

**ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

TRABALHO DE FORMATURA

ESTRATÉGIAS DE NÉGÓCIO PARA COMÉRCIO ELETRÔNICO

ROGÉRIO HIROSE

ORIENTADOR: ANTÔNIO CANTIZANI FILHO

1999

*XFI 1999
16/158*

Agradecimentos

Este trabalho representa o resultado final de um longo esforço em busca de uma maior divulgação de um tema que, na minha opinião, é dos mais relevantes do século. Neste trabalho, certamente não faltaram obstáculos para a sua conclusão. Por outro lado, também não faltaram pessoas que sempre se dispuseram a ajudar e me dar apoio. Abaixo, deixo meu grande agradecimento a todas elas.

Agradeço ao meu orientador, o Professor Antônio Cantizani, que acreditou na minha idéia, direcionou-a e mostrou-me o melhor caminho a seguir.

Agradeço aos meus pais e irmão, que sempre procuraram me ajudar da melhor forma possível, em todos os sentidos da minha vida.

E por fim, agradeço aos meus amigos da faculdade, que muito me apoiaram nestes 5 anos de estudos.

Sumário

Este trabalho versa sobre um tema que vem revolucionando a economia mundial nos últimos tempos: o comércio eletrônico. O principal objetivo do mesmo é, além de definir o que ele é, procurar delinear novas estratégias empresariais, as quais estejam mais adaptadas aos novos tempos da era digital.

Nesse intuito, serão apresentados modelos de negócios já existentes no mundo eletrônico, identificando o porquê do sucesso ou fracasso de algumas dessas estratégias. Será também introduzida uma metodologia para a elaboração de estratégias de negócios, frente ao comércio eletrônico, bem como a sua aplicação prática, num estudo de caso real.

Índice

1. INTRODUÇÃO.....	8
1.1. TEMA DO TRABALHO.....	8
1.2. LITERATURA UTILIZADA.....	10
1.3. ESTRUTURA DO TRABALHO.....	11
2. ECOMMERCE.....	12
2.1. O QUE É O ECOMMERCE?.....	12
2.2. IMPORTÂNCIA DO ECOMMERCE	13
2.3. CENÁRIO ATUAL.....	16
2.3.1. <i>Mercado mundial</i>	16
2.3.2. <i>Mercado brasileiro</i>	20
2.4. CENÁRIO FUTURO.....	20
2.5. ANÁLISE RESUMO.....	23
3. NEGÓCIOS NA INTERNET	25
3.1. VISÃO GERAL	25
3.2. TIPOS DE NEGÓCIOS.....	26
3.2.1. <i>Empresas "novas"</i>	26
3.2.1.1. Amazon.....	27
3.2.1.2. eBay.....	29
3.2.1.3. Netscape	30
3.2.2. <i>Empresas "antigas"</i>	33
3.2.2.1. Dell	33
3.3. ANÁLISE RESUMO.....	35
4. COMUNIDADES VIRTUAIS	37
4.1. VISÃO GERAL	37
4.2. O QUE SÃO COMUNIDADES VIRTUAIS?.....	38
4.3. BENEFÍCIOS DAS COMUNIDADES VIRTUAIS	39
4.3.1. <i>Benefícios para o cliente</i>	39
4.3.2. <i>Benefícios para o fornecedor</i>	40
4.4. MERCADOS REVERSOS.....	42
4.5. DINÂMICA DOS LUCROS CRESCENTES	44
4.6. ANÁLISE RESUMO.....	48

5. ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DINÂMICAS	49
5.1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	49
5.2. VISÃO GERAL.....	51
5.3. ANALISAR O AMBIENTE COMPETITIVO	53
5.3.1. <i>Quem são os seus competidores?</i>	53
5.3.2. <i>Criando e mantendo vantagens competitivas</i>	57
5.3.3. <i>Mudanças no ambiente competitivo</i>	59
5.3.3.1. Regulamentações e políticas de mercado.....	60
5.3.3.2. Mudanças tecnológicas.....	61
5.4. ANTECIPAR A AÇÃO DOS COMPETIDORES	63
5.4.1. <i>Teoria dos jogos</i>	64
5.4.1.1. Visualizar o futuro	66
5.4.1.2. Conhecer os adversários tão bem quanto a própria empresa.....	67
5.4.1.3. Cooperação.....	67
5.4.2. <i>Outras ferramentas</i>	68
5.5. FORMULAR ESTRATÉGIAS DINÂMICAS.....	69
5.5.1. <i>Reagindo às ações dos competidores.</i>	69
5.5.1.1. Grau de reação	70
5.5.1.2. Agressividade da reação	71
5.5.1.3. Rapidez da reação	71
5.5.1.4. Onde responder	72
5.5.1.5. Como responder	73
5.5.2. <i>Agindo antes do adversário</i>	74
5.6. ESCOLHER AS ESTRATÉGIAS	76
5.6.1. <i>Análise de correlação</i>	77
5.6.2. <i>Simulação</i>	78
5.7. ANÁLISE RESUMO.....	80
6. ESTUDO DE CASO	82
6.1. VISÃO GERAL	82
6.2. A EMPRESA.....	83
6.3. AMBIENTE COMPETITIVO.....	84
6.3.1. <i>Quem são seus competidores e seus clientes?</i>	84
6.3.1.1. Serviços oferecidos	84
6.3.1.2. Clientes.....	85
6.3.1.3. Ambiente externo.....	86
6.3.2. <i>Vantagens competitivas</i>	89
6.4. ANTECIPANDO AS AÇÕES ADVERSÁRIAS.....	92

<i>6.4.1. Consultorias de Tecnologia da Informação.....</i>	92
<i>6.4.2. Consultorias de Gestão.....</i>	94
<i>6.4.3. Consultorias de Internet.....</i>	95
6.5. FORMULANDO ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS	97
<i>6.5.1. Esperar uma definição e reagir imediatamente</i>	98
<i>6.5.2. Antecipar-se aos competidores.....</i>	99
6.6. ESCOLHENDO A ESTRATÉGIA ADEQUADA.....	102
7. CONCLUSÃO.....	106
8. BIBLIOGRAFIA.....	108
<i>8.1. BIBLIOGRAFIA ELETRÔNICA.....</i>	109

Índice de figuras

FIGURA 1 - EVOLUÇÃO DA ECONOMY	13
FIGURA 2 - DISTRIBUIÇÃO DOS SERVIDORES DA INTERNET	17
FIGURA 3 – RECEITAS DA INTERNET EM 1998	18
FIGURA 4 - VISÃO DOS EXECUTIVOS EUROPEUS SOBRE O ECOMMERCE	19
FIGURA 5 - USUÁRIOS DA INTERNET	21
FIGURA 6 - RECEITAS NA INTERNET	22
FIGURA 7 - EVOLUÇÃO DAS AÇÕES DA AMAZON	29
FIGURA 8 - EXPANSÃO DO MERCADO COM AS COMUNIDADES VIRTUAIS	43
FIGURA 9 - EVOLUÇÃO DA BASE INSTALADA DE APARELHOS DE FAX	45
FIGURA 10 - DINÂMICA DOS LUCROS CRESCENTES NAS COMUNIDADES VIRTUAIS	46
FIGURA 11 - PASSOS DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA DINÂMICA	52
FIGURA 12 - AS CINCO FORÇAS QUE ATUAM NUM AMBIENTE	55
FIGURA 13 - ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS BÁSICAS SEGUNDO PORTER	57
FIGURA 14 - CICLO DA VANTAGEM COMPETITIVA	58
FIGURA 15 - REPRESENTAÇÃO EM NÓS DA TEORIA DOS JOGOS	65
FIGURA 17 - LOCALIZAÇÃO DA EMPRESA NO DIAGRAMA DE PORTER	90

Índice de Tabelas

TABELA 1 – ANOS PARA A MÍDIA ATINGIR 50 MILHÕES DE USUÁRIOS	14
TABELA 2 – CUSTO MÉDIO POR TRANSAÇÃO BANCÁRIA	35
TABELA 3 – CUSTO MÉDIO POR TRANSAÇÃO DE UMA AGÊNCIA DE VIAGENS.....	36
TABELA 4 – CUSTO MÉDIO POR NEGOCIAÇÃO DE AÇÕES	36
TABELA 5 - REPRESENTAÇÃO EM MATRIZ DA TEORIA DOS JOGOS.....	65

1. Introdução

"Pessoas de sucesso são aquelas que se levantam e procuram pelas circunstâncias que desejam. Se não as acham, as criam."

- George Bernard Shaw

1.1. Tema do trabalho

A história da humanidade está repleta de acontecimentos que transformaram por completo a vida das pessoas. Da descoberta da eletricidade ao advento dos transistores, todas as invenções e descobertas tiveram a sua parcela de contribuição na evolução da sociedade moderna. Algumas, como a máquina a vapor, chegaram a representar o verdadeiro símbolo de uma nova era: no caso, a Economia Industrial.

Neste final de século XX, estamos novamente à espreita de uma grande revolução, que certamente mudará todos os conceitos até então conhecidos do mundo empresarial. Entretanto, a ampla maioria das empresas parece não estar dando a devida importância ao fato, ou simplesmente ainda não tomou conhecimento do mesmo, o que demonstra a gravidade da situação.

Além disso, não se trata apenas de um evento local, mas sim de um fenômeno que vem acontecendo diariamente em todas as partes do mundo. Mais conhecido como comércio eletrônico ou *eCommerce*, este complexo meio de negócios vem abrindo excelentes oportunidades, ao mesmo tempo em que vem gerando grandes ameaças aos tradicionais competidores, numa verdadeira reedição da antiga Corrida do Ouro.

Ao contrário deste episódio histórico, no entanto, o fenômeno do *eCommerce* vem ocorrendo de uma forma e velocidade extremamente agressivas, com empresas surgindo e desaparecendo a todo instante. É neste cenário dinâmico e complexo que a imensa maioria das corporações terá de enfrentar no próximo século, que por muitos será conhecido como a era da Economia Eletrônica ou *eEconomy*.

Tendo em vista esse novo cenário, surgiu a idéia central a ser desenvolvida neste trabalho: propor possíveis estratégias de negócios para as empresas atuantes no comércio eletrônico.

Aqui, optou-se pelo tratamento do assunto em termos de negócios, procurando-se aderir metodologias e estratégias ao conceito de *eCommerce*. Considerando a ausência de uma literatura básica que faça a ligação entre negócios e *eCommerce*, procurar-se-á, através deste trabalho, dar uma contribuição neste quesito, na esperança de que o mesmo possa ajudar nas discussões deste novo ambiente competitivo, principalmente num país que tanto peca pela falta de visão estratégica da maioria dos seus empresários.

1.2. Literatura utilizada

Para que a elaboração de estratégias neste cenário fosse mais eficiente, chegou-se à conclusão que seria necessário inicialmente adquirir um embasamento teórico acerca do assunto, para não acabar “reinventando a roda” na aplicação de um modelo adequado ao tema.

Dentre a extensa literatura disponível em termos de Estratégias Empresariais, optou-se pelo livro-base *Wharton on Dynamic Competitive Strategy*, uma vez que o mesmo pareceu ser o mais adequado, por tratar a estratégia de negócios como algo evolutivo e não apenas estático, estando alinhado com o extremo dinamismo deste novo cenário competitivo.

Convém ressaltar que o *eCommerce* é um assunto muito recente, pouco tratado na literatura convencional. A ampla maioria dos livros e periódicos disponíveis versa sobre os aspectos tecnológicos do tema, que apesar de ser um assunto demasiado interessante, não será o escopo deste trabalho.

Dessa forma, grande parte dos dados coletados sobre situação atual e tendências futuras foram conseguidos numa empresa de consultoria, através de seu sistema interno de informações. Dados esses que tiveram o seu uso autorizado pelo departamento de pessoal da empresa. Além disso, foram utilizadas outras informações obtidas junto a serviços pagos de notícias on-line e sites da Internet, ambos relacionados na Bibliografia do trabalho.

Convém ressaltar também que uma das dificuldades deste trabalho foi conseguir compilar esses dados, que eram dos mais variados tipos e detalhes. A seleção e a análise dos mesmos foram tarefas que demandaram grande tempo de preparação e estudo, na fase inicial do trabalho. Além disso, eles acabavam sendo muitas vezes divergentes entre os diferentes institutos de pesquisa, devido à falta de um medidor eficaz sobre o conteúdo circulante na Internet. Dessa forma, optou-se por utilizar sempre que possível

os dados de grandes consultorias ou dos mais renomados institutos de pesquisa internacionais.

1.3. Estrutura do trabalho

Este trabalho está estruturado da seguinte forma:

- Capítulo 1: Introdução do tema
- Capítulo 2: Explicação do que é o *eCommerce* e como ele mudará o cenário econômico futuro
- Capítulo 3: Relatos de modelos de negócios que já estão sendo aplicados no comércio eletrônico, através da descrição de casos reais.
- Capítulo 4: Explicação sobre o que são Comunidades Virtuais, um modelo de negócios que pode despontar no futuro digital.
- Capítulo 5: Descrição de uma metodologia para a criação de estratégias de negócios no mundo eletrônico.
- Capítulo 6: Aplicação da metodologia em questão num estudo de caso real.
- Capítulo 7: Conclusões do trabalho

2. eCommerce

“Eu não entendo por que as pessoas ficam assustadas com as novas idéias. Eu fico assustado com as velhas.”

- John Cage

2.1. O que é o eCommerce?

Até o momento, muito se falou que o *eCommerce* vai mudar conceitos e transformar ambientes, mas pouco se explicou sobre ele. Fica então a questão: o que seria na prática o *eCommerce*?

A melhor definição de *eCommerce* parece ser a do grupo internacional de estudos de uma renomada consultoria: “*qualquer troca comercial de valores, seja dinheiro, produto, serviços ou informações entre uma empresa e uma entidade externa – um fornecedor, um parceiro ou um consumidor – através de uma mídia eletrônica universal*”. Ou seja, envolve desde a compra de um CD pela Internet até o intercâmbio eletrônico de informações entre cliente-fornecedor.

Apesar de ser intimamente relacionado com a Internet, o *eCommerce* não necessariamente pressupõe a sua utilização. Um exemplo típico de comércio eletrônico muito difundido atualmente e que não envolve a Internet é troca eletrônica de dinheiro, que ocorre entre operadoras de cartão de crédito e seus clientes.

De qualquer maneira, foi o crescimento extraordinário da Internet que realmente possibilitou o interesse cada vez maior na exploração do *eCommerce* por parte das empresas.

2.2. Importância do eCommerce

O *eCommerce* representará uma verdadeira revolução na forma usual de conduzir os negócios de uma empresa e, ao contrário do que muitos dirigentes pensam, afetará a ampla maioria das corporações, sejam elas de tecnologia ou não.

Em termos quantitativos, pode-se elucidar a importância do *eCommerce* nas estimativas de diversas consultorias e institutos de pesquisas, que apontam um fato surpreendente no início do século XXI: a *eEconomy* suplantará a economia industrial¹ nos EUA, em termos de percentagem do PIB. Note-se que a *eEconomy* engloba todas as transações eletrônicas de informações/dinheiro e não apenas a Internet.

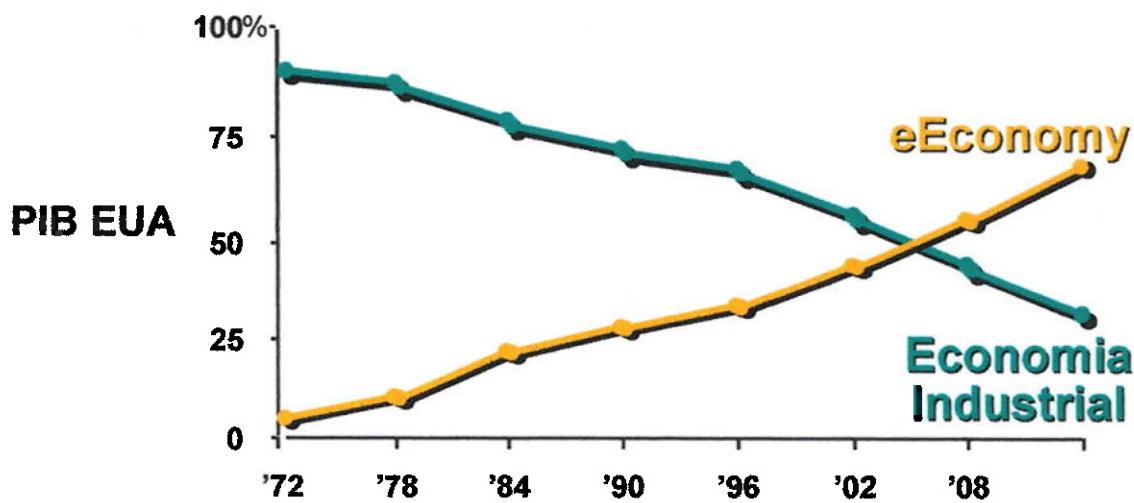


Figura 1 - Evolução da eEconomy
(Adaptado de Marvin Zonis & Associates)

¹ Por Economia Industrial, entenda-se as empresas do setor secundário e terciário da economia tradicional, que não estejam diretamente envolvidas com o comércio eletrônico.

Segundo um relatório do Departamento de Comércio dos EUA, as indústrias relacionadas à tecnologia foram responsáveis por 35% do crescimento do PIB Americano entre 1995 e 1998. Ainda de acordo com esse estudo, em 2006 metade da população americana será empregada por esse tipo de indústria, o que certamente demonstra a sua importância.

Apesar do *eCommerce* não pressupor necessariamente a Internet, é comprovada a existência de uma grande correlação entre os dois. Seguindo esse raciocínio, pode-se também verificar a importância do comércio eletrônico, observando as taxas de crescimento do uso da Internet, que chegam à espantosa quantia de 100% a cada cem dias², ou seja, dobra-se o número de usuários da Internet a cada três meses aproximadamente.

Outro dado surpreendente a respeito da Internet é a sua taxa de penetração no mercado consumidor, principalmente o americano. Praticamente em menos de cinco anos, ela atingiu a marca de 50 milhões de usuários, algo que nenhum outro meio de comunicação conseguiu antes em tão pouco tempo.

Anos para a mídia atingir 50 milhões de usuários – mercado dos EUA

Mídia	Anos	Período
Telefone	25	1920 – 1945
Rádio	38	1922 – 1960
Televisão	13	1951 – 1974
TV a cabo	10	1976 – 1986
Internet	5	1993 - 1998

Tabela 1 – Anos para a mídia atingir 50 milhões de usuários

(Adaptado de AC – Key Messages)

² Fonte: AC – New Executive Seminar

Empreendedores também já começaram a criar novas formas de negócios neste cenário, abrindo um grande horizonte de possibilidades futuras. Como exemplo, tem-se a *e-Bay*, uma empresa de leilões eletrônicos (compra e venda de objetos usados ou novos), cujo valor capitalizado era de aproximadamente 21 bilhões de dólares, no início do ano de 1999³. Para efeitos de comparação, a *Sears* (uma das maiores redes varejistas dos EUA) apresentava um valor de mercado de aproximadamente 22 bilhões de dólares neste mesmo período.

Esse exemplo demonstra claramente como o *eCommerce* vem alterando de forma significativa os conceitos de negócios. Uma empresa não mais precisa estar largamente distribuída em termos físicos, para que ela atue nos mais variados mercados. Atualmente, empresas sem ter praticamente uma única sede física conseguem fazer negócios ao redor do mundo inteiro. O que era uma vantagem competitiva antes, acaba se neutralizando pelos novos canais abertos pela Internet. Daí a urgência cada vez maior em entender esse novo mercado e como atuar nele.

³ Fonte: Revista Exame Ano 32 No. 12

2.3. Cenário atual

Apesar do *eCommerce* ser apontado como a grande revolução futura, sua presença atual já é marcante. Neste tópico, procurar-se-á dar uma visão abrangente de como o comércio eletrônico está difundido no Brasil e no mundo.

A análise desses dados tem por objetivo demonstrar claramente o mercado real já existente no mundo eletrônico, que costuma ser subestimado por grande parte das empresas tradicionais.

Naturalmente, como a Internet encontra-se inserida no contexto do *eCommerce*, a maior parte das informações deste trabalho se referem à primeira, a qual tem uma grande correlação com o comércio eletrônico. Desta forma, a partir de então, muitas vezes far-se-ão referências indistintamente entre ambos, salvo quando mencionado.

2.3.1. Mercado mundial

Nestes anos iniciais do *eCommerce*, os EUA vêm liderando todas as estatísticas referentes ao assunto, numa demonstração clara de como os empresários americanos acreditam no sucesso deste mercado.

Para se ter uma noção dessa vantagem, do total mundial de servidores da Internet, 65% estão localizados nos EUA, 22% na Europa Ocidental e os 13% restantes estão divididos entre as demais regiões do planeta. Isso, em parte, é devido à elevada

penetração dos computadores pessoais nos lares americanos (35%), enquanto na Europa esse índice está ao redor de 20%.⁴

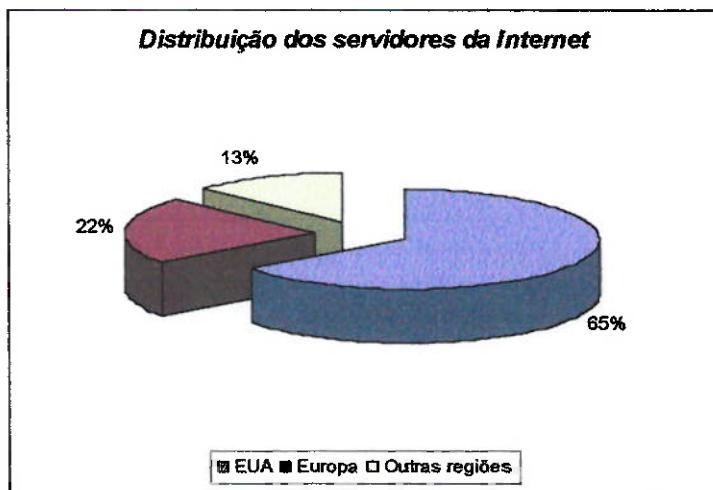


Figura 2 - Distribuição dos servidores da Internet

(Elaborado pelo autor)

Em termos financeiros, os EUA também estão na liderança. No ano de 1998, as receitas totais provenientes da Internet totalizaram \$50 bilhões, dos quais \$38 bilhões só nos EUA⁵, cerca de 76% do total.

⁴ Estudo da AC de viabilidade econômica na Internet para a Mitsubishi Motors Europe

⁵ Fonte: International Data Corp.

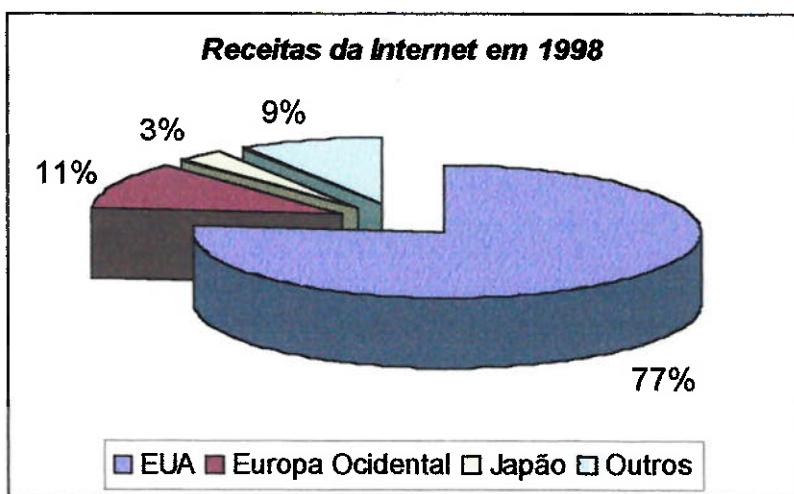


Figura 3 – Receitas da Internet em 1998

(Elaborado pelo autor com base em pesquisa da IDC)

Em relação ao número de usuários, os EUA fecharam o ano de 1998 com aproximadamente 51,6 milhões, do total de 121 milhões no mundo inteiro.⁶ Ou seja, quase a metade do mercado *on-line* está atualmente nos EUA.

A desvantagem da Europa neste cenário é nítida: todos os países europeus juntos representam menos que os EUA isoladamente. Isso em parte pode ser atribuído às ações que as principais lideranças do mercado europeu privado vêm tomando, frente a esse novo mercado. Segundo um levantamento realizado⁷, apesar da ampla maioria desses executivos acreditarem na importância estratégica do *eCommerce* para os seus negócios num futuro próximo, apenas 39% estão tomando medidas para torná-lo uma prática da empresa.

⁶ Fonte: International Data Corp

⁷ Fonte: Relatório “Your Choice: How eCommerce could impact Europe’s future”

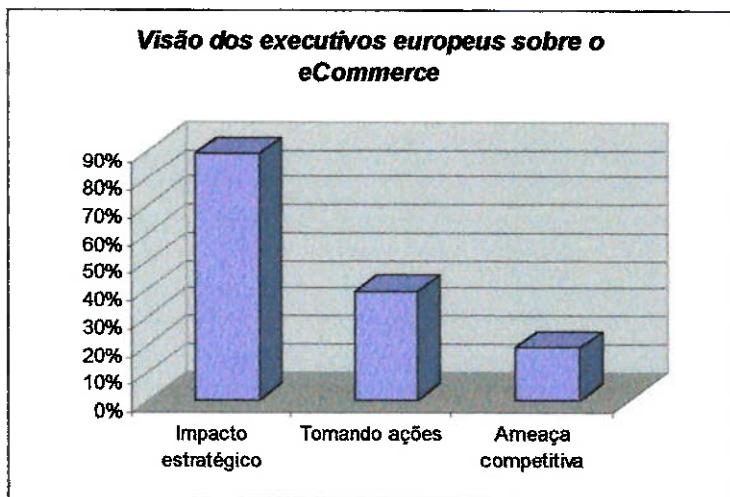


Figura 4 - Visão dos executivos europeus sobre o eCommerce

(Adaptado de *AC's The New Executive Seminar*)

Apesar da razoável vantagem dos EUA, ainda há um enorme mercado potencial para qualquer país que queira adentrar neste território. Isso porque o ritmo de crescimento da Internet tem sido assustador e as perspectivas futuras revelam números ainda mais surpreendentes. De qualquer maneira, não se pode negar que essa liderança americana certamente facilitará as empresas desse país a terem uma certa vantagem inicial com relação aos demais.

2.3.2. Mercado brasileiro

O Brasil, comparativamente às regiões mais desenvolvidas, ainda apresenta uma atividade tímida no comércio eletrônico. No ano passado (1998), as transações pela Internet no país alcançaram a quantia de R\$ 445 milhões⁸, o que representa menos de 1% do total mundial.

No entanto, a América Latina é a região que vem apresentando os maiores índices de crescimentos do mundo (aumento de 367% em relação a 1997), sendo o Brasil o responsável por metade desse mercado.

Em termos de usuários, o Brasil apresentava cerca de 2 milhões no final de 1998, um número quatro vezes maior que no ano anterior, mas ainda desproporcional a sua numerosa população, o que indica um enorme potencial de crescimento.

2.4. Cenário futuro

Certamente tão importante quanto mostrar o tamanho do atual mercado eletrônico é prever o seu potencial de crescimento. Muitas empresas estão entrando agora neste ambiente, antevendo os possíveis benefícios daqui a 2,3 ou mais anos.

No entanto, se estimar dados atuais da Internet já é um processo complicado, maior ainda é a dificuldade de se projetar dados futuros. Isso porque é muito difícil ter um controle do que e quem circula pela Internet, seja por ser uma rede difundida

⁸ Fonte: MCI WorldCom

globalmente, seja por seu crescimento excessivo, que torna as medições rapidamente desatualizadas.

No entanto, se por um lado os números de diferentes institutos podem variar, por outro todos eles indicam uma só tendência: o comércio eletrônico vai crescer mais que qualquer outra forma de negócio nos próximos anos.

Nas tendências descritas a seguir, foi utilizado como base o estudo do IDC (*International Data Corporation*), que apresenta em geral os números mais conservadores, dentre os principais institutos analisados (*Forrester Research, eMarketeer, Jupiter e Yankee Group*).

Os usuários da Internet, que em 1999 devem chegar a 169 milhões no mundo inteiro, no ano de 2003 devem atingir a espantosa soma de 379 milhões de pessoas, representando cerca de 6% da população mundial estimada para aquele ano.

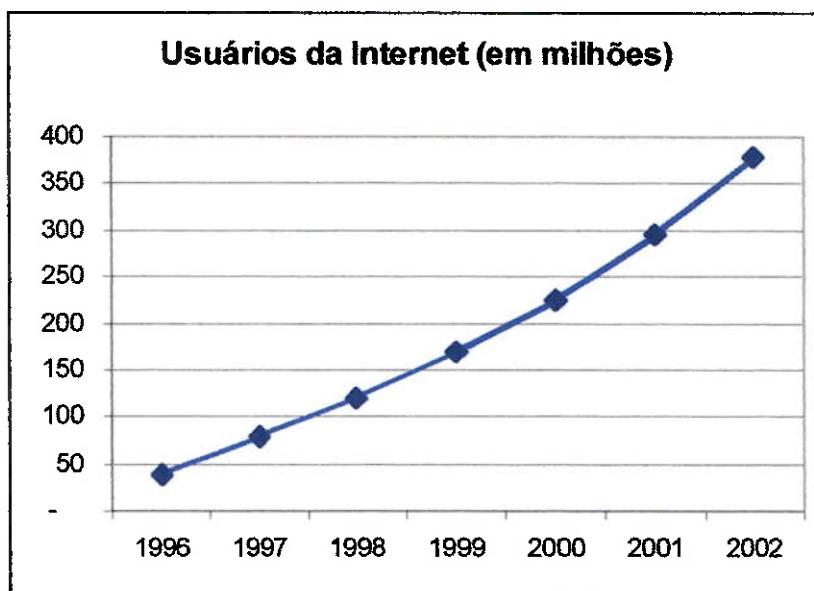


Figura 5 - Usuários da Internet
(Elaborado pelo autor, com base em estimativas do IDC)

Em relação ao potencial de receitas financeiras na Web, o IDC prevê que neste ano de 1999, as cifras atinjam o total de \$79 bilhões, enquanto que em 2003 esse valor tende a alcançar \$1,3 trilhões, mais que o dobro do PIB brasileiro atual, que se situa na faixa de R\$700 bilhões.

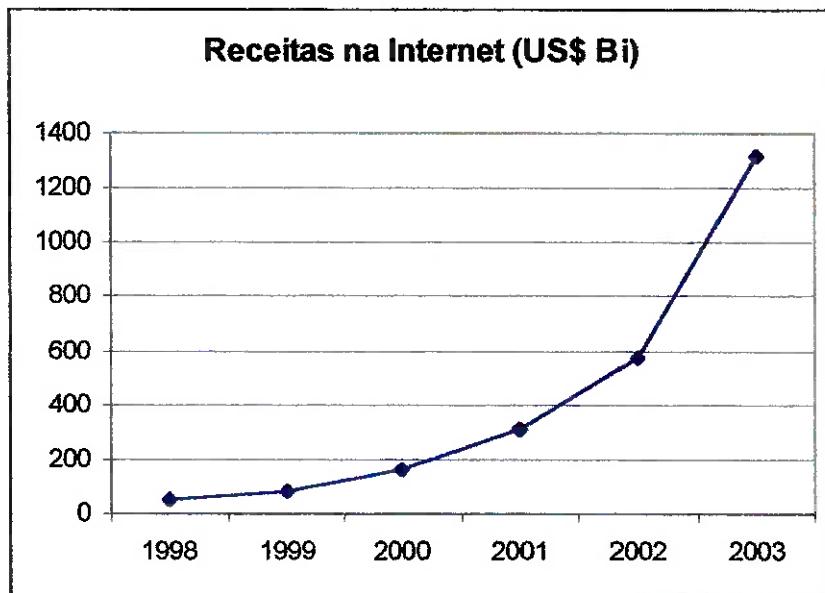


Figura 6 - Receitas na Internet

(Elaborado pelo autor, com base em estimativas do IDC)

2.5. Análise resumo

Neste capítulo, procurou-se mostrar que o *eCommerce* já é uma realidade e aqueles que ficarem de fora estarão desprezando um mercado potencial que já é maior que a população brasileira atual.

É provável que muitos já tenham ouvido falar na importância do comércio eletrônico, mas são poucos aqueles que tenham entrado em contato com dados concretos desse novo cenário. Daí a importância em divulgá-los consolidadamente, de modo a despertar um real interesse pelo tema.

Analizando os dados do Brasil, pode-se notar um excelente potencial de crescimento do mercado de usuários, na medida que somente 1% da população brasileira está conectada à rede. Em países mais desenvolvidos, como os EUA, esse índice chega a 19%. Mesmo levando-se em consideração índices mais conservadores, como por exemplo o de Portugal (4,6%), nota-se que o mercado brasileiro da Internet deve crescer significativamente nos próximos anos. E essa análise nem está levando em conta o mercado potencial global, que com a Internet fica acessível a qualquer empresa de qualquer país.

Por outro lado, um fator negativo do país (e da maior parte do mundo) é a ausência de qualquer legislação específica, que sirva adequadamente à Internet. Isso gera receio entre usuários e empresas, diminuindo em parte o potencial de crescimento desse mercado. Aí reside uma boa oportunidade do Brasil sair na frente dos demais, gerando leis que protejam os interesses de empresas e usuários e garantindo assim um ambiente propício para o desenvolvimento do *eCommerce*.

Um fato interessante em relação ao comércio eletrônico (não só no Brasil, mas em todo o mundo) é que ele ainda é predominante nas relações entre empresas (*business-to-business*), que envolve, por exemplo, as trocas de informações entre fornecedores e fabricantes. Do total dos \$50 bilhões negociados mundialmente na

Internet em 1998, \$35 bilhões eram relativos a *business-to-business*, enquanto os negócios *business-to-customer* representaram os \$20 bilhões restantes.

Resumindo, o comércio eletrônico já deixou de ser uma promessa há muito tempo, para se tornar um concreto cenário competitivo. E quanto mais cedo as empresas tratarem com seriedade o tema, menos custoso será para adentrar nesse novo mundo digital.

3. Negócios na Internet

“Nada neste mundo é tão poderoso quanto uma idéia, cujo tempo tenha comprovado sua validade.”

- Victor Hugo

3.1. Visão Geral

No capítulo anterior, procurou-se embasar a importância do *eCommerce* através de um série de dados estatísticos sobre o mercado eletrônico, mostrando o tamanho do mesmo e o montante financeiro envolvido.

Neste referido item, a intenção primordial é descrever quais os tipos de negócios que estão em andamento na Internet, mostrando as estratégias consideradas “vencedoras” ou “perdedoras” até o instante atual. Ou seja, enquanto no capítulo passado descreveu-se *o que* foi gerado pelo *eCommerce*, aqui será relatado *como*.

3.2. Tipos de negócios

Para analisar adequadamente as variantes das estratégias empregadas pelas empresas na Internet, é interessante fazer uma classificação dos diferentes tipos de negócios que estão sendo conduzidos.

Uma possível divisão que pode ser feita é entre as companhias inteiramente novas, ou seja, que surgiram em função da Internet e aquelas ditas “antigas”, cujo nascimento não está necessariamente ligado à rede.

A seguir, será analisada essa classificação, bem como suas subdivisões em termos de enfoques estratégicos, dando exemplos reais de cada uma delas e procurando desvendar o porquê de seu sucesso ou fracasso.

3.2.1. Empresas “novas”

Neste grupo, encaixam-se as companhias que foram criadas em função da Internet, ou seja, aquelas que enxergaram a Web como uma oportunidade única de oferecerem um serviço/produto totalmente novo ou inovador.

Dentre elas, têm-se desde as companhias provedoras de informações, como sites de leilões eletrônicos (*eBay*), até aquelas que vendem produtos, como a *Amazon*.

Nos ítems que se seguem, serão mostrados casos deste tipo de empresas, que simbolizem as diferentes estratégias empregadas nesse grupo.

3.2.1.1. Amazon

A livraria virtual *Amazon.com* é talvez hoje o exemplo mundialmente mais conhecido de *eCommerce*. Trata-se de uma empresa de origem americana, fundada em 1995 e que em apenas dois anos atingiu a marca de \$150 milhões em receitas⁹.

A grande idéia por trás da *Amazon* foi a de vender uma ampla variedade de livros, sem que o consumidor precisasse sair de casa, através de um simples clique em seu computador.

Naturalmente, tal idéia não teria dado certo sem a adoção de uma estratégia adequada de negócios. No caso, o seu sucesso está ligado à excelente habilidade em conectar fornecedores (editoras) e clientes de uma forma muito eficiente, reunindo 3 importantes características desse tipo de negócio: conveniência, opção e preço.

- Conveniência: os clientes podem comprar livros a qualquer hora e dia, sem necessitar sair de sua casa.
- Opção: a *Amazon* oferece uma enorme variedade de livros, que não pode ser encontrada em nenhuma livraria do mundo. Além disso, seu sistema de buscas de livros é rápido e eficiente.
- Preço: graças à quase inexistência de estoque físico na *Amazon* (apenas para os livros de grande giro), ela consegue evitar grandes custos fixos e proporcionar preços altamente competitivos a seus clientes. O sistema de vendas da *Amazon* funciona de forma semelhante ao *pull-system*, em que a ordem do cliente é a que inicia a cadeia produtiva.

⁹ Fonte: Alliance for Converging Technologies Corp.

Além disso, a Amazon soube aproveitar muito bem as informações que seus próprios clientes fornecem, criando um banco de dados poderoso, com características muito valiosas de/ para seus consumidores.

A cada pesquisa ou compra, o sistema começa a traçar o perfil do cliente, procurando dar possíveis sugestões de compras futuras. Por exemplo, se um comprador adquire um romance, a empresa passa a mandar *e-mails* para ele, sugerindo alguma novidade no gênero.

Da mesma forma, a *Amazon* estimula muito os *feedbacks* dos consumidores (tanto em relação ao serviço quanto ao produto vendido), chegando a premiar aqueles que o fazem com certa frequência. Com isso, ela acabou desenvolvendo uma verdadeira comunidade virtual de apreciadores de livros, onde cada um compartilha suas opiniões pessoais sobre determinado tema. Essa comunidade é talvez o patrimônio mais valioso que a *Amazon* possui, conforme será elucidado mais adiante neste trabalho.

Recentemente, a empresa percebeu que sua atuação não precisava se restringir ao mercado de livros, lançando-se também na venda de CD's e filmes. Dispondo de uma clientela fiel e um nome de grande reputação no mercado *on-line*, a *Amazon* não tem encontrado dificuldades em expandir o seu horizonte de atuação.

Suas ações valorizaram, no ano de 1998, mais de 900%. Curiosamente, ao longo de toda a sua existência, a *Amazon* sempre apresentou prejuízos em seu balanço, colocando em dúvida o seu excelente desempenho no mercado acionário.

Analistas de mercado, no entanto, atribuem essa grande valorização ao potencial da *Amazon* no futuro, uma vez que, conforme já mostrado, o crescimento do *eCommerce* no mundo tem se mostrado cada dia mais surpreendente. Além disso, grandes investidores não alocariam grandes somas de dinheiro a empresas sem futuro promissor.



Figura 7 - Evolução das ações da Amazon
(Transcrito de CNNfn.com)

3.2.1.2. eBay

A empresa *eBay* é um caso amplamente comentado no mundo *on-line*, por seu incrível valor de mercado: \$21,1 bilhões¹⁰ em 1998. Isso em apenas 3 três anos de existência. Ela começou como um simples *site* para troca de peças de colecionadores e hoje transformou-se na maior empresa de leilões do mundo.

Basicamente, a *eBay* é uma intermediadora entre consumidores, que desejam comprar ou vender produtos. Por exemplo, quando um cliente deseja vender algum produto (que pode ser de qualquer tipo ou preço), a *eBay* disponibiliza o mesmo para um leilão eletrônico, vendendo-o para aquele que oferecer o maior lance. Ela ganha um percentual sobre o valor de venda, sem ter sequer visto fisicamente o produto vendido. Todo o trabalho e despesas de transporte corre por conta do cliente.

¹⁰ Fonte: Revista Exame – Ano 32 – No 12

Dessa forma, a *eBay* consegue realizar os leilões sem ter praticamente nenhum custo envolvido. Ou seja, ela não apresenta nenhuma sede física ou estrutura de funcionamento (apenas o necessário para manter o *site* na Internet), conseguindo mesmo assim negociar cerca de \$746 milhões em 1998.

O sucesso da *eBay*, segundo a maioria dos especialistas, deve-se à criação de uma comunidade virtual, que estimula os clientes a realizarem suas operações de compra e venda de uma forma divertida, segura e de baixo custo, onde aqueles que compram não precisam pagar qualquer tipo de taxa.

Elá apresenta mecanismos que desencorajam a atuação desonesta por parte dos participantes, uma vez que cada um deles pode receber notas dos outros, numa grande rede de troca de informações. Quando os participantes recebem seguidos *feedbacks* negativos, o sistema impede que eles realizem novas transações. Isso cria um ambiente seguro, onde cada um pode confiar nos demais sócios.

Apesar de existirem mais de 400 tipos diferentes de empresas de leilões on-line no momento, a *eBay* diferencia-se da concorrência exatamente por ter criado esse sistema de *ranking*, que possibilitou a formação de uma comunidade, que pode trocar idéias e dados sobre os diferentes usuários da empresa.

3.2.1.3. Netscape

A *Netscape* foi a protagonista da maior batalha já presenciada no mundo *on-line*, atraindo a atenção do mundo inteiro e mostrando como as relações de negócios na Internet são extremamente dinâmicas.

Provavelmente, se o seu caso fosse descrito dois anos atrás, ela estaria entre as empresas vitoriosas da Internet, mas atualmente, com o transcorrer da intensa batalha

em que esteve envolvida, a *Netscape* transformou-se num exemplo de empresa que não soube se adaptar à concorrência do mundo eletrônico.

O principal produto da *Netscape* era um *software*, que permitia ao usuário interagir na Internet através de uma interface gráfica, simples e intuitiva. Antes desse programa, chamado de *Navigator* e conhecido genericamente como *browser*, todo usuário que utilizava a Internet precisava digitar comandos escritos, complexos e pouco amigáveis.

Os *browsers* foram os grandes responsáveis por transformar a Internet num mercado de massa, permitindo que a *Netscape* atingisse no final de 1995 um valor de mercado de \$7 bilhões, somente 20 meses após a sua criação¹¹.

No final de 1995, a *Netscape* possuía cerca de 90% do mercado de *browsers* e tudo parecia indicar que seus lucros seriam cada vez maiores. Mas, nesse mesmo ano, ela ganhou um concorrente muito poderoso, que passou a ver a Internet como a sua prioridade: a *Microsoft*.

Desde a sua criação, a *Netscape* adotou uma estratégia conhecida como “free, but not free”, onde o seu *software* era vendido por um determinado preço, mas era de graça para fins não lucrativos ou educacionais. Além disso, qualquer um podia conseguir uma cópia do produto de graça, para um período de testes de 90 dias.

A *Netscape* sabia que muitos dos usuários acabariam pegando a cópia e não pagando por ela. Mas isso era parte da estratégia da empresa para conseguir elevar o seu *market-share*.

No entanto, com a entrada da *Microsoft*, a *Netscape* acabou sendo uma prisioneira da sua própria estratégia. Como a *Microsoft* também passou a distribuir o seu *browser* (*Explorer*) de graça, inclusive junto com o seu sistema operacional *Windows 95*, a *Netscape* viu a sua participação no mercado declinar, ao mesmo tempo em que

¹¹ Fonte: Harvard Business Review – January-February 1999 – Judo Strategy

susas receitas ficavam limitadas por sua estratégia “free, but not free”, a qual a impedia inclusive de começar a cobrar por seu produto.

A perda de mercado para a *Microsoft* deveu-se a uma série de erros estratégicos da empresa, a começar pelo fato dela ter subestimado o seu oponente: ao invés de explorar os pontos fracos do adversário, a *Netscape* procurou entrar numa guerra de igual para igual. No entanto, a *Microsoft* era uma empresa com muitos mais recursos (17.000 funcionários contra apenas 700 da *Netscape*), o que acabou resultando em derrotas, batalha após batalha.

Os executivos da *Netscape* demoraram para perceber que esta estratégia acabaria erodindo a sua vantagem inicial. E, quando finalmente eles procuraram adotar um novo posicionamento (entrar na disputa do mercado corporativo), a *Microsoft* já tinha dominado mais da metade do mercado de *browsers*.

A *Netscape* passou então a gerar suas receitas através da venda de seu software para uso empresarial (servidores de rede). No entanto, novamente a *Netscape* foi vítima de sua estratégia “free, but not free”, pois a *Microsoft* passou a dar de graça o software também no mercado corporativo.

Outro ponto fraco da *Netscape* foi a sua verdadeira obsessão em derrotar a *Microsoft*. Seus executivos tratavam-na como a “Estrela da Morte”, numa alusão ao filme “Guerra nas Estrelas”, na qual a *Netscape* seria a força do bem a derrotar o império do vilão. Isso naturalmente aguçava ainda mais o desejo da *Microsoft* em dominar esse setor.

Tudo isso acabou resultando num enfraquecimento sem proporções para a antiga líder e pioneira do mercado. No final de 1998, a *Netscape* acabou sendo adquirida pela provedora de acesso à Internet *America on Line*. O curioso desta história é que alguns anos antes, a *AOL* tinha proposto um acordo de fusão com a *Netscape*, a qual recusou o negócio. Na época, a *Netscape* valia 10 vezes mais que a *AOL*, mas no período da aquisição, seu valor de mercado não chegava a 1/10 do valor da *AOL*.

3.2.2. Empresas “antigas”

Neste grupo, encontram-se as empresas que não surgiram em função da Internet, mas acabaram adaptando-se ou utilizando-a como vantagem competitiva. Elas perfazem a ampla maioria das grandes empresas on-line, gerando uma significativa parcela das receitas de *eCommerce* mundiais.

No entanto, são poucas aquelas que souberam utilizar o comércio eletrônico como algo realmente novo e inovador. Em geral, elas apenas utilizam a Internet para fins de propaganda, sem aproveitar os aspectos transacionais da rede. No entanto, uma empresa em particular se destaca nesse grupo, por sua rápida percepção da importância do *eCommerce* e como isso poderia alavancar seu negócio.

3.2.2.1. Dell

A *Dell Computers* é uma das 5 maiores fabricantes de computadores no mundo, tendo inclusive instalado recentemente uma fábrica no Brasil. Suas receitas em 1997 chegaram a \$15 bilhões¹².

Ao entrar no mercado de computadores, a *Dell* percebeu que as grandes lojas de departamento ou mesmo aquelas especializadas em informática eram dominadas por alguma poucas marcas e que para colocar os seus produtos nessas lojas, ela teria que incorrer em grandes despesas junto à rede varejista.

¹² Fonte: “Dell Raises Bar on eCommerce,” PC Week (Junho, 1998)

A sua estratégia foi então adotar o marketing direto, ou seja, vendas diretas ao consumidor final. Com isso, a *Dell* eliminava a necessidade de “comprar” espaços no varejo, ao mesmo tempo em que reduzia seus gastos com estoques, na medida em que os computadores eram montados na medida em eram feitos os pedidos dos clientes.

Inicialmente, esse processo foi feito através de catálogos de produtos impressos, mas com o advento do comércio eletrônico, a *Dell* lançou-se no mundo *on-line*, procurando posicionar o *eCommerce* como base fundamental da organização.

Dado o grande sucesso dessa iniciativa, não pararam de aparecer fabricantes de computadores adotando a mesma estratégia. Para se diferenciar da concorrência, a *Dell* aproveitou todos os recursos que a Internet possibilitava e passou a oferecer suporte *on-line* e computadores sob medida, ou seja, que podiam ser montados de acordo com a preferência dos clientes.

Essas iniciativas ajudaram a consolidar a posição da *Dell* como um dos maiores fabricantes de PC's, mesmo sem estar presente nas lojas ou supermercados. Além disso, permitiram grandes economias em custos:

- O serviço de suporte *on-line* permite grande redução de custos, quando comparado ao suporte tradicional de um *call-center*.
- Economia em anúncios: 30% dos compradores nunca viram um anúncio da *Dell*

Trata-se de uma companhia que soube aproveitar o crescimento da Internet em seu benefício, mesmo que ela não fosse a sua base inicial de trabalho.

3.3. Análise resumo

Os casos apresentados acima demonstram que não há regras ou estratégias únicas para vencer no mundo do *eCommerce*. Cada uma das diferentes empresas soube enxergar a estratégia mais adequada para a sua situação, sem se prender a modelos fixos ou estáticos.

Dado o caráter extremamente dinâmico do mundo eletrônico, nada está definido e certo, fazendo com que empresas hoje consideradas de sucesso, tornem-se casos de fracasso num futuro próximo.

De qualquer maneira, o estudo de exemplos concretos permite verificar como o *eCommerce* vem alterando as relações do mundo dos negócios, permitindo um maior embasamento na aplicação de novas estratégias.

Também é interessante notar como setores inteiros conseguem ser beneficiados com o advento do comércio eletrônico, como por exemplo o setor bancário. O custo de uma operação numa filial de um banco custa em média \$1,07, enquanto a mesma operação na Internet sai ao custo de \$0,01 (menos de 1% do anterior).

Custo médio por transação bancária (US\$)

Filial	ATM (Caixa Eletrônico)	Internet
1,07	0,27	0,01

Tabela 2 – Custo médio por transação bancária

(Adaptado de AC – Creating New Business Models in the eEconomy)

Agência de viagens - custo médio por transação (US\$)

Filial	Internet
10	2

Tabela 3 – Custo médio por transação de uma Agência de Viagens

(Adaptado de AC – Creating New Business Models in the eEconomy)

Custo médio por negociação de ações (US\$)

Corretor	Internet
150	10

Tabela 4 – Custo médio por negociação de ações

(Adaptado de AC – Creating New Business Models in the eEconomy)

Outro aspecto relevante do *eCommerce* é que atualmente as empresas que mais estão lucrando são aquelas que provêem a infra-estrutura básica para o funcionamento da rede, como por exemplo empresas provedoras de acesso, empresas de telecomunicações, entre outros.

No entanto, a maioria das empresas de consultoria prevê que, nos anos posteriores, os maiores lucros virão das empresas que mais tenham acumulado conhecimentos a respeito de seus consumidores e fornecedores. Dentro dessa corrente, existe a interessante teoria das comunidades virtuais, a qual será explicada em detalhes no próximo capítulo.

4. Comunidades Virtuais

"As empresas não fazem compras; elas estabelecem relacionamentos"

- Charles S. Goodman

4.1. Visão Geral

No capítulo anterior, foi verificada a inexistência de uma fórmula única, capaz de fazer uma companhia ser vencedora no *eCommerce*. No entanto, observando o comportamento de algumas empresas atualmente bem sucedidas, como a *Amazon*, *America on Line* e *eBay*, pode-se notar que o sucesso delas esteve ligado a um elemento em particular: a formação de comunidades virtuais.

Neste capítulo, procurar-se-á analisar como essas comunidades podem redefinir o futuro do comércio eletrônico e o que as empresas devem fazer para entrarem ou criarem essas comunidades. Para tanto, será utilizado como base um excelente livro sobre o tema: *Net Gain – Vantagem Competitiva na Internet*.

4.2. O que são comunidades virtuais?

As chamadas comunidades virtuais representam conjuntos de pessoas que se relacionam por meio de uma mídia eletrônica, compartilhando dados, opiniões ou qualquer outro tipo de informação e que tenham características em comum para o seu agrupamento.

Naturalmente, hoje em dia, a primeira idéia que se tem sobre o tema está relacionada à Internet. Mas, como o próprio *eCommerce*, as comunidades virtuais não estão necessariamente atreladas à Internet. Na verdade, elas começaram muito antes da Internet existir comercialmente, nos chamados BBS (*Bulletin Board Services*) durante as décadas de 80 e 90. Muitos provedores de acesso à Internet, inclusive, iniciaram suas atividades como BBS, como é o caso da *America on Line* e da *Mandic* no Brasil.

Em geral, essas comunidades eram divididas em subgrupos, que reuniam pessoas com interesses comuns, como esportes, música, etc. Nos anos anteriores à Internet, elas não tinham praticamente nenhum interesse comercial, mas sim o de reunir pessoas simpatizantes.

Atualmente, com o advento do *eCommerce*, as comunidades virtuais começaram a ser vistas como grandes mercados potenciais de consumo, onde cada uma delas reúne pessoas com hábitos e preferências comuns a um determinado assunto. Dessa forma, num futuro próximo, empresas poderiam direcionar seus produtos para determinadas comunidades, residindo aí a importância da discussão desse tema.

4.3. Benefícios das comunidades virtuais

A formação de comunidades virtuais teoricamente traria benefícios tanto para os clientes quanto para os fornecedores, desde que ambos desempenhassem corretamente os seus papéis.

4.3.1. Benefícios para o cliente

O benefício que a comunidade virtual traria para os clientes seria a sua própria razão de existência: o agrupamento de pessoas para uma finalidade comum. Ou seja, seriam benefícios semelhantes aos que ocorrem hoje com as cooperativas ou associações, que agregam pessoas e informações semelhantes.

Dentro da comunidade virtual, cada membro poderia desenvolver mais rapidamente o conhecimento acerca de um tema específico, a qual é a própria origem da comunidade. Por exemplo, numa comunidade hipotética de futebol, cada participante teria a possibilidade de estar muito melhor atualizado e informado sobre esse tema, do que aqueles que não a integram, além de achar essas informações muito mais facilmente.

Além desse foco diferenciado que a comunidade virtual apresenta, outra vantagem que ela traria seria a geração e disseminação de conteúdo por parte de seus próprios membros. Por exemplo, no capítulo anterior foi citado o caso da *eBay*, na qual a sua vantagem residia no fato de que seus associados podiam “classificar” os demais membros, aumentando a confiança mútua entre eles. Trata-se provavelmente do benefício mais importante que as comunidades virtuais estariam aptas a trazer.

Tem-se também que as comunidades virtuais tenderiam a facilitar a “filtragem” de informações que trafegam pela Internet. Isso porque, nos últimos anos, a sua quantidade vêm aumentando tanto, que hoje é difícil verificar se uma determinada informação é verídica ou não. As comunidades, dessa forma, reuniriam as informações mais relevantes para os seus usuários, que não precisariam sair navegando para achá-las.

Por fim, ter-se-ia também um aumento de poder por parte do cliente, na medida em que ele estaria em contato com diversos fornecedores, o que aumentaria certamente seu poder de negociação. Essa mudança na relação de poder, por ser de grande importância, será tratada isoladamente num item mais adiante.

4.3.2. Benefícios para o fornecedor

Os fornecedores, que seriam aqueles que produzem, vendem ou distribuem produtos e/ou serviços, também se beneficiariam muito com as comunidades virtuais, dentre os quais podem-se destacar:

- custos de pesquisas reduzidos: como fornecedores e clientes estariam numa mesma comunidade, seria muito mais fácil obter informações de seus clientes, quanto à satisfação, desejos, etc.
- mercado focalizado: as comunidades representariam segmentos de mercado definidos, com preferências próprias, o que facilitaria a atuação dos fornecedores. Isso abre espaço, inclusive, para atendimento totalmente personalizado, também conhecido como “*one-to-one marketing*”¹³.

¹³ Há um excelente artigo da Harvard Business Review de Janeiro de 1999, intitulado “*Is your company ready for one-to-one marketing?*”, que trata do assunto.

- ❑ menor custo fixo: não haveria necessidade de gastos em edificações e outras despesas físicas para manter uma comunidade.
- ❑ amplo alcance geográfico: a Internet permite que praticamente qualquer lugar do mundo esteja em contato com um determinado fornecedor.

4.4. Mercados reversos

Dentre as vantagens advindas das comunidades virtuais, comentou-se o aumento do poder por parte dos clientes. Esse processo tende a levar aos chamados mercados reversos, em que os consumidores passam a estabelecer as regras do jogo.

Nas relações comerciais tradicionais, os fornecedores sempre estiveram em posição de vantagem, principalmente por terem mais informações que seus clientes. Ou seja, o preço era quase sempre determinado pelos fornecedores, de acordo com as informações que eles dispunham dos mercados.

Atualmente, é muito mais fácil para os fornecedores obterem dados sobre os seus mercados, do que para os clientes conseguirem extrair dados dos fornecedores. Mas, no instante em que os clientes estiverem agrupados em comunidades virtuais, essa relação deve se inverter.

Donas de suas próprias informações, as comunidades virtuais ganham o poder de restringir o acesso de determinados fornecedores, permitindo a entrada apenas daqueles que ofereçam as melhores condições ou que estejam em sintonia com as suas preferências. Ao invés dos clientes irem em busca de fornecedores, estes irão em busca dos clientes.

Com a disseminação das comunidades virtuais, os fornecedores participarão de espécies de leilões, ganhando aquele que oferecer as melhores condições para os clientes. A padronização tradicional de preços perderá lugar para a flexibilidade, em que os preços se ajustam de acordo com as necessidades dos clientes.

No momento atual, já existe um esboço desse tipo de relação em alguns *sites* da Internet. É o caso da já citada *eBay*, mas que ainda se restringe a leilões entre clientes. Existe outra, denominada *Priceline*, que já se aproxima um pouco mais da idéia dos leilões entre fornecedores e clientes. Neste *site*, o cliente informa a rota da sua viagem e

até quanto está disposto a pagar pela passagem aérea. Essa empresa então faz uma pesquisa entre diversos fornecedores, escolhendo aqueles aptos às condições dos clientes. É verdade que ela ainda não chegou ao estágio de uma comunidade, mas certamente é um importante passo em direção à mesma.

Naturalmente, como as relações de poder tendem a mudar com as comunidades virtuais, muitos fornecedores podem pensar em boicotá-las. No entanto, há duas razões para não fazê-lo:

- Mesmo que um fornecedor não entre nas comunidades virtuais, certamente muitos de seus concorrentes o farão, principalmente os menores, que menos têm a perder. E o risco de perder mercado por entrar tarde nesse mundo pode ser irremediável.
- A redução de custos, tanto para fornecedores, quanto para os clientes tenderá a um deslocamento das curvas de oferta e procura, provocando a expansão do mercado.

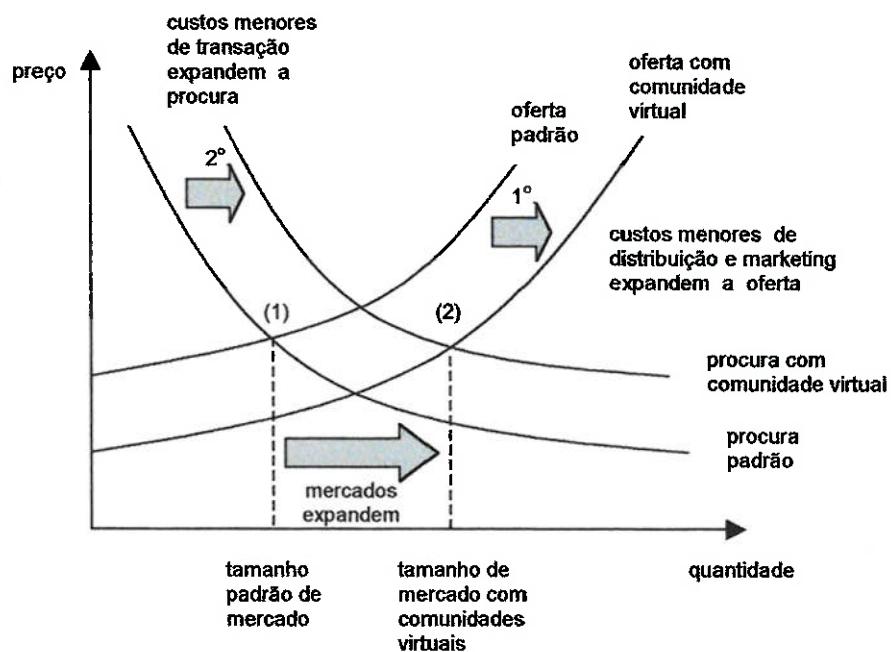


Figura 8 - Expansão do mercado com as comunidades virtuais
(Adaptado de Net Gain – Vantagem Competitiva na Internet)

4.5. Dinâmica dos lucros crescentes

De um certo modo, o que pode retardar o crescimento das comunidades virtuais é o seu ritmo lento de expansão no começo. Assim, muitas empresas se questionam sobre a viabilidade de entrar num ambiente de risco, sem ter mercado potencial para consumo.

Com certeza, a formação de comunidades mais sólidas ainda levará algum tempo para se concretizar. Mas, o importante aqui é levar em consideração o efeito cumulativo desse cenário, sem o qual qualquer análise pode estar subestimando o seu potencial.

Mais conhecida como economia dos lucros crescentes, essa é a dinâmica que deve prevalecer no mundo virtual. Uma explicação simples do seu funcionamento pode ser relacionada com a expansão do mercado de aparelhos de fax. Um único equipamento desse tipo no mundo não tem a menor utilidade. Já a existência de dois aparelhos permite uma comunicação entre eles, agregando valor ao processo. E quanto mais pessoas adquirem um fax, mais se agrega valor a esse bem. E, tendo atingido um limite mínimo de penetração, o crescimento do mercado acelera-se então de forma exponencial. Foi isso que ocorreu no mercado de fax e é isso que se espera das comunidades virtuais.

Máquinas de Fax base instalada nos EUA (em milhões)

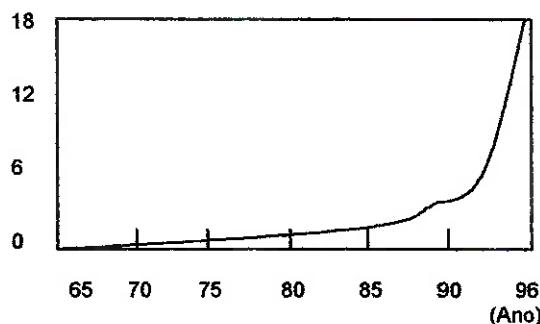


Figura 9 - Evolução da base instalada de aparelhos de fax

(Adaptado de Net Gain – Vantagem Competitiva na Internet)

Pode-se notar que, no começo, o crescimento da base instalada de aparelhos de fax era pequeno. No entanto, após ter chegado a um limite mínimo, por volta do fim da década de 80, esse número cresceu de forma surpreendente.

Um fator positivo para o caso das comunidades virtuais é que a penetração da Internet vem ocorrendo mais rapidamente que qualquer outro meio de comunicação, conforme foi mostrado no segundo capítulo deste trabalho. Isso gera expectativas ainda maiores para esse mercado.

Mais especificamente em relação às comunidades virtuais, a dinâmica dos lucros crescentes deve funcionar em torno de quatro ciclos dinâmicos, geradores de receitas: atração do conteúdo, oferta de transações, lealdade dos membros e perfis dos membros.

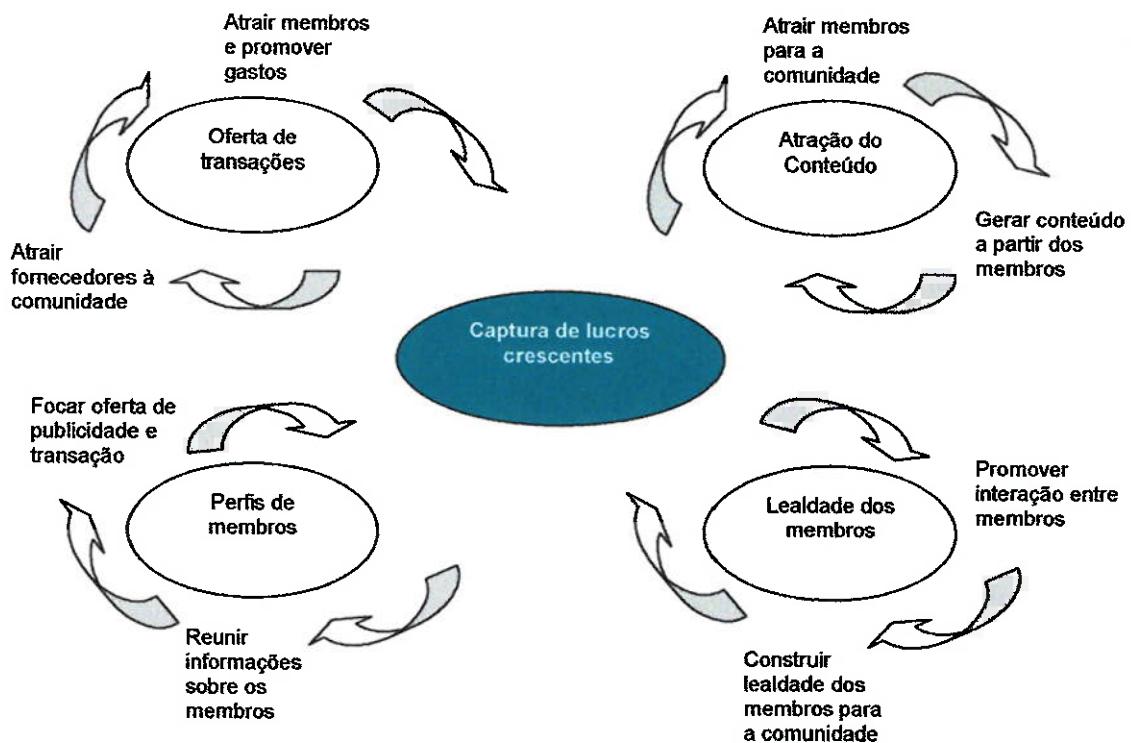


Figura 10 - Dinâmica dos lucros crescentes nas comunidades virtuais

(Adaptado de Net Gain – Vantagem Competitiva na Internet)

- ❑ **Atração de conteúdo:** quanto mais membros entrarem na comunidade, mais conteúdo será agregado à mesma, tornando-a cada vez mais atraente para novos participantes. E quanto mais membros, maior será o mercado potencial de consumo, reduzindo custos de marketing e consequentemente elevando os lucros.
- ❑ **Lealdade dos membros:** quanto maior o número de membros, maior a possibilidade de interação entre eles, o que acaba resultando numa maior lealdade em relação à comunidade e menor propensão à deixá-la.
- ❑ **Perfis de membros:** quanto mais membros são adicionados à comunidade, maior a quantidade de determinados tipos de perfis pessoais, tornando

possível a publicidade dirigida (*one-to-one marketing*) e atraindo fornecedores específicos.

- Oferta de transações: quanto mais membros, maior será a tendência de efetuar transações, o que atrai novos fornecedores, que por sua vez atraem novos membros.

4.6. Análise Resumo

Comunidades virtuais devem representar um importante papel no mundo do comércio eletrônico. Conforme já mencionado, seu potencial de crescimento é enorme e, para que o mesmo não seja subestimado, é necessário analisá-lo sob a ótica dos lucros crescentes.

No entanto, o livro *Net Gain – Vantagem Competitiva na Internet* trata essas comunidades como a forma dominante do futuro mercado on-line. Neste trabalho, prefere-se adotar a tese de que essas comunidades realmente desempenharão um papel relevante no futuro, mas que não representarão a maior parte do comércio eletrônico.

As comunidades virtuais devem predominar em assuntos mais específicos e que necessitem de mais focalização, como, por exemplo, uma comunidade de apreciadores de música clássica. Isso, no entanto, deve-se limitar a nichos de mercado, sem abranger a maior parte da população *on-line*.

De qualquer maneira, a análise das comunidades virtuais não deve ser desprezada, vide o grande potencial que demonstra ter, mesmo que não chegue a dominar o futuro do comércio eletrônico. Daí a importância da inserção deste tema no presente trabalho.

5. Estratégias competitivas dinâmicas

"Existem 5 tipos de empresas: aquelas que fazem as coisas acontecerem; aquelas que acham que fazem as coisas acontecerem; aquelas que observam as coisas acontecerem; aquelas que se surpreendem quando as coisas acontecem; e aquelas que não sabem o que aconteceu."

- Anônimo

5.1. Considerações iniciais

Nos capítulos precedentes, procurou-se dar uma visão do que é e de como o *eCommerce* vem sendo praticado até o momento. Para tanto, foram utilizados dados atuais, perspectivas futuras e descrições de casos que pudessem dar uma melhor noção acerca do tema.

A análise dos mesmos permite chegar à conclusão que não existe um tipo primordial de estratégia de negócios, a qual deva nortear qualquer empresa que queira atuar no comércio eletrônico.

No entanto, um ponto ficou claro: as relações de negócios no mundo digital são extremamente dinâmicas, fazendo com que vantagens iniciais rapidamente desapareçam ao longo do tempo.

Dessa forma, os executivos não mais podem gerir suas empresas segundo os modelos tradicionais de negócios, que na maioria dos casos tratam a estratégia como algo estático e constante no tempo.

Nenhuma estratégia considerada “vencedora” no passado tem chances de ser bem sucedida agora. É necessário romper uma série de paradigmas e começar a gerenciar as companhias segundo o novo cenário competitivo.

Levando-se então em conta os dois pontos levantados até o momento: não há uma única estratégia vitoriosa e a mesma deve estar alinhada com o dinamismo do *eCommerce*, procurou-se, dentre a literatura de negócios, uma que fosse coerente com os novos desafios do mundo eletrônico. O que se pretendia era a utilização de uma teoria que desse uma base para a elaboração de estratégias adequadas aos novos tempos digitais.

Optou-se então pelo livro *Wharton on Dynamic Competitive Strategy*, que descreve uma metodologia genérica de elaboração de estratégias competitivas, levando-se em consideração o dinamismo das mesmas. É por considerar esse aspecto dinâmico da estratégia, que ele se destaca das demais obras, as quais parecem desatualizadas frente ao novo cenário competitivo.

Convém ressaltar que o livro em questão não está relacionado com o comércio eletrônico. Ele busca abranger a estratégia competitiva como um todo, ou seja, para qualquer tipo de negócio. A sua ligação e aplicação ao *eCommerce* foi fruto da contribuição do autor desse trabalho.

A descrição e aplicação dessa teoria visa mostrar uma estrutura básica, que auxilie as empresas na formulação de estratégias competitivas eficientes, face ao advento do *eCommerce*.

Nos ítems que se seguem serão detalhados os principais tópicos dessa teoria, procurando adequá-los ao cenário competitivo do *eCommerce* e, sempre que possível, fazendo referências a casos reais.

5.2. Visão geral

De um modo geral, muitas empresas adotam suas “estratégias” com base apenas em seus próprios recursos, desconsiderando os efeitos do mercado em que atuam. Poucas são aquelas que realmente levam em conta as informações sobre seus adversários. E menos ainda são as que procuram analisar os futuros passos da concorrência e gerar a sua “estratégia” baseada nesses dados.

A teoria da Estratégia Competitiva Dinâmica busca criar uma metodologia de análise que facilite a adoção de estratégias flexíveis, ou seja, que se adaptem de acordo com o ambiente e com os adversários. Para tanto, ela se baseia em quatro passos fundamentais:

- Entender e analisar o ambiente competitivo em que a empresa atua
- Antecipar a ação dos competidores
- Formular estratégias competitivas dinâmicas
- Escolher as estratégias adequadas

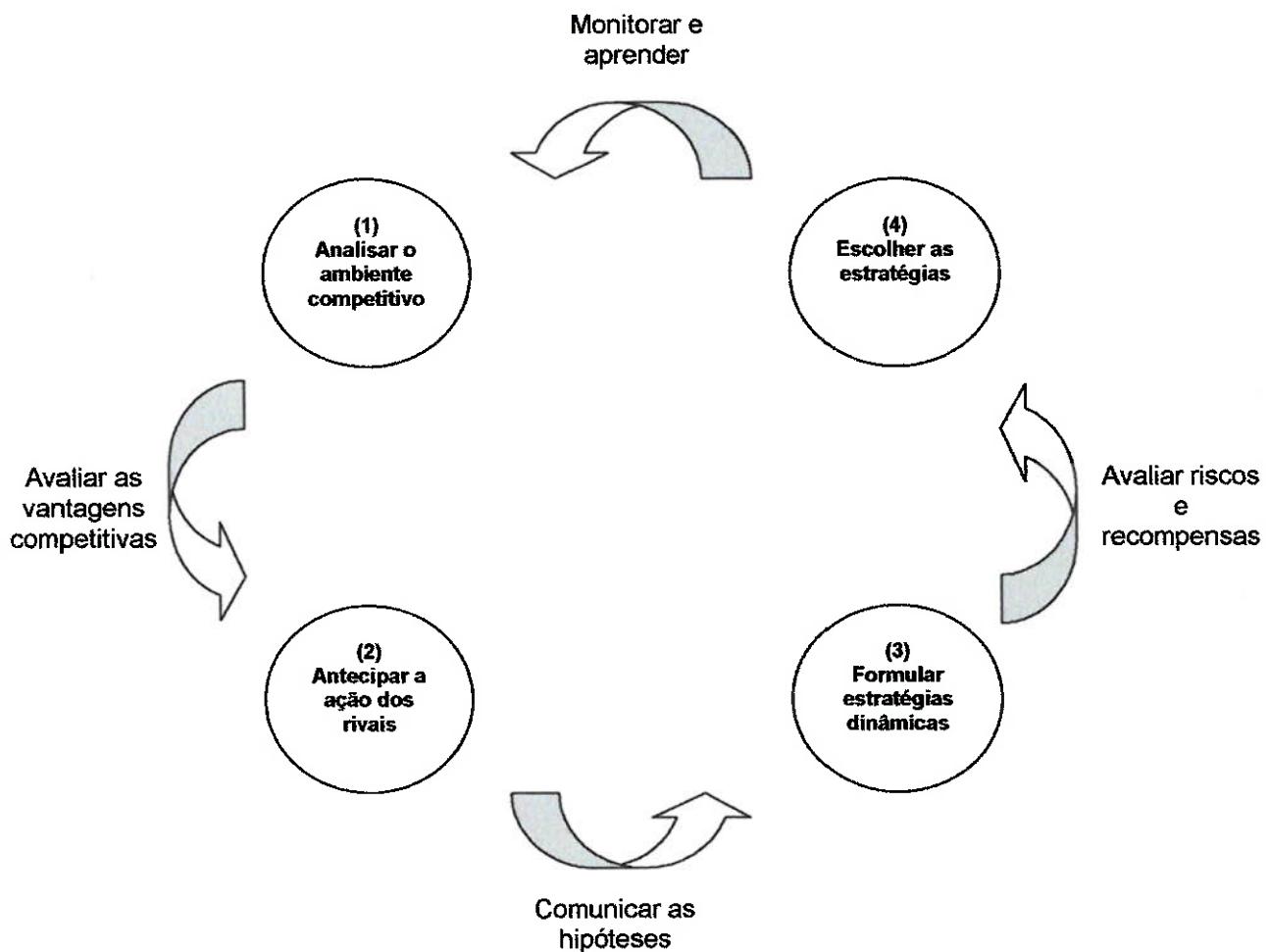
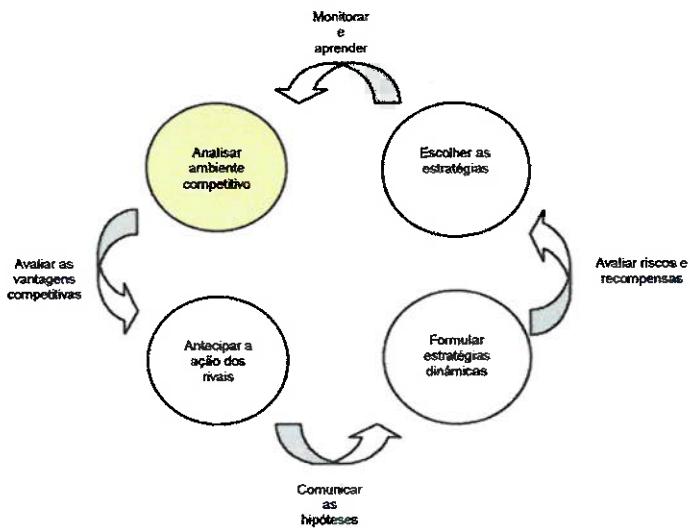


Figura 11 - Passos da Estratégia Competitiva Dinâmica
(Adaptado de Dynamic Competitive Strategy)

Pode-se notar nesses passos a formação de uma referência circular, indicando que a elaboração de uma estratégia de negócios é algo dinâmico e que precisa ser constantemente reavaliado. A seguir, cada um desses passos será explicado em detalhes.

5.3. Analisar o Ambiente Competitivo



O primeiro passo que toda empresa deve seguir é conhecer a arena de sua atuação: quem são seus competidores e clientes potenciais? Quais suas vantagens em relação a eles? Como o ambiente interno/ externo ao negócio pode alterar as vantagens competitivas?

5.3.1. Quem são os seus competidores?

Inicialmente, qualquer empresário pode achar essa pergunta trivial de ser respondida. No entanto, definir corretamente os limites de atuação da empresa não é uma tarefa simples, principalmente no mundo eletrônico, onde as fronteiras entre as empresas estão continuamente mudando de lugar.

Por exemplo, a já citada *Netscape* começou como uma produtora de software para navegação na Internet (*Navigator*). No entanto, com o acirramento da competição e alguns erros de gerenciamento, ela se viu forçada a atuar em uma outra área de

negócios: a de portais da Internet, ou seja, lugares que guiam os usuários para onde eles desejam ir. Se, antes as empresas de softwares eram seus grandes concorrentes (como a *Microsoft*), atualmente esse papel recai mais sobre empresas como a *Yahoo*¹⁴.

Nesses anos iniciais de *eCommerce*, a maioria das empresas ainda busca uma identidade de atuação, indo conforme a direção que se mostre mais favorável. Isso dificulta a definição da área de atuação, pois torna confusa a percepção de quem são os seus reais competidores.

Para facilitar essa definição, pode-se considerar a existência de três dimensões básicas de classificação, que procuram diferenciar as diferentes empresas:

- Tipos de produtos ou serviços
- Segmentos ou classes dos consumidores
- Segmentos geográficos

Por exemplo, a *Dell* e a *Silicon Graphics* são empresas que fabricam computadores, ou seja, o mesmo tipo de produto. No entanto, o segmento de mercado da primeira abrange o uso doméstico e de escritório, enquanto os computadores da *Silicion Graphics* são utilizados principalmente por estúdios de animação gráfica. Dessa forma, a menos que uma queira adentrar no mercado da outra, elas não deveriam ser analisadas como competidores diretos.

Quando for confuso identificar se um determinado produto ou serviço de uma empresa é um real competidor, pode-se utilizar métodos de análise de substituição, que consistem em pesquisar, junto aos consumidores, se um produto poderia ser substituído por outro, o que indicaria ser um provável competidor¹⁵.

¹⁴ Outra empresa que atua como um portal na Internet

¹⁵ Consumidores estão mais propensos a trocar um produto por outro, caso eles sejam substitutos próximos.

Tendo definido quais as fronteiras de atuação da empresa, torna-se também muito importante verificar se essa arena é atrativa ou não para a mesma. Um boa referência para essa análise é o tradicional diagrama de Porter, das 5 forças que interagem numa arena:

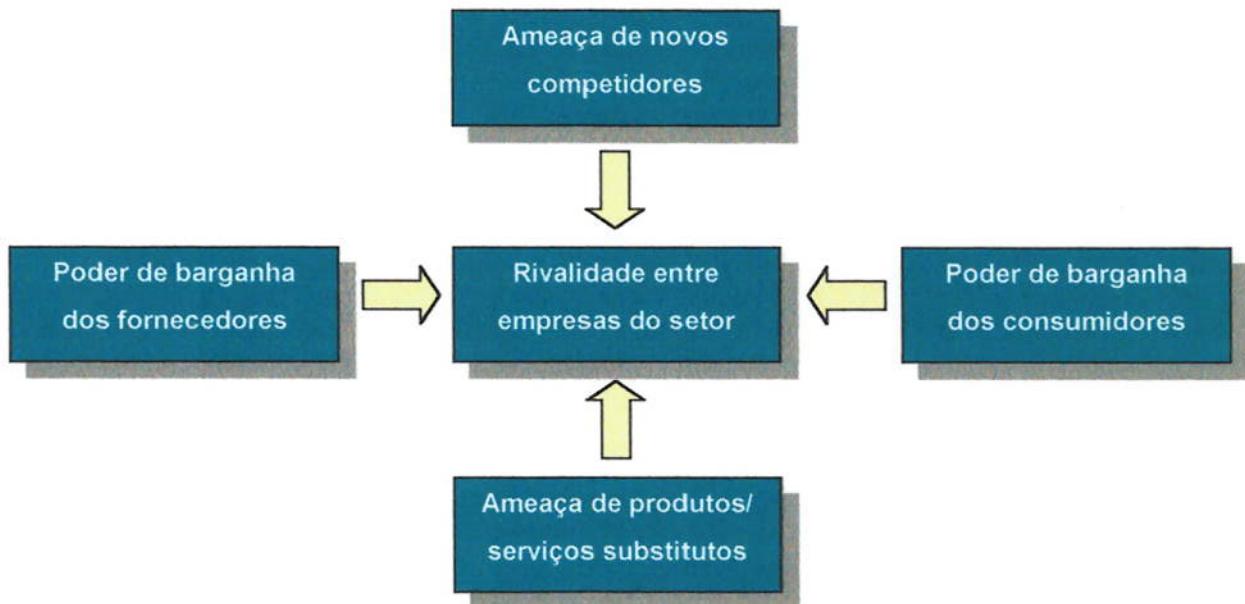


Figura 12 - As cinco forças que atuam num ambiente

(Adaptado de Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors)

- Rivalidade entre empresas do setor: no mundo do *eCommerce*, essa rivalidade é marcada pela existência de inúmeros pequenos competidores, cujos líderes têm se destacado muito mais pela diferenciação dos serviços/produtos, do que pela estrutura de custos. Por exemplo, existem muitas empresas que oferecem leilões on-line com custos menores, mas a *eBay* se diferenciou por oferecer um sistema de *ranking* de seus usuários, conforme já descrito.
- Ameaça de novos competidores: como qualquer negócio que tenha bom potencial, o *eCommerce* vem chamando a atenção de uma enorme quantidade de empresas, principalmente as de pequeno porte e as recém-criadas. Foi o fato da *Netscape* ter subestimado essa ameaça (da *Microsoft*), que a levou a uma irreparável perda de mercado.

- Poder de barganha dos consumidores: com a facilidade de acesso às informações que a Internet possibilita, certamente os consumidores exerçerão um poder bem maior no comércio eletrônico, em relação aos negócios tradicionais. Pois, é muito fácil atualmente pesquisar preços, condições e outros atributos de diversos fornecedores diferentes, sem incorrer em grandes custos, graças à Internet.
- Poder de barganha dos fornecedores: no *eCommerce*, os fornecedores tradicionais de uma empresa continuam a existir, mas novos tipos começam a ganhar importância, como é o caso dos portais, os quais podem direcionar potenciais compradores para o site de uma empresa. Provedores logísticos, como *Fedex* e *DHL* também ganham espaço neste mercado, colocando o mundo inteiro ao alcance de empresas de qualquer porte. Tem-se ainda os fornecedores que mais vêm lucrando com a Internet: os provedores de tecnologia, ou seja, as empresas que fornecem o *hardware* e o *software* para o *eCommerce* funcionar.
- Ameaça de produtos/ serviços substitutos: conforme mencionado neste item, a análise de possíveis produtos substitutos pode ser feita mediante pesquisas de mercado. O extremo dinamismo do mundo digital torna essa tarefa muito complexa. Portanto, aqueles que corretamente identificarem essa força estarão em boa vantagem em relação a seus competidores.

O estudo conjunto desses 5 fatores é algo complexo, mas essencial para uma empresa que esteja disposta a entrar ou permanecer na arena competitiva. Dessa análise, podem ser identificadas possíveis vantagens competitivas para o posicionamento estratégico da empresa.

5.3.2. Criando e mantendo vantagens competitivas

Identificado o ambiente de atuação da empresa, é essencial criar e manter vantagens competitivas, que a diferenciem da concorrência.

Antigamente, um diferencial garantia a uma companhia alguns anos de tranquilidade, frente a seus adversários. No entanto, no cenário atual do *eCommerce*, qualquer vantagem pode rapidamente perder o seu valor, seja porque os adversários também a adquiriram, seja porque mudou-se a percepção do mercado.

Na identificação dessas vantagens competitivas, existem duas visões clássicas:

- Visão de posição: defendida por Porter e que se baseia na existência de vantagens por diferenciação ou baixos custos. Ou seja, a empresa pode se destacar por seus baixos custos ou por seus produtos/ serviços inovadores.

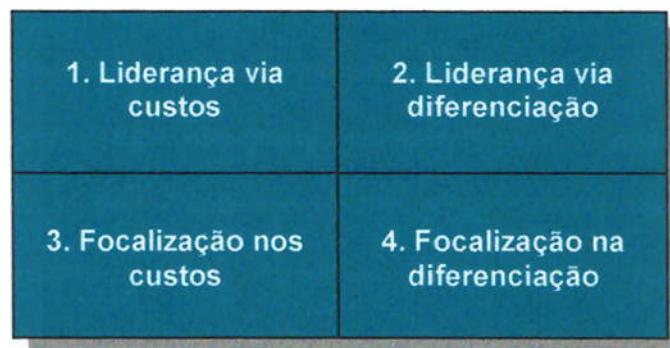


Figura 13 - Estratégias competitivas básicas segundo Porter

(Adaptado de Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors)

- Visão baseada em recursos e ativos: segundo ela, as empresas se diferenciam por apresentarem recursos que são difíceis de serem duplicados. Por exemplo, é muito difícil para qualquer empresa de software superar a *Microsoft*, devido a sua estrutura, a sua posição quase monopolística do mercado de sistemas operacionais e pelo fato dela sempre captar os melhores talentos em programação.

Cada um desses enfoques apresenta algumas vantagens, mas a grande contribuição aparece quando ambos são utilizados conjuntamente na análise, permitindo identificar tanto as vantagens de posicionamento, quanto as suas origens.

Além disso, uma empresa não pode se limitar a uma única análise, pois o processo de identificação de vantagens competitivas é algo dinâmico e que precisa ser constantemente realizado. Assim, integrando as duas visões descritas e colocando-as num ciclo contínuo, pode-se resumir o processo de identificação de vantagens competitivas no seguinte quadro.

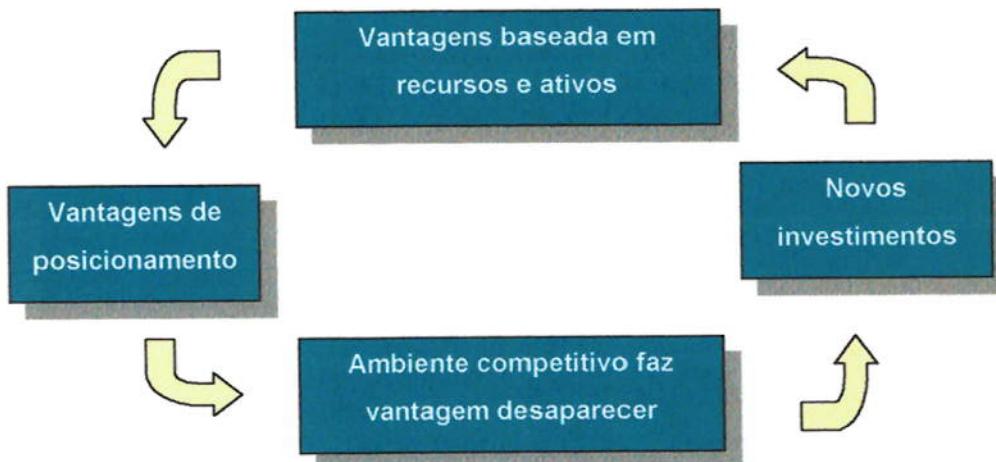


Figura 14 - Ciclo da Vantagem Competitiva
(Adaptado de Dynamic Competitive Strategy)

Observando o quadro, percebe-se que, mesmo que a empresa adquira vantagens competitivas, elas são posteriormente erodidas pelos ambientes dinâmicos, como o do *eCommerce*. Logo, o processo de criação de vantagens deve ser continuamente realizado, para que a firma sempre esteja diferenciada da concorrência. E isso é possível através de novos investimentos em pesquisas e/ou recursos.

O quadro também permite observar que as vantagens de recursos e ativos, em geral, dão suporte para que as empresas tenham a vantagem de posicionamento, seja em termos de diferenciação ou de baixos custos.

5.3.3. Mudanças no ambiente competitivo

Um erro muito comum na definição da estratégia de uma empresa é o fato de muitas só levarem em consideração a ação de seus competidores, deixando para segundo plano a análise de ítems importantes, como regulamentação ou política de mercado e mudanças tecnológicas. Muitas vezes, uma mudança em qualquer um desses fatores pode criar grandes restrições ou oportunidades para aqueles que souberem antecipá-las.

5.3.3.1. Regulamentações e políticas de mercado

Apesar de ser um fator decisivo na elaboração de estratégias de negócios, são poucas as teorias que incorporam a análise de regulamentações e políticas de mercado.

Não são poucos os exemplos de empresas que têm a sua atuação limitada por leis anti-truste, intervenção governamental ou outros tipos de atos públicos. Aquelas que saibam antecipar essas ações terão grande vantagem na elaboração de estratégias mais realistas e, consequentemente, com mais chances de serem bem sucedidas.

Por ser relativamente novo, o *eCommerce* ainda carece de maiores regulamentações governamentais. Sobre os serviços da Internet ainda não incidem impostos ou taxas, excetuando-se quando há uma operação física, como a venda de um livro. No caso, por exemplo, de leilões eletrônicos, embora a empresa esteja prestando um serviço, não há cobrança de qualquer imposto.

Nos EUA, que estão mais adiantados em termos de leis relativas às telecomunicações e à informática, as discussões estão em pauta há algum tempo, já tendo evoluído do “se”, para “como” vão ser cobrados os impostos.

No Brasil, no início de 1999, desencadeou-se uma polêmica em torno da cobrança ou não do ICMS (Imposto sobre circulação de mercadorias e serviços) com relação aos provedores de Internet. Talvez esse tenha sido o primeiro debate de uma série, que devam acontecer a respeito da regulamentação da Internet no país.

Por sua vez, as empresas não precisam atuar somente como espectadores dessas discussões. Elas podem influenciar e muito as decisões governamentais. Por exemplo, no segmento de cartões de crédito, as companhias não esperaram por regulamentações e partiram para definirem elas mesmas mecanismos de defesa que tornassem a transação eletrônica de cartões uma operação segura.

Um caso interessante de um setor que aproveitou a ausência de normas governamentais foi o de jogos de azar. Proibidos em muitos países, algumas empresas criaram cassinos virtuais, colocando a sua infra-estrutura tecnológica em lugares onde o jogo é permitido. Dessa forma, jogadores do mundo inteiro utilizam esses cassinos, mesmo que em seus países essa prática seja proibida.

Como pode ser verificado no exemplo acima, a regulamentação da Internet apresenta questões que transcendem as fronteiras de um país. Por isso, ela ainda deve durar um razoável período de tempo, dando espaço para que as empresas se antecipem e participem das discussões como membros ativos.

5.3.3.2. Mudanças tecnológicas

No mundo do *eCommerce*, esse fator representa uma das forças mais atuantes na criação ou eliminação de vantagens competitivas. Ela consegue rapidamente transformar o que era antes um diferencial, numa desvantagem potencial para a empresa.

Mudanças no âmbito tecnológico permitem que novos competidores entrem no mercado, aproveitando-se da estrutura “obsoleta” dos mais antigos. É o caso, por exemplo, da *Amazon*: com o advento da Internet, ela soube aproveitar as características tecnológicas da grande rede e montar uma estrutura virtual de vendas, praticamente sem nenhum ativo fixo. Por outro lado, as livrarias tradicionais acabaram verificando que a sua antiga vantagem competitiva (a grandiosidade da estrutura física de atendimento, que garantia economias de escala) acabara se tornando uma grande desvantagem em termos de custos, frente os competidores *on-line*.

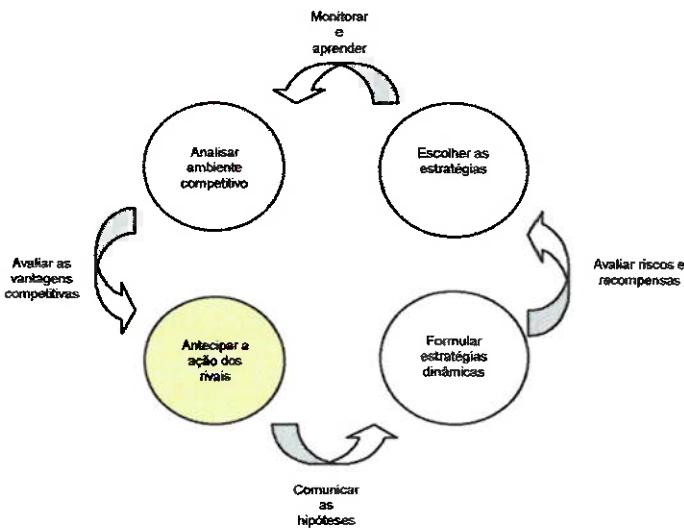
Para enfrentar essas mudanças tecnológicas as empresas precisam ser flexíveis, deixando de lado conceitos tradicionais (mesmo que isso custe o desprezo de muitos ativos) e partindo para as novas premissas impostas pela tecnologia.

Um excelente exemplo de empresa que soube se adaptar ao surgimento da Internet foi a própria *Microsoft*. No momento em que ela viu sua hegemonia ameaçada pelas empresas ligadas à Internet, como a *Netscape*, a *Microsoft* teve a ousadia necessária para abandonar uma série de investimentos em outras áreas e concentrar todos os seus esforços na guerra de navegadores da Internet. Dessa maneira, ela não só conseguiu reagir à altura do concorrente, como simplesmente tomou a liderança nesse mercado.

Note-se que, nesse processo, a *Microsoft* teve que abrir mão de uma enorme estrutura operacional, que estava montando com o intuito de criar uma rede privada e fechada de comunicação, a *Microsoft Network*. Mas, mesmo os milhões de dólares que representariam o abandono dessa rede, não impediram a *Microsoft* de ter colocado o *eCommerce* como a sua prioridade.

Esse exemplo certamente deve representar o caso de muitas empresas que vêm atuando com sucesso no mercado tradicional. Por terem sido bem sucedidas no passado, ficam receosas em deixar de lado grandes ativos e conhecimentos adquiridos ao longo do tempo. Porém, nos novos tempos de comércio eletrônico, caso isso não ocorra, essas empresas provavelmente entrarão em decadência, só tendo o passado para se vangloriar.

5.4. Antecipar a ação dos competidores



Uma vez tendo analisado e entendido corretamente o ambiente de atuação da empresa, ou seja, o negócio que a empresa escolheu competir, pode-se passar para o próximo passo da metodologia de estratégias dinâmicas: antecipar a ação dos competidores.

O sucesso de uma estratégia não depende apenas das ações isoladas de uma empresa, mas principalmente das interações com os movimentos dos adversários.

Uma ação, mesmo que se tenha mostrado adequada num primeiro momento, pode-se revelar desastrosa frente a respostas dos adversários. Ou seja, não basta apenas prever o próximo movimento do rival, é preciso analisar o seu comportamento a médio e longo prazo.

Um exemplo de erro estratégico nesse sentido pode ser visto na própria *Netscape*, já discutida anteriormente. Sua política de não cobrar dos consumidores revelou-se interessante num primeiro momento, em que ela ganhou uma grande fatia do mercado. No entanto, a ação do seu competidor direto (*Microsoft*), imitando a sua

política, deixou-a sem quase nenhuma fonte de receitas, o que foi fatal para a sua sobrevivência.

Nesse ponto, a estratégia de negócios pode ser comparada com um jogo de xadrez: os melhores jogadores são aqueles que conseguem prever o maior número de lances futuros do adversário. São esses que, dentre uma grande variedade de cenários futuros, optam por aquele que lhes parece mais provável e atuam em função dele, mesmo que a curto prazo esse não pareça ser o melhor movimento. Ou seja, a estratégia deve ser sempre elaborada em função das possíveis reações dos adversários, a médio e longo prazo, não se atendo apenas ao próximo movimento do rival.

Prever as ações de competidores não é uma tarefa simples, pois depende de uma série de combinações e das próprias características dos adversários. Para facilitar esse tipo de análise, existem algumas ferramentas úteis, descritas nas principais literaturas de negócios. A seguir, será abordada a teoria dos jogos, uma das ferramentas que mais adeptos vem ganhando entre os executivos de sucesso.

5.4.1. Teoria dos jogos

A teoria dos jogos é uma metodologia que procura analisar e antecipar os movimentos estratégicos dos adversários. Suas raízes são muito antigas, pois acredita-se que os exércitos chineses aplicavam seus princípios há mais de 2500 anos. Mas somente neste século ela ganhou importância, chegando inclusive a ser objeto do prêmio Nobel de Economia de 1994.

O princípio básico da teoria dos jogos consiste na criação de um modelo, que permita estruturar, de uma maneira coerente, a elaboração de estratégias competitivas. Isso possibilita a discussão dos problemas estratégicos, segundo uma linguagem única entre os executivos, o que facilita muito o seu entendimento.

A teoria dos jogos procura visualizar os diferentes cenários estratégicos, segundo duas formas básicas de representação: matriz ou nós. Abaixo, tem-se uma representação hipotética, que ilustra os dois tipos:

Teoria dos Jogos - Matriz

		Firma A	
		Anunciar na Internet	Não anunciar
Firma B	Anunciar na Internet	6 – 11	1 – 16
	Não anunciar	9 – 7	3 – 21

Tabela 5 - Representação em matriz da teoria dos jogos
(Adaptado de Dynamic Competitive Strategy)

Teoria dos Jogos - Nós

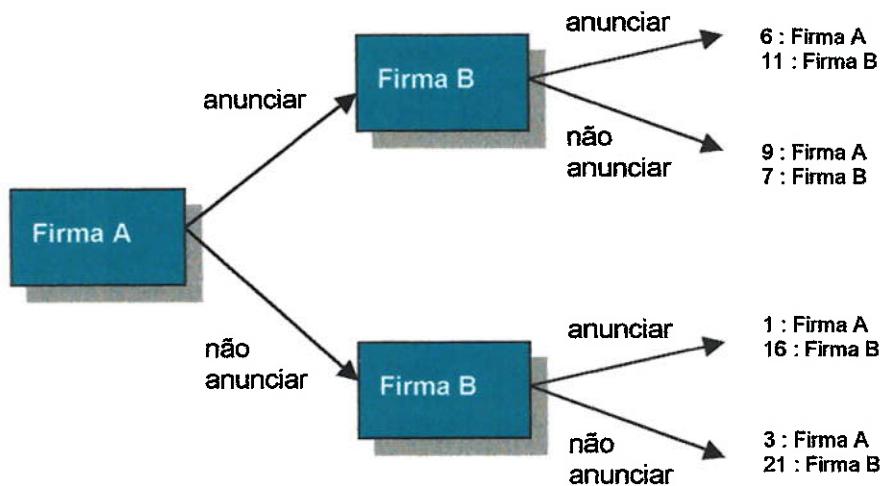


Figura 15 - Representação em Nós da Teoria dos Jogos
(Adaptado de Dynamic Competitive Strategy)

No exemplo acima, caso a Firma A anunciasse na Internet e a Firma B não, isso representaria um ganho de 9 para A e 7 para B. Note que esses ganhos não representam necessariamente dinheiro, podendo ser pontuação, fatia de mercado ou qualquer outro critério de interesse na análise.

Naturalmente, o exemplo acima é uma simplificação da teoria dos jogos, uma vez que explicações detalhadas a respeito da mesma não seriam parte do escopo deste trabalho, mesmo porque são muitas as publicações de negócios que vêm tratando do tema mais recentemente.

Por sua vez, apesar de poder abranger casos mais complexos, a teoria dos jogos tem a sua importância justamente na simplicidade: ela consegue mostrar de maneira clara e objetiva muitos princípios da estratégia de negócios. Ou seja, ela cria uma linguagem comum para que os executivos discutam sobre estratégias da empresa. A seguir, têm-se alguns dos principais princípios que essa teoria ilustra.

5.4.1.1. Visualizar o futuro

À primeira vista, este princípio parece ser óbvio. Qualquer companhia que queira ser vencedora precisa se enxergar no futuro. No entanto, no dia-a-dia, não é difícil verificar que muitas atuam em função do presente, focalizando suas decisões para um período muito curto de tempo. Não são raras afirmações do tipo: “Não tenho nem tempo de resolver os problemas atuais, quanto mais para pensar no futuro”.

A teoria dos jogos ajuda que cenários futuros sejam descritos de uma maneira simples e de fácil discussão entre os executivos. Isso incentiva a tomada de decisão com base no futuro, sem se prender a detalhes operacionais do presente.

Num cenário dinâmico como o *eCommerce*, é imprescindível que o alto comando das empresas trace possíveis caminhos futuros, escolhendo aqueles que

melhor se adaptem às suas necessidades. Atuar segundo estratégias baseadas em sucesso passado certamente conduzirão as empresas digitais à insolvência.

5.4.1.2. Conhecer os adversários tão bem quanto a própria empresa

Outro princípio estratégico importante reside em conhecer bem os seus adversários. Isso permite até mesmo um melhor conhecimento da própria firma, uma vez que as fraquezas ou diferenciais de uma empresa são medidas relativas com relação aos seus competidores.

A teoria dos jogos ajuda lembrar deste princípio, uma vez que, durante a construção do modelo de simulação, é preciso definir como os adversários agirão, frente a determinadas ações. Isso necessariamente implica em um maior conhecimento sobre os seus competidores.

5.4.1.3. Cooperação

A teoria dos jogos, ao construir possíveis cenários futuros, procura buscar aquele que melhor se adapte à empresa. E para que este objetivo seja atingido, é preciso o esforço de todos os membros e não apenas de uma área isolada.

Na maioria das vezes, o máximo esforço de cada um dos departamentos isoladamente não representa o melhor rendimento de uma empresa. É preciso que cada setor atue em cooperação com os demais.

Neste ponto, a teoria dos jogos facilita a cooperação entre os executivos dos diversos setores, na medida em que mostra de uma maneira clara e simples os próximos passos a serem adotados pela firma, visualizando um determinado objetivo previamente acordado.

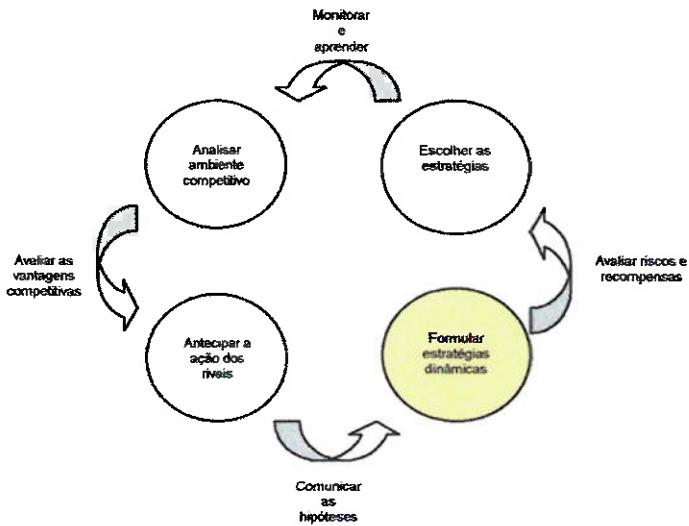
5.4.2. Outras ferramentas

Além da teoria dos jogos, existem diversas outras ferramentas, que auxiliam na análise de como os competidores devem reagir aos passos tomados pela empresa, procurando, na medida do possível, montar a melhor estratégia face a esses movimentos.

Entre essas ferramentas, tem-se, por exemplo, a teoria comportamental, na qual nem sempre o caminho ótimo é a melhor estratégia. Isso porque ela considera que, em muitos casos, os competidores não são perfeitos, ou seja, não respondem da melhor forma possível a uma determinada ação. Assim, ao montar uma simulação com as suas prováveis reações, não se pode sempre esperar que eles responderão da maneira mais lógica ou coerente, necessitando-se avaliar o comportamento de cada um deles.

No entanto, a descrição dessa e das demais ferramentas não faz parte do escopo desta obra, a qual procura mais descrever uma metodologia de criação de estratégias, frente ao avanço do comércio eletrônico.

5.5. Formular estratégias dinâmicas



Uma vez conhecido o ambiente de atuação da empresa e como agem os seus competidores, pode-se passar para a elaboração propriamente dita das estratégias dinâmicas de negócios.

Nos ítems a seguir, serão descritas as possíveis formas de estratégias de atuação, seja reagindo aos competidores ou se antecipando a eles.

5.5.1. Reagindo às ações dos competidores

Responder às ações dos competidores envolve uma ampla variedade de movimentos possíveis. Cada um deles traz como consequência diferentes reações, as quais devem ser cuidadosamente analisadas, antes de se tomar qualquer atitude.

Quando uma companhia responde diretamente ao ataque de um concorrente, pode-se ter como resultado uma guerra predatória durante longos períodos. Por sua vez,

respostas indiretas podem levar a consequências menos agressivas. Tudo depende de como é o mercado e os seus competidores. Daí a importância dos dois passos anteriores da metodologia.

5.5.1.1. Grau de reação

Ao identificar uma ação adversária, a empresa em questão pode agir de diferentes maneiras, entre as quais as mais usuais são:

- Ignorar a ação: uma empresa não necessariamente precisa modificar sua estratégia, frente a um movimento adversário. Quando essa ação não tem um impacto imediato na firma, pode-se ignorá-la e aguardar mais tempo para avaliá-la melhor.
- Acomodar-se: quando se percebe que uma reação pode levar a uma guerra, prejudicial a todos os competidores, pode-se optar por acordos entre empresas, que as fazem se acomodar no mercado, aproveitando-se do crescimento do mesmo como um todo. Por outro lado, isso pode ser entendido como um sinal de fraqueza, o que encoraja novos ataques dos adversários.
- Abandonar o mercado: ação mais extrema, quando uma empresa percebe que sua atuação neste ambiente não mais vale a pena, frente a um pesado movimento do adversário.
- Retaliar: é o caso mais comum, em que a empresa procura responder à ação do concorrente, com táticas que enfraqueçam a ação adversária. A seguir, serão ilustrados os diferentes aspectos dessa prática.

5.5.1.2. Agressividade da reação

No caso da empresa ter optado por revidar a ação do concorrente, é preciso definir a intensidade dessa reação. Quanto maior a agressividade, maior será a sinalização de que a empresa não está disposta a ceder qualquer parcela do mercado. Por outro lado, também pode levar a longas batalhas, para detimento de todos os competidores.

Por isso, é importante balancear o nível da reação a um adversário, não se mostrando fraco na defesa do seu mercado, ao mesmo tempo em que evita entrar em guerras ilógicas a longo prazo.

Um caso interessante é o da *Netscape*, que procurou reagir de um modo bem agressivo à investida da *Microsoft* no campo dos navegadores da Internet. Isso, conforme descrito anteriormente, aumentou a ânsia da *Microsoft* em dominar esse mercado, o que acabou gerando uma guerra desastrosa para a *Netscape*.

5.5.1.3. Rapidez da reação

A rapidez da reação também é importante na luta contra os adversários. Uma resposta rápida pode impedir qualquer avanço por parte da concorrência, anulando a sua tática.

Por outro lado, um estudo entre as principais empresas¹⁶ mostrou que apenas 22,3% respondem uma ação dentro de seis meses, enquanto 47,7% demoram mais que um ano para reagir.

Mas, se a rapidez é essencial, por que quase a metade das empresas demora para revidar uma ação do concorrente? Provavelmente, por incapacidade de reagir com um produto ou serviço melhor ou igual a curto prazo, ou então para esperar e verificar se realmente a ação do concorrente é viável. Embora essa última atitude possa evitar reações desnecessárias, ela também pode provocar uma perda irreparável do mercado por conta desse atraso.

Um exemplo de como a lentidão da resposta gera um grande problema é a *Barnes & Noble*. Estando entre as duas maiores redes de livrarias dos EUA, essa empresa preferiu não entrar cedo no *eCommerce*, abrindo espaço para que a *Amazon* se tornasse a maior livraria virtual da rede e ameaçasse inclusive as vendas da *Barnes & Noble*. Quando essa última resolveu finalmente entrar no mercado on-line, a *Amazon* já tinha consolidado a sua posição, tornando-a muito difícil de ser superada.

5.5.1.4. Onde responder

Ao estruturar uma reação, é preciso também definir onde ela deve ser realizada. Ou seja, a empresa pode responder no mesmo segmento de mercado onde a ação concorrente ocorreu ou partir para um contra-ataque em outro segmento.

A vantagem da primeira opção é que ela procura defender um território já conquistado pela empresa, sinalizando que ela não está disposta a perder nenhuma

¹⁶ Bowman e Gatignon, 1995

parcela do mercado. Por outro lado, a reação em outro mercado pode evitar uma guerra entre empresas, ao mesmo tempo em que permite atacar em áreas mais vulneráveis do concorrente, sem ganhar a sua atenção imediata.

5.5.1.5. Como responder

Em geral, quando uma empresa procura revidar uma ação, ela utiliza as mesmas armas do seu concorrente. Ou seja, se ocorreu um corte de preços, ela também procura reduzir seus preços. No entanto, existe uma ampla variedade de opções que uma empresa pode usar, que não precisa se limitar à ação adversária:

- preço;
- marketing;
- canais de distribuição;
- promoção;
- novos produtos, entre outros.

A vantagem de contra-atacar com um elemento diferente reside no fato de que, muitas vezes, isso não é percebido pelo competidor como uma resposta, evitando-se a deflagração de uma guerra entre ambos.

Além disso, não necessariamente é preciso utilizar apenas um desses elementos. Na verdade, o melhor é utilizar uma combinação adequada deles, de acordo com os diferenciais da empresa e as características do mercado. Por exemplo, se uma empresa se destaca no marketing, essa é uma das armas com que ela poderia se defender.

De qualquer maneira, a análise dos competidores, descrita no item anterior da metodologia de estratégias dinâmicas competitivas, é essencial para se determinar o tipo de reação que uma firma deva executar.

5.5.2. Agindo antes do adversário

No item anterior, foram descritas as diversas maneiras de reagir a um ataque de um adversário. No entanto, não necessariamente é preciso revidar as ações, muitas vezes pode-se e deve-se agir antes do adversário.

Esse tipo de estratégia certamente é mais poderosa que uma reação, pois limita ou impede a ação adversária, antes mesmo desta ter iniciado. Ela procura lidar com a intenção futura de ataque do competidor.

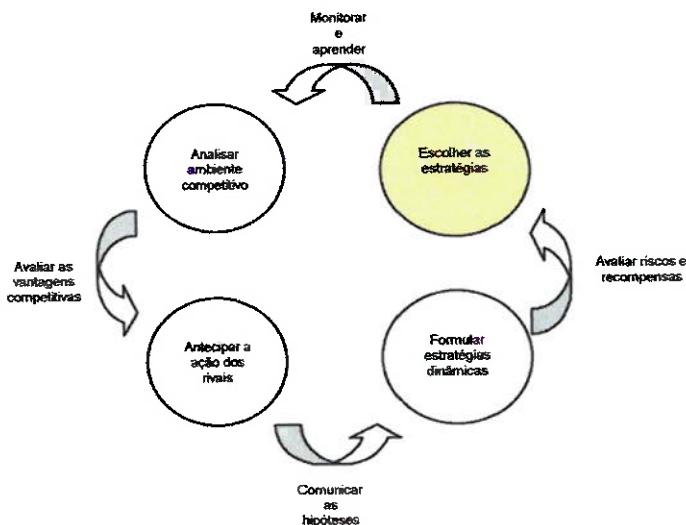
Por outro lado, por lidar com o futuro e consequentemente incertezas, essa estratégia é muito complexa e requer um amplo estudo antes de sua execução. Isso acaba inviabilizando sua utilização em muitos casos. Basicamente, para aplicá-la, é preciso analisar três pontos importantes:

- Tendência de mercado e dos competidores.
- Identificação de possíveis estratégias futuras, da concorrência e da própria firma.
- Verificação de quais estratégia são viáveis, face às características próprias e de seus competidores.

Gerar ações que antecipem os competidores é algo complexo e que exige criatividade e muita simulação, sendo portanto um processo dinâmico e de várias re-análises.

Por sua vez, apesar de poderosa, esta estratégia traz também alguns inconvenientes, como prever tendências ou cenários errados para o futuro, o que deve nortear uma cuidadosa análise antes de sua aplicação.

5.6. Escolher as estratégias



Tendo estudado o ambiente de atuação, analisado as ações de seus competidores e formulado estratégias competitivas, a empresa deve então escolher aquelas que se mostrem mais promissoras.

Sendo essa uma tarefa muito complexa, existem muitas ferramentas que auxiliam essa análise, cada uma delas procurando abranger alguns dos pontos relevantes desse processo. Naturalmente, como se tratam de previsões e simplificações de situações futuras e reais, elas podem não representar fielmente o ambiente de atuação da empresa. De qualquer forma, sua utilização permite o levantamento de características e comportamentos, que simples análises subjetivas de executivos não levam em consideração.

Novamente, cabe aqui ressaltar que a descrição detalhada dessas ferramentas não faz parte do objetivo deste trabalho. Dessa forma, serão apenas mostrados os conceitos básicos acerca delas.

5.6.1. Análise de correlação

Essa ferramenta já vem sendo aplicada com muito sucesso pelas empresas para se determinar as reações dos consumidores frente a novos produtos. Por sua vez, somente nos últimos anos ela passou também a ser utilizada para analisar as reações dos competidores.

A idéia central da análise de correlação é que qualquer produto ou serviço possa ser descrito segundo um conjunto de atributos. Por exemplo, um produto pode ser avaliado pelo preço, qualidade, prazo de garantia, entre outros. Para cada um desses atributos são relacionadas medidas. No caso da garantia, poderia ser 1,2,3 ou 5 anos e assim sucessivamente para as outras características.

Utilizando as medidas mais representativas de cada atributo, são formulados tipos diferentes de produtos (por exemplo, um é melhor em garantia outro em preço e assim sucessivamente) e eles são apresentados para uma pesquisa de opinião junto aos consumidores, que os colocam de acordo com a sua preferência.

Atualmente, essa ferramenta também vem considerando as possíveis reações dos competidores frente a esses atributos. Por exemplo, é verificado se a redução de preço pode ser copiada ou suplantada pelos adversários, entre outros.

Dessa forma, antes de lançar um produto ou serviço novo, a empresa pode testar uma ampla variedade deles junto aos consumidores, ao mesmo tempo em que procura analisar quais serão aqueles mais difíceis de serem superados pela concorrência.

5.6.2. Simulação

Simulação é uma ferramenta muito utilizada pelos militares e pelas companhias aéreas, no intuito de treinarem seus alunos. Ela não apenas permite a exposição a situações de risco, como também proporciona uma excelente experiência em termos de aprendizado.

Com o grande progresso da informática, a simulação tornou-se parte rotineira da vida das pessoas, sejam elas consumidores de jogos eletrônicos ou experientes pilotos de aeronaves. Mais recentemente, essa técnica também começou a adentrar pelo mundo dos negócios, principalmente trazida pelas grandes consultorias estratégicas do mundo.

São enormes os benefícios de simular o funcionamento do ambiente competitivo das empresas, dos quais se destacam:

- proporciona tempo para preparar e agir: uma vez que as simulações conseguem reduzir anos em minutos, ela permite que a empresa visualize o futuro, ganhando tempo para se preparar antes que ele aconteça.
- não há perdas: com a simulação, as empresas podem testar atitudes arriscadas ou duvidosas, a fim de verificar seus possíveis ganhos ou perdas.
- melhora o potencial criativo da empresa: sem os riscos da situação real, a simulação permite que os executivos testem atitudes inovadoras, as quais certamente não aflorariam em reuniões normais.
- aumenta a experiência: apesar da simulação não dizer realmente o que vai ocorrer, ela pode dizer o que poderia ocorrer. Isso certamente melhora a visão dos executivos, que ganham experiência simplesmente ao tentar novas e diferentes estratégias.

- unifica o diálogo: a simulação permite que os executivos da empresa conversem segundo uma mesma linguagem, o que facilita em muito a discussão de novas idéias.

Apesar dessas vantagens, simulações não são fáceis de serem criadas. Situações reais são difíceis de serem modeladas, exigindo tempo e recursos, que podem não estar disponíveis para pequenas empresas.

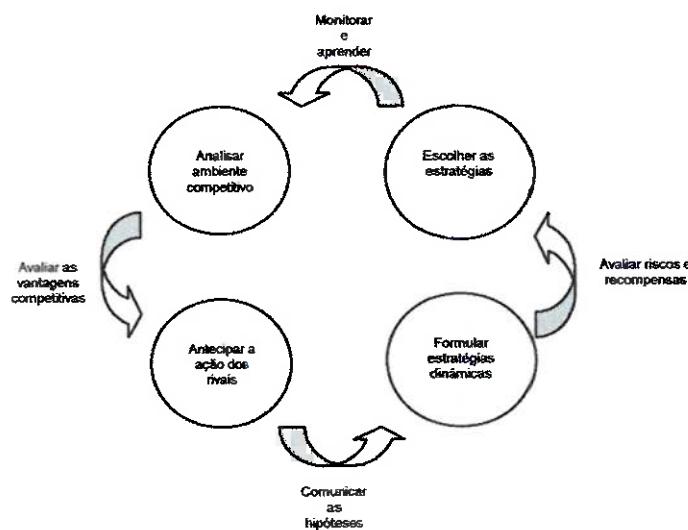
De qualquer maneira, esta é uma excelente ferramenta para testar estratégias, sem riscos de perder dinheiro e com a vantagem de ser um grande aprendizado.

5.7. Análise resumo

A teoria abordada neste capítulo busca descrever uma metodologia de apoio para a elaboração de estratégias de negócios, que estejam em sintonia com as novas práticas dos tempos atuais.

Elá é particularmente interessante no caso do *eCommerce*, uma vez que leva em consideração o dinamismo desse processo, o que é típico deste novo cenário competitivo. Sua base teórica é a divisão do processo em quatro etapas distintas:

- Entender e analisar o ambiente competitivo em que a empresa atua
- Antecipar a ação dos competidores
- Formular estratégias competitivas dinâmicas
- Escolher as estratégias adequadas



Cada uma dessas etapas cria condições para que as demais sejam estruturadas da melhor forma possível. Além disso, elas formam um ciclo contínuo, o que indica que a execução do último passo não representa o fim do processo. Há um constante processo de monitoramento e aprendizado, que por sua vez dá início a novos ciclos de elaboração de estratégias, tornando-o algo contínuo e permanente.

Por sua vez, em cada passo foram mostradas ferramentas úteis para a sua análise e execução, como a teoria dos jogos, análise de correlação, simulação, entre outras. São ferramentas pouco utilizadas nos modelos clássicos de negócios, as quais devem ganhar cada vez mais adeptos entre as novas empresas digitais.

6. Estudo de caso

“Visão sem ação é devaneio. Ação sem visão é pesadelo.”

- Provérbio japonês

6.1. Visão Geral

Para um melhor entendimento da metodologia introduzida no capítulo anterior, optou-se por apresentar aqui uma análise, baseada numa empresa real, que ilustrasse esse processo.

O estudo dessa firma visa demonstrar como uma empresa que queira adentrar no comércio eletrônico pode utilizar a metodologia da Estratégia Competitiva Dinâmica como a base de sustentação de sua análise.

6.2. A empresa

A empresa a ser analisada atua no ramo de consultorias, sendo a maior do mundo em termos de faturamento. Sendo um caso de cunho didático, será omitido o nome da mesma, uma vez que isso em nada modifica a análise.

Essa empresa tem 10 anos de existência (como instituição independente), atuando em 48 países e contando com aproximadamente 65.000 funcionários. Seu faturamento em 1998 alcançou mais de \$8 bilhões, sendo o quinto ano consecutivo em que ele cresce mais de 20%.

Certamente, ela vem sendo uma das consultorias de maior êxito nesses últimos anos. No entanto, com o advento do *eCommerce*, a história pode ser bem diferente. É a análise desse novo cenário e os seus impactos que será abordado nos próximos ítems, utilizando como base a metodologia da Estratégia Competitiva Dinâmica.

6.3. Ambiente competitivo

Conforme elucidado no capítulo precedente, o primeiro passo para se elaborar uma estratégia de negócios é conhecer o ambiente de atuação da empresa, ou seja, seus competidores, seu mercado e suas vantagens competitivas.

6.3.1. Quem são seus competidores e seus clientes?

No mundo das consultorias, pode-se distinguir dois segmentos básicos de atuação: tecnologia de informação e gestão. No primeiro, estão aquelas cujas atividades principais são a implementação de sistemas e a reestruturação operacional da empresa. Já as do segundo grupo dedicam-se principalmente à análise da estratégia de seus clientes, atuando mais no nível das decisões executivas.

6.3.1.1. Serviços oferecidos

A consultoria em questão classifica-se como de tecnologia, atuando de maneira modesta no ramo estratégico. Ao longo dos três últimos anos, a maior parte de suas receitas derivou da implementação de sistemas de gestão, como o *SAP R/3*.

Implantações de sistemas requerem muito mais que simples procedimentos ligados à área de informática. Em geral, envolvem a análise e a redefinição de todos os processos envolvidos da empresa, de modo que os mesmos façam sentido e estejam alinhados com a sua estratégia.

Assim, o cliente ao instalar um sistema integrado como o *SAP*, aproveita a ocasião para otimizar os processos existentes, de modo a aumentar a sua produtividade. E é particularmente essas melhorias que representam o principal serviço vendido por consultorias desse tipo.

A consultoria analisada, por exemplo, ao implementar o *SAP* em um cliente, leva uma equipe completa, responsável por redefinir os processos, adequar o sistema aos mesmos e gerenciar a transição para o novo modelo (mudança na mentalidade dos empregados).

São nesses serviços que a consultoria consegue agregar valor, pois a simples instalação de um pacote de *software* é algo que qualquer técnico de informática pode realizar. Já a adequação do mesmo ao modelo de negócios de cada cliente é uma tarefa muito mais complexa, que exige profissionais com experiência nos diversos segmentos da indústria.

Convém ressaltar que a caracterização do serviço básico vendido por consultorias não é uma tarefa trivial, pois ao contrário de empresas tradicionais, como a *Coca-Cola*, elas não vendem bens físicos, mas sim idéias. Daí pode-se pensar: “Mas e o *software*? Não é um produto?”. Sim, é um produto, mas ele não é vendido pela consultoria. Por exemplo, num projeto de implementação de *SAP R/3*, o cliente compra o *software* da própria *SAP*. O valor que ela paga para a consultoria refere-se aos serviços já mencionados, como redefinição de processos, gerenciamento, etc.

6.3.1.2. Clientes

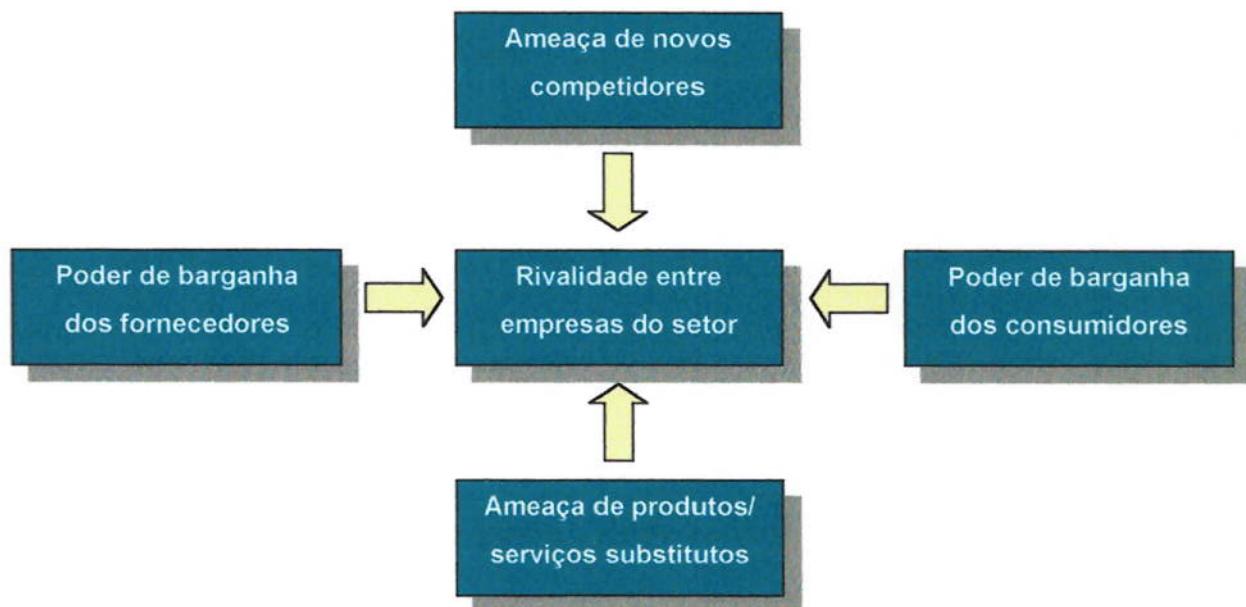
Até o momento procurou-se descrever o tipo de serviço vendido pela consultoria. Agora, será analisado o seu segmento de atuação. A consultoria estudada procura vender seus serviços somente para aquelas empresas de maior faturamento, ou seja, as líderes de seus ramos de atuação. Empresas de pequeno e médio porte não estão

no perfil de seus clientes. Segundo um levantamento do *Financial Times*, a consultoria em questão trabalha com mais de 85 das 100 maiores empresas do mundo (*Fortune Global Companies*) e cerca de 44 das 50 empresas mais lucrativas do mundo (*Fortune's 50 most profitable companies*).

Sua atuação pode ser considerada verdadeiramente global, na medida em que, conforme já descrito, ela está presente em 48 países, contando com uma rede mundial de consultores da ordem de 65.000 pessoas.

6.3.1.3. Ambiente externo

Tendo definido qual é o serviço básico que ela vende e quem são seus clientes, torna-se interessante avaliar o seu ambiente externo. Para tanto, é interessante utilizar o diagrama de Porter, já descrito anteriormente na metodologia:



- **Rivalidade entre empresas do mesmo setor:** a empresa analisada é de longe a líder entre as consultorias de tecnologia de informação em termos de faturamento (ver gráfico abaixo). Trata-se de um mercado formado por poucas consultorias de expressão, que dominam praticamente quase todo o setor. Na maior parte das vezes, seus rivais diretos acabam competindo principalmente com preços menores, o que no entanto não tem provocado uma guerra de preços entre elas.

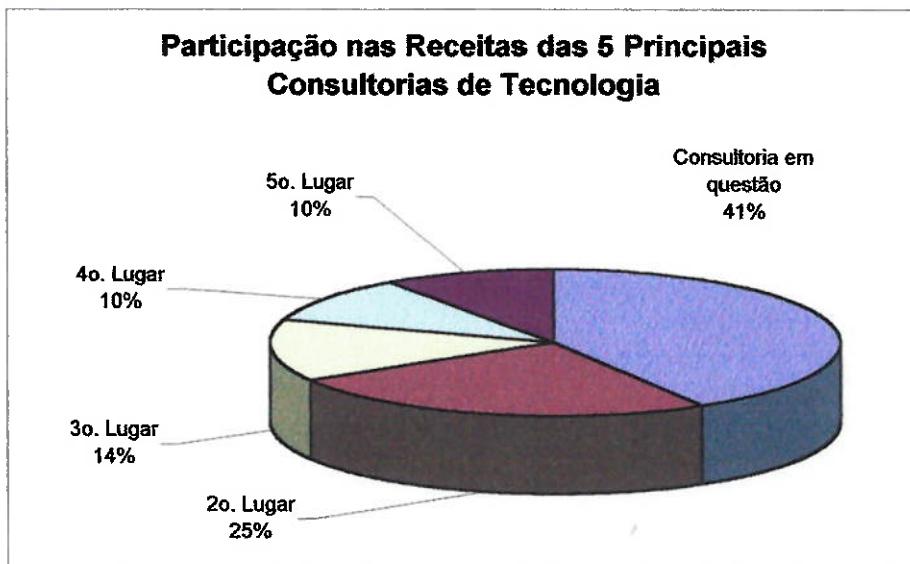


Figura 16 - Receitas das 5 principais consultorias de Tecnologia
(Elaborado pelo autor com base em dados da Computer World)

- **Ameaça de novos competidores:** o crescente interesse pelo *eCommerce* pode e vem trazendo novos competidores à arena de atuação da empresa. Consultorias de gestão, como a *Mckinsey*, que antes atuavam em outro nicho, estão passando a brigar no mesmo mercado, atraídas pela rápida expansão e montante financeiro envolvidos no comércio eletrônico. Por sua vez também começam a aparecer novas empresas, antes voltadas para a elaboração de *Sites* na Internet, e que agora também querem participar como consultores de

empresas, sendo neste trabalho denominadas de “consultorias de Internet”.

São os casos de empresas como *USWeb*, *Icon MediaLab*, *Adera*, entre outros.

- **Poder de barganha dos consumidores:** os clientes dessa consultoria apresentam pouco poder de barganha, na medida em que o mercado é dominado por um pequeno número de empresas. Gozando de um nome de muito prestígio e podendo “se dar ao luxo” de escolher seus clientes, ela cobra em geral mais que seus concorrentes diretos e ainda mantém uma carteira fiel de clientes. Na medida em que novos competidores entrarem, no entanto, esse poder de barganha dos clientes certamente aumentará, alimentado também pela maior facilidade de acesso à informação proporcionada pela Internet. Antigamente, deter informações era um privilégio que somente as consultorias mais estruturadas conseguiam exercer, mas o advento da Internet vem tornando esse poder cada vez mais público, diminuindo a força das consultorias.
- **Poder de barganha dos fornecedores:** saber quais são os fornecedores dessa consultoria é uma tarefa complicada, pois, conforme dito, o produto vendido por uma empresa desse tipo é a idéia, ou seja, o resultado de uma atividade intelectual. De qualquer forma, um dos fornecedores de uma consultoria de tecnologia é o produtor do *software* a ser instalado. É o caso de empresas como a *SAP*, a *JDEdwards* e a *PeopleSoft*. Apesar da consultoria não vender o *software* em si (ela vende os serviços agregados da implementação) sua escolha fica limitada pelo número de fabricantes desses pacotes de *software*. No caso da *SAP*, por exemplo, seu poder de barganha é elevado, pois a maioria dos clientes prefere instalar esse programa, o qual é amplamente divulgado na mídia. Assim, mesmo que a consultoria não considere esse o melhor *software*, ela é obrigada a treinar seus consultores a entenderem o funcionamento desse programa, na medida em que o mercado demande mais por esse *software*. Tem-se também os fornecedores do *hardware*, mas eles já têm um poder mais limitado, dado a ampla variedade

de opções. Outro fornecedor da consultoria, talvez o mais importante, é a sua própria mão-de-obra, ou seja, seus consultores. Apesar de não ser usual a colocação dos funcionários como fornecedores de uma empresa, no ramo de consultoria, ela é a parte essencial do seu funcionamento, na medida em que são eles que produzem o serviço vendido. Cada consultor pode ser encarado como o fornecedor de uma idéia para a consultoria. E esse poder de barganha é muito grande, na medida em que faltam profissionais qualificados nesse mercado e o conhecimento que adquirem é custoso de ser criado novamente. Diversos são os incentivos oferecidos pelas consultorias para que seus funcionários não deixem a empresa, tornando os seus empregados cada vez mais importantes.

- **Ameaça de serviços substitutos:** o *eCommerce* deve demandar uma gama diferente de serviços de consultoria, que vão muito além da implementação de *softwares* de gestão. Isso, sem dúvida, deve representar uma grande perda de mercado para aquelas consultorias que não ampliarem seu leque de serviços. Um exemplo de novo serviço é, por exemplo, o *eProcurement*, que consiste em interligar fornecedores e empresas através da Internet, facilitando os processos de compra, administração de estoques, entre outros, com um custo muito baixo, proporcionado pela grande difusão da Internet. Da mesma maneira tem-se o *eCRM*, ou seja, estudar possíveis maneiras de se comunicar melhor com o cliente, através da Internet, desde a geração da demanda até a concretização da venda.

6.3.2. Vantagens competitivas

Tendo analisado a arena em que a consultoria atua, torna-se importante saber quais são as suas vantagens competitivas frente aos adversários. Essa análise permite

identificar se as mesmas são vantagens duradouras ou facilmente copiáveis, de modo a direcionar um melhor posicionamento estratégico para a empresa.

Pode-se afirmar que a consultoria em questão se destaca muito mais em termos de diferenciação, do que em custos. Na verdade, ela nunca procura atrair clientes com preços mais baixos que a concorrência. Seu grande reconhecimento está em entregar soluções de qualidade, em prazos relativamente curtos. Portanto, considerando o diagrama de Porter (visão de posição da estratégia competitiva)¹⁷, pode-se localizá-la no quadrante 2.

Localização da consultoria no diagrama de Porter

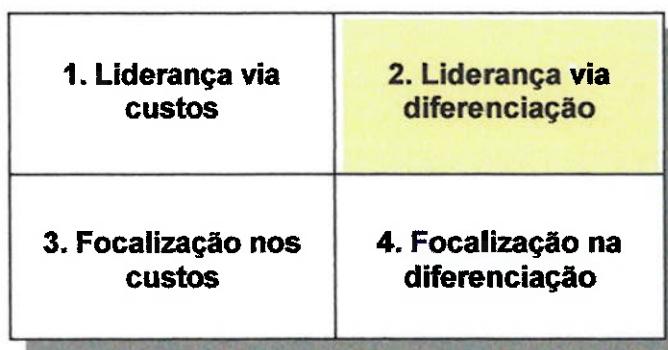


Figura 17 - Localização da empresa no diagrama de Porter
(Adaptado de Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors)

Essa consultoria vem ditando os principais atributos de qualidade, quando o tema é implementação de *softwares* de gestão. Seus projetos são considerados exemplares pelos clientes e pela concorrência, que procuram seguir o padrão gerado pela empresa. Além disso, ela é a líder mundial em serviços de consultoria, sendo a número um na maioria dos 48 países em que atua.

Com relação aos recursos que possibilitam a sua vantagem competitiva (visão baseada em recursos e ativos), têm-se que um dos principais é a qualidade do seu

¹⁷ A descrição das duas visões da vantagem competitiva encontra-se no item 5.3.2 deste trabalho

quadro pessoal. Essa empresa dá uma grande ênfase no treinamento de seus profissionais, os quais recebem freqüentes cursos num centro de estudos próprio, nos EUA. Isso garante uma grande uniformidade de pensamento, fazendo com que todo profissional desta empresa possa desenvolver soluções com o mesmo grau de qualidade, em qualquer país do mundo.

Além disso, ela conta com um excelente sistema de troca de informações. Esse sistema funciona como uma base de dados mundial, onde cada profissional da empresa relata o seu projeto e como ele foi solucionado. Assim, caso alguém precise resolver um determinado tipo de problema, ele tem a possibilidade de procurar no sistema e achar a solução, sem praticamente nenhum custo, utilizando a experiência adquirida pela própria empresa. Esse conhecimento adquirido ao longo de muitos anos certamente é um dos recursos mais valiosos da consultoria, sendo também muito difícil de ser reproduzido por outra empresa.

Pode-se notar que a sua vantagem baseada em recursos (ou seja, seu pessoal qualificado e o seu banco de dados mundial) possibilitou a sua vantagem de posição, de modo a se tornar a líder mundial do mercado de consultorias de tecnologia da informação.

No entanto, outro ponto a ressaltar é que ambas as vantagens (de recursos e de posição) estão atreladas, no curto prazo, à implementação de *softwares* de gestão. Ou seja, não são vantagens duradouras ou sustentáveis no tempo, na medida em que esse tipo de atividade tende a ser declinante com o passar dos anos. Esse atrelamento de curto prazo deve-se ao fato de que a maior parte de seu quadro pessoal e mesmo o seu banco de dados contém experiências de projetos ligados a esse tipo de implementação de *softwares* de gestão (como metodologias, *benchmarks*, ferramentas específicas de configuração), o que no mundo *on-line* não mais será uma vantagem competitiva, face à nova gama de serviços a serem demandados, conforme descrito anteriormente.

6.4. Antecipando as ações adversárias

Tendo definido o ambiente de atuação da consultoria estudada, torna-se importante avaliar o que seus concorrentes podem e devem fazer. Isso porque não se pode determinar a estratégia de uma empresa sem saber quais serão os próximos passos de seus oponentes, uma vez que o sucesso da mesma depende das sucessivas interações com seus adversários.

Conforme analisado no item anterior, a consultoria em questão apresenta os seguintes tipos de concorrentes atuais e potenciais:

- Consultorias de Tecnologia da Informação
- Consultorias de Gestão
- Consultorias de Internet

A seguir, serão analisados os possíveis passos de cada um desses concorrentes, utilizando como *background* o cenário do *eCommerce*, que deve ser o principal foco dessas empresas nos próximos anos.

6.4.1. Consultorias de Tecnologia da Informação

Aqui inserem-se as consultorias semelhantes ao do estudo de caso, tendo como um exemplo a *Ernst & Young*. Elas têm como atividade principal atualmente a implementação de sistemas de gestão e todas as atividades a ela relacionadas.

São as consultorias de tecnologia que mais pesadamente devem investir no *eCommerce*, uma vez que é esse o mercado que tende a ser a sua principal fonte futura

de receitas, pois já se pode notar uma certa estabilização e maturidade do processo de implantação de *softwares* de gestão, que antes era a sua grande fonte de faturamento.

Elas contam com uma grande experiência em assuntos relacionados a Tecnologia, como programação, infra-estrutura e configurações de soluções. Além disso, também atuam na análise dos processos de negócios dos clientes, apresentando uma vasta gama de conhecimentos de praticamente todos os tipos de negócios, desde automotivo até aeroespacial e, no caso das grandes consultorias, elas detêm um alcance global, tanto de clientes, quanto de recursos.

No entanto, elas não atuam fortemente na análise estratégica de seus clientes, ou seja, ficam mais no nível gerencial/ operacional. Isso, nos anos de definição do *eCommerce*, pode significar a perda de muitos clientes potenciais, na medida em que os mesmos estão querendo definir primeiro “o que” fazer no mundo *on-line*, para depois definir “o como” fazer. Ou seja, a demanda inicial será por análises de posicionamento estratégico das empresas, o que não é o forte desse tipo de consultoria.

Portanto, o provável próximo passo dessas consultorias deve ser o recrutamento de consultores estratégicos (por exemplo, retirando-os das consultorias de gestão), adquirindo assim os *skills* necessários para atuar nesse tipo de negócio.

Deve-se ressaltar, no entanto, que esse tipo de consultoria caracteriza-se por uma reação lenta no mercado, não tendo a mesma mobilidade das novas empresas *on-line* e mesmo das consultorias de gestão. Isso porque elas são as consultorias que mais ativos apresentam (principalmente em termos de recursos humanos), o que certamente demandará mais tempo para a adaptação às novas habilidades exigidas pelo *eCommerce*.

A médio e longo prazo é de se esperar que essas consultorias procurem ajudar seus clientes a adaptarem seus processos de negócios existentes, de modo a tirarem proveito dos recursos da Internet (“o como” fazer), como é o caso por exemplo do *eProcurement*, já mencionado anteriormente. Outra atividade seria a integração dos *softwares* de gestão, como o *SAP R/3*, com o comércio eletrônico, tornando possível,

por exemplo, que um pedido de um cliente no *site* da empresa acione automaticamente o processo de compra de matéria-prima com os fornecedores.

6.4.2. Consultorias de Gestão

As consultorias de gestão têm como principal atividade a análise estratégica de seus clientes, dando conselhos, sugestões e direcionamentos para os *CEOs* das empresas.

O advento do *eCommerce* vem abrindo um amplo campo de trabalho para esse tipo de consultoria, na medida em que, conforme já comentado, a maioria das empresas que estão ou querem atuar na Internet precisa definir o seu posicionamento estratégico na *Web*.

Para isso, os consultores estratégicos contam com uma vasta experiência no mercado tradicional, sabendo lidar com problemas complexos e já tendo um bom relacionamento com muitas grandes empresas que vão adentrar no comércio eletrônico. Além disso, são mais flexíveis que as consultorias de tecnologia, na medida em que são menores e não estão atreladas a algum tipo específico de trabalho, podendo-se ajustar a novos padrões com mais facilidade.

Por outro lado, as consultorias de gestão carecem de maiores conhecimentos técnicos e de informática, o que certamente será um problema para os negócios envolvendo *eCommerce*. Por exemplo, é difícil sugerir um novo processo de negócio através da Internet sem saber se o mesmo é viável, diante da tecnologia disponível. Além disso, os consultores estratégicos estão mais acostumados com as tendências da economia tradicional, que são muito diferentes do ritmo frenético das empresas digitais.

Dessa forma, o próximo passo das consultorias de gestão deve ser o recrutamento de especialistas em informática/ Internet, os quais possam dar o *background* necessário para novas investidas no mercado do *eCommerce*. Seguramente, uma parcela significativa do faturamento dessas consultorias deve vir do comércio eletrônico, o qual ainda carece muito de posicionamento estratégico adequado, pois a maioria das empresas que se lançaram na Web apenas o fizeram para “estarem” na Internet, sem saberem o “porquê” disso.

6.4.3. Consultorias de Internet

As chamadas consultorias de Internet são aquelas empresas que surgiram em função da Internet, elaborando *Web Sites* para as companhias que estavam entrando no mundo *on-line*.

Agora, detendo excelentes conhecimentos do funcionamento da Internet, elas estão procurando adicionar os serviços de consultoria no seu leque de opções, aproveitando-se do bom relacionamento com seus antigos clientes.

Como exemplo, tem-se a *USWeb*, uma empresa criada em 1995 e que já se situa entre as 10 maiores em termos de faturamento com serviços de Internet¹⁸. Ela lançou ações na Bolsa em Dezembro de 1997 ao preço de \$10 e hoje seu preço se situa acima de \$35.

¹⁸ Fonte: International Data Corporation, 1999



Figura 18 - Evolução das ações da USWeb/ CKS
(transcrito de USweb.com)

Trata-se da maior ameaça para a consultoria em questão, na medida em que essas empresas têm experiência em *eCommerce*, cobram muito menos dos clientes e acima de tudo apresentam uma flexibilidade muito grande.

Essas empresas já se encontram bem posicionadas no mercado de comércio eletrônico, pois afinal surgiram em função do mesmo. Além disso, recebem uma forte cobertura da mídia, pois são companhias que estão se valorizando muito rapidamente no mercado de capitais.

Por sinal, essa grande valorização permite que elas se capitalizem rapidamente, criando condições para crescerem e ganharem escala. Dessa forma, elas estão se expandindo agressivamente, atraindo talentos das consultorias, pois ainda carecem de experiência, principalmente em termos de posicionamento estratégico e capacidade de lidar com problemas mais complexos de reestruturação.

Outro ponto a destacar desses competidores é que estão realizando uma agressiva política de fusões e aquisições, tornando-se cada vez maiores e criando uma rede global de empresas, de modo a tentar compensar suas deficiências e “roubar” o mercado das consultorias.

6.5. Formulando estratégias competitivas

Tendo analisado o ambiente de atuação da consultoria e verificado quais os prováveis passos que seus competidores devem tomar, pode-se passar para a elaboração de possíveis estratégias de negócios para que a empresa em estudo mantenha a liderança em serviços de consultoria na *eEconomy*.

O que se pode notar inicialmente é que há uma clara tendência da convergência entre os diferentes tipos de consultoria para o mesmo segmento de clientes: o das empresas atuantes no comércio eletrônico.

No entanto, o tipo de serviço de consultoria que vai predominar entre as empresas *on-line* ainda é incerto. Sabe-se apenas que num primeiro momento as empresas vão demandar por serviços de posicionamento estratégico, a fim de determinarem qual a finalidade de estarem na *Web*.

Depois dessa fase de maturação do mercado, diversas são as possibilidades de se prestar um serviço de consultoria: integrar os *softwares* de gestão atuais com a Internet, adaptar os processos das empresas ao comércio eletrônico, criar novas métricas de produtividade, entre outros.

Dessa forma, a consultoria em questão pode adotar um dos seguintes posicionamentos básicos: aguardar uma definição do mercado e reagir prontamente ou antecipar-se aos competidores, procurando ser um dos pioneiros em consultoria de comércio eletrônico.

6.5.1. Esperar uma definição e reagir imediatamente

As incertezas que rodeiam a *eEconomy* tornam difícil a opção por um posicionamento específico. As rápidas mudanças e os grandes riscos associados fazem com que muitas empresas adotem vários posicionamentos simultaneamente, na tentativa de atender todas as expectativas do mercado. Esse, no entanto, é um erro comum, em que as empresas acabam perdendo o foco e confundindo tanto clientes quanto funcionários.

Para que a consultoria não faça uma opção errada, ela pode esperar uma consolidação do mercado *on-line* e então partir para o oferecimento de sua linha de serviços.

Nesse meio termo, ela continuaria implementando os *softwares* de gestão e demais aplicativos, os quais, inclusive, estão sendo adaptados para aproveitarem certas particularidades da Internet. Acredita-se também na chamada “segunda onda” dos *softwares* de gestão, que fariam a integração da cadeia de suprimentos das empresas, um mercado ainda não atendido por esse tipo de pacote.

Ou seja, a consultoria estudada continuaria a gerar suas receitas de uma fonte segura e na qual detém grande experiência e liderança de mercado. Ao mesmo tempo poderia começar a desenvolver os *skills* necessários para vencer no mundo eletrônico, seja contratando pessoas, seja instruindo seu próprio pessoal.

Então, quando o mercado de pacotes de integração estiver com pouca demanda, provavelmente ela terá condições de adentrar no comércio eletrônico com um posicionamento claro, sem precisar ter cometido erros no início.

Com esse posicionamento estratégico, ela evitaria num primeiro momento uma concorrência direta das consultorias de gestão e de Internet, as quais devem entrar diretamente na briga por clientes no mundo *on-line*. Além disso, ela evitaria também

uma “briga” com as próprias consultorias de tecnologia, as quais devem focar o comércio eletrônico como a prioridade dos próximos anos.

Esse processo certamente deve desgastar a imagem de muitas dessas consultorias, seja por direcionamentos errados, seja por atritos entre as mesmas. Ao mesmo tempo, a consultoria analisada continua se fortalecendo no segmento “tradicional”, aproveitando-se de suas atuais vantagens competitivas, e ganhando recursos para melhor se preparar para o *eCommerce*.

6.5.2. Antecipar-se aos competidores

Um outro posicionamento estratégico básico que a consultoria pode seguir é deixar de lado a implementação de *softwares* de gestão e entrar imediatamente no comércio eletrônico, antecipando-se aos seus competidores e procurando ela mesma definir as tendências do mercado.

A princípio, ela encontraria como concorrentes as consultorias de Internet, que já estão atuando junto a seus antigos clientes, largando a simples construção de *Web Sites*, e passando a discutir a operação dos negócios.

Apesar disso, a consultoria em estudo estaria em vantagem em relação a seus competidores diretos (consultorias de tecnologia), pois é reconhecido no mercado que as mesmas são lentas para tomadas de decisão e, muito provavelmente, entrariam nesse mercado com um pequeno atraso.

Com relação às consultorias estratégicas, apesar delas em geral serem mais flexíveis e se movimentarem mais rapidamente, no caso do comércio eletrônico, ainda carecem de profissionais com experiência em tecnologia, o que pode demandar um tempo para a absorção desses conhecimentos. Mas aí cabe a questão: mas no caso da

consultoria analisada, ela também não carece de consultores estratégicos? A resposta é sim, mas ela já apresenta um grupo desses consultores em plena atividade, apesar de pequeno quando comparado às consultorias de gestão. Assim, sua entrada no comércio eletrônico pode ser mais rápida que as demais.

Mesmo com relação às consultorias de Internet, que já estão atuando no mercado, sua desvantagem não seria grande, pois as mesmas são muito recentes, não contendo nenhuma experiência em consultoria e sem grandes conhecimentos acerca das diversas indústrias.

Por outro lado, elas apresentam estruturas bem enxutas e flexíveis, que as permitem atuar com preços muito mais acessíveis que as consultorias tradicionais, sendo o principal diferencial que as tornam atraente no momento. Para reduzir essa vantagem, a consultoria em questão deve abandonar sua tradicional política de cobrança (por horas de consultoria) e adotar novas políticas mais flexíveis, optando, por exemplo, por pagamentos vinculados à lucratividade, participação nas ações dos clientes, entre outros. Isso, sem dúvida, atrairia muitos clientes, pois grande parte do preço do projeto só seria cobrado se o mesmo tivesse sucesso.

De qualquer forma, entrando agora no comércio eletrônico ela estaria à frente das consultorias de gestão e de tecnologia e balanceada com as consultorias de Internet, podendo portanto “ditar” as regras no início da competição.

Em termos de atividades que a consultoria poderia desenvolver no comércio eletrônico, pode-se separá-las em duas fases distintas:

- **Fase de definição:** nesta etapa devem predominar os serviços de posicionamento estratégico, pois conforme já descrito as empresas vão querer determinar a finalidade e como atuarem no comércio eletrônico. Uma outra atividade que ela pode participar nesta fase é financiando ou mesmo participando da operação de empresas virtuais, ganhando tanto nome no mercado quanto experiência no mundo digital. Para tanto, ela poderia se associar a uma empresa, estruturando o seu funcionamento, ou seja,

definindo os objetivos estratégicos, processos e as tecnologias a serem utilizadas e utilizando-a como um “laboratório” real para suas convicções a respeito do comércio eletrônico.

- **Fase de consolidação:** tendo conquistado clientes na etapa anterior, a consultoria poderá nesta etapa desenvolver trabalhos de reestruturação e adequação das empresas aos modelos desenvolvidos para a *eEconomy*, atividades essas de reestruturação nas quais ela têm maior experiência e afinidade. Dentre elas podem ser citadas a otimização da distribuição final de produtos via Internet, a racionalização de custos com processos eletrônicos de compras de material, entre diversas outras oportunidades que vão surgir.

6.6. Escolhendo a estratégia adequada

Tendo elaborado dois posicionamentos estratégicos distintos, cabe agora escolher qual o mais promissor para a consultoria em análise. Não se pode optar por ambas estratégias simultaneamente, na medida em que isso faz a empresa perder o foco de sua atuação, deixando-a sem vantagens competitivas frente a seus rivais. Ou seja, não se pode fazer tudo ao mesmo tempo, conforme lembra *Porter* com seu conceito de *trade-offs*¹⁹.

Resumidamente, pode-se considerar as seguintes vantagens e desvantagens para cada um dos dois posicionamentos discutidos:

□ Esperar e reagir:

- Vantagens: caminho seguro inicialmente, com receitas continuando a vir de uma atividade na qual a consultoria é líder e detém grande experiência. Poder entrar no comércio eletrônico com um posicionamento claro e maior conhecimento do mercado
- Desvantagens: entrar atrasado no comércio eletrônico, ficando “para trás” com relação aos seus concorrentes e perdendo grande parte dos clientes e das receitas advindas do mercado.

□ Antecipar-se:

- Vantagens: poder “ditar” as regras do mercado, acumulando muitos clientes e beneficiando-se de ser o pioneiro, com captura de boa parte das receitas do mercado.

¹⁹ “What is strategy?” – Harvard Business Review – November/ December 1996

- Desvantagens: maior risco, tendo a possibilidade de optar pelo “caminho errado” e perder uma grande quantidade de recursos e tempo durante esse processo. Abandono da sua tradicional fonte de receitas (implementação de *softwares* de gestão), na qual reside sua principal vantagem competitiva no momento.

Apesar da segunda estratégia ser considerada mais arriscada, ela se mostra a mais promissora para a empresa, de acordo com duas tendências que serão descritas a seguir:

- Segundo especialistas de mercado, a implementação de *softwares* de gestão já chegou ao seu estado de saturação. Segundo um levantamento da *Computer Economics Inc.*, 76% das 1000 maiores empresas (*Top 1000 Fortune's Companies*) já têm ou estão instalando *softwares* de gestão. Outro fato que denota essa maturação do mercado é a evolução do preço das ações da SAP, que vêm declinando seguidamente desde a segunda metade de 1998.

Evolução das ações da SAP

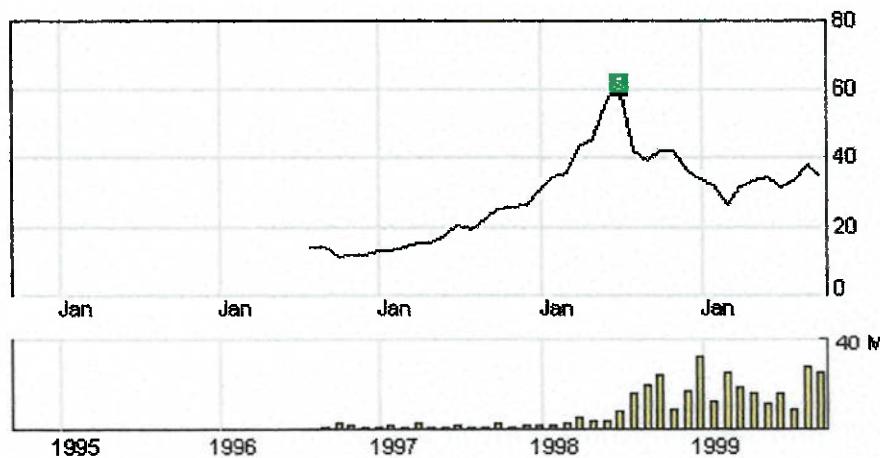


Figura 19 - Evolução das ações da SAP
(Transcrito de CNNFN.com)

- Os ganhos que podem ser gerados por serviços de consultoria no comércio eletrônico representam um mercado extremamente promissor. Utilizando uma correlação entre o total de receitas de serviços de consultoria atualmente utilizados no comércio eletrônico e o volume total negociado nesse mercado, pode-se estimar o mercado de serviços de consultoria em *eCommerce* como da ordem de \$50 bilhões em 2003. Isso representará mais que o dobro do mercado que as consultorias terão com os *softwares* de gestão no mesmo ano de 2003. A estimativa do mercado de serviços de consultoria ligados à implementação de *softwares* de gestão foi feita com base na média histórica de que do total de receitas geradas com esses *softwares*, cerca de 55% ficam com as consultorias de tecnologia e o restante com os produtores desses programas.



Figura 20 - Mercado estimado para serviços de Consultoria
(Elaborado pelo autor com base em dados do IDC)

Pode-se notar que no curto prazo a estratégia de espera trará melhores resultados, aproveitando-se ainda das receitas advindas da implementação de *softwares*.

No entanto, a médio e longo prazo, uma entrada tardia no comércio eletrônico seguramente representará perdas irremediáveis de *market share*. Pode-se notar pelo gráfico que em meados de 2001 o potencial de serviços oferecidos pelo *eCommerce* já será maior que o de *softwares* de gestão.

Dessa forma, parece ser mais viável para o futuro da empresa apostar na segunda estratégia e já focar suas atividades no *eCommerce*. Embora isso possa significar perdas de receitas a curto prazo, provavelmente representará uma substancial vantagem competitiva para a empresa no futuro, pois ela terá conquistado grande experiência, muitos clientes e reputação no mercado de *eCommerce*, conseguidos graças ao seu pioneirismo, o que provavelmente a permitirá desfrutar de boa parcela dos quase US\$50 bilhões estimados para 2003 com esse tipo de serviço.

7. Conclusão

“Que caminho eu devo tomar daqui?” - disse Alice “Isto depende donde você quer chegar” - respondeu o gato.

Alice in Wonderland, por Lewis Carroll

Ao final deste trabalho, espera-se que o mesmo possa ter contribuído para um melhor entendimento do que é o *eCommerce* e como ele influenciará o futuro da economia mundial.

Seguramente, o comércio eletrônico representará uma transformação radical no modo de agir e pensar das empresas. Todos os dados e estatísticas apresentados ao longo deste trabalho confirmam a sua extraordinária importância atual e futura. Seu efeito na sociedade será comparável ao da Revolução Industrial do século XVIII e aqueles que o subestimarem provavelmente estarão cada vez mais marginalizados no mercado.

Por sua vez, procurou-se mostrar que, neste cenário, as antigas vantagens competitivas acabam-se rapidamente, havendo então a necessidade de se encontrar ou elaborar estratégias de negócios melhor adaptadas aos novos tempos. Neste quesito, foram relatados diversos casos de empresas, expondo os modelos de negócios que tiveram êxito ou não com o advento do mundo virtual.

No intuito de facilitar a elaboração dessas novas estratégias de negócios, foi descrita uma metodologia, que se baseia no dinamismo das novas relações econômicas e, portanto, mais adaptada ao mundo digital. Além disso, procurou-se aplicá-la num caso prático, de modo a demonstrar a validade da mesma.

Naturalmente, muitos dos procedimentos descritos pela metodologia podem parecer óbvios num primeiro momento, mas são de grande importância por evitar que os mesmos sejam ignorados ou esquecidos durante a elaboração de estratégias competitivas. É muito comum verificar casos de empresas renomadas, que ficaram em situações complicadas, por se esquecerem de princípios básicos de estratégia.

É interessante notar que, ao longo da realização deste trabalho, muitas estatísticas provavelmente mudaram ou simplesmente deixaram de existir. De qualquer maneira, o importante é que, apesar disso, o comércio eletrônico continuará alterando profundamente as relações de negócios no futuro. E aqueles que souberem antecipar corretamente os próximos passos, certamente desfrutarão de uma posição privilegiada na economia digital.

Entrar ou não no comércio eletrônico não é mais a questão. Agora, é preciso decidir como e quando entrar. Este trabalho procurou demonstrar a importância desse cenário e como responder a essas duas últimas questões, através da metodologia de negócios apresentada. De qualquer maneira, o autor considera que o simples despertar de um maior interesse em relação ao tema já faz cumprir grande parte do objetivo deste trabalho.

8. Bibliografia

- DAY, George S., REIBSTEIN, David J., *Wharton on Dynamic Competitive Strategy*. New York, John Wiley & Sons Inc, 1997
- HAGEL, John, ARMSTRONG, Arthur G., *Net Gain – Vantagem Competitiva na Internet*. São Paulo, Editora Campus, 1998.
- KOTLER, Philip, *Administração de Marketing*. São Paulo, Editora Atlas, 1994
- PEPPERS, Don, ROGERS, Martha, DORF, Bob. *Is your company ready for one-to-one marketing?* Harvard Business Review, January/ February, 1999
- PIWOWARCZYK, Flávio C., *Estratégias para Negócios com Declínio de Demanda – Teoria, Metodologia e Estudo de Caso no Setor de Serviços*. Trabalho de Formatura, 1998.
- PORTER, Michael E., *Competitive Strategy*. New York, Free Press, 1980.
- PORTER, Michael E., *What is Strategy?* Harvard Business Review, November/ December, 1996
- YOFFIE, David B., CUSUMANO, Michael A., *Judo Strategy – The Competitive Dynamics of Internet Time*. Harvard Business Review, January/ February, 1999

8.1. Bibliografia eletrônica

- CNN Financial: www.cnnfn.com
- International Data Corporation: www.idc.com
- USWeb/ CKS: www.usweb.com
- Computer World: www.computerworld.com
- Financial Times: www.ft.com
- Universidade Federal de Pernambuco: www.di.ufpe.br
- Base de dados KX: eCommerce Practice Aid
- First! on line – Serviço de informações via e-mail