para implementação	19
6.4.1. <i>Estratégia de divulgação</i>	20
7. Conclusão	21
8. Bibliografia e fontes de pesquisa.....	21
8.1. Pesquisa em livros e revistas especializadas.....	21
8.2. Sites da Internet	22
8.3. Fontes de pesquisa	22

1. Introdução

A presente pesquisa inicia-se com a formulação do problema a ser estudado, o que direcionou o escopo do estudo, bem como o estabelecimento de quais os objetivos a serem alcançados como resultados desta investigação.

Primeiramente, há uma descrição dos principais pontos levantados no levantamento bibliográfico realizado. O objetivo da seção 4, que descreve tal levantamento, é estabelecer uma base teórica pra, enfim, analisar o que está acontecendo com as empresas com o advento da globalização e uso da Internet. Há também algumas discussões a respeito dos efeitos da globalização e de problemas que hoje a Internet está enfrentando para que possa se concretizar como um novo e eficiente canal de vendas para as empresas varejistas.

A seguir, na seção 5, o ramo de varejo é analisado principalmente no que concerne ao seu futuro, ou seja, as perspectivas deste ramo de negócios. Aqui há diferentes opiniões também fruto de uma pesquisa de artigos e opiniões de especialistas da área.

Na seção seguinte a empresa varejista é então descrita e analisada, reunindo informações primárias, fruto de entrevistas realizadas com profissionais de tal empresa, e também informações secundárias. Alguns tópicos como estratégia de implementação e estratégia de divulgação são alguns dos assuntos discutidos.

A pesquisa finaliza-se com a conclusão na seção 7, dotada de opiniões pessoais do autor frente ao que foi pesquisado e encontrado nas bibliografias especializadas e na empresas estudada na pesquisa de campo.

2. A formulação do problema

A globalização e a rápida difusão do uso da Internet têm proporcionado a algumas empresas importantes inovações na sua forma de operar. Em alguns casos, como o da conhecida Amazon.com, a empresa teve a sua origem e o seu sucesso nas operações via

Internet. Nota-se também a constante discussão acerca das vantagens e desvantagens da utilização da rede mundial.

Diante deste cenário, a presente pesquisa pretende contribuir com a necessidade de se conhecer como as empresas brasileiras estão se preparando para este fenômeno. Para isto, através de uma metodologia de estudo de caso, uma empresa do ramo de varejo será examinada.

2.1. Escopo da pesquisa

A presente pesquisa aborda um tema que hoje é altamente estudado pela academia e pelo mercado. Entretanto, é possível dividir os estudos dos impactos da globalização e da Internet nas empresas em dois grandes grupos:

- ✓ As mudanças nos relacionamentos entre a empresa e suas empresas fornecedoras ou clientes, ou seja, relação de empresas com empresas. Na literatura especializada isto é denominado *Business-to-Business*, ou simplesmente B-2-B;
- ✓ As mudanças nos relacionamentos entre a empresa e seus consumidores, a exemplo do comércio de produtos e serviços realizados através da Internet (compras online). Isso é também designado como *Business-to-Consumer*, ou simplesmente B-2-C.

Assim sendo, este estudo terá como foco de pesquisa o denominado B-2-C, ou seja, o e-commerce praticado pelas empresas de varejo, marcado principalmente pelas compras que os usuários de Internet realizam através dos computadores em suas casas. Em uma empresa que possua uma área tecnológica muito avançada é possível notar grande desenvolvimento nos dois tipos de relacionamento. Este é justamente o caso da empresa pesquisada na presente investigação.

É inegável que a movimentação de recursos no B-2-C é muito menor do que nas transações realizadas entre as empresas. Um desses fatores está baseado no problema segurança que uma transação pela Internet pode representar. Nem sempre os consumidores

estão dispostos a correr o risco de comprar um produto que não podem ver, como está relacionado no levantamento bibliográfico descrito nas próximas seções.

Entretanto, o crescimento no volume de recursos movimentados tanto no B-2-C quanto no B-2-B é uma tendência aceita no mercado das empresas que trabalham na Internet e também comprovada por algumas pesquisas de consultorias especializadas como a apresentada na tabela abaixo (Corral, 1999):

Ano	B-2-C**	B-2-B**
1998	\$ 8 bilhões	\$ 43 bilhões
2003***	\$108 bilhões	\$1.300 bilhões

13x and *30x* are indicated between the rows for B-2-C and B-2-B respectively, with curved arrows pointing from the 1998 row to the 2003 row.

* Fonte: The Boston Consulting Group

** Cifras em dólares americanos

*** Previsão

O resultado de tal opção no escopo da pesquisa é um conhecimento maior de como as empresas estão lidando com os seus clientes finais, os consumidores, que são os que mais enfrentam os problemas de segurança e confiabilidade das compras online. Além disso, há também fatores como o conhecimento da marca da empresa que influi muito no sucesso da utilização de um canal de vendas através da Internet.

3. Objetivos da Investigação

Os objetivos da pesquisa são:

- Estudar, através da literatura especializada, os efeitos da globalização e da difusão do uso da Internet na estratégia das empresas.
- Analisar as oportunidades estratégicas que se apresentam às empresas brasileiras de um ramo específico de negócios.
- Estudar detalhadamente como uma determinada empresa desse ramo percebe e se comporta estrategicamente diante dessas oportunidades.

4. Levantamento bibliográfico

4.1. *Estratégia Empresarial: conceitos iniciais*

A estratégia lida com fatores importantes que afetam uma determinada empresa. Geralmente, a análise da estratégia empresarial se faz através dos níveis gerenciais mais altos da organização, uma vez que são eles quem possuem uma visão geral e uma visão em relação ao futuro (objetivos, planos, metas) mais concreta.

Uma estratégia inclui um padrão coerente de decisões, de forma a se atingir uma certa visão de futuro da empresa. Para isso, objetivos de longo prazo são traçados e toda a organização deve ter como diretriz do seu trabalho tais objetivos. Os objetivos envolvem sempre os *stakeholders* da empresa, tais como acionistas (principais interessados nos aspectos gerais da organização), empregados, clientes, fornecedores, credores, comunidade e governo.

Para que uma estratégia seja elaborada de forma eficiente, deve-se analisar os recursos que a empresa dispõe e as condições do mercado, sob dois aspectos: análise interna e análise externa. A análise interna compõe-se dos recursos, atividades, competências e capacitação da organização. Por outro lado, análise externa deve levar em conta as condições de mercado e a concorrência no ramo de atividade. O seguinte esquema, proposto por Michael E. Porter (1999), sintetiza as cinco forças que determinam a maior ou menor competição em um setor de atividade de uma empresa, e conseqüentemente, maior ou menor dificuldade de atuação de uma organização:

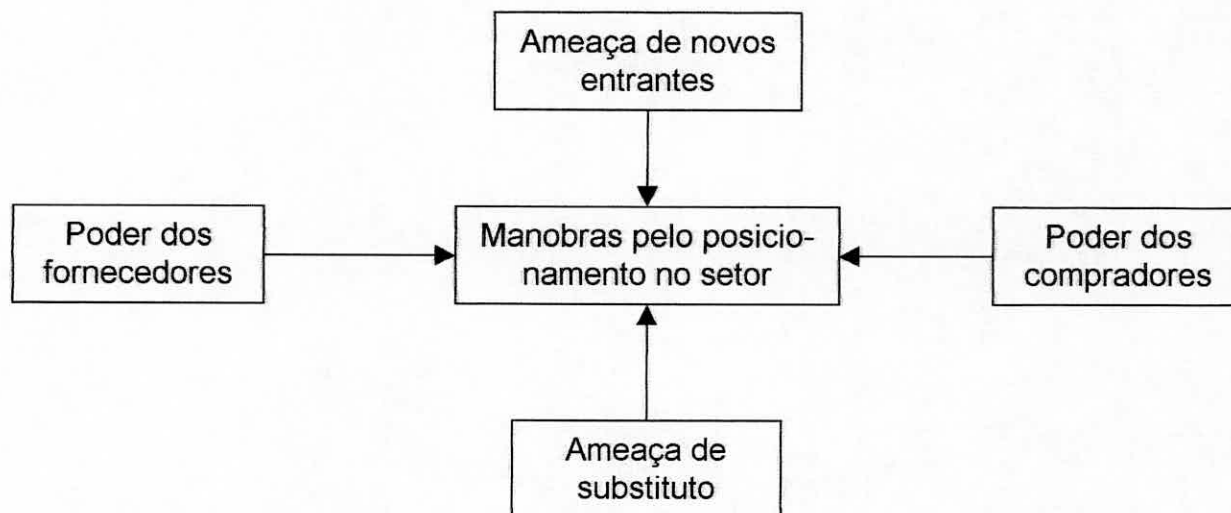


Figura 1: Forças que governam a competição em um setor (Porter, 1999).

A **ameaça de novos entrantes** no setor determina a possibilidade de novas capacidades, o desejo de ganhar participação no mercado e, também, a disputa pelos recursos disponíveis. A entrada de uma nova empresa é maior ou menos grave dependendo das barreiras à entrada existentes e da reação dos concorrentes. Dentre as barreiras à entrada em um determinado setor é possível citar: economias de escala, diferenciação do produto, exigências de capital, desvantagens de custo, acesso a canais de distribuição e política governamental.

Paralelamente, a **força dos fornecedores e compradores** determina também a posição da empresa no setor. Um grupo de fornecedores, por exemplo, é poderoso se: é muito concentrado (dominado por poucas empresas), tem um produto diferenciado no mercado, não está obrigado a competir com outros produtos nas vendas ao setor e se o setor não é um comprador importante. Os compradores exercem grande poder sobre a empresa se: é concentrado e compra em grandes volumes, produtos adquiridos são pouco diferenciados, os produtos comprados são parcelas significativas de seus custos, os lucros são baixos no setor, entre outros fatores. Dessa forma, decisões em relação a esses dois grupos, os quais têm grande influência na empresa, são estratégicas e cruciais.

Produtos substitutos limitam o potencial de um setor, impondo um teto aos preços praticados pelas empresas. A forma de se lidar com tal situação é através da diferenciação dos produtos e serviços oferecidos, de forma que um substituto perca o seu poder sobre a organização. Estrategicamente, os substitutos que exigem maior atenção são aqueles que (1) estão sujeitos a melhorias que os coloca como melhor opção frente aos produtos do setor, ou (2) são produzidos por setores de alta rentabilidade. Os substitutos logo entram em cena se algum acontecimento aumenta a competição no setor e provoca uma redução no preço ou melhoria no seu desempenho.

A rivalidade entre os concorrentes assume a forma usual de **manobras pelo posicionamento**, ou seja, a utilização de táticas como competição no preço, introdução de produtos e competição em propaganda. Isso ocorre porque, geralmente, os concorrentes são inúmeros e “disputam” pelos mesmos consumidores. Assim sendo, há a necessidade de uma verdadeira “luta” para sobrevivência no setor. Uma outra empresa pode resolver diminuir seu preço de venda; pode-se descobrir um novo composto que pode revolucionar os novos produtos; pode ocorrer uma fusão ou aquisição entre empresas, alterando a realidade do mercado; e outros inúmeros fatores que podem influenciar o *status quo* do setor de atuação.

Neste contexto das cinco forças competitivas, segundo a abordagem de Porter, o objetivo do estrategista empresarial é encontrar uma posição na qual a empresa seja capaz de melhor se defender contra estas forças ou de influenciá-las a seu favor. É preciso analisar minuciosamente as fontes de cada uma delas e, a seguir, tomar decisões que tenham como objetivo melhorar cada vez mais a posição da empresa no setor.

Para as empresas do ramo de varejo, a principal preocupação, para o longo prazo, é o impacto que a Internet terá na estratégia das empresas. Será que afetará mesmo o dia-a-dia da organização? Não seria apenas mais um “modismo empresarial”, que tem resultados em curto prazo, porém logo não passará de simples práticas do passado? A realidade é que as pessoas **gostam** de tecnologias, inovações, novidades, mesmo não as utilizando no dia-a-dia. Um exemplo disso é o Pão de Açúcar Delivery: apesar de ser um sistema revolucionário, que apela para a comodidade de se fazer compras sem sair de casa, apenas uma pequena parcela das vendas do grupo são realizadas desta forma. Por outro lado, há

ainda quem duvide da lucratividade deste tipo de venda (a exemplo do ponto de vista do artigo da “The Economist”, em 21 de agosto).

4.2. Diferentes visões do processo de estratégia

De acordo com Mintzberg (1999), há diferentes formas de se “olhar” o processo de estratégia de uma empresa. O pressuposto inicial é que cada empresa é única e, conseqüentemente, os processos de estratégia também o são. Entretanto, ver-se-á adiante que o autor classifica diferentes “escolas de pensamento” em estratégia, cada qual com características próprias.

Dois grupos maiores de escolas de pensamento são detectados Mintzberg: as escolas **prescritivas** e as **descritivas**. O primeiro grupo caracteriza-se por ser clara e consistente, o que faz com que a discussão e transmissão de idéias seja mais facilmente realizada. Mas pode ser de difícil implementação por ser mais teórica do que prática. As escolas descritivas tendem a ser mais ricas em conteúdo, contando com experimentações na prática e também com inovações constantes.

A divisão de Mintzberg começa, por exemplo, com a caracterização das escolas do grupo das **prescritivas**, que são as três abaixo explicadas:

Design School (“um processo de concepção”), que “vê” a formação da estratégia como uma forma de atingir o alinhamento essencial entre as forças e fraquezas internas e as ameaças e oportunidades externas. Essa visão de estratégia dominou na década de 70 e até hoje ainda tem grande influência nas práticas empresariais e nas academias.

Planning School: esta escola tem uma visão muito parecida com a anterior, mas com a diferença de que os processos não são apenas cerebrais, mas sim, processos formais, decompostos em etapas distintas. São caracterizados por checklists e técnicas de gerenciamento, levando o pessoal de staff para o centro do processo de planejamento.

Positioning School (“um processo analítico”): nessa visão, a estratégia se reduz a uma posição genérica selecionada através de análises formais da situação do setor de atuação.

Além disso, a divulgação é o forte desta abordagem: há muita promoção de suas “verdades científicas” em revistas e companhias.

A seguir, estão explicadas algumas das escolas do pensamento **descritivo**, ainda de acordo com as classificações de Mintzberg:

Entrepreneurial School (“um processo visionário”): o centro do processo de estratégia é o maior executivo da empresa (CEO – Chief Executive Officer), sempre permeado por intuições, “mistérios” e visões vagas a respeito de perspectivas futuras. O pressuposto é que toda organização necessita de uma visão e de um líder criativo.

Cognitive School (“um processo mental”): é uma visão com muita influência acadêmica. Pesquisadores concluem que a realização da estratégia é fruto do processo de informações disponíveis para a organização, ao lado de uma estrutura de conhecimento que permita a experimentação dos resultados obtidos nas análises. É uma abordagem interpretativa e construtiva de estratégia.

Learning School (“um processo emergente”): faz parte de uma escola desafiadora das sempre dominantes escolas prescritivas. Retoma idéias de incrementalismo lógico, estratégias emergentes e senso de retrospectiva, discutidos por pensadores de processos estratégicos.

Power School (“um processo de negociação”): em seu conceito *micro*, o poder entre as pessoas (poder político dentro da empresa) define a estratégia empresarial, envolvendo poder de barganha, influências, e poder de persuasão. A abordagem *macro* vê a organização como uma entidade que utiliza seu poder sobre outras empresas, fazendo alianças, parcerias, *joint ventures* e outros relacionamentos.

Para Mintzberg, uma boa ilustração da reflexão dos processos de estratégia se faz através da figura de uma árvore: as raízes são as disciplinas básicas, utilizadas nas diferentes linhas de pensamento (por exemplo, economia, psicologia e sociologia); e os dois troncos principais seriam as duas grandes classificações das escolas (prescritiva e descritiva), seguidas das diferentes escolas de pensamento, as quais seriam os “galhos” da grande árvore. As empresas seguem um certo rumo ao desenvolver um processo

estratégico. A abordagem escolhida depende muito das características da empresa, das pessoas que as gerenciam e também do poder de divulgação e persuasão das escolas de pensamento. Para um estrategista, o importante é verificar a existência das diferentes visões, uma vez que não é possível aplicar abordagens diferentes em uma mesma organização.

4.3. Globalização e difusão do uso da Internet

Há uma grande polêmica em relação às reais de mudanças no cenário empresarial com a difusão do uso da Internet. Fala-se muito de empresas como a Amazon, vendedora de livros e CD's pela Internet. Seu Web Site, a www.amazon.com, é uma das mais comentadas em revistas especializadas. Entretanto, o próprio proprietário da empresa diz que “ela não dá lucro”. Entretanto, seu valor de mercado vem crescendo ano após ano, dado o potencial de lucratividade, de acordo com a visão dos investidores.

Uma pesquisa da *The Economist* (“The net imperative”, June 26th 1999), mostra o quanto negócios e Internet estão relacionados. As empresas, segundo o artigo, têm muito a desenvolver em tecnologia de informação, caso queiram sobreviver. Entretanto, isto não é um consenso. Semanas após, outro artigo da mesma revista, “The real Internet revolution” (August 21st 1999), questiona a revolução que a Internet está trazendo para as empresas. As organizações de “tijolo e cimento” (ou *bricks-and-mortar*), palavras do próprio artigo, referindo-se à existência física da empresa (contrapondo-se à existência virtual, apenas), têm tudo para vencer esta “disputa”. Apesar da vantagem de preço das empresas virtuais (menor custo fixo de aluguel, recursos humanos e estrutura física, por exemplo), não há como evitar a necessidade do comprador de verificar a existência física do produto; verificar com os próprios olhos (não somente pela tela do computador) é essencial. Além disso, é difícil uma fidelidade a uma certa organização do tipo virtual. Difícilmente um comprador “via Internet” comprará apenas de uma empresa virtual, tornando-se sua cliente sempre que for efetuar suas compras. Milhares de opções estão à frente, no monitor, a poucos cliques de mouse. O que se percebe é que a tendência não é o sucesso garantido dessas empresas.

Isso tudo não quer dizer que o uso da Internet deva ser descartado pelas empresas. O “puro *web model*” tem perdido muita força. O que deve ser a melhor forma de comércio é o modelo híbrido: existência física da empresa e um canal de vendas pela Internet muito eficiente. Não é apenas possuir um web site com informações sobre os produtos, mas sim, uma forma alternativa para o cliente que não faz muita questão de verificar o produto, de forma física, antes de comprar. É o modelo “*multi-channel*”, no qual a empresa atende às necessidades dos dois tipos de clientes. A vantagem é que os investimentos em marketing (promoção através de catálogos, uso de telefone, distribuição eficiente) têm ficado cada vez mais caros, frente às exigências de um público que quer o produto via Internet cada vez mais rápido em sua casa. Assim sendo, vender fisicamente e através da Internet tem sido a solução que tem delimitado muitas das decisões das empresas do varejo.

Um grande impacto, decorrente diretamente da difusão do uso da Internet, é a mudança nos perfis dos profissionais da organização, segundo um artigo da Revista *internet.br* (Fabriani, 1999). Tal mudança se dá tanto na exigência de maior conhecimento sobre Internet dos profissionais, quanto no surgimento e contratação de novos profissionais. O *webdesigner* que cuida do visual e da navegabilidade das páginas Web; deve ter conhecimento de linguagem da Internet, programas de imagens, gráficos, e de vídeo. A necessidade de promoção via Internet e propaganda em sites têm como responsável o chamado *publicitário online*, que deve ter conhecimentos de propaganda, marketing, administração e conhecimento técnico. O *ciber-engenheiro*, por sua vez, desenvolve páginas de Internet estruturadas para comércio eletrônico e trabalha com banco de dados para cadastro de cliente. Além disso, deve ter como objetivo a melhor forma de divulgação da empresa através da Internet. O *jornalista digital* é uma profissão que está em alta, uma vez que a maioria dos sites tem de prover informação. Para isso, uma formação na área de comunicações é essencial para que informações sejam passadas da forma mais rápida e eficiente possível. Além de todas as “novas profissões” citadas, os atuais colaboradores das empresas devem voltar sua atenção para este assunto. No varejo, onde o contato é feito diretamente com o cliente, cada funcionário deve ter um mínimo de conhecimento a respeito do site da empresa, do comércio feito através do site e das comunicações realizadas com clientes e fornecedores.

A realidade, mostrada através das bibliografias pesquisadas, é de uma grande mudança nas estratégias das empresas. Hoje, por exemplo, é possível perceber que o grupo Carrefour está “um passo atrás” do Pão de Açúcar. Como citado no item 4.1, isso não quer dizer, necessariamente, que grande parcela de suas vendas estão sendo perdidas para as vendas pela Internet de outras cadeias de supermercados. Mas trabalha-se muito com a imagem da organização. Muitas pessoas compram onde parece haver maiores novidades e inovações. Além disso, a compra de carros, por exemplo, tem um alto índice de pesquisa (e não a compra, especificamente) de preços pela Internet. Uma divulgação de informações úteis ao consumidor, por empresas varejistas, parece ser um consenso dentre as necessidades que se discute num ambiente de grande uso da Internet.

4.4. Comércio eletrônico: regras de utilização

Muito se fala a respeito de compras pela Internet, questiona-se a respeito da sobrevivência das empresas que ainda não têm um canal de distribuição virtual e há discussões sobre as pessoas e os perfis dos profissionais dessa área de atuação. Entretanto, há um problema de regras a serem seguidas para que uma verdadeira “revolução comercial” aconteça de fato. No artigo “Ruling the Net” (Spar, 1996), da *Harvard Business Review*, a mudança na forma de comercialização de produtos no varejo depende seriamente de uma autoridade para organizar as transações pela Internet. Há hoje muitas notícias a respeito de uso indevido de cartões de crédito, uma vez que este tipo de pagamento ainda não encontra segurança no envio e recebimento de dados. Segundo Spar, “regras são críticas para o comércio. Sem a ordem que tais regras criam, negócios não podem ser conduzidos”.

O risco que muitas pessoas detectam antes de decidir por uma compra pela Internet pode comprometer o sucesso de empresas especializadas neste tipo de transação comercial. Há a possibilidade de o comércio se mover para pequenas comunidades on-line, mais providas de infra-estrutura de segurança, deixando de atender a todas as pessoas conectadas à rede (ou seja, os “internautas”).

O artigo cita três áreas a serem desenvolvidas nas regras de utilização da Internet: direitos de propriedade, meios de transações e segurança. Esses fatores são condições essenciais para que a difusão do uso da Internet se torne realmente estratégico para as empresas. Novamente, é possível questionar se há realmente uma revolução a ser considerada pelas empresas ao tomarem suas decisões (como o faz o artigo “The real Internet revolution”, da *The Economist*).

O que não se pode negar é a importância que a Internet tem para empresas do ramo de varejo. Por mais que se questione se essa prática não passa de um “modismo”, o cotidiano das pessoas mostra cada vez mais a importância da Internet para a sociedade. A possibilidade de compras além das barreiras geográficas é um dos fatores que podem garantir o sucesso do comércio eletrônico. O maior desafio para as organizações é a forma com que lidam com esta inovação das transações comerciais.

5. O futuro do setor de varejo

Muito se discute a respeito da continuidade da força dos varejistas *versus* a sobreposição e domínio do varejo virtual. Achenbaum (1999), da Achenbaum, Bogda Associates Inc. (empresa de consultoria administrativa), prevê que a indústria de varejo não desaparecerá simplesmente frente às inovações das técnicas e das empresas virtuais. Os varejistas são “muito inovadores e se adaptam” à realidade do seu setor de atuação. Atualmente ainda são os únicos a oferecer o principal diferencial competitivo: conveniência em compras agradáveis, ou seja, é possível gastar e ao mesmo tempo se divertir em supermercados, grandes redes varejistas e principalmente lojas de eletro-eletrônicos. Ainda na opinião de Achenbaum, com certeza haverá uma grande mudança nos gerenciamentos das redes varejistas. Hoje as empresas de Internet oferecem grandes promoções de vendas, descontos e taxas de entregas relativamente baixas. Entretanto, esta realidade ainda faz parte da grande “onda” de investimentos de grandes grupos em tais empresas, as quais esperam retornos de seus investimentos para dois ou três anos.

Os dados seguintes, retirados do artigo de Achenbaum, mostram que a participação das vendas online frente ao total de vendas nos Estados Unidos ainda é baixa. Considerou-se “vendas totais” apenas como base o ano de 1998, número que excedeu os US\$ 5 trilhões:

Ano	Comércio eletrônico	Participação em relação às vendas de 1998
1997	US\$ 4 bilhões	0,10 % (aprox.)
1998	US\$ 8,5 bilhões	0,20 % (aprox.)
2002 (previsão)	US\$ 45 bilhões	0,90 % (aprox.)

O quadro mostra, então, que as vendas pela Internet ainda “estão longe de tomarem o lugar dos canais de venda tradicionais”. Achenbaum ainda argumenta que o número de lojas de varejo continua a crescer ano após ano, o mesmo acontecendo com as suas vendas. A questão da **marca** também é um grande diferencial das lojas tradicionais. Atualmente pode-se considerar que cada marca varejista traz consigo a identidade e personalidade organizacional e o mais importante, a sua confiabilidade. Um grande problema ainda a ser enfrentado pelas empresas de Internet é a confiabilidade dos meios de pagamento, condições de entrega e prazo de processamento dos pedidos. A questão da confiabilidade também remete a outro fator que é a **informação de compra**. Na loja tradicional, o consumidor sabe exatamente o que ele está comprando e quais são os termos e condições da compra, que ocorre através da interatividade com o vendedor, sempre munido de informações e de treinamento específico para tornar a transação algo agradável ao cliente. A Internet não pode proporcionar isso. Muito pelo contrário, às vezes pode ser difícil encontrar alguma informação desejada e frente tal dificuldade o cliente pode prontamente desistir de efetuar sua compra online.

Finn (1999) tem uma opinião próxima ao que foi apresentado anteriormente. Sua argumentação é que a Internet não simplesmente destruirá o setor varejista, mas proporcionará mudanças profundas nas formas de administração dessas empresas. As principais mudanças encontram-se no campo da conveniência, como por exemplo, na localização de suas lojas. Hoje é muito mais difícil prever como o fator demográfico pode

afetar o futuro de uma grande loja como as da rede Wal-Mart. Além disso, as empresas terão também de saber como **atrair** seus consumidores e **distribuir** seus produtos e serviços. Esses dois fatores são colocados como os mais importantes pelo autor.

Por outro lado, argumenta que o principal desafio a ser superado pelos varejistas não é a difusão do uso da Internet, mas sim a evolução tecnológica que traz acessos de alta velocidade para as residências de todo o mundo. Este fator deve também alterar em muito as formas de disponibilização dos produtos dos varejistas.

Uma afirmação muito interessante de Finn é o motivo pelo qual as empresas estão “migrando para a tecnologia”: o financiamento dos grandes investidores. Wall Street valoriza muito o desenvolvimento tecnológico das empresas, que pode ser representado pelo montante destinado para a área de IT (*information technology*), ou tecnologia de informação. Isso quer dizer que sem investir em tecnologia a empresa pode correr um grande risco de ver suas ações em bolsa despencarem, afirma o autor.

5.1. Perspectivas para o comércio eletrônico e setor varejista

A invenção da produção em massa revolucionou a indústria varejista da mesma forma em que a Internet o faz hoje com as vendas online. Entretanto, uma revolução que levava anos para ser concretizada levou apenas dois anos para mudar completamente o cenário do varejo. Por trás disso está a palavra “e-commerce”, não apenas uma terminologia padrão do mundo dos negócios, mas sim a maior prova da mudança que a Internet está impondo para a indústria do comércio. Hoje o comércio eletrônico se tornou um componente estratégico para a sobrevivência e crescimento da quase totalidade das empresas de hoje.

Segundo Corral (1999), os consumos online somam hoje cerca de US\$ 20 bilhões, ou seja, apenas cerca de 1% do total do mercado de vendas, que tem o maior potencial de desenvolvimento com a difusão da Internet. Um número representativo de tal mercado é o poder de penetração do acesso à Internet nas famílias americanas, que hoje é de 37% (as residências que possuem um computador somam hoje 50%). Isso significa que 38,5 milhões de famílias têm acesso à Internet, número que tende a crescer 5% ao ano, atingindo

a porcentagem de 56% em 2003, segundo o analista Lanny Baker da Salomon Smith Barney.

6. Empresa a ser pesquisada no estudo de caso

Inicialmente, optou-se por pesquisar a estratégia das duas maiores empresas do setor segundo a Associação do setor varejista. Ambas possuem um avançado desenvolvimento tecnológico, principalmente no segmento B-2-B. No caso específico do Pão de Açúcar, é mais evidente o investimento também no segmento B-2-C. A seguir, uma breve caracterização das duas empresas:

- **Grupo Pão de Açúcar:** é uma empresa que controla as lojas Extra, Pão de Açúcar, Barateiro e Eletro. A característica principal desta empresa, dado o tema da pesquisa, é a inovação da implementação do “*Pão de Açúcar Delivery*”, um sistema de entrega de mercadorias através de pedidos de cliente via Internet (os pedidos podem também ser realizados por telefone).
- **Carrefour:** o Grupo Carrefour é uma empresa de origem francesa e iniciou suas atividades no Brasil em 1975, inaugurando o primeiro hipermercado. Hoje são 67 lojas que incluem os investimentos do próprio grupo e as lojas formadas pela *joint venture* com o Grupo Eldorado. Além disso, o Carrefour expandiu suas operações no país a partir deste ano, adquirindo redes locais de mercados, como as Lojas Americanas, Planaltão, Mineirão e Roncetti.

Assim sendo, optou-se pelo estudo do Grupo Pão de Açúcar. O principal motivo para tal escolha é devido ao escopo desta pesquisa, ou seja, o segmento de relacionamento com o consumidor final. O Grupo Pão de Açúcar possui uma ótima imagem frente aos seus consumidores no que se refere ao atendimento ao cliente, satisfação para o consumidor que compra em alguma de suas lojas e, o mais importante, as inovações tecnológicas do Pão de Açúcar Delivery para a realização e desenvolvimento de compras online. É um segmento muito interessante de ser estudado dados dois principais fatores: (a) inúmeras dificuldades para efetivação das vendas e (b) necessidade de grande investimento em tecnologia

(conhecimento das necessidades do cliente, investimento em logística, em sistemas de segurança, entre outros). Na próxima seção o Grupo Pão de Açúcar é descrito em maior profundidade.

6.1. Descrição da empresa pesquisada: O Grupo Pão de Açúcar

A CBD (Companhia Brasileira de Distribuição) – Grupo Pão de Açúcar, é a maior empresa de varejo brasileira em número de lojas no país e a segunda maior em termos de vendas. Atualmente opera 349 lojas, em 11 Estados brasileiros, sob 3 diferentes modalidades: supermercados, hipermercados e lojas de eletrodomésticos. As marcas que compõem tais modalidades são as descritas a seguir, conforme o Relatório Anual do Grupo (1999):

I. Pão de Açúcar: supermercados de vizinhança que oferecem a melhor variedade de produtos com qualidade, atuando predominantemente com produtos perecíveis. As compras são estimuladas e facilitadas em ambiente agradável e inovador, com preços justos e atendimentos personalizado. *Dados de 31/12/99:* 146 lojas, 174.183m² de área de vendas, 1.914 *check-outs* e 12.983 funcionários;

II. Barateiro: supermercados populares que oferecem uma linha de produtos a preços muito vantajosos e com foco em marcas próprias. As opções de preços são sempre competitivas e o ambiente é simples, prático e familiar. *Dados de 31/12/99:* 83 lojas, 99.931 m² de área de vendas, 828 *check-outs* e 4.412 funcionários;

III. Extra: hipermercados que oferecem qualidade e variedade de produtos, destacando-se em produtos alimentícios e em categorias específicas de produtos não-alimentícios. Contam com atendimento extra-diferenciado e preços extra-competitivos. *Dados de 31/12/99:* 46 lojas, 350.794m² de área de vendas, 2.410 *check-outs* e 15.653 funcionários;

IV. Eletro: lojas de produtos eletroeletrônicos, voltadas para o segmento popular. Além de oferecerem produtos eletroeletrônicos básicos, comercializam produtos eletrônicos,

móveis e itens de bazar, apresentando o diferencial de excelência no atendimento. *Dados de 31/12/99*: 74 lojas, 38.869m² de área de vendas, 187 *check-outs* e 1.576 funcionários.

O quadro a seguir resume as características e os dados das quatro marcas utilizadas pelo grupo na composição de suas lojas:

Marcas	Característica	Lojas	Área de Vendas	Check-outs	Funcionários
Pão de Açúcar	Vizinhança	146	174.183m ²	1.914	12.983
Barateiro	Popular	83	99.931 m ²	828	4.412
Extra	Hipermercado	46	350.794m ²	2.410	15.653
Eletro	Eletrônicos	74	38.869m ²	187	1.576
TOTAL		349	663.237m ²	5.339	39.642

6.2. Tecnologia no Grupo Pão de Açúcar

Os investimentos do Grupo, em 1999, foram da ordem de R\$32 milhões. Entretanto, o principal foco da empresa foi na área de melhorias na comunicação, eficiência e agilidade no sistema. Para isso, a utilização de um banco de dados único, que fornecesse informações para subsidiar a gestão de tomada de decisão, foi um dos maiores investimentos.

Em relação ao *e-commerce*, o Grupo conta com o já conhecido Pão de Açúcar Delivery e mais recentemente, com o Eletro Online. Os investimentos em comércio virtual do Grupo visam obviamente, à geração de receita. Outros benefícios também são usufruídos com o comércio virtual, tais como: redução de custos operacionais, rápido giro do estoque de mercadorias, melhor utilização do estoque das lojas, entre outros.

6.3. Descrição do Pão de Açúcar Delivery

O Pão de Açúcar Delivery é um supermercado virtual baseado na conveniência de fazer compras sem sair de casa, e na variedade de produtos oferecidos. Atualmente, são mais de 120 mil clientes cadastrados, dos quais aproximadamente 60 mil são clientes ativos. Em 1999, 33% dos pedidos de compras foram realizados via Internet, 58% por telemarketing e fax, e 9% através de CD-ROM. São oferecidos 8 mil produtos expostos em prateleiras eletrônicas, 23% a mais quando comparado ao ano de 1998.

Apesar da participação pouco significativa no faturamento total da Companhia, o valor médio por ticket apresentado pelo Pão de Açúcar Delivery é 892% superior ao valor médio por ticket, considerando-se o total da empresa. No ano de 1999, 67% das compras realizadas foram de produtos de mercearia, 28% de produtos perecíveis e 5% de outros tipos de produtos.

Este serviço está disponível para as cidades de São Paulo (incluindo o litoral), Campinas, Brasília e Rio de Janeiro. Oferece diversas formas de pagamento, tais como: cartão de crédito, cheques e vales alimentação. Além disso, os clientes virtuais contam com o Pão de Açúcar Delivery Hora Marcada, serviço de entrega programada de mercadorias, de acordo com a disponibilidade do cliente.

6.4. Estratégia adotada para implementação

Segundo fontes primárias e também secundárias, a maior dificuldade enfrentada na implementação do Pão de Açúcar Delivery foi a definição do seu público-alvo. Isso era estritamente necessário devido às definições que o Pão de Açúcar Delivery deveria fazer para implementar um sistema customizado e “com a cara” do consumidor.

O resultado de estudos e pesquisas do Grupo conseguiu traçar um perfil do potencial comprador de produtos de supermercado via Internet. Assim sendo, a estratégia do Grupo

consistiu na definição de um perfil de cliente que utilizaria o serviço como um novo hábito de consumo, marcado principalmente pela praticidade. O público-alvo constitui-se de forma geral, de homens e mulheres da classe A, B e C, numa faixa etária predominantemente entre os 25 e 45 anos. Outra característica, segundo pesquisa do próprio grupo é de uma família onde a mulher e o homem trabalha, o que tem sido cada vez mais freqüente nas residências das grandes metrópoles. Quanto à profissão, geralmente são executivos, empresários e também profissionais liberais relativamente bem sucedidos. Em geral são pessoas que não têm tempo e/ou não gostam de ir ao supermercado.

6.4.1. Estratégia de divulgação

A principal vantagem do Grupo Pão de Açúcar é claramente a sua marca já conceituada e estabelecida. Assim sendo, o foco foi a mídia impressa, os meios de publicidade da própria empresa, *banners* (publicitários) em sites específicos na Internet, participação em shoppings de comércio eletrônico de grandes portais e, principalmente, em eventos diversos em que o público-alvo seja o mesmo do PDA Delivery.

Parcerias realizadas com grandes empresas também auxiliaram para o sucesso da implementação do projeto. Empresas de tecnologia como Intel, Itautec e Microsoft formaram parcerias de forma a divulgar e também disponibilizar o desenvolvimento tecnológico necessário para a implementação do PDA delivery. A divulgação também contou com parcerias como o Universo Online (UOL), Banco Bradesco, Unibanco, entre diversos outros. Finalmente, numa ação mais direta para o seu público consumidor, foram realizadas parcerias com Condomínios Residenciais e Construtoras (como a Itambé e Gafisa) de forma a facilitarem o uso do PDA Delivery, disponibilização de malas diretas e também divulgação da facilidade de uso deste sistema.

As ações junto ao público consumidor contaram, por exemplo, com o contato pessoal em grandes eventos e também em promoções de vendas no litoral de São Paulo: o Delivery Verão 96 / 97 / 98. Para a divulgação direta, a estratégia que mais se mostrou eficiente em termos de resultados no público-alvo foi a utilização da já conceituada marca do Pão de

Açúcar. Isso significa que o conceito de *multi-channel* é um dos principais pontos fortes do grupo, principalmente quando comparado com empresas do tipo puro *web model*. Esta se mostra como a principal vantagem competitiva do PDA Delivery.

7. Conclusão

Houve uma clara mudança na estratégia da empresa pesquisada. O montante investido na implantação de vendas ao consumidor final, através da Internet, retrata como a difusão de seu uso alterou a forma de se observar e analisar o mercado consumidor. Apesar de representar uma porcentagem ainda mínima em relação ao faturamento total da empresa, a utilização de um novo canal de vendas mostra-se como uma tendência clara dos diversos setores varejistas. É possível perceber que a empresa estudada está priorizando a utilização dos dois canais de distribuição; é o modelo *multi-channel*. As empresas que hoje apresentam melhor lucratividade em suas operações são aquelas que estão utilizando as vendas pela Internet como um diferencial competitivo no mercado, em detrimento das empresas consideradas “puro *web model*”. Ainda não é possível verificar lucros reais consideráveis nas denominadas vendas virtuais, o que reforça a afirmativa que hoje ainda é melhor o modelo *multi-channel*.

8. Bibliografia e fontes de pesquisa

8.1. Pesquisa em livros e revistas especializadas

_____. Relatório Anual do Grupo Pão de Açúcar de 1999. São Paulo, 1999.

ACHENBAUM, Alvin A. “Retail stores, not e-commerce, will dominate”, in *Marketing Management*, v.8, iss.4, p.64, Winter, 1999.

ALBERTIN, A. L. *Comércio eletrônico: modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação*. São Paulo: Atlas, 1999

- CORRAL, Cecile B. "Clicks & mortar: Category leaders in cyberretailing", in *Discount Store News*, v. 38, iss.23, p.10-13, December, 1999.
- CRESPO, Rose. "Os pedidos vão pela Internet", *Info Exame*, Junho, 1999.
- FABRIANI, Maria. "As novas profissões da Internet" in *Revista internet.br*. 1999.
- FINN, Stephen. "E-commerce will lead to fewer new physical stores", in *Chain Store Age, Retail I.T. 1999 Supplement*, p.23-24, October, 1999.
- MINTZBERG, H. e LAMPEL, J. "Reflecting on the strategy process", *Sloan Management Review*, v.40, n.3, p.21-30, Spring, 1999.
- PORTER, M.E. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1999 [tradução de *On competition*, Harvard Business School Press, 1996].
- SAGER, Ira. "Inside IBM: Internet Business Machines" in *BusinessWeek E.Biz*. p. EB 19 – EB 28. December 13, 1999
- SPAR, Debora e BUSSGANG, Jeffrey J. "Ruling the Net", *Harvard Business Review*, v.74, n.3, p. 125-133, May/June, 1996
- THE ECONOMIST. "A survey of business and the Internet." V. 351, no. 8124, 19 June 1999.
- THE ECONOMIST. "The real Internet revolution". August, 21st, 1999.

8.2. Sites da Internet

- Amazon. www.amazon.com. Setembro, 1999
- Grupo Carrefour. www.carrefour.com. Setembro/Outubro, 1999.
- Grupo Pão de Açúcar. www.grupopaodeacucar.com.br. Setembro/Outubro, 1999.

8.3. Fontes de pesquisa:

Internet

Revistas especializadas nacionais e internacionais

Jornais

Periódicos