

A IMPLANTAÇÃO DO COMÉRCIO ELETRÔNICO E SEUS EFEITOS SOBRE OS PROCESSOS E OS CONTEÚDOS ESTRATÉGICOS DAS EMPRESAS

THE IMPLANTATION OF ELECTRONIC TRADE AND ITS EFFECTS ON THE COMPANIES' PROCESSES AND STRATEGIC CONTENTS

Sergio Bulgacov
UFPR

Alexandre Cabral de Azevedo
Unopar

Yára Lúcia Mazziotti Bulgacov
Unicenp

Leandro Azevedo da Silva Rosadas
UFRuralRJ

RESUMO

Esta pesquisa trata da influência do comércio eletrônico no conteúdo e nos processos estratégicos das empresas, tendo como propósito elaborar um quadro não somente conceitual, mas também de aplicação de metodologia de investigação para a melhor compreensão do fenômeno. A pesquisa exploratória qualitativa teve como objetivo geral caracterizar o comércio eletrônico empiricamente, tendo em vista seus impactos sobre o conteúdo e os processos estratégicos de empresas no biênio 2004-2005. Quanto aos resultados obtidos, não houve uma forma única de mensurar a implantação do comércio eletrônico. Vários indícios apontam para uma mudança de abordagem de mensuração do resultado, no sentido de dar maior importância a certos fatores componentes do conteúdo e do processo estratégico, como a qualificação do pessoal, a autonomia dos funcionários, o estabelecimento de novas metas, o foco em outros nichos de mercado e a divulgação dos serviços da empresa. A hipótese de que a implantação do comércio eletrônico traz mudanças nos conteúdos e processos estratégicos e, conseqüentemente, nos resultados das empresas teve uma resposta afirmativa. Embora as mudanças sejam incrementais, a hipótese aponta para um novo campo de estudo que verifique a intensidade dos fatores de mudança: se afeta a mudança estratégica, o comércio eletrônico o faz com que intensidade?

ABSTRACT

This research addresses the electronic trade influence in the companies' content and strategic processes with the aim of elaborating not only a conceptual picture but a picture for application of investigative methodology for a better understanding of the phenomenon.

The qualitative exploratory research had as general objective to characterize empirically the electronic trade, and its impacts on the companies' contents and strategic processes during the biennium 2004-2005. Regarding the results obtained, there was no unique way to measure the electronic trade implantation. Several evidences point to a change of approach in result measurement, in the sense of giving greater importance to certain factors that form the content and strategic process, such as personnel qualification, and employees autonomy, the establishment of new goals, the focus on other market niches and the divulgement of the company's services. The hypothesis that the electronic trade implantation brings changes to the contents and strategic processes and, consequently, to the companies' results, had a positive answer. Though the changes are incremental, the hypothesis points to a new field of study that would check the intensity of the change factors: if it affects the strategic change, how intensely does the electronic trade do it?

PALAVRAS-CHAVE

Comércio eletrônico; Estratégia; Internet

KEYWORDS

Electronic trade; Strategy; Internet

CONCEITO DE COMÉRCIO ELETRÔNICO

Soares e Hoppen (1998), em pesquisa exploratória sobre comércio eletrônico nas grandes empresas brasileiras, identificaram o estágio em que se encontravam suas práticas e concluíram que a maioria das empresas ainda está em estágio inicial em termos da exploração de seu potencial de uso.

Contudo, os conceitos dos negócios e as inovações nos processos de tecnologia e relacionamentos da área estão ocorrendo de forma acelerada e acentuada. As empresas que pretenderem manter-se competitivas devem adaptar-se à realidade emergente denominada de economia digital (TAPSCOTT, 1996).

Diferentes indicadores e análises da mídia mostram aumento significativo na utilização da Internet em nível mundial e no Brasil. A Internet, uma coleção de redes conectadas, constitui a

maior rede de computadores de uso mundial (CRONIN, 1996). Para Gascoyne e Ozcubucko (1997), os usos da Internet modificam a relação das empresas com seus usuários através da quebra de fronteiras geográficas, redução de custos, aplicação para negócios e infra-estrutura de comunicação. A Internet cria novos modelos de negócio e de consumo, exigindo das empresas uma nova proposição de valor, dada a capacidade de relacionamento e monitoração das expectativas e hábitos dos consumidores.

Segundo Kalakota e Whisnton (1996), o comércio eletrônico (*e-commerce*) pode ser definido como a compra e a venda de informações, produtos e serviços através de redes de computadores. Applegate, Holsapple, Kalakota, Radermacher e Whinston (1996), em Cirio (1998), sugerem que essas atividades podem ser agregadas a outros esforços de pré-venda e pós-venda, assim

como um conjunto de atividades auxiliares, que 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 negócio, administração da produção, distribuição de conhecimento e transações financeiras. Segundo Applegate, McFarlan e McKenney (1996), nos anos 90 o comércio eletrônico criou uma nova lógica de negócios, com uso da tecnologia da informação para ligar-se diretamente com os clientes finais, eliminando intermediários nos canais de distribuição.

As atividades do comércio eletrônico, como parte do processo estratégico, afetam as decisões, as ações estratégicas, as oportunidades empreendedoras, os projetos e o desempenho organizacional, além das políticas de negócios e de cobrança de impostos.

O uso do comércio eletrônico possui potencial estratégico por ser componente do próprio processo estratégico e apresentar as seguintes possibilidades (CIRIO, 1998): conectar diretamente compradores e vendedores, apoiar a troca de informações totalmente digitais entre estes, eliminar os limites de tempo e lugar, apoiar interatividade, poder adaptar-se dinamicamente ao comportamento do cliente e atualizar-se em tempo real.

O comércio pela Internet é o que mais cresce, possuindo o maior número de registros de domínios, segundo Ellsworth e Ellsworth (1997), citados por Vieira, Viana e Echeveste (1998). Proporcionalmente, seu crescimento é mais rápido que o do comércio tradicional. Segundo estimativa dos autores, em 2005 representaria um quarto do comércio mundial total, em razão, segundo Janal (1996), das vantagens trazidas para consumidores e gestores:

- Comodidade – os usuários podem encomendar produtos, em qualquer lugar, a qualquer hora;
- Informação – os computadores são capazes de armazenar e exibir maior número de descrições e preços de produtos;

- Resposta às condições do mercado – as empresas podem acrescentar produtos, descrições e preços, mantendo-os sempre atualizados;

- Redução dos custos de impressão e postagem – o custo de produção de catálogos digitais é menor do que o de catálogos impressos;

- Menos desgaste entre os participantes – os consumidores não precisam lidar com vendedores que tentam pressioná-los.

Segundo Bakos (1991), citado por Albertin (1998), ao se utilizar a teoria econômica para entender as implicações estratégicas do mercado eletrônico, é necessário focar as suas principais características, especialmente aquelas que o distinguem de outros tipos de investimento de capital. Nesse contexto, cinco características dos sistemas de mercado eletrônico podem explicar, numa perspectiva econômica, seu potencial estratégico, assim como seus impactos para a estrutura e eficiência dos mercados:

- um sistema de mercado eletrônico pode reduzir os custos dos clientes de obter informações sobre preços e produtos oferecidos por fornecedores alternativos, assim como reduzir os custos de fornecedores de informar preços e características de produtos para clientes adicionais.

- os benefícios percebidos por participantes individuais num mercado eletrônico aumentam à medida que mais organizações se juntam ao sistema.

- os mercados eletrônicos podem impor mudanças significativas de custos para seus participantes.

- os mercados eletrônicos requerem grandes investimentos de capital e oferecem substanciais economias de escala e escopo.

- os participantes dos mercados eletrônicos se deparam com incertezas substanciais em relação aos benefícios reais de se juntar a tal sistema. Ocasionalmente, tais incertezas permanecem mesmo depois de uma organização se juntar ao sistema.

Além do componente organizacional, o comércio eletrônico atrai um consumidor diferente do

tradicional. Azevedo (2000) afirma que os consumidores do comércio eletrônico são inovadores, não pertencem a uma mesma faixa etária, nem têm o mesmo grau de escolaridade, mas se encontram na faixa de renda mais alta. Possuem acentuado grau de cosmopolitismo, alta exposição à mídia de massa, familiaridade com a Internet e com seus procedimentos. Os inovadores parecem realmente perceber vantagens na compra de produtos pela Internet, novo modelo de aquisição de bens compatível com seus valores e experiências passadas.

CONCEITO DE ESTRATÉGIA

A estratégia orienta todos os propósitos de uma organização, mas muitas dimensões precisam ser consideradas para uma definição apropriada. Hax e Majluf (1991) sugerem conceitos que enfatizam os diversos componentes da estratégia, todos eles relevantes e cuja combinação contribui para seu melhor entendimento. Assim, a estratégia:

- a) constitui um padrão interativo de decisão, coerente e unificador;
- b) determina e revela os propósitos organizacionais em termos de objetivos de longo prazo, programas de ação e prioridades na alocação de recursos;
- c) seleciona os negócios de interesse ou não para a organização;
- d) orienta para a sustentação de vantagens em cada um dos negócios, por permitir respostas adequadas às oportunidades, às ameaças ambientais e aos pontos fortes e fracos da organização;
- e) envolve todos os níveis hierárquicos da empresa;

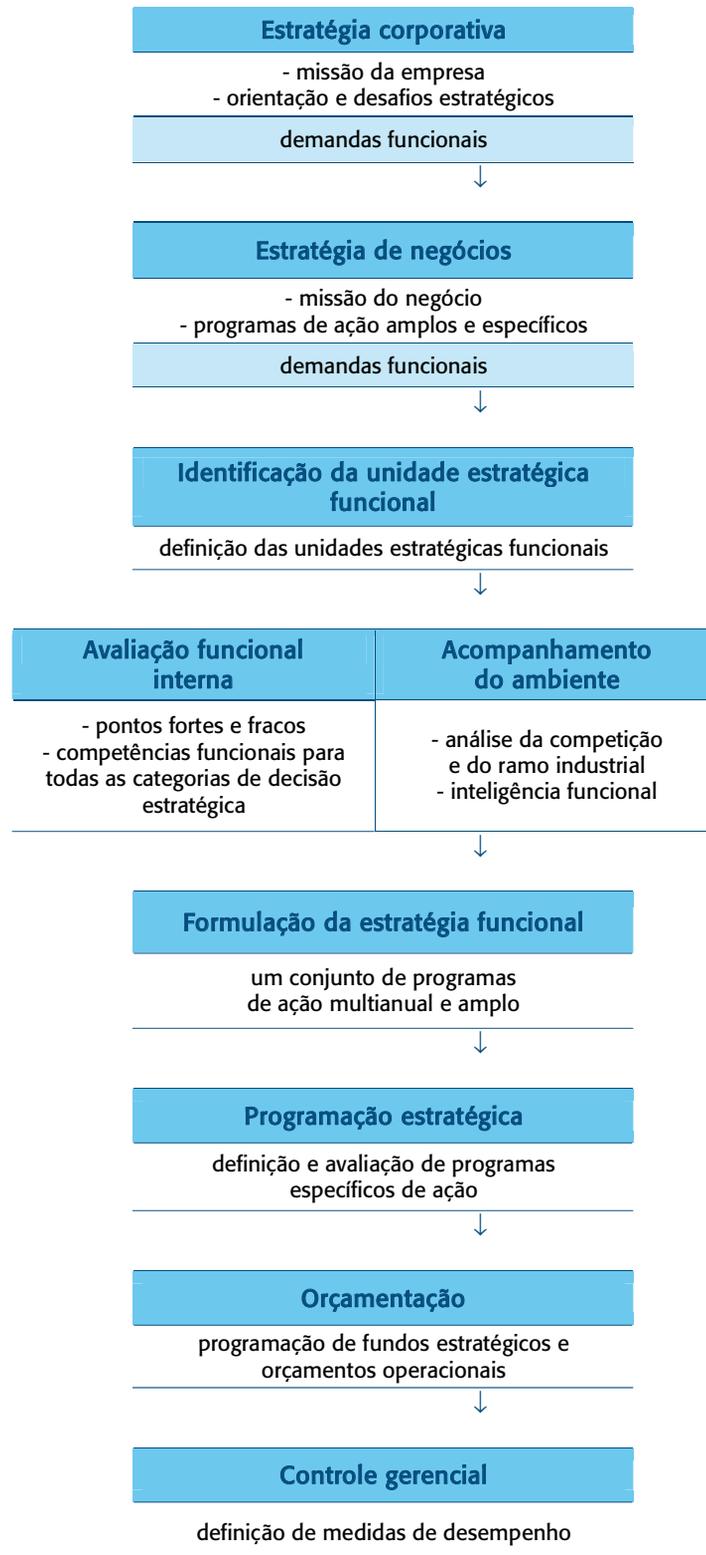
f) define a contribuição econômica e não econômica dos acionistas.

Tal como em estudos de levantamento, esta pesquisa orienta-se, inicialmente, para a identificação do modo como surgem e são implementadas as estratégias, a partir do momento da implantação e operação do comércio eletrônico pelas empresas.

O nível de competência gerencial é ditado pela capacidade de observar, de formular questões e de procurar soluções no que tange ao envolvimento do processo decisório da organização que contemple as estratégias. As críticas às limitações da estratégia como planejamento e às pesquisas mais recentes que a inserem nos diversos campos da organização e salientam sua interdependência consideram-na como componente de todo o processo administrativo.

O processo estratégico deve levar em conta a retroalimentação de informações das decisões geradas por decisões anteriores, ou seja, buscase a eliminação de diferenças entre o real e o projetado. O método, proposto esquematicamente, reside na formulação de objetivos da empresa, nas avaliações internas e das oportunidades externas e nas decisões daí decorrentes, para resultar em estratégias de competição e diversificação. As regras de decisão para busca e avaliação de novas ou antigas estratégias recompõem o processo, visando à adaptação da empresa ao seu ambiente pela administração em constante análise. O modelo que representa os elementos fundamentais na definição do processo estratégico é sintetizado por Hax e Majluf (1991) na FIG. 1.

Figura 1 - Elementos na definição de estratégias funcionais



Fonte: Adaptado de Hax; Majluf, 1991, p. 290.

Dessa maneira, a racionalização dos processos administrativos continua a ser buscada e a ação dos gestores procura dominar as variáveis ambientais e antecipar-se a possíveis mudanças nos rumos planejados. O aperfeiçoamento do modelo depende da capacidade do método de envolver todas as áreas da organização, seus participantes, juntamente com as suas habilidades.

A ampliação do conceito de planejamento estratégico para administração estratégica com a incorporação de outras funções administrativas, em que se consideram as pessoas, as suas atividades e habilidades, os processos internos e externos, as inter-relações, os padrões influenciados pelo comportamento e pelo tempo, expõe dificuldades conceituais de previsão e estabelecimento da efetividade organizacional. Algumas pesquisas que visam a ampliar a compreensão dos fenômenos orientam-se para conceituações específicas, entre as quais se destacam a de conteúdo e a de processo estratégico.

CONTEÚDO ESTRATÉGICO E PROCESSO ESTRATÉGICO

Pesquisas recentes apontam para a divisão da análise da estratégia em dois referenciais que motivaram, em princípio, a realização deste trabalho: o conteúdo estratégico e o processo estratégico. As organizações possuem uma visão externa e interna delimitada por sua cultura, interesses, objetivos, estratégias e planos. Os parâmetros que norteiam a sua atuação determinam a razão da sua existência. Esses parâmetros, para Mintzberg (1994), são concebidos de acordo com duas correntes complementares: a primeira destaca o trabalho de Porter e seus seguidores, segundo os quais a fonte para a elaboração estratégica está no conteúdo estratégico, ou seja, no posicionamento de produtos e mercados. Essa visão focaliza o desenvolvimento da competitividade externa da organização e das variáveis contextuais. A segunda, tendo Ansoff (1991) como principal colaborador, destaca a estratégia orientada internamente à empresa, considerando variáveis como ca-

racterísticas do processo decisório, modelo de gestão e processos de trabalho.

CONTEÚDO ESTRATÉGICO

Um dos primeiros autores da área a conceituar claramente o conteúdo estratégico é Ansoff (1991), que define estratégia como um dos vários conjuntos de regras de decisão para orientar o comportamento de uma organização. Um exemplo de estratégia como regra seria este: quais produtos e tecnologias a empresa irá desenvolver, onde e para quem os produtos serão vendidos e como a empresa obterá vantagem sobre os concorrentes. Para o autor, esse conjunto de regras é chamado de "estratégia de negócios".

Mintzberg (1989) salienta que uma das tarefas mais importantes do gerente é elaborar estratégias ou, pelo menos, revisar o processo pelo qual se fazem estratégias. Mintzberg afirma que, de forma limitada, a elaboração da estratégia se relaciona à posição de uma organização em nichos de mercado. Trata-se de decidir quais produtos serão produzidos e para quem. De forma mais ampla, refere-se ao modo como uma organização se estabelece e, quando necessário, modifica sua orientação básica, ou seja, como uma organização, composta de muitas pessoas, se posiciona e realiza os seus propósitos ou o seu ideal.

A avaliação da empresa, sob a perspectiva do seu conteúdo estratégico, pode ser entendida como variante do planejamento da relação de produtos da empresa ou, segundo os autores, do posicionamento de carteira, avaliação na qual as unidades são classificadas de acordo com as suas posições em matriz ou rede de carteiras.

Ansoff lista três componentes da lógica da análise de carteira:

- a) objetivos que relatam os tipos de desempenho que a empresa procura alcançar a curto e longo prazo;
- b) critérios de custos de entrada e saída;
- c) critérios de sinergia.

Cada carteira, portanto, deve ser medida em termos de objetivos de curto e longo prazo, de flexibilidade e sinergia. As respostas a essas questões podem auxiliar as empresas na elaboração estratégica e até nas decisões econômicas em nível nacional. Avaliar mudanças em produtos e mercados ocasionadas por ações relacionadas ao comércio eletrônico sugere que o sucesso depende das empresas e da sua capacidade estratégica.

PROCESSO ESTRATÉGICO

Com o surgimento do planejamento estratégico, fica evidente que a competência da empresa para o êxito estratégico depende da sua capacidade ou dos seus pontos fortes. Assim, a análise dos pontos fortes e dos pontos fracos passou a ser uma das principais etapas do planejamento estratégico. Entretanto, segundo Ansoff e McDonnell (1993), a experiência mostra que “a insistência no emprego de pontos fortes tradicionais se transforma numa limitação à ação estratégica da empresa”. Assim, na administração estratégica, o planejamento de potencialidades é acrescentado ao planejamento estratégico. Os autores consideram que o reconhecimento da potencialidade da administração geral é determinado por cinco componentes que se apoiam mutuamente:

- a) qualificações e mentalidade dos principais administradores;
- b) clima social ou cultural no interior da empresa;
- c) estrutura de poder;
- d) sistemas e estrutura organizacional;
- e) capacidade da administração geral para o trabalho de gestão.

Para Chakravarty e Doz, Mintzberg (1989) e Ansoff (1991), o processo estratégico está associado à elaboração eficiente das estratégias e ao modo como são validadas e implementadas. A elaboração pode ser considerada a maneira como uma empresa desenvolve ou, nos termos da literatura, formula ou forma estratégias. Assim, a estratégia

tanto pode ser formulada intencionalmente e enunciada em plano estratégico *a priori*, como emergir como padrão historicamente contingente de ações interdependentes que, organizadas retroativamente sob o ponto de vista do presente, são enunciadas *a posteriori*. Para Quinn e Mintzberg (1989), a estratégia pode ser explícita ou implícita, formulada ou formada, deliberada ou emergente, intencional ou contingente, surgindo ora como causa, ora como consequência da interação dinâmica das competências e limitações operativas de uma organização, pelas pessoas e lideranças, no ambiente escolhido para suas operações.

O processo estratégico gera a perspectiva organizacional no desenvolvimento de estratégias de sucesso. Ansoff e McDonnell (1993) definem essa posição como o perfil de potencialidades funcionais da empresa. Implementação, também na literatura, significa usar, operar e executar a estratégia. Isso está associado com as atividades de toda a organização. Há aqui dois tipos de atividade: elaborar e implementar. “A primeira é encontrar ou elaborar a estratégia que se vai usar, a segunda é desenvolver o processo estratégico necessário para utilizar a estratégia em operações institucionais, (...) que requer o envolvimento de toda a organização” (SCHENDEL, 1992).

A análise do processo estratégico envolve pesquisas organizacionais nos seus mais diferentes aspectos. Destaca-se a definição de:

um número de questões fundamentais que são do interesse dos gerentes em geral. A principal dessas enfoca como a gerência geral pode influenciar continuamente a qualidade da posição estratégica da empresa, através do uso de processos decisórios e sistemas administrativos apropriados. (CHAKRAVARTY; DOZ, 1992)

“Sistema administrativo”, para os autores, significa estrutura organizacional, planejamento, controle, incentivos, gerência de recursos humanos e sistemas de valores de uma empresa. O campo

de pesquisa da estratégia de processo relaciona-se com a maneira como se desenvolvem as estratégias nas empresas e como são validadas e implementadas eficientemente. Além disso, a estratégia da empresa deve tentar acompanhar novas oportunidades e ameaças do ambiente e mudar suas próprias competências e intenções estratégicas. A estratégia de processo na empresa influencia tal adaptação para a auto-renovação.

Essa visão emergente de adaptação ambiental tem como resultado mais importante a sobrevivência da organização. No entanto, é essencial uma visão *ex-post*. Não há teste de benefício de estratégia a não ser a continuidade da existência da organização. É necessário pesquisar *ex-ante* as previsões, em contraste com situações *ex-post*. Sem tal teoria, sem tal previsão não há papel ou atividade para o gerente estratégico e não há oportunidade para o acúmulo de conhecimento. É aqui que a questão da validação ou da evidência, estudada por Schendel (1992), adquire relevância. A posição da validação, entre elaboração e implementação, sugere processos separados, desafiando os gerentes estratégicos. Com previsão e validação vem a possibilidade de acúmulo de conhecimento e atribuições para os gerentes: "As relações entre as estratégias e o desempenho parecem ser o centro do assunto ou, dito de forma diferente, a boa estratégia precisa ser criada ou imaginada, sendo capaz de ganhar posições vitoriosas". O desafio é utilizar o processo administrativo para elaborar e desenvolver boas estratégias e, daí, seguir desenvolvendo processos necessários para usar as estratégias com o propósito de gerenciar eficientemente a empresa.

Mintzberg (1989), comparando a elaboração estratégica com o trabalho de criação em argila, descreve o trabalho gerencial como dentro de um caos calculado:

A estratégia é executada não somente baseada no pensamento e razão, mas também com sentimento de intimidade e harmonia com os recursos dispo-

níveis, desenvolvidos por meio de longa experiência e envolvimento, nos quais formulação e implementação surgem para um processo fluido de aprendizagem, por meio do qual estratégias criativas emergem.

É dessas premissas que surgem os pré-requisitos para a elaboração estratégica, ou seja, conhecer bem as capacidades da organização, os seus recursos e limitações, para que haja reflexão profunda sobre a sua direção estratégica: "O gerente está envolvido com um passado de capacidades e um futuro de oportunidades" (MINTZBERG, 1989). Os processos vivenciados pelos administradores sugerem também uma aprendizagem. A geração interna de estratégias é ilustrada pela metáfora: "Crescem como samambaias em jardim, (...) se enraízam em todos os lugares, sempre que há aprendizagem por parte das pessoas, pois estão em contato com as situações e os recursos que condicionam esse processo" (MINTZBERG, 1994).

A amplitude da questão leva à discussão do caráter da pesquisa de processo conduzida na organização por meio de cinco suposições, capazes, segundo Pettigrew (1992), de fundamentar grande espectro de pesquisas empíricas, mantendo a coerência entre diferentes abordagens:

- a) estudar os processos pelos diferentes níveis de análise;
- b) estudar os processos no tempo passado, presente e futuro;
- c) explicar o contexto e a ação;
- d) pesquisar explicações holísticas do processo, em vez das lineares;
- e) analisar o processo, relacionando a localidade dos eventos com as explicações dos resultados obtidos.

Pesquisar o processo tem como propósito a adequada elaboração e implementação de estratégias. Como se viu, deve-se considerar o conhecimento das capacidades, os recursos e as limita-

ções da estrutura organizacional, que se delinea como uma estrutura inovativa (MINTZBERG, 1995).

MATERIAL E MÉTODOS

Perguntas de pesquisa

Partindo-se da hipótese de que as empresas que se inseriram no comércio eletrônico desenvolvem mudanças significativas nos seus modos de administração estratégica e que estes afetam os resultados organizacionais, procura-se nesta pesquisa responder às seguintes perguntas:

1- Como a direção das empresas percebe o ambiente em termos de competitividade e variáveis tecnológicas?

2- Como as empresas alteraram seus processos e procedimentos de comercialização, considerando a tecnologia e recursos utilizados?

3- Quais fatores mais influenciaram a decisão de implementação do comércio eletrônico?

4- Qual a participação do comércio eletrônico no composto comercial global da empresa?

5- Como as empresas tomam decisões (base de dados, processos, administração estratégica) a respeito de seus produtos?

6- Quais foram as alterações nas carteiras de produtos?

7- Quais são os canais de avaliação de necessidades tecnológicas e de posicionamento no mercado (tecnologia, pesquisa de mercado, etc.)?

8- Como as empresas tomam decisões (base de dados, procedimentos de pesquisa) a respeito de seus mercados?

9- Como o comércio eletrônico influenciou os processos estratégicos da empresa (estrutura organizacional, eliminação, criação ou mudanças em processos)?

10- Como as empresas caracterizam e mensuram seus resultados e quais os resultados atingidos antes e depois da implantação do comércio eletrônico?

HIPÓTESE

Ho: A implantação do comércio eletrônico traz mudanças nos conteúdos e processos estratégicos e, conseqüentemente, nos resultados das empresas.

DELIMITAÇÃO E TIPO DE PESQUISA

A presente pesquisa se caracterizou como do tipo levantamento qualitativo, uma vez que buscou compreender mais amplamente as relações estabelecidas entre as variáveis independentes e dependentes em estudo. Quanto à dimensão temporal, o estudo contemplou um corte transversal, objetivando representar a população num período de tempo determinado, ou seja, durante o 2º semestre de 2004 e 1º semestre de 2005.

PROCEDIMENTOS BÁSICOS

Os procedimentos básicos de pesquisa foram:

a) levantamento bibliográfico e de pesquisas existentes sobre a influência do comércio eletrônico nas organizações e administração estratégica.

b) coleta das informações primárias das empresas, visando à caracterização dos conteúdos, processos e desempenhos, mediante questionário estruturado aos dirigentes estratégicos das empresas.

c) transcrição e comparação dos dados primários e secundários.

d) análise e interpretação dos dados, considerando-se as variáveis e as hipóteses apontadas.

e) elaboração do relatório final.

Esses passos permitiram delinear empiricamente duas posições teóricas. A primeira se refere à identificação e à descrição de como as empresas estão alterando os processos de comercialização; e a segunda, à caracterização da influência da primeira sobre a administração estratégica. Foi realizado pré-teste dos questionários com uma amostra de duas empresas e verificou-se a necessidade de se retirar alguns itens e modificar o enunciado de outros. O questionário

modificado conseguiu um maior entendimento do entrevistado ao clarificar as questões.

Para a consecução da pesquisa foram levantados dados primários e secundários. Os dados primários foram obtidos através de questionário com perguntas estruturadas dirigidas aos gerentes ou executivos da empresa pesquisada, por meio da abordagem da entrevista pessoal. A coleta dos dados foi realizada durante o 1º e o 2º semestres de 2005.

Os dados secundários foram levantados em pesquisas já elaboradas e na literatura sobre comércio eletrônico, conteúdo estratégico e processo decisório estratégico, dissertações de mestrado sobre o tema, organizações internacionais voltadas para o comércio eletrônico, bem como artigos sobre o assunto.

POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população compõe-se de empresas de pequeno, médio e grande porte que atuam com comércio eletrônico. A amostra contemplou oito empresas das cidades de Londrina e Curitiba.

Os dados foram analisados de forma descritivo-qualitativa, empregando-se o método sugerido por Bardin (1977), que utiliza os seguintes passos: pré-análise, descrição analítica e interpretação referencial.

Os dados coletados também foram analisados de forma estatística com o apoio do *SPSS – Statistical package for social science*, utilizado para mensurar distribuição de frequência, correlações

entre variáveis discretas ordinais e discretas nominais, e estabelecimento de associação entre as variáveis independentes e dependentes, nas dimensões estabelecidas para a pesquisa.

Como a pesquisa teve um cunho exploratório, pretendeu-se levantar subsídios para uma amostragem mais ampla, aplicando-se o mesmo instrumento.

LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Para obter dados sobre o tema em estudo, foi aplicada uma pesquisa qualitativa exploratória, utilizando o método de entrevista em profundidade junto ao representante da empresa. Dessa forma, não é possível uma generalização dos resultados, até porque a amostra é bastante reduzida. Dado o ineditismo do tema, há falta de material relevante para comparação de dados. Nesse sentido, uma pesquisa exploratória é a mais adequada.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Caracterização da amostra

A amostra da pesquisa foi composta de empresas do ramo de serviços (50%), comércio e indústria. As empresas pesquisadas iniciaram suas atividades com o comércio eletrônico em 2000, quando começou efetivamente a popularização da tecnologia no Brasil. O número médio de funcionários alocados no setor de comércio eletrônico, próximo de quatro, ainda é bem pequeno em comparação com o número total de funcionários.

Quadro 1 - Setor de atuação

	Percentual
Indústria	12,5
Serviços	50,0
Comércio	37,5
Total	100,0

Fonte: dados da pesquisa

Quadro 2 – Caracterização da amostra

	Ano de atividades com CE	Número de funcionários ligados à área de CE
Média	Ano - 2000	4 funcionários

Na estrutura da empresa, o comércio eletrônico subordina-se, na maioria, à área de marketing e vendas. As empresas entrevistadas apontaram a cifra de 1%, 15% e até 30% como o faturamento global oriundo do comércio eletrônico.

Cifras maiores correspondem às empresas que comercializam diretamente produtos de informática. Segundo Azevedo (2000), os produtos historicamente comercializados pela Internet, como livros e eletrônicos, são ainda os preferidos.

Quadro 3 – Área de subordinação do CE na estrutura da empresa

Nível	Percentual
Estratégico	25,0
Tático	62,5
Operacional	12,5
Total	100,0

Fonte: dados da pesquisa

A IMPLANTAÇÃO DO COMÉRCIO ELETRÔNICO (CE) NAS EMPRESAS

Entre os fatores que levaram as empresas à implantação do comércio eletrônico, destacam-se as decisões da alta administração, iniciativas e atitudes dos concorrentes, divulgação na mídia e tentativa de obter o mesmo sucesso do concorrente. A adoção do comércio eletrônico parece ser um fator de diferenciação na imagem das empresas, bem como exigência do mercado por

mais conveniência no consumo (ALBERTIN, 2000; AZEVEDO, 2000; KOTLER, 2002).

Recomendações de consultoria externa e exigência dos fornecedores parecem ser fatores menos preponderantes na iniciativa de implantação do CE. De alguma maneira isso pode ser explicado pela caracterização da amostra, onde a maioria das atividades do CE está na ponta da cadeia (*midstream business strategy*) (MINTZBERG, 1991), atividades típicas do varejo.

Tabela 1 – fatores que incentivaram a implantação do comércio eletrônico na empresa

Fatores	MI + I	NI + IRR	N
Decisão da alta administração	100%	0%	8
Iniciativas e atitudes da concorrência	75%	25%	8
Divulgação na mídia	75%	25%	8
Tentativa de obter o mesmo sucesso dos que iniciaram o processo	75%	25%	8
Recomendações das gerências intermediárias	62,5%	37,5%	8
Exigência dos clientes	62,5%	37,5%	8
Sugestão de funcionários	62,5%	37,5%	8
Exigência dos fornecedores	25%	75%	8
Recomendações de consultoria externa	12,5%	87,5%	8

Fonte: dados da pesquisa.

(Legenda: MI + I = muito importante + importante; NI + IRR = não importante + irrelevante)

Quanto à percepção das ações antes e depois da implantação do comércio eletrônico nas empresas, procurou-se verificar até que ponto conteúdos e processos estratégicos de decisões são afetados por essa nova forma de comercialização. O referencial teórico mostra que certos fatores têm maior

importância na organização e por isso são alvo de maior atenção e dispêndio de recursos.

A pergunta sobre qual a percepção dos entrevistados em relação às ações das empresas antes e depois da implantação do comércio eletrônico teve o seguinte resultado:

Tabela 2 – Grau de percepção da importância das ações antes e depois da implantação do comércio eletrônico

	ANTES		DEPOIS		DIF	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Md-Ma	N
A empresa precisa incentivar a autonomia dos funcionários nas decisões do dia-a-dia	2,5	1,31	3,8	0,46	1,3	8
A empresa deve incentivar o estabelecimento de novas metas	2,6	0,74	3,9	0,35	1,3	8
Os dirigentes devem possuir qualificação adequada e mentalidade aberta	3	1,2	4		1,0	8
Os dirigentes devem incentivar o aprimoramento das competências de gestão das gerências de nível intermediário	3,1	1,36	4		0,9	8
A empresa deve se preocupar com os controles internos	3	0,93	3,9	0,35	0,9	8
A empresa precisa incentivar a participação de funcionários em estudo, validação e implementação de estratégias	3	0,76	3,8	0,46	0,8	8
A empresa deve incentivar a cooperação entre clientes e fornecedores	2,6	1,06	3,4	0,74	0,8	8
A empresa deve inovar os processos de recrutamento e seleção de funcionários	2,5	1,07	3,3	1,04	0,8	8
A empresa precisa possuir um estilo democrático de gestão	3	1,2	3,6	0,74	0,6	8
A empresa precisa possuir uma estrutura de poder descentralizada	3	0,93	3,5	0,76	0,5	8
A empresa deve incentivar a participação dos funcionários na análise dos problemas da empresa	2,8	1,16	3,3	1,16	0,5	8
É importante reduzir níveis de hierarquia	2	0,76	2,5	1,2	0,5	8
A empresa deve inovar a sua política de remuneração	2,5	0,93	3	1,07	0,5	8
A empresa precisa buscar parcerias com os investidores	3,1	0,83	3,5	0,93	0,4	8
É importante aumentar os níveis da hierarquia	2	1,07	2,3	1,49	0,3	8
A empresa precisa buscar parcerias com os concorrentes	2,1	1,13	2,3	1,28	0,1	8
A empresa deve incentivar a mudança no perfil dos profissionais contratados	2,8	0,89	2,9	1,13	0,1	8

Fonte: dados da pesquisa

Legenda: 4 – muito importante; 3 – importante; 2 – pouco importante; 1 – irrelevante.

Nessa tabela verificou-se a diferença incremental do grau de importância após a implantação do comércio eletrônico nas empresas. Basicamente, foram calculadas as notas médias para os dois momentos da organização – antes e depois da implantação do comércio eletrônico – e calculadas as diferenças entre essas médias. O resultado mostra que “o incentivo à autonomia dos funcionários”, bem

como o “estabelecimento de novas metas” aumentaram o seu grau de importância depois da implantação do comércio eletrônico na organização. A “preocupação com a qualificação” e o “incentivo ao aprimoramento das competências de gestão” também mereceram um aumento na importância percebida após a implementação do comércio eletrônico. O “aumento dos controles internos” recebeu equiva-

lente grau de atenção. O baixo desvio-padrão observado na amostra aponta uma certa uniformidade nas respostas, ou seja, havendo pouca variação, as médias tendem a ser mais fidedignas.

Esses resultados, de alguma maneira, constituem achados na literatura sobre a importância do colaborador nessa nova economia (SANTOS, 2002). De fato, a velocidade das transações no comércio eletrônico e a rapidez da mudança tecnológica parecem levar ao conceito de *empowerment* de maneira significativa.

Nesse aspecto, Davis e Lansbury (1987) apud Santos (2002, p.76) convergem com outros autores ao expor que a participação do quadro funcional no processo decisório ocorre nos novos cenários determinados pela tecnologia da informação, em níveis onde as decisões representem baixos riscos para a empresa.

Surpreendente foi o incremento da participação no processo decisório estratégico nas três empresas pesquisadas. Isso se confirma pelas entrevistas de triangulação, nas quais foram ouvi-

dos diretores, gerentes da área e os operadores do comércio eletrônico. Eles acreditam que o comércio eletrônico não somente quebrou barreiras globais, mas também colaborou para que o mais importante começasse a ruir, as barreiras internas (SANTOS, 2002, p.110).

O estabelecimento de novas metas parece ter um grau de importância percebido maior após a implantação do comércio eletrônico. A pesquisa de Santos (2002) mostrou que o comércio eletrônico ampliou os investimentos das empresas. De qualquer forma, os resultados mostram uma expectativa maior de retorno em relação ao novo canal de vendas. Resta saber se esse retorno vem a curto, médio ou longo prazo.

Resumindo, os resultados mostram um maior grau de importância da dimensão "profissionalização e atribuições estratégicas" das organizações pesquisadas, o que é caracterizado como um processo estratégico.

Verificaram-se também as ações de marketing das empresas antes e depois da implantação do comércio eletrônico. Os resultados foram os seguintes:

Tabela 3 - Percepção sobre as ações de marketing na empresa antes e depois da implantação do comércio eletrônico

	ANTES		DEPOIS		DIF	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Md-Ma	N
Estipular metas, previsões, índices de vendas e outros	2,6	0,92	3,9	0,35	1,3	8
Possuir foco em outros nichos de mercado	2,4	0,74	3,4	0,92	1,0	8
Divulgar produtos e serviços da empresa	2,9	0,83	3,8	0,71	0,9	8
Planejar novos produtos/serviços	3	1	3,7	0,49	0,7	8
Diferenciar produtos com preços um pouco acima do mercado	2,1	0,64	2,8	1,16	0,6	8
Utilizar diferentes canais de distribuição para diferentes segmentos	2,1	0,64	2,8	1,16	0,6	8
Possuir foco no mercado local	2,9	0,64	3,4	0,74	0,5	7
Possuir estratégias de custo baixo e preço baixo	2,9	0,99	3,4	0,74	0,5	8
Possuir preços diferenciados por segmento	2,6	1,06	3,1	1,13	0,5	8

Fonte: dados da pesquisa

Legenda: 4 – muito importante; 3 – importante; 2 – pouco importante; 1 – irrelevante.

As ações de marketing possuem correspondência direta com o mercado, na forma de um composto mercadológico (produto, preço, praça e promoção). Os resultados mostram um aumento significativo da importância de “estipulação de metas e previsões”, “foco em outros nichos de mercado” e “divulgação dos serviços da empresa”. Da mesma forma que na tabela anterior, um baixo índice de desvio-padrão indica uma distribuição uniforme ao longo da média com relação a esses três itens.

O aumento da importância percebida da estipulação de metas e índice de vendas origina-se de uma provável preocupação maior com os investimentos mobilizados para a sua implementação. Também a importância maior da divulgação do negócio pode ser uma forma de buscar diferencial da imagem frente à concorrência (SANTOS, 2002).

A novidade nesse item está no aumento da importância de “possuir foco em outros nichos de mercado”. O comércio eletrônico tem uma peculiaridade bastante discutida na literatura e que se refere à importância do *place and time* (ponto e tempo) em sua estrutura de operações (TAPSCOTT, 1996). Na verdade, essas duas dimensões são minimizadas justamente por sua capacidade de estar em vários lugares e ao mesmo tempo (LEVY, 1999). Isso permite um aumento da abrangência de cobertura física de vendas da empresa,

sem exigir deslocamentos físicos ou estabelecimento de filiais. Varejistas, naturalmente dependentes de localização, podem alcançar assim outros grupos de consumidores que, normalmente, jamais comprariam em suas lojas, dada a distância física que os separa. Esse seria um nicho (segmento) a ser alcançado. Quanto ao perfil de consumidor ou de empresas que passam a comprar pela Internet, Azevedo (2000) mostra que é diferenciado. Assim, implantar um sistema de comércio eletrônico permite alcançar esse segmento diferenciado, que busca comodidade, variedade e informações.

O COMÉRCIO ELETRÔNICO E O CONTEÚDO ESTRATÉGICO

A literatura define conteúdo estratégico como “o posicionamento da empresa em termos de produtos e mercados, dentro de contexto variável, cujo propósito é a melhoria do desempenho da empresa” (CHACKRAVARTY; DOZ, 1992, p. 5). No intuito de verificar de que forma o conteúdo estratégico é afetado pelo comércio eletrônico, foram feitas questões sobre mercado e produtos.

Num primeiro momento, inquiriu-se as empresas sobre o estágio em que se encontravam as principais formas de utilização do comércio eletrônico. As respostas podiam variar de “muito avançado” (nota 4) a inicial (nota 1). Os resultados foram resumidos na TAB. 4.

Tabela 4 – Estágio em que se encontram as principais formas de utilização do comércio eletrônico nas empresas

Itens	Média	Desvio Padrão	N
Troca de informações com clientes	3,3	0,89	8
Efetuação de vendas (clientes)	3,3	1,04	8
Suporte a transações financeiras	2,9	1,25	8
Publicidade e propaganda	2,6	1,06	8
Pesquisa de mercado	2,4	1,19	8
Troca de informações com fornecedores	2,3	1,16	8
Serviços pré-venda da empresa	2,1	1,13	8
Serviços pós-venda da empresa	2,1	0,99	8
Relações públicas	2,0	1,20	8
Recrutamento de pessoal	1,9	0,99	8
Efetuação de compras (fornecedores)	1,8	0,46	8
Lançamento/divulgação de editais de compras/licitações	1,5	0,84	6

Fonte: dados da pesquisa

Legenda: 4 – muito avançado; 3 – avançado; 2 – intermediário; 1 – inicial.

Três itens obtiveram o maior grau de importância relativa nas formas de utilização do comércio eletrônico: troca de informações com clientes, efetuação de vendas e suporte a transações financeiras. O grau de importância atribuído a esses dois últimos itens teve uma variância maior do que o primeiro, o que aponta para certa variação na amostra quanto ao estágio em que se encontram suas empresas, algumas em estágios mais avançados e outras nem tanto.

Um grau menor de desvio da distribuição da amostra em relação à média foi atribuído aos itens em está-

gio menos avançado ou inicial do comércio eletrônico: recrutamento de pessoal, compras de fornecedores e lançamento de editais. Dado que o comércio eletrônico entre empresas (B2B) é o nível de atividade mais adiantado (ALBERTIN, 2000; AZEVEDO, 2000), esse resultado deve-se provavelmente ao tipo de amostra utilizada, mais voltada para o varejo.

Quanto ao grau de utilização de estratégias relativas ao mercado, o resultado, apresentado na TAB. 5, mostra que os catálogos de preços com alterações contínuas parecem ser o item com o maior grau de utilização no comércio eletrônico.

Tabela 5 - Grau de utilização de estratégias de transação utilizadas no comércio eletrônico das empresas

Itens	Média	Desvio Padrão	N
Catálogo <i>on-line</i> com atualizações contínuas de preços e especificações	3,63	0,744	8
Catálogo <i>on-line</i> com preços fixos	3,00	1,309	8
Produtos ou serviços desenhados sob medida das especificações individuais	2,50	1,309	8
Mudança de preços conforme histórico de relações ou lealdade	2,00	1,414	8
Integração de processos entre a empresa e o fornecedor	1,88	1,126	8
Requisição de cotação de preços de múltiplos fornecedores	1,75	1,389	8
Troca de mercadorias ou serviços junto a fornecedores	1,63	0,744	8
Determinação do preço final da oferta pelo comprador (leilão)	1,38	1,061	8

Fonte: dados da pesquisa

Legenda: 4 – muito utilizado; 3 – utilizado; 2 – pouco utilizado; 1 – não foi utilizado.

As duas tabelas em conjunto apontam para a subutilização do potencial do comércio eletrônico como ferramenta estratégica. Percebe-se nesta amostra uma grande variação entre itens utilizados *versus* não utilizados. Isso coincide com os resultados obtidos por Hagel III e Armstrong (1999) apud Santos (2002), segundo os quais as empresas preferem usar tecnologias testadas, de forma a evitar problemas para os usuários. Esse resultado também foi verificado na pesquisa de Santos (2002).

O COMÉRCIO ELETRÔNICO E O PROCESSO ESTRATÉGICO

A literatura define processo estratégico como “forma como as estratégias são eficientemente

elaboradas, validadas e implementadas nas empresas, por meio da gerência, em que se visa à utilização eficiente do processo administrativo para elaborar e implementar boas estratégias” (CHAKRAVARTY; DOZ, 1992, p. 6).

Assim, procurou-se verificar de que forma o comércio eletrônico influencia a estrutura estratégica, a percepção ambiental, os canais com o mercado, a profissionalização e as atribuições estratégicas, a integração decisória entre conteúdo e processo estratégico, a administração da tecnologia e P&D e a busca de padrões que traduzem a dimensão do processo estratégico.

Em relação à divulgação das atividades do comércio eletrônico, a pesquisa chegou ao seguinte resultado:

Tabela 6 - Grau de utilização das estratégias da empresa quanto à divulgação das atividades de comércio eletrônico

Itens	Média	Desvio Padrão	N
Utilização de mídias da Web (<i>banners, pop-ups, e-mails</i>)	3,1	1,25	8
Utilização de mídias tradicionais de comunicação com o mercado, tais como jornais, revistas, televisão e <i>folders</i> (material gráfico)	2,9	1,13	8
Combinação de mídias tradicionais (TV, rádio, jornal, <i>outdoor</i> , etc.) e mídias da Web (<i>banners, pop-up, hyperlinks</i> , etc.)	2,9	1,13	8
Divulgação do comércio eletrônico na própria loja	2,9	1,36	8
Divulgação do comércio eletrônico no produto	2,6	1,30	8

Fonte: dados da pesquisa

Legenda: 4 – muito utilizado; 3 – utilizado; 2 – pouco utilizado; 1 – não foi utilizado.

Obteve-se na amostra um grau razoável de utilização das mídias para divulgar as atividades do comércio

eletrônico. Reforça-se a preocupação das empresas em divulgar o comércio eletrônico como um diferencial.

Tabela 7 - Motivos que têm levado a empresa a investir no comércio eletrônico

Itens	Média	Desvio Padrão	N
Ter acesso a novos consumidores	3,9	0,35	8
Facilitar o processo de decisão da compra	3,9	0,35	8
Promover fidelização de consumidores	3,8	0,46	8
Facilitar a aproximação com os clientes	3,8	0,71	8
Ampliar economia de escala	3,5	0,93	8
Facilitar a entrega do produto ao cliente	3,1	1,25	8
Reduzir custos de venda e de <i>merchandising</i>	3,1	1,13	8
Reduzir o número de intermediários	2,3	1,39	8
Desenvolver novos fornecedores	1,6	1,19	8

Fonte: dados da pesquisa

Legenda: 4 – muito importante; 3 – importante; 2 – pouco importante; 1 – irrelevante.

Entre os motivos para investimento no comércio eletrônico destaca-se a preocupação com os consumidores. Esse elevado grau de importância parece se confirmar pelo pequeno desvio-padrão

da amostra. Isso reforça os achados da literatura que apontam a demanda do mercado como o grande propulsor do comércio eletrônico.¹

¹ Uma análise por meio de teste de médias entre esse item e aqueles que tratam dos impulsos primários para adoção do comércio eletrônico poderia fornecer uma resposta categórica para os motivos que realmente estão levando as empresas a investirem nessa plataforma tecnológica. Para isso seria necessária uma amostra maior.

Tabela 8 – Principais problemas enfrentados pela empresa na condução do comércio eletrônico

Itens	Média	Desvio padrão	N
Custos de manutenção do comércio eletrônico	2,8	1,10	5
Custos de desenvolvimento	2,7	0,95	7
Custos de promoção do <i>site</i>	2,3	1,11	7
Dificuldade de encontrar profissionais capacitados	2,3	1,11	7
Concorrência entre empresas no meio eletrônico	2,1	0,90	7
Canibalização com outros canais tradicionais de venda	1,4	0,53	7
Conflitos com revendedores	1,3	0,49	7
Conflitos com fornecedores	1,3	0,49	7

Fonte: dados da pesquisa

Legenda: 4 – muito importante; 3 – importante; 2 – pouco importante; 1 – irrelevante.

A amostra indica pouca importância percebida na condução do comércio eletrônico. De alguma maneira, a literatura já indica que os custos de implantação e manutenção do comércio eletrônico são radicalmente menores do que os relativos ao comércio tradicional.

A tecnologia da informação surgiu como uma fonte que proporcionaria a redução de custos, agiliza-

ria o processo decisório e diminuiria distâncias. Além disso, ela tem sido cada vez mais aplicada em todos os ramos da atividade humana devido ao crescimento de seus recursos e habilidades. Na área comercial permitiu que pequenas empresas se destacassem no mundo virtual, contribuindo para o aumento da competitividade. (GONÇALVES; GONÇALVES FILHO, 1995 apud SANTOS, 2002)

Tabela 9 - Como a implantação do comércio eletrônico afetou a carteira de produtos da empresa

Itens	Média	Desvio Padrão	N
Em relação à ampliação de produtos ou linhas de produtos	2,6	1,19	8
Em relação à redução de produtos ou linhas de produtos	1,3	0,46	8

Fonte: dados da pesquisa

Legenda: 4 – afetou muito; 3 – afetou razoavelmente; 2 – afetou pouco; 1 – não afetou.

Esses resultados mostram que a ampliação ou redução da linha de produtos parecem não ter sido basicamente afetadas com o comércio eletrônico. Isso pode suscitar hipóteses de pesquisa para estudos futuros. Esses resultados estão ligados de alguma forma à estratégia de foco em

determinados produtos. A literatura sobre posicionamento indica que ter um foco estreito em alguns produtos pode ser um diferencial competitivo (RIES; TROUT, 1993; MINTZBERG, 1991). Resta saber se isso também é válido para o ambiente do comércio eletrônico.

Tabela 10 - Grau de importância em relação aos resultados obtidos pela empresa com a implantação do comércio eletrônico

Itens	Média	Desvio Padrão	N
Melhoria no atendimento aos clientes	3,9	0,35	8
Novas oportunidades de negócios	3,5	0,76	8
Ampliação da participação no mercado	3,3	0,71	8
Aumento dos lucros da empresa	2,8	1,04	8
Proteção da sua participação de mercado	2,4	0,74	8
Melhoria na cadeia de suprimentos	2,1	1,25	8
Melhoria no relacionamento com fornecedores	1,9	1,36	8
Redução nas flutuações dos resultados provenientes das sazonalidades	1,8	0,89	8
Os processos de fabricação obtiveram redução de custos	1,4	0,74	8

Fonte: dados da pesquisa

Legenda: 4 – muito significativo; 3 – significativo; 2 – pouco significativo; 1 – irrelevante.

Os entrevistados percebem claramente que o comércio eletrônico traz alguma vantagem relativa para quem o opera (AZEVEDO, 2000). Os resultados acima indicam essa tendência, reforçada pelo pequeno desvio-padrão da amostra. A melhoria no atendimento aos clientes, que gera comodidade, novas oportunidades de negócio e a ampliação da participação de mercado são os resultados mais significativos.

Sobre se as operações do comércio eletrônico são separadas das outras, não houve uma tendência de resposta. Em uma das empresas pesquisadas – um supermercado – o departamento de *delivery* de compras por telefone foi o antecessor natural do escritório de *e.commerce* e os mesmos funcionários foram alocados para trabalhar nesse setor, dada sua familiaridade com o atendimento de consumidores a distância.

Tabela 11 - As ações do comércio eletrônico são separadas das outras operações da empresa?

	f
sim	3
não	5
Total	8

Fonte: dados da pesquisa

Para as empresas que responderam “sim”, algumas justificativas foram:

São ações bem pontuais, totalmente direcionadas ao comércio eletrônico. Podemos até utilizar outras ações e colocar o comércio eletrônico junto, mas quando são ações específicas, são direcionadas somente a ele, até para podermos medir a eficácia do comércio eletrônico.

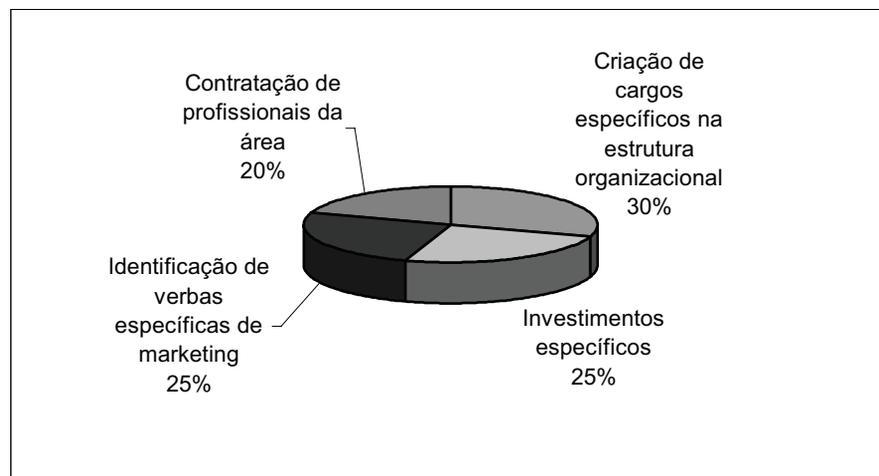
[Há] mentalidade diferente de gestão e diferença nos perfis dos profissionais.

[Para manter] maior controle e o diferencial.

“Imagem” e “controle” novamente se repetem como estratégia na implantação do comércio eletrônico.

Os indícios de apoio da direção ao comércio eletrônico foram pesquisados para se encontrar pistas tangíveis de uma tendência da organização. Os resultados são resumidos no gráfico a seguir.

Gráfico 1 – Indícios de apoio ao comércio eletrônico



Fonte: dados da pesquisa

As parcerias no comércio eletrônico foram um dos tópicos abordados na pesquisa de Santos:

Nota-se que as parcerias adotadas na empresa “B” reduzem o custo de marketing e contribuem para a divulgação ao cliente do comércio eletrônico, proporcionando-lhe maiores benefícios. Ficou evidente que essa parceria evitou custos na empresa “B”

e ajudou a divulgar o comércio eletrônico, o que poderia ser adotado nas demais empresas pesquisadas. (SANTOS, 2002, p. 113)

A amostra pesquisada indicou que seis das oito empresas entrevistadas optaram pela parceria como fonte de acesso a tecnologia, experiência e novos conhecimentos.

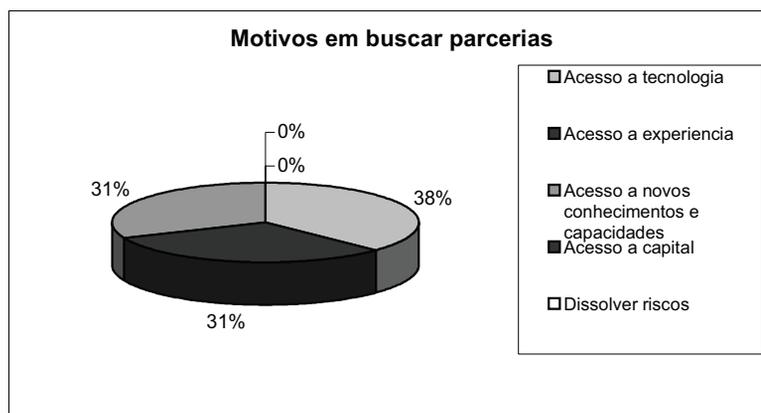
Tabela 12 - Manter parcerias com outras empresas para o exercício do comércio eletrônico

	f
sim	6
não	2
Total	8

Fonte: dados da pesquisa

Em relação aos motivos que levam as empresas a buscarem parcerias, os resultados constam do gráfico 2.

Gráfico 2 – Principais motivos que levaram a empresa a buscar novas parcerias para implantação ou aperfeiçoamento do comércio eletrônico



Fonte: dados da pesquisa

Fato relevante foi a não indicação das alternativas “dissolver riscos” e “acesso a capital” pelas empresas entrevistadas. Em princípio, a literatura enfoca as parcerias como forma de dissolver riscos associados ao negócio novo. Isso pode indicar uma pequena aversão ao risco ou um negócio cujos resultados já são conhecidos. De qualquer forma, pesquisas mais detalhadas podem indicar se esse fenômeno é generalizado ou se

trata apenas de um erro não amostral, dado o pequeno tamanho da amostra.

Finalmente, as ações promovidas pela empresa no intuito de dar credibilidade à transação eletrônica foram assim relatadas:

Investimos em mecanismos de proteção, controle de senhas, criptografia, privacidade de dados dos

clientes, parceria com ABN Real para impressão dos boletos. Entrega no prazo agendado.

Pontualidade na entrega, respostas rápidas aos questionamentos, dúvidas dos clientes, melhoria contínua do *site* (...) e a própria tradição da empresa.

Venda com certificado eletrônico.

Facilidade de uso. A credibilidade vem com o aumento na familiaridade com o uso da interface.

Agilidade no atendimento de linhas e demais serviços.

Envio de um *e-mail* de confirmação.

Indicação do "fale conosco" no próprio *site*; indicação de qualquer loja para resolver o problema do cliente; *site* seguro com criptografia.

A literatura sobre comércio eletrônico alude frequentemente ao problema da percepção de perigo na compra pela Internet, principalmente pelos consumidores finais (AZEVEDO, 2000; ALBERTIN, 2000; BLOCH; PIGNEUR; SEGEV, 1996).

Através de uma inteligência construída nos sistemas e da disponibilidade ampliada de sistemas de suporte inteligentes, os sistemas de comércio eletrônico podem melhorar o serviço a clientes. Fornecer ao cliente respostas *on-line* para problemas, através de guia de solução, arquivos de problemas normalmente encontrados, interação com correio eletrônico, disponibilidade 24 horas por dia, 365 dias por ano, conquistar a confiança e a manutenção de clientes, monitorar como os clientes utilizam essas informações de suporte, também fornece subsídios para melhoria e adequação dos produtos de acordo com a demanda dos clientes. (BLOCH; PIGNEUR; SEGEV, 1996)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Busca-se responder inicialmente aos problemas propostos na seção de metodologia:

– Como a direção das empresas percebe o ambiente em termos de competitividade e variáveis tecnológicas?

Esta pesquisa teve o intuito de apontar alguns indícios que podem se tornar relevantes, se aprofundados. A questão do comércio eletrônico como arma de diferenciação ficou evidente: a amostra indicou o comércio eletrônico como um diferencial usado na mídia e uma alternativa para o consumidor, além de um meio para alcançar outros nichos de mercado. A tecnologia aliou-se aos negócios e, como tal, tem sido apontada como meio de diferenciação e competitividade.

– Como as empresas alteraram seus processos e procedimentos de comercialização, considerando a tecnologia e recursos utilizados?

A pesquisa indicou um grau razoável de utilização das mídias para divulgar as atividades do comércio eletrônico. Reforça-se a preocupação das empresas em divulgar o comércio eletrônico como um diferencial. Entre os motivos para investimento em comércio eletrônico, destaca-se a preocupação com o consumidor. Quanto às decisões estratégicas, a amostra indica pouca importância percebida na condução do comércio eletrônico. A literatura já indica que os custos de implantação e manutenção do comércio eletrônico são radicalmente menores do que os do comércio tradicional.

Por fim, os entrevistados percebem que o comércio eletrônico traz alguma vantagem relativa para quem o opera (AZEVEDO, 2000). A melhoria no atendimento aos clientes, a comodidade, novas oportunidades de negócio e a ampliação da participação de mercado são os resultados mais significativos apontados pela amostra.

– Quais fatores mais influenciaram a decisão de implementação do comércio eletrônico?

Entre esses fatores destacam-se as decisões da alta administração, iniciativas e atitudes dos concorrentes, divulgação na mídia e tentativa de obter o mesmo sucesso do concorrente.

– Qual a participação do comércio eletrônico no composto comercial global da empresa?

Apontaram-se as cifras de 1%, 15% e até 30% como o faturamento global oriundo do comércio

eletrônico. Cifras maiores são aparentemente de empresas que comercializam produtos de informática. Segundo Azevedo (2000), os produtos historicamente comercializados pela Internet, como livros e eletrônicos, são ainda preferidos.

– Como as empresas tomam decisões (base de dados, processos, administração estratégica) a respeito de seus produtos?

Três itens obtiveram o maior grau de importância relativa nas formas de utilização do comércio eletrônico: troca de informações com clientes, efetuação de vendas e suporte a transações financeiras. O grau de importância atribuído aos dois últimos teve uma variância maior do que o primeiro, o que aponta para certa variação na amostra quanto ao estágio em que se encontram as empresas, algumas em estágios mais avançados e outras nem tanto.

Um grau menor de desvio da distribuição da amostra em relação à média foi atribuído aos itens em estágio menos avançado ou inicial do comércio eletrônico: recrutamento de pessoal, compras de fornecedores e lançamento de editais. Dado que o comércio eletrônico entre empresas (B2B) é o nível de atividade mais adiantado (ALBERTIN, 2000; AZEVEDO, 2000), esse resultado deve-se provavelmente ao tipo de amostra utilizada, mais voltada para o varejo.

– Quais foram as alterações nas carteiras de produtos?

A ampliação ou redução da linha de produtos parecem não terem sido afetadas pelo comércio eletrônico. Isso pode suscitar hipóteses de pesquisa para estudos futuros.

– Quais são os canais de avaliação de necessidades tecnológicas e de posicionamento no mercado (tecnologia, pesquisa de mercado, etc.)?

O incentivo à cooperação entre clientes e fornecedores teve um grau de importância percebido maior após a implantação do comércio eletrônico, na ordem de 0,8. Isso indica que a cooperação entre os participantes envolvidos no desen-

volvimento da plataforma de comércio eletrônico forma um canal integrado. Resta saber se não existe uma barreira cultural no desenvolvimento desse canal, devido à “administração por silos”.

– Como as empresas tomam decisões (base de dados, procedimentos de pesquisa) a respeito de seus mercados?

Através da busca de parcerias, embora sua importância não tenha crescido após a implementação do comércio eletrônico. As empresas optaram pela parceria como fonte de acesso a tecnologia, experiência e novos conhecimentos.

– Como o comércio eletrônico influenciou os processos estratégicos da empresa (estrutura organizacional, criação, eliminação ou mudanças em processos)?

O resultado mostrou que “o incentivo à autonomia dos funcionários”, bem como o “estabelecimento de novas metas” aumentaram o seu grau de importância depois da implantação do comércio eletrônico na organização. A “preocupação com a qualificação” e o “incentivo ao aprimoramento das competências de gestão” também mereceram um aumento na importância percebida após a implementação do comércio eletrônico. O “aumento dos controles internos” recebeu equivalente grau de atenção. O baixo desvio-padrão observado na amostra aponta certa uniformidade nas respostas, ou seja, havendo pouca variação, as médias tendem a ser mais fidedignas.

– Como as empresas caracterizam e mensuram seus resultados e quais têm sido os resultados atingidos antes e depois da implantação do comércio eletrônico?

Nesta pesquisa não houve uma forma única de mensurar os resultados da implantação do comércio eletrônico. Vários indícios apontam maior importância de fatores como a qualificação do pessoal, a autonomia dos funcionários, o estabelecimento de novas metas, o foco em outros nichos de mercado e na divulgação dos serviços da empresa.

Quanto à hipótese de que a implantação do comércio eletrônico traz mudanças nos conteúdos e processos estratégicos e, conseqüentemente, nos resultados das empresas, a pesquisa apontou uma resposta afirmativa. Caberia verificar, posteriormente, a intensidade dos fatores de mudança. Outros *insights* interessantes precisam ser confirmados em futuras pesquisas. Um deles refere-se ao grau de utilização do comércio eletrônico nas empresas de informática, independentemente do porte. Uma das premissas deste projeto era de que o comércio eletrônico estaria mais desenvolvido em empresas de grande porte, mas a pesquisa mostrou que pequenas empresas de informática estão em estágios mais avançados no uso do comércio eletrônico. Mostrou também a escassez de empresas que trabalham com esse novo método nas cidades onde se aplicaram as entrevistas.

Apesar do grau de utilização mais avançado em algumas empresas, o comércio eletrônico ainda não é visto como ferramenta essencial na troca de informações ao longo da cadeia de suprimento (*downstream*), tendo então um papel estratégico apenas secundário, a despeito da enorme capacidade facilitadora que traz às organizações. ➤

Recebido em nov. 2005 · Aprovado em mar. 2006

Sergio Bulgacov

Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da UFPR

Email: s.bulgacov@ufpr.br

Alexandre Cabral de Azevedo

Professor e pesquisador da Unopar, Londrina

Email: azevedoac@hotmail.com

Yára Lúcia Mazziotti Bulgacov

Programa de Mestrado em Administração da Unicenp

Email: ybulgacov@terra.com.br

REFERÊNCIAS

ALBERTIN, Luiz Alberto. Comércio eletrônico: benefícios e aspectos de sua aplicação. 22º Encontro Nacional da Associação de Programas de Pós-Graduação em Administração. **Anais**. Foz do Iguaçu, 1998.

ALBERTIN, Luiz Alberto. **Comércio eletrônico**: modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

APPLEGATE L.M.; MCFARLAN, F. W.; MCKENNEY, J. L. **Corporate information systems management**: text and cases. Boston: Irwin, 1996.

ANSOFF, Igor H. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991.

ANSOFF, Igor H.; McDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

AZEVEDO, Alexandre Cabral de. **A adoção de inovações pelos consumidores**: o caso do comércio eletrônico via Internet. Dissertação (mestrado em administração), Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2000.

BAKOS, J. Y. A strategic analysis of electronic marketplaces. **MIS Quarterly**, v. 15, n. 3, p. 294–310, Sept. 1991.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BLOCH, M.; PIGNEUR, Y; SEGEV, A. **On the road of electronic commerce**, 1996. Disponível em: <<http://haas.berkeley.edu/citm/publications/papers/wp-1013.html>> Acesso em 10/2005.

BULGACOV, Sérgio. **Conteúdo e processo estratégicos**: estudo comparativo de casos na indústria de alimentos do Paraná. São Paulo: Eaesp-FGV, Tese de doutorado, 1997, 262p.

CHAKRAVARTY, B.S.; DOZ, Y. Strategy process research: focusing on corporate self-renewal. **Strategy Management Journal**, v.13, Special Issue, p. 5–14, London, 1992.

CLARKE, Thomas; MONKHOUSE, Elaine. Finalidade e desempenho da empresa. In: CLARKE, T.; MONKHOUSE, E. **Repensando a empresa**. São Paulo: Pioneira, 1995.

CRONIN, M. The internet as a competitive business resource. In: CRONIN, M. **The internet strategy handbook**. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

GARVIN, David A. Building a learning organization. **Harvard Business Review**, Boston, 1993, jul./aug., p.78–91.

GASCOYNE, R.; OZCUBUCKU, K.. **Corporate internet planning guide**. New York: Van, Nostrand and Reinhold, 1997.

HAX, Arnold C.; MAJLUF, Nicolas. **The strategy concept & process**. New Jersey: Prentice-Hall, 1991.

JANAL, D. **Como fazer marketing na Internet**. Rio de Janeiro: Infobook, 1996.

KOTLER, Phillip. **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 2002.

KALAKOTA, R. E; WHINSTON, A. **Frontiers of electronic commerce**. New York: Addison-Wesley, 1996.

- LEVY, Pierre. **Cibercultura**. São Paulo: Editora 34, 1999.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **The strategy process**: concepts, contexts, cases. New Jersey: Prentice-Hall International, 1991.
- MINTZBERG, Henry. Patterns in strategy formation. **Management Science**, v. 24, n. 9, May 1978.
- MINTZBERG, Henry. **Mintzberg on management**: inside our strange world of organization. New York: The Free Press, 1989.
- MINTZBERG, Henry. The fall and rise of strategic planning. **Harvard Business Review**, Boston, Jan/Feb.1994, p.107-114.
- MINTZBERG, Henry. Crafting strategy. **Harvard Business Review Paperback**, Boston, 1995, p.109-118.
- PETTIGREW, Andrew M. The character and significance of strategy process research. **Strategic Management Journal**, v.13, p. 5-16, England, 1992.
- QUINN, J. B.; MINTZBERG, H.; JAMES, R. M. **The strategy process**: concept, contexts and cases. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall International, 1988.
- RIES, A.; TROUT, Jack. **Posicionamento**: como a mídia faz sua cabeça. 4 ed. São Paulo: Pioneira, 1993.
- SANTOS, Aparecida da Penha dos. **O comércio eletrônico e as mudanças sobre o conteúdo e o processo decisório estratégico**: estudo comparativo de casos em três empresas paranaenses que utilizam *e.commerce*. Dissertação (mestrado em administração), Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2002.
- SCHENDEL, D. Introduction to the summer 1992: special issue on strategy process research. **Strategy Management Journal**, v. 13, London, 1992.
- SOARES, R.; HOPPEN, N. Aspectos da utilização da internet pelos bancos no Brasil: um estudo baseado em *home pages*. **Organizações & Sociedade**, v. 4, n. 8, abril 1997.
- SOARES, R.; HOPPEN, N. Aspectos do uso da internet nos negócios pelas grandes empresas no Brasil: um estudo exploratório baseado em websites. 22º Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. **Anais**. Foz do Iguaçu, 1998.
- STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL. Strategy content research. England: SMU, Summer Special Issue, 1988, v. 9.
- STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL. Strategy process research. England: SMJ, Summer Special Issue, 1992, v.13.
- VAN DE VEN, A.H. Suggestions for studying strategy process: a research note. **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 169-188, London, 1992.
- VASCONCELLOS, Eduardo; HEMSLEY, James R. **Estrutura das organizações**. São Paulo: Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios, 1989.
- VIEIRA, B.; VIANA, D; ECHEVESTE, S. Comércio eletrônico via internet: uma abordagem exploratória. 22º Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. **Anais**. Foz do Iguaçu, 1998.
- TAPSCOTT, D. **The digital economy**: promise and peril in the age of networked intelligence. New York: McGraw-Hill, 1996.