



COMÉRCIO ELETRÔNICO DE LIVROS VIA INTERNET

Considerações sobre algumas empresas brasileiras

Banca examinadora

Prof. Orientador Dr. Rubens da Costa Santos

Prof. Dr. Francisco José Grandis Rojo

Prof. Dr. Alberto Luiz Albertin

Esta dissertação é dedicada a todos os pesquisadores, por serem eternos apaixonados: pesquisam porque amam, descobrem pelo prazer e compreendem porque se envolvem. Nos livros que interpretam, encontram os motivos das suas indagações, perdidos nas linhas dos pensamentos. No crepúsculo que os absorvem noite adentro, reúnem forças para continuar tentando. E na descoberta das suas razões, admitem a total impotência do seu próprio saber.

Luiz Cláudio Correia dos Anjos

“Na era da comunicação eletrônica o livro não morrerá. Mas sua alma se libertará e seu corpo.”

*Marshall McLuhan (1911-1980),
teórico canadense da Comunicação*

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

LUIZ CLÁUDIO CORREIA DOS ANJOS

COMÉRCIO ELETRÔNICO DE LIVROS VIA INTERNET

Considerações sobre algumas empresas brasileiras

Escola de Administração de Empresas de São Paulo	
Data	Nº de Chamada
01.02	681.324 (81)
Tombo	A610C
42/2000	Des.

2.2

Dissertação apresentada ao Curso de
Pós-Graduação da FGV/EAESP
Área de Concentração: Mercadologia
como requisito para obtenção de título
de mestre em Administração

Orientador: Prof. Dr. Rubens da Costa
Santos

SÃO PAULO
1999



Fundação Getúlio Vargas
Escola de Administração
de Empresas de São Paulo
Biblioteca



42/2000



1200000042

ANJOS, Luiz Cláudio Correia dos. Comércio eletrônico de livros via Internet: estudo de caso da Livraria Cultura. São Paulo: EAESP/FGV, 1999. 100 p. (Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Pós-Graduação da EAESP/FGV, Área de Concentração: Mercadologia)

Resumo: Trata do comércio eletrônico de livros via Internet no Brasil, analisando três instituições nacionais do setor: a Livraria Cultura, a Siciliano e a Livraria e Papelaria Saraiva. Apresenta um quadro geral da evolução da Internet, e em especial do comércio eletrônico, tecendo considerações sobre os aspectos envolvidos no desenvolvimento da Internet e o futuro da sua utilização como canal de venda de livros no Brasil.

Palavras-Chaves: Comércio Eletrônico – Computador – Consumo de Livros – E-Commerce – Home-page – Informática – Internauta – Internet – Livraria – Livro – Marketing – Mercadologia – Site – Tecnologia – etc.

▷ Abstract

The author aims basically at three main points while explaining the development of the Internet: explaining the stage of evolution reached by the Brazilian on-line bookstores towards the use of the Internet as a sales channel; making considerations over the on-line sales of books in Brazil and the factors that affect it both positively and negatively; and identifying the most important differences between the on-line consumer and the regular consumer as seen by the Brazilian bookstores.

In order to accomplish that, the author developed three case studies with Brazilian on-line bookstores, which are the Livraria Cultura, Siciliano S.A. and Livraria e Papelaria Saraiva S.A. Before going over the three companies, it is given a brief retrospective on the main aspects that evolves the development of the Internet, such as its history, its main characteristics, some basic data of the Internet, its safety and the overall internaut profile.

At the end, some conclusion is reached towards the future of the Internet in the enterprises that have been researched and also some themes are suggested as essential for future research.

Sumário

▷ Introdução	1
▷ Justificativa do trabalho	5
▷ A Internet e a Informação	7
▷ Um Breve Histórico da Internet	9
▷ A Internet como Marketplace	12
▷ O e-commerce (comércio eletrônico)	13
▷ Segurança na Internet	27
▷ O perfil do Internauta	34
▷ A Pesquisa Cadê-Ibope	36

▷ Delimitação teórica do problema	37
▷ Metodologia	41
▷ Entrevista feita com a Cultura	44
▷ A Cultura e a Internet	44
▷ A Cultura - Aspectos Operacionais	50
▷ A Cultura - Aspectos Organizacionais	52
▷ A Cultura - O consumidor	55
▷ A Cultura - Conclusões	60
▷ Entrevista feita com a Saraiva	62
▷ A Saraiva - Aspectos Operacionais	62
▷ A Saraiva e a Internet	64
▷ A Saraiva - Aspectos Organizacionais	65
▷ A Saraiva - O consumidor	66
▷ A Saraiva - Conclusões	67

▷ Entrevista com a Siciliano	69
▷ A Siciliano - Aspectos Operacionais	69
▷ A Siciliano - Histórico	72
▷ A Siciliano - Aspectos Organizacionais	73
▷ A Siciliano - O consumidor	75
▷ Conclusões da Siciliano	77
▷ Conclusões	79
▷ Limitações do estudo	84
▷ Sugestões para pesquisas futuras	86
▷ Apêndices e Anexos	87
Relatório Cadê-Ibope	87
Roteiro de Avaliação	92
Aspectos Operacionais	92
Histórico	93
Aspectos Organizacionais	94
O consumidor	95
▷ Bibliografia	96

▷ Elementos Ilustrativos

Quadro I - Etapas de implantação do e-commerce	14
Quadro II – Principal uso do site	16
Quadro III - Empresas com sistemas de comércio eletrônico	17
Quadro IV - Maiores motivos para não implementar um sistema de e-commerce	17
Quadro V - Processos desenvolvidos através do comércio eletrônico	18
Quadro VI – Com quem realiza transações via comércio eletrônico	18
Quadro VII – Razões para criar um site corporativo	19
Quadro VIII – Potencial utilizado de compra via Internet	20
Quadro IX – Participação no comércio eletrônico por destino	20
Quadro X - Novas e velhas maneiras de se adquirir um produto	24
Quadro XI - Fatores de segurança no processo de compra	29
Quadro XII - Algumas ameaças à segurança e suas soluções	31
Quadro XIII – Exemplo de processo de Criptografia	32
Quadro XIV – Comparativo de empresas de pesquisa on-line	35
Quadro XV - Resultados da Cultura em 1998	50
Quadro XVI – Estrutura organizacional da Cultura	54
Quadro XVII – O consumidor da Cultura	56
Quadro XVIII – Page views da Cultura	56
Quadro XIX – Evolução no Número de pedidos on-line	57
Quadro XX – Frequência nas lojas físicas antes e após a Internet	58
Quadro XXI – Faturamento Bruto da Saraiva	62
Quadro XXII – Faturamento Bruto da Siciliano	69
Quadro XXIII – Resultados Mensais da Siciliano	70
Quadro XXIV - Hits (page views da home principal)	72
Quadro XXV – Organograma da Siciliano	73

▷ Agradecimentos

A Deus, cuja inspiração gerou todo o conhecimento humano.

A toda a minha extensa família, cujo afeto incondicional me serviu de estímulo e apoio.

A todos os meus amigos pela irresoluta obstinação de não me deixar jamais esmorecer.

▷ Introdução

O objetivo deste trabalho é descrever os desafios associados com as transações de livros que ocorrem via Internet, tendo por base a tecnologia que se desenvolveu como base para este fim. Para se ter uma idéia da velocidade do crescimento da WWW (World Wide Web), a teia mundial por onde circulam a maior parte das informações disponibilizadas na Internet, basta lembrar que o seu tamanho dobra a cada 13 semanas¹.

No escopo estrutural deste processo encontram-se dois elementos básicos (o microcomputador e a rede de comutação de pacotes) e um objeto central, que é a informação.² O computador pode ser definido como a âncora na ponta de cada ramificação capilar da rede, enquanto a rede de comutação de pacotes é o sistema universal flexível que permite a troca de dados entre esses computadores.

A presença da Internet no cotidiano dos consumidores é um fato que hoje se encontra em pleno processo de expansão. Seja no envio de mensagens pessoais, nas compras regulares de supermercado, ou mesmo na pura e simples atividade da busca pelo desconhecido, a utilização da rede mundial de informações assume uma importância sem precedentes na História da Humanidade.

¹ DELYRA, Jorge L. A Universidade e a Revolução Informática. *Revista USP – Dossiê Informática/Internet*, São Paulo, n. 35. p. 76 –85, set./out./nov. 1997.

² DELYRA, Jorge L. A Universidade e a Revolução Informática. *Revista USP – Dossiê Informática/Internet*, São Paulo, n. 35. p. 76 – 85, set./out./nov. 1997.

Nunca o ser humano se viu tão dependente da tecnologia como neste final de século. A Internet representa, para muitos, uma forma de inserção no mundo cada vez mais globalizado e a possibilidade de se "plugar" na onda de modernidade típica de um fim de século. O desafio maior, no entanto, está reservado para as organizações comerciais que fazem desta grande teia mundial, a sua rede particular de distribuição e coleta de informações.

Os problemas de se administrar as informações em um ambiente virtual são tão complexos quanto a concepção estrutural de um banco de dados eficiente e seguro; a criação e o design de sites que sejam ao mesmo tempo atraentes e inovadores; a compreensão do comportamento dos consumidores da Internet; e a adaptação permanente aos novos padrões tecnológicos disponíveis.

Aqueles que conseguirem gerenciar estes desafios de maneira ágil e racional, encontrarão uma diversidade de novas oportunidades de crescimento e desenvolvimento empresarial. Estes serão os preceptores dos primeiros obstáculos e os formadores dos futuros padrões de comercialização.

Tendo em foco a realidade do Brasil no contexto do desenvolvimento do comércio eletrônico, percebe-se que alguns segmentos de mercado vem atuando de maneira bastante agressiva rumo ao aumento de vendas de bens e serviços via Internet. dentre estes segmentos, destacam-se:

1. as livrarias, que passam a oferecer catálogos de livros disponíveis no Brasil e no exterior, ampliando as opções de leitura do consumidor e proporcionando uma mais rápida atualização em relação aos temas em voga no mundo;
2. os supermercados, que desenvolvem sistemas de reconhecimento de hábitos de compra, oferecendo sugestões personalizadas de compras com a comodidade do

serviço de “delivery”, programando a entrega em até 6 horas, com o cartão de crédito e sem necessidade de enfrentar congestionamentos de trânsito;

3. jornais e agências de notícias, com a promessa de atualização online dos fatos que acontecem no mundo;
4. software, hardware, jogos, equipamentos de informática, etc., visto que estes produtos são bastante procurados por pessoas que já tem um certo grau de conhecimento de micro-computação e estão constantemente buscando as novidades proporcionadas pela velocidade com que se renova o mercado de informática;
5. passagens aéreas, hotéis, pacotes turísticos, etc., contando com uma diminuição dos custos através do auto-serviço, onde o próprio cliente verifica a disponibilidade de vôos no país e no exterior, reserva o seu assento preferido, escolhe o menu das refeições, etc.
6. transações do tipo business-to-business, através da interligação eletrônica de estoques, projeções de envios de material, programação de faturamento de produtos, etc. Este é um dos segmentos cujo potencial de desenvolvimento é um dos mais promissores, visto que a tendência atual é de rápida expansão da utilização de “intranets” e “extranets”, que interligam eletronicamente os diversos elementos da cadeia produtiva, permitindo a criação de redes de trabalho online sem limites geográficos.

É importante perceber que estes segmentos estão se diferenciando dos demais meios de comercialização através da introdução de novos serviços que agregam valor aos produtos, transformando as próprias noções de valor para o consumidor. A partir deste momento, as fronteiras de conceito entre produto e serviço já não podem mais ser facilmente definidas, percebendo-se uma incorporação de um pelo outro. Os supermercados, por exemplo, frequentemente desenvolvem o conceito de produto ampliado ao vender a promessa de entrega em casa, dentro de um horário especificado, e sem a necessidade de deslocamento dos consumidores.

O segmento que será estudado mais profundamente na dissertação será o de livrarias. Um dos motivos para esta decisão é a velocidade com que as livrarias tem desenvolvido negócios nesta área. Segundo Sérgio Herz, Diretor Administrativo-Financeiro da Livraria Cultura de São Paulo, por exemplo, as vendas eletrônicas já correspondem a 10% do faturamento com uma forte tendência de crescimento devido à busca por livros estrangeiros (antes restrito a uma pequena parcela da população que buscava no exterior a sua fonte de atualização) e a um aumento do poder aquisitivo da população, entre outros fatores.

Outro ponto importante é a facilidade de comparação de informações entre o Brasil e os Estados Unidos nesta área, tendo em vista que a maior parte das informações disponíveis no setor internacional referem-se às duas maiores cadeias mundiais de venda de livros via Internet (Amazon e a Barnes and Noble), sendo ambas as organizações americanas. Estas empresas são objetos de diversas matérias publicadas em revistas internacionais, servindo de referência mundial no setor.

A comparação com o mercado americano é condizente com a posição ocupada por este país em relação à Internet. Por motivos diversos, os Estados Unidos foi o precursor de negócios via Internet e ainda hoje é o principal organizador de sua estrutura, sendo responsável pela distribuição dos endereços de domínio para acesso à rede. Além disto, o país é o maior mercado editorial do mundo, sendo também sede das maiores empresas neste segmento.

▷ Justificativa do trabalho

A influência da Internet no cotidiano das pessoas vai se tornando cada vez mais presente nos dias atuais. O volume de transações efetuados via Web sites cresce vertiginosamente dentro de um movimento que pouco a pouco vem dividindo as atenções do empresariado brasileiro.

Hoje, o maior contingente de informação disponível é oriunda de estudos realizados por norte-americanos e europeus, tendo em vista a realidade sócio-histórico-econômica dos seus respectivos países. Por estar inserido em uma outra realidade histórica, acredita-se que as conclusões e observações resultantes destes estudos não podem ser aplicadas à realidade brasileira sem uma interpretação maior do seu significado.

Estas e outras perguntas permanecem solitárias ante a metamorfose diária da apresentação dos sites, dos seus conteúdos e das tecnologias disponíveis para o comércio eletrônico. Assim, o Brasil se insere como observador no contexto mundial do estudo do comércio eletrônico e suas relações extra-setoriais, desperdiçando-se inúmeras oportunidades de participar da criação de um modelo global.

A carência de estudos e relatórios científicos baseados nas experiências de empresas brasileiras na utilização do comércio eletrônico de bens e serviços é uma das maiores fraquezas do país que, apenas nos últimos anos vem desenvolvendo trabalhos acadêmicos sobre o tema, descrevendo pontos de vista interessantes tanto para os participantes como para os espectadores do fenômeno.

A proposta deste trabalho é fortalecer a construção de uma base mais firme para que este assunto seja aprofundado em futuros estudos, seja de marketing, de psicologia do consumidor, ou mesmo de comércio internacional. De alguma forma, o autor pretende colaborar com a produção científica brasileira sobre o tema, sem intenção, porém, de abranger todo os aspectos que envolvem a análise de um objeto como este.

Desta forma, a meta deste estudo é organizar idéias sobre o e-commerce e servir de referência para que novas pesquisas sejam desencadeadas, provindo os pesquisadores de mais recursos para melhor compreender o fenômeno do comércio eletrônico via Internet.

▷ A Internet e a Informação

A importância assumida pela busca de informação via Internet é um processo evolutivo do próprio desenvolvimento empresarial que vem se estabelecendo nos últimos anos. Nunca se deu tanta importância à maximização do fluxo de informações entre os elementos da cadeia de valor de uma empresa³, como no final deste século. O desenvolvimento cada vez mais elaborado de softwares de gerenciamento de informações de marketing (database marketing), tornou-se a figura mais importante para a tomada de decisões das empresas.

A mudança de enfoque entre o sigilo estratégico (comum no pensamento empresarial do início do século) e abertura das informações para os elementos da cadeia de suprimentos (fornecedores e consumidores) ainda é uma questão cuja importância é consensual, mas cuja adoção envolve um certo grau de incerteza por parte dos administradores.

Um dos exemplos mais práticos desta observação encontra-se no próprio processo de desenvolvimento de produtos, onde a não-disseminação de informações sobre os protótipos era uma das maiores preocupações dos executivos. A indústria automobilística deste final de século, todavia, é uma das principais responsáveis pela quebra deste paradigma, apostando na idéia de que uma maior abertura permitirá às empresas responder à eventuais mudanças de comportamento ou de tecnologia, muito mais rapidamente, ainda no ciclo de desenvolvimento de produto. Um artigo da

³ PORTER, Michael. *Competitive Advantage*: criando e sustentando um desempenho superior. 1ª Edição. Rio de Janeiro : Editora Campus, 1990. 512 p.

Harvard Business Review⁴ descreve o processo de interação com os consumidores, desenvolvido pela Fiat e pela General Motors, via Internet.

A Fiat disponibilizou um site na Internet para poder avaliar a necessidade dos consumidores em relação à nova geração do Fiat Punto, cujas vendas estão estimadas em 600.000 unidades ao ano. Primeiro, os consumidores preenchiam um questionário priorizando os seguintes itens: estilo, conforto, performance, preço e segurança. Depois, eles descreviam o que mais detestavam em um carro, sugerindo novas idéias. Em seguida, eles próprios podiam desenhar um carro, escolhendo entre uma variedade de carrocerias, detalhes internos, desempenhos, motores, opcionais, etc.

Neste processo, a Fiat recebeu mais de 3.000 respostas online, as quais foram consideradas para efeito de análise de como os consumidores percebem a qualidade no seu produto. A um custo de apenas US\$35,000 a empresa pôde redirecionar o desenvolvimento do produto de acordo com os padrões de importância conferidos pela pesquisa aos componentes de um carro.

Para se ter uma idéia mais apurada da importância do gerenciamento da informação em termos monetários, em outro artigo da Harvard Business Review⁵ foi estimado que, nos Estados Unidos, o sistema de saúde gasta o montante equivalente a US\$300 bilhões de dólares (um terço do custo total do setor), apenas na captura, armazenamento e processamento de informações relativas a arquivos de pacientes, anotações dos médicos, resultados de testes e reclamações de seguros. Segundo o

⁴ IANSITI, Marco, MACCORMACK, Alan. Developing Products On Internet Time. *Harvard Business Review*, Boston, v. 75, n. 5, p. 108-117, September/October 1997.

⁵ EVANS, Philip B., WURSTER, Thomas S. Strategy and the New Economics of Information. *Harvard Business Review*, Boston, v. 75, n. 5, p. 70-82, September/October 1997.

mesmo artigo, "a informação é a 'cola' que mantém junta a estrutura de todos os negócios." (EVANS, 1997, p. 72).

Segundo a especialista em Marketing Daniela Pavicic, da PUC-SP⁶, o consumidor online possui três interesses na Internet: obtenção de informação, fonte de pesquisa ou auxílio no processo e compra. A autora, ressaltando o papel desempenhado pelos fatos e pela lógica para uma decisão mais racional e com maior rapidez, conclui em seu artigo que é preciso desenvolver sites ricos em informação, para atender as diferentes necessidades de cada consumidor online.

▷ Um Breve Histórico da Internet

O embrião do que hoje é conhecido como Internet nasceu como forma de se transmitir relatórios de pesquisa e dados entre as diversas unidades militares dos Estados Unidos na década de 60. O seu grande impulso, no entanto, foi formado pela necessidade de intercâmbio de informações entre as universidades americanas nas décadas de 1970-80.

Um marco na história da rede foi a criação do navegador gráfico (ou "browser") e da World Wide Web, que tornaram-se realidade há pouco mais de quatro anos, mais precisamente em 1993. As próprias universidades foram responsáveis pela criação dos padrões dos browsers, com o desenvolvimento do Mosaic e do Netscape,

⁶ PAVICIC, Daniela. A Internet Invade o Marketing. *Mandic Magazine*, São Paulo, p. 24-25, outubro 1997.

desenvolvidos sob o formato da WWW na Suíça⁷. A incorporação destes dois novos elementos na configuração da Internet estabeleceu a abertura da rede a empresas privadas, que buscavam um meio de transmissão de dados com rapidez e a um custo mais baixo do que os métodos tradicionais.

Desde outubro de 1996, um conjunto de 34 universidades dos Estados Unidos passou a formar uma espécie grupo multidisciplinar, cuja função principal é redesenhar a atual estrutura da rede, a fim de permitir o tráfego de informações a velocidades superiores às atuais. Esta nova rede, já em funcionamento nos laboratórios das universidades, denomina-se "Internet2"⁸. O Brasil participa deste projeto apenas como observador, já que as universidades americanas não permitem a participação de pesquisadores externos no seu desenvolvimento.

A Internet2 possui alianças estratégicas formadas com mais de 100 empresas americanas de tecnologia (entre elas a IBM, a Cisco Systems, a Fore Systems, a Advanced Network & System, a Newbridge, a Bay Networks, etc.) e contou com um investimento inicial da ordem de U\$50 milhões, segundo Charles Le, diretor de Internet2 da MCI Communications Inc., uma das empresas parceiras no seu desenvolvimento. A fim de ampliar as oportunidades de negócios na rede, a Internet2 prevê uma velocidade de conexão e transmissão de dados estimada entre 100 a 1.000 vezes maior do que a Internet convencional.

Isto significa dizer que o tráfego máximo atual de até 155 Megabits por segundo passarão a atuar na faixa mínima de um Gigabit (algo em torno de um bilhão de bytes

⁷ PITTA, Dennis. Internet Currency. *Journal of Consumer Marketing*, West Yorkshire, v. 14, n. 2, p. 189-190, 1997.

⁸ CLEMENTE, Isabel. Negócios em Alta Velocidade. *Internet Business*, São Paulo, Ano 1, n. 2, p. 18-19, out. 1997.

por segundo). As promessas desta nova rede ampliam-se à medida que novas tecnologias de consumo serão disponibilizadas na rede.

A expectativa para o próximo milênio, segundo o diretor de programa da NSF (outra empresa consorciada da Internet2), é a incorporação de novos serviços virtuais, como a telemedicina (cirurgias à distância entre as universidades), o controle computadorizado de tráfego (já em teste na cidade de San Diego, CA) e a integração virtual em 3D, como substituto natural à teleconferência.

Pouco a pouco, estes novos padrões tecnológicos vão se inserindo nos cotidianos das pessoas. Um exemplo típico deste processo é a Vicinity, empresa com sede na Califórnia, que já fornece mapas feitos sob medida para empresas como a Ace Hardware, a Ford, a Bell-South, a Levi-Strauss, o Yahoo!, a Digital Equipment, o First Chicago NBD e a Blockbuster. As empresas utilizam estas informações geográficas para gerar mapas personalizados aos visitantes dos sites, indicando aos internautas como chegar até a unidade mais próxima de cada residência⁹.

Outro exemplo da sofisticação tecnológica em desenvolvimento, é o sistema da Web-TV¹⁰, ainda em desenvolvimento pela Microsoft, que permitirá a navegação na Internet via aparelho convencional de televisão e rede normal de cabo, um investimento estimado em U\$425 milhões¹¹. Todavia, uma perspectiva prática da

⁹ HUBER, Peter, KORN, Jessica. A Linha de Produção Agora é uma Teia. (transcrita da Forbes). *Informática Exame*, Editora Abril, Ano 31, v.31, n. 20, p. 102-106, setembro 1997.

¹⁰ CORTESE, Amy, HAMM, Steve, HOF, Robert D. Why Microsoft is Glued To The Tube. *Business Week*, New York, n. 859, p. 57-60, September 22 1997.

¹¹ HAMM, Steve, CORTESE, Amy, YANG, Cathy. Microdofit Refines Its Net Game. *Business Week*, New York, n. 857, p. 62-68, September 8, 1997.

efetiva utilização do potencial total destas tecnologias, caso realmente elas se desenvolvam, ainda permanece uma incógnita.

▷ A Internet como Marketplace

O fascínio causado pela possibilidade de incremento nas vendas com um baixo custo operacional é um diferencial muito importante para estimular o uso da Internet como meio de venda. Um exemplo prático foi citado em matéria recente da revista americana *Forbes*¹², na qual a Federal Express estaria deslocando toda a sua estrutura de atendimento e localização de encomendas para o seu site na Internet. Atualmente a FedEx atingiu o total de 107.000 acessos diários ao seu site com conexão direta com o database interno, reduzindo drasticamente a necessidade de atendentes humanos e de linhas 0800 em todo o mundo.

Um outro aspecto que pode ser relacionado ao crescimento do comércio eletrônico nos últimos anos, é a recente tendência mundial de mudança de imagem das empresas, que buscam transmitir a idéia de empresa globalizada para os seus clientes. A Internet age, neste sentido, como ícone máximo de globalização, modernização e tecnologia.

Por todos estes motivos, o comércio eletrônico ou simplesmente “e-commerce” vem adquirindo um espaço considerável nas decisões estratégicas não apenas das empresas de alta tecnologia, como também daquelas que desejam otimizar a sua estrutura de vendas em um ambiente empresarial mais dinâmico e competitivo.

¹² A VISÃO de um Otimista. (transcrita da "Forbes"). *Informática Exame*, São Paulo, Editora Abril, Ano 12, v. 12, n.138, p. 47-49, setembro 1997.

Todavia, apesar de todo este crescimento considerável, ainda permanecem incógnitos os seguintes questionamentos: como se organiza esta nova comunidade virtual? Quem são seus principais agentes? Quais as características mais importantes dos participantes deste grupo? Qual o volume de transações efetivamente realizados via Internet?

As respostas a estas perguntas, embora ainda não totalmente desvendadas, assumem uma importância estratégica para a decisão empresarial de investir ou não neste tipo de transação. Os executivos se questionam sobre a validade do processo, ao mesmo tempo em que buscam respostas mais concretas sobre quais as implicações deste novo modelo de negociação baseado no espaço virtual ou "cyberspace".

▷ O e-commerce (comércio eletrônico)

O conceito de e-commerce ainda não se encontra perfeitamente definido, embora, para muitos, a sua definição seja simplesmente "a compra e venda de produtos e serviços via Internet"¹³. Esta definição revela-se muito primária e deixa de perceber aspectos importantes do advento da Internet como meio de realizar transações de compra e venda. Além disto, a Internet configura-se simplesmente como um meio no qual o comércio eletrônico pode ser desenvolvido, não sendo, para isto, a única opção disponível. De maneira geral, qualquer plataforma eletrônica que permita a

¹³ KOSIUR, David. *Understanding Electronic Commerce*. 1st Edition. Redmond, Washington : Microsoft Press, 1997. 287p. Cap. 1 : What is Eletronic Commerce?, p. 2.

transferência de informações comerciais entre os elementos da cadeia de suprimentos pode servir de base ao e-commerce.

A empresa norte-americana de consultoria Arthur D. Little¹⁴, recentemente definiu os quatro estágios de implantação de uma estrutura de e-commerce, após analisar este tipo de processo em diversas empresas dos Estados Unidos. As etapas são:

Quadro I - Etapas de implantação do e-commerce

Estágio 1	Cria-se um modelo baseado meramente na publicidade, sem nenhum impacto nos processos internos. Nesta etapa, a empresa simplesmente digitaliza as informações internas.
Estágio 2	Similar à introdução dos sistemas de EDI nos sites. Neste estágio, a empresa começa a refletir sobre a possibilidade de redesenhar uma parte do seu processo de venda. A integração com os elementos anteriores da cadeia (fornecedores) se inicia. A meta é permitir o fluxo de informações, eliminando a burocracia em alguns processos.
Estágio 3	Neste estágio, a companhia se move em direção a um conteúdo específico e original no seu site, podendo ser altamente interativo. A meta é atingir o marketing um-a-um. A companhia espera desenhar os perfis de clientes acessando o seu site, para que eles possam ser tratados de maneira diferenciada.
Estágio 4	A empresa atinge um modelo de e-commerce no seu ápice, buscando uma segmentação dinâmica e um maior desenvolvimento dos perfis básicos dos consumidores. A segmentação dos visitantes do site é realizada em tempo real, a partir das atividades do visitante no próprio site.

Fonte: Michael Taylor/Arthur D. Little

¹⁴ TAYLOR, Michael. The Four Stages of E-Commerce. *Datamation*, Newton, v. 42, n. 16, p. 50, October 1996.

Mudanças importantes de atitude ante o processo de compra podem ser observadas, assim como uma mudança estrutural em todo o conceito de comercialização, distribuição e satisfação do cliente. Evan I. Schwartz, um ex-diretor da revista Business Week e colaborador da maior revista americana sobre a Internet (a "Wired", de San Francisco, CA), expôs o que ele denominou de "os nove princípios da economia digital"¹⁵. De maneira resumida, são eles:

1. A quantidade de pessoas que visitam um site é menos importante que a qualidade da experiência que elas têm.
2. As empresas não devem estar na Web para se expor, mas para obter resultados.
3. Os consumidores devem ser compensados por disponibilizar dados pessoais nos sites.
4. Os consumidores vão comprar online somente produtos ricos em informação.
5. O conceito de self-service garante mais conforto para os clientes.
6. Moedas próprias e programas de fidelidade podem permitir a criação de um sistema monetário próprio num site.
7. Marcas famosas valem mais na Web.
8. Mesmo o menor negócio pode competir no mercado global da Internet.
9. Agilidade é a regra. Os sites devem se adaptar continuamente ao mercado.

Este movimento migratório de empresas para a Web é visto pelo autor como um destino natural da evolução dos próprios negócios. Numa pesquisa promovida pela

¹⁵ SCHWARTZ, Evan I. *Webeconomia: nove princípios essenciais para aumentar sua participação e negócios na world wide web*. 1a. Edição. São Paulo: Makron Books, 1998. 202 p.

revista americana "Datamation"¹⁶ (um das mais importantes publicações científicas acerca da automação comercial) em 1996, percebeu-se que a tendência atual dos sites americanos é claramente direcionada ao crescimento anual do comércio eletrônico. Quando perguntados sobre qual o principal uso do site da sua empresa, obteve o seguinte perfil dos seus leitores:

Quadro II – Principal uso do site

Utilização	Atual	Planejado (1996-1997)
E-commerce	14%	28%
Workflow	16%	26%
Information access	67%	41%
Other	3%	5%

Fonte: 1996 survey of Datamation readers by Cowen & Co.

Na tentativa de traçar um perfil mais aproximado do estágio de aprimoramento e utilização dos conceitos de e-commerce nos Estados Unidos, a Cahners Research, em conjunto com a Revista "Datamation"¹⁷ realizou uma pesquisa entre os gerentes de sistemas de informação (IS Managers) de uma amostra aleatória de 2.000 empresas americanas com mais de 5.000 funcionários.

Dos 2.000 IS Managers contactados por telefone, 375 concordaram em participar da pesquisa. As entrevistas tiveram início em 30 de agosto de 1996 e terminaram em 11

¹⁶ VARNEY, Sarah E., McCARTHY, Vance. Wired for Profits. *Datamation*, Newton, v. 42, n. 16, p. 43-50, October 1996.

¹⁷ HAYASHI, Alden M. Is Corporate America Ready For E-Commerce?. *Datamation*, Newton, v.42, n. 16, p. 54-56, October 1996.

de setembro do mesmo ano. A definição de e-commerce utilizada para esta pesquisa foi: "o uso de redes de computador na condução de negócios - basicamente a venda e compra de bens e serviços - eletronicamente com os fornecedores, consumidores e/ou concorrentes". Os resultados mais significativos foram:

Quadro III - Empresas com sistemas de comércio eletrônico

Já instalados	5,3%
Com planos para instalação	34,7%
Sem planos de instalação	60%

Fonte: Datamation/Cahners Research

Quadro IV - Maiores motivos para não implementar um sistema de e-commerce

(% dos que não implementaram)

Custo	39,6%
Questões de segurança	25%
Software não disponível ou em teste	16,7%
Não precisa	8,3%

Fonte: Datamation/Cahners Research

Quadro V - Processos desenvolvidos através do comércio eletrônico

(% dos que utilizam)

Ordens de Compra	81,7%
Transferência de Pagamentos	62,6%
Vendas/Informações de uso	60,9%
Notas Fiscais	60%

Fonte: Datamation/Cahners Research

Quadro VI – Com quem realiza transações via comércio eletrônico

(% dos que utilizam)

Fornecedores	91,4%
Consumidores	87,5%
Concorrentes	39,8%

Fonte: Datamation/Cahners Research

A pesquisa identificou uma preferência explícita pela utilização da Web (57,7%) e do EDI (54,6%) como meio de transmissão de dados. Um dos motivos desta preferência está intimamente ligado ao custo de transmissão de informações. A base de cobrança dos provedores de VAN é por cada transmissão de dados, forçando as empresas a reunir informações e enviá-las de uma só vez, ao passo que o custo do envio de informações via Web é fixo, facilitando o processo de comércio em tempo real. A WWW permite, então, que as empresas operem com a troca de dados com os seus parceiros dentro do sistema just-in-time.

Um outro dado complementar sobre o perfil dos web sites corporativos pode ser extraído de um artigo da *The Economist*¹⁸, onde são apresentados os resultados de uma pesquisa promovida pela revista *Computerworld*. Quando perguntados sobre quais as razões principais para se criar um web site corporativo, obteve-se:

Quadro VII – Razões para criar um site corporativo

Redução de Custos	35%
Serviço ao Consumidor	32%
Geração de Receita	18%
Marketing	13%
Outros	2%

Fonte: *Computerworld*

A visualização do crescimento do consumo através do comércio eletrônico, proporciona uma visão mais ampla do potencial que a Internet oferece às empresas que desejarem utilizá-la como espaço de vendas. A empresa americana Forrester Research and Cowles/Simba Information, um instituto especializado em pesquisa na Internet, chegou aos seguintes resultados de potencial utilizado de compra via WWW:¹⁹

¹⁸ ELECTRONIC Commerce Survey: In Search of The Perfect Market. *The Economist*, New York, May 10th, 1997, p. 3-18. A Survey of Electronic Commerce, after page 56.

¹⁹ KOSIUR, David. *Understanding Electronic Commerce*. 1st Edition. Redmond, Washington : Microsoft Press, 1997. 287p. Cap. 5 : Consumer and Business Markets, p. 91.

Quadro VIII – Potencial utilizado de compra via Internet

Ano	Consumo via comércio eletrônico (em U\$)
1994	240 milhões
1996	993,4 milhões
2000(*)	6,9 bilhões

(*) projetado

Fonte: Forrester Research and Cowles/Simba Information

Dentro do potencial projetado para o ano 2000, espera-se que o resultado esteja assim distribuído:

Quadro IX – Participação no comércio eletrônico por destino

Destinação	Participação no comércio eletrônico
Aparelhos	5%
Presentes e flores	10%
Entretenimento	19%
Turismo	24%
Computadores	32%
Outros	10%

Fonte: Forrester Research and Cowles/Simba Information

Estes números, no entanto, podem variar de forma drástica a depender da instituição responsável pela pesquisa divulgada. Tal fato revela que, de maneira geral, os observadores do desenvolvimento do comércio eletrônico no mundo ainda não

contam com instrumentos apurados capazes de medir, com a devida transparência, o verdadeiro valor das transações na Web.

Observe-se que, comparando com os 7 bilhões de dólares propostos anteriormente pelo Instituto Forrester para o ano 2.000, contrapõem-se os dados de outra entidade de pesquisa americana, o International Data Corporation (IDC)²⁰. Segundo este instituto, o comércio eletrônico estará movimentando, até o final deste século, uma quantia estimada de 150 bilhões de dólares.

Dados ainda mais díspares são encontrados na estimativa da revista Exame, acerca do volume envolvido em transações eletrônicas no mundo²¹. A fonte cita que o comércio do setor movimentou, em 1996, o equivalente a US\$1 trilhão. Para se ter uma idéia correlacionada do significado deste número, é preciso lembrar que este montante equivale à soma de todo o movimento mundial dos setores automobilístico, agrícola e têxtil, no ano de 1996.

Segundo estudos realizados pelo professor Ravi Kalakota, da Universidade de Rochester em Nova Iorque, em conjunto com o professor Andrew B. Whinston, da Universidade do Texas em Austin, algumas características são necessárias para que o comércio eletrônico se torne orientado para o consumidor e possa, desta forma, maximizar a sua área de influência. Elas são:²²

²⁰ AS PEGADAS do Shopping Virtual. *Informática Exame*, Editora Abril, Ano 12, São Paulo, v. 12, n.136, p. 67-68, julho 1997.

²¹ GUROVITZ, Helio. O Brasil Digital. *Revista Exame*. Editora Abril, Ano 31, São Paulo, v. 31, n. 20, p. 112-122, setembro 1997.

²² KALAKOTA, Ravi e WHINSTON, Andrew B. *Frontiers fo Electronic Commerce*. 1st Edition. USA: Adison-Wesley Publishing Company, Inc. , 1996. 850p. Cap. 7 : Consumer- Oriented Eletronic Commerce, p. 272.

1. Existência de uma massa crítica de compradores e vendedores interessados no comércio eletrônico;
2. Oportunidade para avaliações independentes e para discussões e diálogos com o consumidor, que percebe diferenças em preço, qualidade, etc.;
3. Negociação e barganha sobre preço, termos e condições de pagamento, datas de entrega, etc.;
4. Novos produtos e serviços de venda exclusiva na rede para favorecer o meio como instrumento de compra e venda, já que a Internet está muito associada ao conceito de novidade;
5. Interface única, para permitir que o fluxo de informações seja facilitado, envolvendo uma padronização de alguns procedimentos; e
6. Recursos para compradores descontentes. É preciso que os compradores tenham meios de se assegurar de que a compra será boa e que ele poderá devolver o produto caso não seja inteiramente do seu agrado.

Baseado nestas constatações, percebe-se que o comércio eletrônico não é simplesmente uma transposição do modelo tradicional de compra e venda para um ambiente informatizado em rede. A sua definição encontra-se além deste modelo. Torna-se muito mais eficaz, portanto, definir o comércio eletrônico através uma idéia sistêmica que englobe a interação da informação entre todos os elementos que o compõem. Desta forma, obtém-se a seguinte definição:

“O comércio eletrônico é um sistema que inclui não apenas as transações centradas em compra e venda de produtos e serviços para a geração de receitas, mas também aquelas transações que servem de apoio a esta geração como a criação de demanda para estes produtos e

serviços, o suporte de vendas e a facilitação da comunicação entre os parceiros de negócios”.²³

De maneira geral, o comércio eletrônico é uma metodologia de negócios que direciona as necessidades das organizações, vendedores e consumidores para reduzir custos enquanto melhora a qualidade dos bens e serviços para aumentar a velocidade do serviço de entrega. O termo também se aplica ao uso de redes de computadores para buscar a reconstituição de informações de apoio à tomada de decisões humanas e corporativas.²⁴

Todavia, para estabelecer uma definição mais precisa, é necessário visualizar as diferentes características que separam o comércio tradicional do e-commerce.

²³ KOSIUR, David. *Understanding Electronic Commerce*. 1st Edition. Redmond, Washington : Microsoft Press, 1997. 287p. Cap. 1 : What is Eletronic Commerce?, p. 24.

²⁴ KALAKOTA, Ravi e WHINSTON, Andrew B. *Frontiers fo Electronic Commerce*. 1st Edition. USA : Adison-Wesley Publishing Company, Inc., 1996. 850p. Cap. 1 : Welcome to Eletronic Commerce, p. 1.

Quadro X - Novas e velhas maneiras de se adquirir um produto²⁵

Etapas do Ciclo de Vendas	Comércio Tradicional (mídias diversas)	Comércio Eletrônico (mídia única)
Aquisição de informação do produto	Revistas, folders, catálogos online	Páginas da Web
Requisição do produto	Formulários impressos, cartas	E-mail
Aprovação do pedido		
Checagem de preços e catálogos	Catálogos	Catálogos online
Checagem da disponibilidade e confirmação de preços	Telefone e fax	
Geração de pedido	Formulário impresso	E-mail, páginas da Web
Envio (comprador) e recebimento do pedido (vendedor)	Fax, correio	E-mail, EDI
Priorização do pedido		Banco de dados online
Checagem de estoque no depósito	Formulário impresso, fax, telefone	Banco de dados online, páginas da Web
Marcação da entrega	Formulário impresso	E-mail, Banco de dados online
Geração de nota fiscal	Formulário impresso	Banco de dados online
Recebimento do produto	Transportadora	
Confirmação do recibo	Formulário impresso	E-mail
Envio (vendedor) e recebimento de nota fiscal (comprador)	Correio	E-mail, EDI
Marcação do pagamento	Formulário impresso	EDI, Banco de dados online
Envio (comprador) e recebimento (comprador) do pagamento	Correio	EDI, EFT

Fonte: KOSIUR, 1997, p. 9

²⁵ KOSIUR, David. *Understanding Electronic Commerce*. 1st Edition. Redmond, Washington : Microsoft Press, 1997. 287p. Cap. 1 : What is Eletronic Commerce?, p. 9.

Antes de analisar esta tabela, algumas definições de termos se fazem necessárias, como²⁶:

EDI: (Electronic Data Interchange). Troca eletrônica de dados ou troca eletrônica de documentos.

EFT: (Electronic Funds Transfer). Sistema de transferência eletrônica de fundos. Sistema onde computadores são utilizados para transferir dinheiro entre organizações (bancos, empresas, indivíduos, etc.).

Fonte: Dic Michaelis, 1997

Algumas mudanças estruturais no processo de compra podem ser observadas e analisadas ao se comparar os dois modelos propostos anteriormente. A primeira mudança diz respeito ao papel desempenhado pelo consumidor no processo de compra.

Neste sentido, o comércio eletrônico favorece o desenvolvimento do auto-serviço ou do “mercado reverso” (reverse market), onde “consumidores buscam vendedores e negociam com eles num nível mais apurado em termos de acesso às informações”²⁷. Assim, o consumidor passa a exercer total controle sobre a informação, modificando a forma de se estabelecer o contato comercial. Este modelo difundiu-se principalmente nos países de primeiro mundo onde existe a predominância da cultura da individualidade (como o sistema “do-it-yourself”).

²⁶ DIC Michaelis: maxi dicionário eletrônico. Dic michaelis técnico termos técnicos (MTECH). Linha 97. São Paulo : DTS Software, 1997. (CD-ROM)

²⁷ HAGEL III, John, ARMSTRONG, Arthur G. *Net gain - expanding markets through virtual communities*. 1st Edition. Boston, Massachusetts : Harvard Business School Press, 1997. 235p. Cap. 1 : The race belongs to the swift, p. 13.

Comparando-se o momento da compra nas duas diferentes situações (sistema tradicional de comércio e comércio via Internet) percebe-se que no sistema tradicional de lojas físicas muitas vezes o vendedor é responsável pela iniciativa do contato inicial com o consumidor, enquanto que, no comércio eletrônico, o consumidor é sempre o responsável pela ocorrência deste primeiro contato, pois dele depende a iniciativa de entrar ou não em determinado site de venda.

É esperado que a percepção do controle sobre a informação pelo consumidor gere uma consequente percepção do seu poder de consumo. Hoje em dia, “os consumidores entendem muito pouco do valor econômico que a sua própria informação pessoal cria”.²⁸

Atualmente, diversas administradoras de cartões de crédito vendem informações valiosas de perfil de consumo, assim como empresas de mala-direta negociam cadastros de clientes em potencial. O fluxo de informações pessoais com o advento da Internet, conferiu aos consumidores um maior poder de decisão com relação à divulgação dos seus próprios dados pessoais. Poderá decidir, por exemplo, sobre se preenche ou não as informações requisitadas pelas empresas nas suas páginas de cadastro.

O fornecimento dos endereços eletrônicos das pessoas para divulgação de produtos por parte das empresas (devido à redução do custo de divulgação por milheiro) é alvo de diversas discussões éticas sobre o fato. O importante é observar, porém, que existe uma forte tendência de se modificar a maneira de se alcançar o cliente: das cartas e

²⁸ HAGEL III, John, ARMSTRONG, Arthur G. *Net gain - expanding markets through virtual communities*. 1st edition. Boston, Massachusetts : Harvard Business School Press, 1997. 235p. Cap. 1 : The race belongs to the swift, p. 8.

telefonemas ao simples envio de mensagens eletrônicas mais baratas e com mais agilidade.

▷ Segurança na Internet

Um dos pontos críticos da realização de negócios em redes de computadores é a questão da segurança das informações enviadas e recebidas. De maneira geral, nenhum sistema é totalmente desprovido de falhas ou seguro o suficiente para evitar as ações dos “hackers”, ou piratas da Internet²⁹.

A ação dos hackers sobre as informações disponíveis online pelas empresas está gerando uma crescente demanda de serviços de consultoria (prestados pelos próprios hackers) sobre como o esquema de segurança montado pode ser corrompido. Em matéria recente da *Gazeta Mercantil*³⁰, foi constatado que, no Brasil, o Bradesco, o Banespa, o Banco do Brasil e o BankBoston já contrataram os serviços deste tipo de agência. O temor dos bancos brasileiros nasceu da evidência de que, nos Estados Unidos, um grupo de três “hackers” conseguiu desviar um centavo de cada conta corrente do Citibank americano.

²⁹ “Hackers” ou piratas da Internet são exploradores de “furos” nas seguranças das redes de computador de todo o mundo. Eles são responsáveis por desvios de arquivos (ou mesmo de dinheiro), pela inserção de vírus nos sistemas de softwares, ou simplesmente pela entrada em um sistema tido como impenetrável, como o da Nasa, da Casa Branca ou da Microsoft.

³⁰ DE LUCA, Léa, DE SANTIS, Paula, GALVÃO, Arnaldo. Bancos Contratam “Hackers” Profissionais. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 01 dez. 1997. p. B-20.

O Código Penal Brasileiro, datado de 1940, ainda não está estruturado para resolver este tipo de crime, visto que não prevê, em nenhum dos seus artigos, qualquer punição para a interceptação de redes de informação bancária ou qualquer outro tipo de fraude eletrônica. No momento, a saída encontrada pela justiça brasileira para resolver os casos atuais de fraude eletrônica, é simplesmente recorrer ao enquadramento por estelionato ou furto simples, cujas penas alcançam um limite máximo de 5 anos de prisão. Todavia, um movimento de organização e estudo deste tipo de crime já pode ser visto nas principais universidades do país, como a USP, a PUC/SP e a UERJ.

Atualmente, nas transações bancárias brasileiras, o que se percebe é que existe uma inversão de fluxos. A troca de valores em dinheiro está sendo substituída pela troca de "informações sobre valores"³¹. A crescente importância desta constatação para as empresas financeiras, nasce do fato de que a informação online para apoiar as atividades de investimento é um dos mais ativos e crescentes segmentos da indústria da informação, pois está sendo impelida pela idéia de que as pessoas desejam gastar dinheiro se acreditam que farão mais dinheiro.

Seja através da WWW ou em qualquer outro ponto de venda físico, diversos fatores são cruciais para a realização da transação. Um modelo que explora a visão do comprador e do vendedor em relação à questão de segurança na rede, é apresentado a seguir:

³¹ LOPES, Alexandre Barsi, REINHARD, Nicolau. Distribuindo Informação Financeira Online: Um estudo Empírico. *RAUSP*, v. 31, n. 4, p. 31-43, Out./Dez. 1997.

Quadro XI - Fatores de segurança no processo de compra³²

Comprador	Vendedor
Confidencialidade das Informações (número de cartão de crédito, etc.)	
Integridade das Informações (não haverá adulteração do seu conteúdo)	
Autenticação das informações (o parceiro é realmente quem ele diz ser)	Autenticação das informações (o parceiro é realmente quem ele diz ser)
	Autorização (verificação do poder de compra do comprador)
Privacidade das Informações (quem comprou o quê, por quanto e aonde)	

Fonte: KOSIUR, 1997, p. 38-40

O processo de autenticação envolve um conjunto de outros métodos, conforme descritos em um artigo da Information Systems Management (Winter, 1997)³³.

Alguns deles são os seguintes:

1. Estipula-se que o emissor finalize uma primeira mensagem citando algo que apenas os dois elementos (emissor e receptor) conheçam, como uma cor favorita ou o nome de um animal de estimação. Para funcionar, este método exige um certo grau de conhecimento pessoal entre os elementos da comunicação. Usa-se, então, um "three-way hand shake" (por exemplo, enviando uma mensagem, recebendo e, finalmente, enviando a comunicação que interessa).

³² Adaptado de : KOSIUR, David. *Understanding Electronic Commerce*. 1st edition. Redmond, Washington : Microsoft Press, 1997. 287p. Cap. 3 : Handling money on the Net, p. 38-40.

³³ GARFIELD, Monica J., McKEOWN, Patrick G. Planning For Internet Security. *Information Systems Management*, Boston, v. 14, n. 1, p. 41-46, Winter 1997.

2. Utiliza-se um programa que cria uma assinatura digital única para o usuário. Muitas técnicas de criptografia utilizam estas assinaturas.
3. Insere-se um "time stamp" num documento de e-mail. Este método é utilizado nos Estados Unidos para verificar a data de envio de um documento para ações jurídicas ou em questões contratuais.

Uma das maneiras de se proceder à averiguação de todas as necessidades descritas acima seria através de uma "assinatura digital" (digital signature), cuja tecnologia ainda não é acessível, nem foi totalmente desenvolvida para ser usada em larga escala.³⁴

Algumas das ameaças mais comuns ao processo de transferência eletrônica de informações e suas respectivas soluções mais frequentes são dados a seguir:

³⁴ KOSIUR, David. *Understanding Electronic Commerce*. 1st edition. Redmond, Massachusetts : Microsoft Press, 1997. 287p. Cap. 3 : Handling Money on the Net, p. 40.

Quadro XII - Algumas ameaças à segurança e suas soluções³⁵

Ameaça	Solução	Função	Tecnologia
Intercepção de dados, lidos ou modificados ilegalmente	Criptografia	Codifica os dados para prevenir interferência	Criptografia simétrica e criptografia assimétrica
Usuários com identidade falsa para cometer fraude	Autenticação	Verifica as identidades do emissor e do receptor da informação	Assinatura Digital
Usuário não-autorizado em uma rede obtém acesso a outra	Firewall (muralha, barreira)	Filtra e previne certos acessos de entrada na rede ou no servidor	Firewalls, redes virtuais privativas

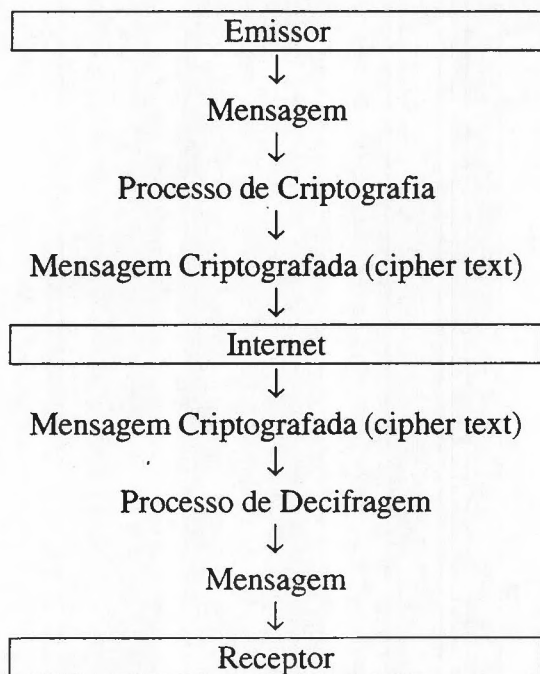
Fonte: KOSIUR, 1997, p. 66

Nos dias de hoje, o método da Criptografia é amplamente usado nas trocas eletrônicas de informações entre as empresas, inclusive em paralelo com o EDI (electronic data interchange). Para que a transação ocorra, é preciso que ambos os elementos da transação (emissor e receptor) possuam um "cipher" (decifrador). Um "cipher" é um sistema de codificação de uma mensagem para uma forma ilegível através de uma chave secreta (uma mensagem pode ser lida normalmente depois de ter sido passada duas vezes pelo codificador) ³⁶.

Um exemplo simples deste processo seria a inserção de treze caracteres, por exemplo, após cada caracter de informação. O computador do receptor, por sua vez, simplesmente reverteria o processo, obtendo acesso ao conteúdo original da informação. Graficamente, gera-se o seguinte processo:

³⁵ Adaptado de : KOSIUR, David. *Understanding Electronic Commerce*. 1st edition. Redmond, Massachussetts : Microsoft Press, 1997. 287p. Cap. 4 : Security and Electronic Commerce, p. 66.

³⁶ DIC Michaelis: maxi dicionário eletrônico. Dic michaelis técnico termos técnicos (MTECH). Linha 97. São Paulo : DTS Software, 1997. (CD-ROM)

Quadro XIII – Exemplo de processo de Criptografia

Fonte: o autor

Um dos maiores desafios do processo de criptografia é a lentidão com que se desenvolvem os processos de transcrição e decodificação dos dados. As saídas encontradas pelas empresas, então, são basicamente duas³⁷: a melhoria da plataforma operacional (chips mais velozes) ou a seleção rigorosa dos documentos que realmente precisam passar pelo processo. Observando esta oportunidade de mercado, a IBM prepara-se para lançar uma nova geração de mainframes (baseados no S/390) capazes

³⁷ TUCKER, Michael Jay. Web Servers Tuned for E-Commerce. *Datamation*, Newton, v. 43, n. 2, p. 92-98, February 1997.

de servir de suporte a operações do e-commerce com maior velocidade³⁸, em substituição aos atuais computadores pessoais.

A ampliação da técnica de criptografia vem conquistando também as administradoras de cartões de crédito. No dia 15 de outubro de 1997, as quatro maiores operadoras do mundo, a Mastercard, a Visa e a American Express, se reuniram em Porto Rico, EUA, para lançar o Sistema SET³⁹ (Secure Electronic Transaction). Com este sistema, o consumidor online precisa obter do seu banco o "wallet software", um programa que armazena o certificado digital criptografado do seu cartão de crédito, utilizando-o cada vez que desejar adquirir produtos na Web.

Um questão muito importante relacionada à segurança na rede é o problema da sua jurisdição. À que legislação devem obedecer os sites da Internet? Embora esta seja uma discussão de valor teórico profundo, é importante ressaltar que, segundo o relatório "Law, Regulation, and the Internet", preparado pela Forrester Research e analisado pela Harvard Business Review⁴⁰, atualmente "os governos na Europa e de outros países desenvolvidos estão começando a aplicar leis e regulamentações comerciais locais aos Web Sites acessados pelos seus cidadãos, independente do país que gerou aquele conteúdo".

Embora a questão da autoridade da jurisdição seja um tema polêmico, o relatório adverte as empresas para que não se tornem o centro de uma polêmica como esta.

³⁸ VARNEY, Sarah E. IBM Jumps Into E-Commerce. *Datamation*, Newton, v. 42, n. 13, p. 52-56, July 1996.

³⁹ REGGIANI, Lucia. Carteira Eletrônica Faz Saque e Depósito. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 29 out. 1997. *Informática* 5, p. 3

⁴⁰ KIELY, Thomas. Electronic Commerce - Obeying The Laws of Cyberspace. *Harvard Business Review*, Boston, v.75, n. 5, p. 12-13, Sept./Oct. 1997.

Embora não exista jurisprudência formada sobre o assunto, alguns organismos adquiriram recentemente status de referência mundial na regulamentação do espaço da Web, como o America's Securities and Exchange Commission (SEC), nos Estados Unidos, e o Britain's Securities and Investments Board (SIB), na Inglaterra⁴¹.

▷ O perfil do Internauta

Um dos maiores desafios para as empresas que utilizam a Internet como meio de divulgação de seus produtos é conseguir traçar o perfil do seu consumidor. Infelizmente, ainda não existem meios seguros de se pesquisar o comportamento de compra destas pessoas. Recentemente, a Nielsen Media Research⁴² encomendou à Bell Labs um aparelho de medição da audiência da Web, similar aos de verificação de audiência da TV. Alguns problemas, no entanto, foram identificados, como:

- quanto mais interativo for o site, mais difícil se torna a verificação, devido à dificuldade de se medir a frequência de áudio e vídeo no mesmo aparelho;
- não se tem garantia de que os materiais obtidos via download tenham sido realmente vistos pelos usuários; e
- não existem informações demográficas confiáveis. Não se sabe ao certo, por exemplo, o sexo ou idade dos visitantes.

⁴¹ FINANCE On The Internet - Beware The Cyber-Regulator. *The Economist*, New York, , v. 344, n. 8031, p. 56-57, August 23, 1997.

⁴² CHAME o Ibope!. *Informática Exame*. São Paulo, Editora Abril, Ano 12, n. 138, p. 45-46, setembro 1997.

Algumas empresas, porém, especializaram-se na criação de métodos de pesquisa de comportamento de compra via Internet, e de medição de acesso aos sites. Entre as diversas opções oferecidas no mercado para este tipo de suporte, uma pesquisa no site de busca Yahoo! em 02.12.97 identificou as seguintes⁴³:

Quadro XIV – Comparativo de empresas de pesquisa on-line

Nome	Fabricante	Preço médio (U\$)	Site
Bazaar Analyser	Aquas	320	www.bazaarsuite.com
Hit List	Marketwave	995	www.marketwave.com
NetIntellect	WebManage	230	www.webmanage.com
Surf Report	Bien Logic	695	software.bienlogic.com
WebCounterAnalysis	Portset	(sob consulta)	www.portset.co.uk
Web Tracker	Cambridge	495	www.COMInc.com
Web Trends	e.g. software	450	www.webtrends.com

Fonte: Yahoo, 1997.

Embora exista uma certa atratividade devido aos baixos preços oferecidos, as informações obtidas através das pesquisas desenvolvidas por estas empresas, no entanto, devem seguir uma metodologia de pesquisa clara e consistente, devido ao risco de se invalidar os resultados obtidos por causa dos métodos utilizados. Na listagem das empresas acima, não foram analisadas as metodologias utilizadas por estas empresas, devido à ausência de maiores informações nos seus respectivos sites.

⁴³ YAHOO (online). Yahoo Inc. 02/12/1997. Disponível na Internet :

www.yahoo.com

Um ponto importante a ser observado quando da definição de um perfil para o internauta, é o aspecto emocional que está envolvido no fato de se acessar a Internet. O sentimento de globalização, aliado a aspectos simbólicos envolvidos na operação, exercem um enorme fascínio em boa parte das pessoas que acessam a rede, em especial, os mais jovens. Segundo relatório da Universidade de São Paulo⁴⁴, “quanto ao engajamento cognitivo e emocional, é preciso lembrarmos que o acesso à rede é uma experiência lúdica. Há hoje, uma enorme mudança no comportamento dos jovens e estudantes, já acostumados a lidar com videogames e Internet.” O estímulo ao acesso, então, segue em paralelo com o estímulo provocado pelos símbolos que a Internet representa, como a liberdade, a busca do desconhecido e o desafio de conseguir o que se espera.

▷ A Pesquisa Cadê-Ibope

No caso brasileiro, um dos meios mais importantes de pesquisa acerca do comportamento do consumidor na Internet é o relatório da pesquisa Cadê-Ibope⁴⁵. Embora este não seja um instrumento de pesquisa muito bem elaborado (até porque permite que uma mesma pessoa responda à pesquisa várias vezes), têm sido a maior referência sobre o assunto realizada sob a administração de um instituto de pesquisa (Ibope).

⁴⁴ KUGLER, José Luiz. Tendências e Implicações do Comércio Eletrônico. Dossiê Informática/Internet, *Revista USP*, n. 35, p. 92-97, setembro/outubro/novembro/1997.

⁴⁵ CADÊ, IBOPE. **Pesquisa Cadê-Ibope**. 22.06.99. Endereço eletrônico:
<http://www.cade.com.br>

Realizado no próprio site do primeiro serviço de busca brasileiro (o Cadê) e com metodologia de pesquisa do Instituto Ibope, o relatório visa avaliar o atual perfil do internauta brasileiro. Um resumo da pesquisa, com as principais alterações dos últimos anos, pode ser lido no anexo “Pesquisa Cadê-Ibope” desta dissertação.

▷ Delimitação teórica do problema

É sabido que o futuro das organizações empresariais será determinado, em parte, pelos próprios rumos do comércio eletrônico de informações e mercadorias. A velocidade das mudanças, a necessidade perene de atualização, a estrutura de atendimento personalizado e a necessidade de se desenvolver novas técnicas de negociação irão influenciar a forma com que as organizações serão vistas no próximo século.

O segmento de livrarias tem despertado uma grande expectativa do mercado em relação ao desenvolvimento do comércio eletrônico, por ser um dos pioneiros a utilizar este meio. Ainda não se sabe, porém, até que ponto os consumidores estão dispostos a mudar suas atitudes e seus processos de compra rumo a uma utilização mais efetiva do comércio eletrônico como canal de comercialização. Existem algumas suposições em relação ao comportamento de compra do consumidor de livros no Brasil, mas não se sabe ao certo se o consumidor busca primordialmente informação

técnica, passatempo ou se é simplesmente atraído pelos aspectos lúdicos inerentes à utilização da Internet como forma de compra e venda de produtos e serviços. A segurança é, neste caso destacada como um dos principais entraves ao pleno desenvolvimento da rede.

Um outro aspecto muito importante levantado pela Livraria Cultura foram as barreiras alfandegárias indiretas, principalmente devido a um demorado processo de liberação das mercadorias na alfândega, cuja estrutura está subdimensionada para absorver o impacto causado pelo aumento do comércio exterior de livros. Dois motivos básicos concorrem para o agravamento deste fato: o aumento no consumo de livros (devido ao atraso na tradução de títulos pelas editoras brasileiras e à incapacidade de concorrer com o mercado editorial americano) e a isenção de imposto de importação para os livros.

Algumas mudanças, não só de estrutura organizacional, como de filosofia empresarial, também são sentidas neste segmento. Algumas livrarias on-line brasileiras vêm trabalhando fortemente num relacionamento mais próximo com o cliente, buscando compreender cada vez mais o seu comportamento, na tentativa de estabelecer uma maior fidelidade de compra. Toda esta dinâmica exige que novos mecanismos de interpretação dos interesses de compra dos consumidores sejam criados, muitos dos quais são desenvolvidos por livrarias norte-americanas e rapidamente copiados por outros concorrentes no mercado.

Com base neste quadro, foi determinado que este estudo buscaria, primordialmente:

1. Analisar o atual estágio de evolução das livrarias on-line brasileiras no que diz respeito à utilização da Internet como canal de vendas
2. Traçar considerações acerca deste universo no qual as livrarias on-line estão inseridas no Brasil
3. Identificar aspectos importantes sobre o consumidor on-line em contraposição ao consumidor de lojas físicas

Para se compreender melhor todos estes aspectos (envolvendo também o desenvolvimento e a manutenção de uma loja virtual de livros), foi estruturado um roteiro de pesquisa baseado em três aspectos estruturais das livrarias (o roteiro completo das entrevista encontra-se anexo a esta dissertação). Estes aspectos são:

Aspectos Operacionais:

- total de livros vendidos (loja física + on-line)
- total de livros vendidos on-line
- faturamento bruto (loja física + on-line)
- faturamento bruto on-line
- Resultados mensais de 1998 (comparativo entre loja física e on-line)

- Planos de crescimento
- Produtos Oferecidos
- Diferenças entre lojas físicas e on-line
- Histórico de implantação das vendas via Internet

Aspectos Organizacionais

- A organização da empresa antes e após comércio eletrônico
- Como os executivos vêm a Internet
- Estrutura de suporte
- Divulgação do site: que canais utiliza, com que frequência e onde

O Consumidor

- realização de pesquisas
- mudanças geradas pelas pesquisas
- principais características do consumidor on-line
- diferenças entre o consumidor on-line e o de lojas físicas
- tendências para o futuro
- perfil identificado do consumidor (sexo, idade, quantidade média por compra, etc.)

Estes três aspectos foram escolhidos porque acredito que o seu conjunto configura bem as principais características dos objetos de estudo deste projeto, que são as três livrarias on-line no Brasil: a Livraria Cultura, a Saraiva e a Siciliano e são a base para se alcançar os objetivos traçados neste projeto.

O estudo destes aspectos em livrarias brasileiras possibilitou, também, uma maior compreensão dos fenômenos que compõem a ambientação do comércio eletrônico, ao passo em que forneceu subsídios importantes para as análises e conclusões posteriores sobre o estágio de evolução do mercado brasileiro em relação à venda de livros via Internet.

▷ Metodologia

Para o desenvolvimento deste trabalho, foi aplicada uma metodologia de estudo de caso da Livraria Cultura Editora Ltda., da Livraria e Papelaria Saraiva S/A e da Siciliano S^a. Este estudo com estas livrarias foi desenvolvido a partir de entrevistas em profundidade com seus principais executivos diretamente responsáveis pelas vendas on-line.

Na primeira fase da pesquisa, foram obtidas algumas informações sobre as principais livrarias americanas on line (como a Barnes and Noble, a Amazon e a Borders). O

objetivo desta fase foi compreender o ambiente de livrarias on-line, criando uma maior familiarização com o segmento e fornecendo subsídios de comparação entre as estratégias das principais empresas do ramo. Os Estados Unidos representam o mercado mais desenvolvido e mais competitivo do setor, tornando-se no mínimo interessante a análise de algumas informações sobre o seu mercado para se estabelecer uma comparação com a realidade brasileira. Mesmo porque, com o advento da Internet, as empresas americanas passam a competir diretamente com empresas brasileiras, devido à inexistência de barreiras geográficas para o acesso às home-pages.

Na segunda fase do trabalho, os executivos brasileiros foram entrevistados e uma cópia do questionário encontra-se anexo a este documento. Foram realizadas diversas entrevistas pessoais e recebidos vários e-mails, que complementaram e confirmaram algumas das observações do mestrando.

Nem todas as empresas se mostraram receptivas aos trabalhos de pesquisa acadêmica, embora os entrevistados demonstrassem um profundo conhecimento deste meio de comercialização e um acompanhamento quase constante das tendências de mercado no mundo.

Como referência para o desenvolvimento destes estudos de caso, foram utilizados o livro de Parasuraman ("Marketing Research"⁴⁶), o livro "Case Study Research: Design and Methods" de Robert K. Yin⁴⁷ e o livro "Pesquisa de Marketing"⁴⁸ do Prof. Fauze Najib Mattar, fornecendo os esclarecimentos necessários ao projeto.

⁴⁶ PARASURAMAN, A. *Marketing Research*. 2a. edição. USA : Adison Wesley Publishing, 1991. 898 p.

⁴⁷ YIN, Robert K. *Case Study Research: Design and Methods*. 2a. edição. USA : Ed. Sage, 1998. 171p. v. 5 (Applied Social Research Methods Series)

⁴⁸ MATTAR, Fauze Najib. *Pesquisa de Marketing*. 3a. edição. São Paulo : Ed. Atlas, 1996. v. 1, 335p. e v. 2, 225 p.

▷ Entrevista feita com a Cultura

Empresa:	Livraria Cultura Editora Ltda
Cargo:	Diretor
Contato:	Sergio Herz
Telefone:	285-4033
Entrevistas:	1998: 19/maio, 16/junho, 5/agosto 1999: 12/janeiro

▷ A Cultura e a Internet

A história da Livraria Cultura começou em 1947, quando os imigrantes alemães Eva e Kurt Herz (comerciantes experientes na Alemanha e amantes de livros), tornaram-se precursores de um comércio hoje visto como saída para a recessão e na época inexistente entre nós: o aluguel de livros. O primeiro acervo não passava de uma dúzia de volumes, mas o serviço obteve tal receptividade que já em 1954 os Herz instalavam sua primeira loja na rua Augusta – local que se tornaria o centro efervescente de São Paulo nos anos 60-, desta vez vendendo livros.

A visão empresarial de Eva Herz apontou-lhe o caminho: subir a rua Augusta e instalar-se no primeiro grande centro comercial projetado para a Avenida Paulista, ainda em construção. Em 1969, a Livraria Cultura inaugura sua loja no Conjunto

Nacional, que se tornaria ponto significativo da Avenida Paulista, o coração da economia de São Paulo até então.

Nos anos 70, o casal passa o comando para o filho Pedro Herz. Ativo nas associações profissionais de seu ramo e atento aos desenvolvimentos internacionais, Pedro Herz assumiu as responsabilidades do negócio disposto a ampliar o alcance da filosofia empresarial implantada desde o início na Livraria Cultura: atendimento personalizado ao leitor com livros de qualidade e o maior número de lançamentos, nacionais e internacionais.

Hoje, com quatro livrarias instaladas no Conjunto Nacional e uma nova loja a ser inaugurada em 1999 no Shopping Vila Lobos, a administração de todo esse complexo é feita diretamente por Pedro Herz e seus filhos, Sergio Herz e Fabio Herz.

Com serviço diferenciado para uma clientela igualmente diferenciada, a Livraria Cultura desenvolve ainda uma atuação de irradiadora cultural, sendo um centro de lançamentos de obras culturais em São Paulo: mais de 150 autores por ano disputam seus espaços para apresentar suas obras ao público em noites de autógrafos. Não raro, ocorrem dois lançamentos na mesma data em diferentes lojas.

Aos sábados, Pedro Herz recebe amigos e clientes para trocar informações formando a já tradicional “roda de sábado” da Livraria Cultura. O evento reúne pessoas de destaque em diferentes áreas de atuação para discutirem diversos aspectos do mercado de livros no Brasil.

A entrada na Internet se deu com o início das vendas online em 1994 através da BBS⁴⁹ Mandic. Neste mesmo ano a Cultura montou a sua própria BBS para poder alavancar ainda mais as vendas através daquele canal. Em 1995, quando a Internet estava apenas começando no Brasil, a Cultura também começou a vender pela Web. Após poucos meses, o sucesso deste novo empreendimento excedeu as expectativas, fazendo com que os administradores da Cultura resolvessem investir no novo canal de vendas. A livraria virtual passou a oferecer pela rede a mesma qualidade, variedade e padrão de atendimento que em suas livrarias tradicionais, permitindo uma nova opção de compras de livros para os “clientes virtuais” da livraria.

A estratégia básica deste serviço era oferecer mais um canal de vendas aos clientes, mas com alguns diferenciais próprios. Assim, o site da empresa foi desenvolvido tendo em vista justamente a rapidez e a atualização das informações, a eficiência em conseguir e entregar os livros solicitados e, principalmente, a facilidade e comodidade necessários pelos atuais padrões de vida, onde o tempo é um recurso precioso no dia-a-dia das pessoas.

A Cultura, por ser pioneira no Brasil e ter direcionado boa parte dos seus esforços no aprimoramento deste canal de vendas, conseguiu desenvolver um know-how próprio e uma grande rapidez na adoção de novas soluções para o comércio on-line. A estratégia principal da livraria foi a de não separar a “Loja Virtual” das “Lojas Físicas”, concentrando esforços em atrair o cliente para a Livraria Cultura, independente de estar provocando ou não uma canibalização em um dos canais. Desde então, a meta da empresa vem se concentrando nos seguintes pontos:

⁴⁹ Bulletin Board System. Sistema precursor da Internet, onde a troca de informações era disponível via modem, mas ainda sem um ambiente gráfico característico da Web.

- oferecer ao cliente da internet o mesmo tratamento que ele encontraria em qualquer uma das lojas físicas
- concentrar investimentos em tecnologia da informação e desenvolvimento de novidades para a home-page
- oferecer ao mesmo tempo, um serviço confiável, rápido e personalizado
- criar parcerias com as outras empresas que participam da cadeia de suprimentos da Cultura, investindo no aprendizado destes parceiros, especialmente no que diz respeito à utilização da Internet como canal de vendas
- investir na divulgação das lojas no mercado

A Livraria Cultura, no início a implantação do serviço de vendas on-line, deparou-se com alguns obstáculos importantes, como a falta de pessoal técnico qualificado e os altos custos de mão de obra e tecnologia. Todavia, o maior obstáculo para a melhoria da serviço oferecido é a falta de colaboração das editoras nacionais no aprimoramento das informações divulgadas on-line.

O papel das informações neste processo é importante porque o consumidor on-line, via de regra, necessita dispor das principais informações acerca do produto antes de efetivamente decidir realizar uma compra on-line. A capacidade de a empresa dispor estas informações na Web e de ganhar o crédito do consumidor no que diz respeito à veracidade das informações pode até, eventualmente, substituir uma eventual necessidade de experimentar o produto ou mesmo fisicamente manuseá-lo antes da compra.

Dentro das principais mudanças causadas pela entrada da empresa no universo do comércio eletrônico, encontra-se a inserção da Tecnologia da Informação como peça estratégica fundamental. Desde o início das operações via Internet (a partir de 1995), foram realizados investimentos pesados em tecnologia e treinamento de pessoal

visando preparar a empresa para o aumento do comércio eletrônico de livros. A Livraria Cultura acredita que o aumento no número de livros vendidos on-line deve atingir o patamar de 30% ao ano nos próximos anos.

Atualmente a empresa está estudando formas de personalizar as vendas on-line, ao mesmo tempo em que desenvolve Programas de Fidelização destes Clientes. A Amazon, por exemplo, desenvolve malas-diretas personalizadas de acordo com o hábito de compra de cada cliente. Este diferencial só é possível devido ao investimento em Tecnologia da Informação e em desenvolvimento de importantes bancos de dados que relacionam os estoques disponíveis com os diferentes hábitos de consumo identificados de maneira personalizada e variável.

O desenvolvimento desta tecnologia aproxima o fim da classificação dos clientes em faixas ou perfis de consumo, criando padrões personalizados para cada consumidor. Assim, as indicações de livros, por exemplo, são feitas analisando-se todas as compras ou pesquisas (intenções de compra) efetuadas no site. Estas informações são armazenadas e processadas individualmente para serem cruzadas com as informações provenientes de outras fontes, como:

- livros que a empresa tem interesse em vender e cujo conteúdo é semelhante ao mix de compras de um determinado cliente
- livros adquiridos por pessoas com perfis de compra semelhantes (resultando na seguinte informação: X% das pessoas que compraram este livro compraram também o livro A, B ou C)
- livros adquiridos por celebridades e que dizem respeito ao mesmo tema de interesse

As informações resultantes destes cruzamentos são então repassadas aos clientes, estimulando a compra destes produtos. A empresa, neste caso, assume uma posição ativa no processo de compra dos livros, oferecendo um serviço ao cliente, ao mesmo tempo em que abandona a tradicional distância entre empresa e cliente e personaliza a venda dos seus produtos.

▷ A Cultura - Aspectos Operacionais

Quadro XV - Resultados da Cultura em 1998

Mês	Total livros vendidos	Total livros vendidos on-line	% livros on- line/total	Faturamento bruto total	Faturamento bruto on-line	% faturamento on-line/total
Jan.98	36.846	3.217	9	1.100.500,00	80.443,74	7
Fev.98	38.087	3.253	9	1.184.000,00	81.325,92	7
Mar.98	52.992	5.313	10	1.494.822,00	132.848,23	9
Abr.98	45.560	3.434	8	1.339.056,00	85.871,81	6
Mai.98	46.734	3.661	8	1.380.084,00	91.540,14	7
Jun.98	41.621	3.706	9	1.230.411,00	92.667,65	8
Jul.98	44.668	4.016	9	1.345.787,00	99.506,53	7
Ago.98	51.086	4.720	9	1.437.258,00	118.006,50	8
Set.98	44.087	3.758	9	1.251.888,00	101.497,69	8

Fonte: Livraria Cultura Editora Ltda., 1998

Como se pode observar pela tabela acima, a porcentagem de vendas on-line situa-se por volta dos dez por cento das vendas totais da livraria, que conta com apenas 4 lojas físicas, todas na Av. Paulista, dentro do Conjunto Nacional. A percepção de que a loja física vende mais do que a loja virtual fez com que a Livraria decidisse pela construção de mais uma unidade, a ser inaugurada no Shopping Villa Lobos, em São Paulo, de 1.700 m².

Todavia, os simples dados de percentuais de venda não são suficientes para concluir que a venda on-line é menos importante do que a venda via loja física, devido a uma série de fatores. Em primeiro lugar, embora em porcentagem as vendas on-line sejam inferiores, o lucro marginal de cada venda é maior, pois os custos totais (sejam diretos ou indiretos) são muito inferiores.

O custo da área física, da equipe de vendedores e mesmo do estoque (visto que a tendência é a eliminação destes) são substituídos pelos custos da tecnologia da informação que, embora exija um investimento inicial muito maior, é mais facilmente diluído. Um dos pilares da Economia Digital⁵⁰ define que o preço tende a zero para os produtos digitais, pois uma vez construído um site, por exemplo, o custo desta construção é diluído em tantos acessos que ele facilmente tende a zero. É o caso de um software, por exemplo. Uma vez construído, pode se dar download na rede inúmeras vezes, sem necessidade de intervenção ou aumento dos custos. Assim, com o passar do tempo, o seu custo marginal tenderá a zero.

Desta forma, também os livros digitais, ou "books on demand" como são chamados nos EUA também tem seus custos marginais tendendo a zero. Segundo este conceito, qualquer valor que se cobre por um livro digital reverterá em lucro marginal. A Cultura já está estudando este conceito, que vem sendo testado pela Amazon.com.

⁵⁰ Segundo conversa com Prof. Barua da Universidade do Texas no Maksoud Plaza, São Paulo, 1998.

▷ A Cultura - Aspectos Organizacionais

Antes de adotar o comércio eletrônico como um dos pilares para o desenvolvimento da empresa, a Livraria Cultura estava totalmente voltada para o aprimoramento das suas lojas físicas. A informática era vista na empresa como um recurso importante, cujo objetivo principal era desenvolver ferramentas de ajuda para os vendedores. A venda on-line transformou esta realidade, não só fazendo com que a área da informática assumisse um papel mais amplo de desenvolvedor da Tecnologia da Informação, como também lhe conferiu um status estratégico dentro da empresa.

Cada vez mais, o papel reservado à informática é o de operacionalizar as diretrizes determinadas pelo Departamento de Marketing das empresas, cooperando com o este e desenvolvendo ferramentas cada vez mais complexas. A grande contribuição da venda via Internet para o Marketing talvez seja a melhoria na análise dos bancos de dados disponíveis e a rapidez com que se desenvolvem sistemas de consultas, vendas e relacionamentos cada vez mais próximos das necessidades dos consumidores.

Uma outra área que teve a sua estrutura profundamente modificada foi a área de Atendimento aos Clientes. Antes da Internet, estes atendimentos eram feitos via telefone convencional, fac-símile ou pessoalmente nas lojas. A grande vantagem da Internet foi permitir uma personalização no atendimento, com um baixo custo de operacionalização e um grande alcance geográfico.

Do ponto de vista organizacional, a utilização da Internet provocou significativas alterações dentro da empresa. Uma das principais medidas foi a criação de uma Central de Atendimento ao Cliente Virtual. Com a experiência, percebeu-se que o cliente virtual é muito sofisticado em relação ao produto que escolhe e crítico em

relação à qualidade do serviço executado. Estas novas características, aliadas à necessidade de rapidez nas respostas, visto que um provável consumidor pode pesquisar diversas lojas virtuais em um curto espaço de tempo, fez com que a Livraria Cultura optasse pela criação de uma central de atendimentos exclusiva para o consumidor on-line.

Além disto, a Internet fez com que a Cultura realizasse investimentos na melhoria das rotinas de logística e distribuição dos produtos. As entregas de livros deviam seguir os mesmos padrões de rapidez e confiabilidade que direcionavam o desenvolvimento do site da empresa. Assim, a Cultura teve de desenvolver parcerias com o sistema de Correios e Cartões de Créditos, a fim de viabilizar as vendas e diminuir o tempo médio de processamento e entrega dos pedidos.

A estrutura organizacional envolvida no comércio eletrônico é composta de:

- 5 engenheiros (sendo 2 envolvidos diretamente no processo)
- 6 pessoas para tratamento do fluxo de e-mails
- 1 bibliotecária
- 1 estagiário
- 4 pessoas para processar os pedidos
- outros envolvidos indiretamente com a operação(Assessoria de Imprensa, Departamento de Promoções, Departamento de Importação, etc.)

A estrutura organizacional da Livraria Cultura está distribuída da seguinte forma:

Quadro XVI – Estrutura organizacional da Cultura



Fonte: Livraria Cultura Editora Ltda., 1998

Esta estrutura de organograma circular apresenta alguns pontos positivos em relação ao que se espera do perfil de uma empresa voltada a Internet. A Cultura possui uma política moderna de administração, cuja filosofia traduz os seguintes pontos:

- confere uma grande interatividade entre todas as áreas da empresa
- proporciona um fluxo de informações mais ágil entre as áreas, devido à cultura de trabalho em equipe (defendido pelos principais gerentes da empresa)
- mostra uma flexibilidade dos gerentes em trabalhar em qualquer uma das áreas apresentadas, sugerindo soluções para os mais diversos problemas

- coloca os principais executivos mais próximos dos funcionários, através da eliminação da formalidade da informação e da comunicação direta e aberta entre os diversos níveis da empresa (os funcionários tem uma comunicação forte com os diretores)

▷ A Cultura - O consumidor

A Livraria Cultura realizou uma pesquisa com os consumidores on-line em 1997 com o objetivo de identificar a força da Internet entre os consumidores (grau de utilização da rede), quais serviços concorrentes que têm utilizado, grau de satisfação e interferência da compra virtual na compra real.

Esta pesquisa constou de duas fases: uma pesquisa qualitativa para servir de base ao processo e uma pesquisa quantitativa. A fase quantitativa foi realizada através de entrevistas com questionário estruturado (amostra de 157 entrevistas) e margem de segurança de 95,5% e de erro de 7,98%. Ambas foram realizadas por e-mail, e a maior mudança pedida pelos respondentes foi em relação ao aprimoramento dos serviços prestados, incluindo uma série de sugestões que estão sendo avaliadas pela empresa.

Desta pesquisa, pode-se obter um comparativo entre o perfil dos consumidores americanos, brasileiros e da Cultura. Enquanto os homens ainda são a maioria dos consumidores nas três pesquisas realizadas, a idade de compra no Brasil situa-se bem abaixo da média americana e está bem concentrada na região Sudeste do país. O resultado final pode ser visto a seguir:

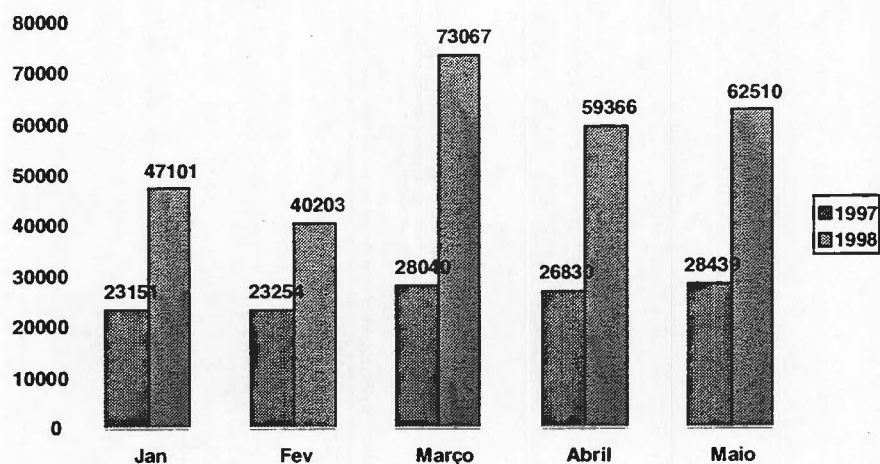
Quadro XVII – O consumidor da Cultura

Itens	USA	Brasil	Cultura
Homens	68%	75%	82%
Idade que mais compra	60-64 (64%)	0-29 (65%)	15-35 (64%)
Região que mais compra	-	SE (57%)	SE (49%)
Classe que mais compra	A e B	>20 salários mínimos (64%)	A e B

Fonte: Inetco., 1998, Pesquisa Cadê-Ibope, 1997 e Livraria Cultura Editora Ltda., 1998

A Cultura também mantém um certo controle da quantidade de page views (acessos) do seu site. A quantidade de acessos tem crescido muito de um ano para o outro, praticamente duplicando em alguns meses, se comparados ao mesmo período do ano anterior. Comparando-se os cinco primeiros meses de 97 e 98, por exemplo, pode-se ter uma clara noção deste crescimento, que, de certa forma, vem acompanhando a própria expansão da Internet no Brasil.

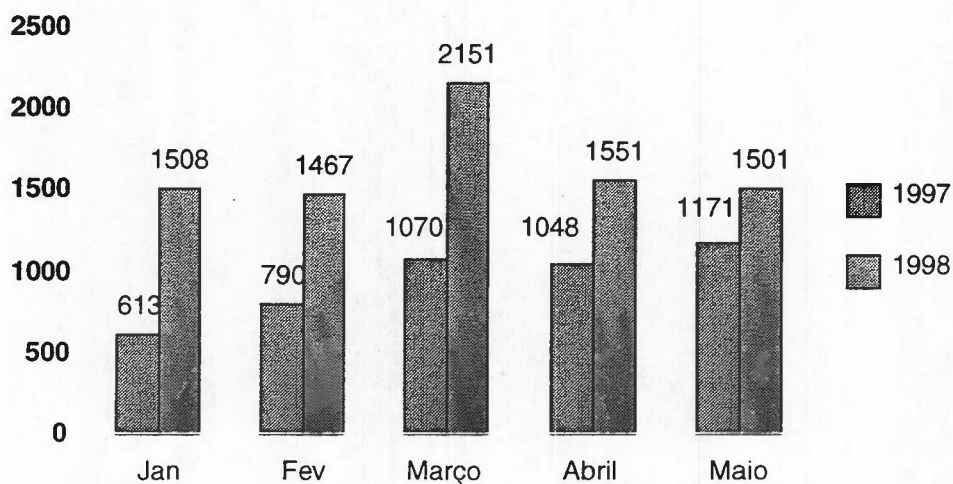
Quadro XVIII – Page views da Cultura



Fonte: Livraria Cultura Editora Ltda., 1998

Este aumento das visitas também veio acompanhado de um aumento no volume de compras, mostrando que possivelmente os novos internautas que surgiram neste período não apenas visitaram o site por curiosidade, mas efetivamente consumiram livros.

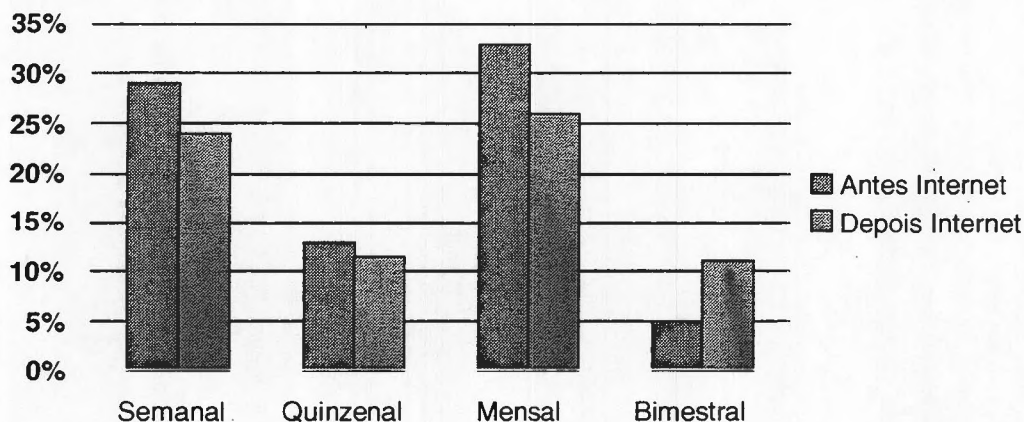
Quadro XIX – Evolução no Número de pedidos on-line



Fonte: Livraria Cultura Editora Ltda., 1998

Um outro aspecto muito interessante em relação ao comportamento dos clientes da Cultura, é o fato de que, partindo-se de uma mesma quantidade de clientes pesquisados antes e após a inauguração do site da Internet, houve um aumento no número dos consumidores que se definem como habituais (visitam a loja semanalmente, quinzenalmente ou mensalmente), enquanto o número de consumidores esporádicos (visitas bimensais ou esporádicas às lojas físicas) diminuiu consideravelmente. Acredita-se que isto deve-se ao fato de que estes clientes não precisariam mais se deslocar até a loja, podendo visitá-la através da Internet quando desejar.

Quadro XX – Frequência nas lojas físicas antes e após a Internet



Fonte: Livraria Cultura Editora Ltda., 1998

Em relação à divulgação dos serviços ao público alvo, a Cultura, investe principalmente em banners de outros sites, que remetem o usuário da Web para o site da empresa. Os principais sites onde a Cultura divulgou seus banners foram no www.cade.com.br, no www.epoca.com.br, www.zaz.com.br, e no www.oesp.com.br.

Um outro recurso muito utilizado pela empresa é a mala-direta a clientes cadastrados no seu banco de dados. Mensalmente é enviado um jornal com notícias dos eventos programados, livros em lançamento, depoimento de leitores, etc. A intenção da empresa é viabilizar um jornal on-line, com vistas a estimular uma maior personalização das vendas e uma maior fidelização dos clientes.

A princípio, estes são os únicos canais de mídia utilizados pela Cultura, diferente de outras livrarias virtuais que investem em divulgação em revistas e jornais, como a Amazon.com, por exemplo.

Foi pedido para que a Livraria Cultura tentasse identificar um perfil médio do seu consumidor on-line, segundo algumas características pré-determinadas e de acordo com uma média de janeiro a outubro de 1998. O resultado obtido foi:

- tipo de livro mais consumido: genérico
- compra média (R\$): 60,00
- frequência de consumo: mensal
- quantidade média de livros por compra: 2 a 3
- sexo: masculino 82%
- idade: 15-35

Em relação às principais diferenças entre o consumidor da loja virtual e o consumidor da Internet, Sérgio Herz vê as seguintes características como as que melhor definem o consumidor do site da Cultura (que recebe, em média, 42.232 hits no site por dia e um total de 400 mensagens diárias de clientes):

- mais ansioso
- mais inseguro
- mais valente
- mais exigente
- mais crítico

▷ A Cultura - Conclusões

Por Ter sido uma das pioneiras na utilização da Internet como canal de venda de livros no Brasil, a Cultura hoje dispõe de um excelente conhecimento nesta área. Desde 1994, a empresa vem desenvolvendo e aprimorando o relacionamento com os consumidores on-line, realizando pesquisas e elaborando novas maneiras de aumentar a participação dos pedidos on-line no mix de vendas da empresa.

A Cultura apresenta também, como diferencial, uma preocupação constante em treinamento de pessoal e em tecnologia da informação. Hoje, a empresa realiza investimentos cada vez maiores nestes segmentos, ora considerados estratégicos para a organização. O reconhecimento da necessidade de se ampliar sistematicamente a utilização de novos recursos de informática traduz de forma clara a intenção da empresa em se manter como referência no setor de consumo on-line no país.

A geração de parcerias estratégicas com os correios e com cartões de crédito também é um aspecto importante a ser analisado. Ela mostra a importância da distribuição dentro da realidade de uma empresa que busca a Internet como canal principal de vendas, visto que a capacidade de realizar uma entrega confiável e em tempo hábil, é a característica fundamental das empresas deste setor, e sem a qual o empreendimento permaneceria inócuo.

O mesmo pode ser observado com as melhorias desencadeadas na Central de Atendimento da empresa e na criação de um departamento autônomo de gerência da Internet. Estas atitudes deram um profundo impulso para o sucesso do site da empresa na Internet, traduzindo em melhorias na qualidade do atendimento.

Todas estas mudanças nas características da Cultura, por sua vez, só foram passíveis de serem implementadas devido ao fato de a empresa reconhecer o seu consumidor como um consumidor crítico, exigente e ansioso por obter as respostas às suas dúvidas ou necessidades de consumo.

Haver reconhecido as principais diferenças entre o seu consumidor on-line e o consumidor de lojas físicas, permitiu à empresa adaptar-se às novas exigências do mercado com uma maior tranquilidade, conferindo também uma maior segurança na tomada de decisões quanto às atitudes a serem tomadas para se fortalecer a imagem da empresa junto à comunidade dos internautas na Brasil.

Um outro fator importante a ser observado é que a empresa possui uma filosofia muito aberta no que diz respeito ao apoio à pesquisa acadêmica e à abertura de informações da organização para fins de estudos. A própria condição de pioneira no setor no Brasil confere uma segurança perceptível nos dirigentes da empresa, que não hesitaram em colaborar e disponibilizar qualquer informação necessária à conclusão deste estudo.

▷ Entrevista feita com a Saraiva

Empresa:	Livraria e Papelaria Saraiva S/A
Cargo:	Gerente do Departamento de Vendas Especiais
Contato:	Leopoldo Pimentel
Telefone:	011 861 33 66 ramal 492
Entrevistas:	1998: 21/outubro e 26/novembro 1999: 19/maio e 09/junho

▷ A Saraiva - Aspectos Operacionais

A Saraiva mantém uma política de não divulgação de resultados operacionais (tanto de vendas como financeiros), por considerar que esta informação é estratégica para a empresa. Assim, apenas o faturamento total da empresa (vendas de lojas físicas e virtual) foi apresentado:

Quadro XXI – Faturamento Bruto da Saraiva

Ano	Faturamento Bruto Total (milhões)
1995	60,8
1996	79,5
1997	94,5
1998	121,4

Fonte: Livraria e Papelaria Saraiva S/A, 1999.

A Livraria Saraiva não disponibilizou as informações de resultado operacional necessárias para uma avaliação mais detalhada do negócio, pois é caracterizada por um certo conservadorismo em relação à divulgação de informações de resultados operacionais e financeiros.

A Livraria Saraiva possui uma rede de 30 lojas físicas, sendo 8 no conceito de “Mega Stores”, onde o mix de produtos comercializados é muito diversificado, envolvendo, além de livros, CD’s, revistas, material de escritório e papelaria. A grande maioria das lojas está localizada no eixo Rio-São Paulo. Além destas, há lojas em Porto Alegre, Brasília e Recife.

Os planos de expansão envolvem a inauguração de duas novas Megastores em 1999, uma na cidade do Rio de Janeiro e outra na cidade de São Paulo.

São oferecidos, via Internet, todos os produtos comercializados em loja, com exceção de dois itens:

- livros importados especialmente para cada cliente, por causa do longo prazo de entrega e variações cambiais e
- material de papelaria e escritório, devido ao grau de minúcia necessário para especificação do material e ao baixo valor das compras, o que desencoraja a sua venda via Internet.

▷ A Saraiva e a Internet

O site www.livrariasaraiva.com.br, entrou oficialmente no ar em setembro de 1998, porém somente a partir de janeiro de 1999 foi iniciado um processo de divulgação do site por canais de mídia impressa (jornais e revistas), via web (sites de conteúdo) e através da rede de lojas próprias com banners e panfletos.

A idéia do site nasceu internamente, devido a uma necessidade de atender um novo nicho do mercado. Dentre os principais obstáculos encontrados, destaca-se a implantação das diversas ferramentas necessárias para o bom andamento da compras via Internet, como logística, distribuição e sistemas de informática.

O início das operações via Internet provocou uma adequação da empresa às necessidades de mercado, gerou a criação de um departamento específico e o comprometimento da empresa como um todo para o sucesso do projeto.

Das novas idéias em implementação, encontram-se freqüentes promoções envolvendo produtos e propaganda e novas parcerias com o intuito de ampliar a divulgação do site e, conseqüentemente, o número de visitantes.

A empresa mantém uma grande expectativa em relação ao crescimento deste canal, pois acredita que, seguindo a tendência do mercado, será um dos comércios com maior crescimento nos próximos anos, atingindo aos mais diversos produtos e áreas

▷ A Saraiva - Aspectos Organizacionais

Com o crescimento das vendas via Internet, a empresa criou um departamento específico para abrigar o site (Departamento de Vendas Especiais), que cuida de sua atualização, logística, distribuição, marketing e vendas. Este departamento se desenvolveu principalmente porque os principais executivos da empresa vêem a Internet como um dos mercados mais promissores dentro da organização.

Em relação à estrutura de suporte ao comércio eletrônico, a Livraria Saraiva optou por não terceirizar nenhum dos recursos necessários, como expedição, processamento de pedidos, sistemas de informação, cobrança, etc. mesmo porque a empresa já dispunha de uma estrutura formada para apoiar as vendas efetuadas via sua cadeia física de lojas.

No que diz respeito ao Marketing, a Saraiva trabalha em conjunto com uma agência de publicidade que cuida especificamente do site. A parte de planejamento operacional, no entanto, é realizada pelo Departamento de Vendas Especiais.

A Saraiva desenvolveu um plano de divulgação do site no mercado que envolve basicamente cinco canais de mídia: outros sites da Internet (colocação de banners), revistas, jornais, feiras e nas suas próprias lojas físicas. Os banners são veiculados principalmente nos sites da UOL, ZAZ, Zipmail, Starmedia, IDGNOW, dentro de uma programação mensal. As revistas principais utilizadas são a Exame e Você S/A, também uma vez ao mês.

Os jornais escolhidos foram a Folha de São Paulo (SP) e O Globo (RJ). As feiras que a Saraiva participa são basicamente duas: o Salão do Livro e a Bienal do Livro. A divulgação nas lojas físicas utilizam os recursos de banners, tablóides e panfletos.

▷ A Saraiva - O consumidor

A interatividade com os clientes da livraria se dá através do campo “central de recomendações” existente no site, onde os mesmos podem preencher suas preferências entre gêneros de músicas e livros, sendo desta maneira informados a cada lançamento através de mala direta. Este é praticamente o único meio de pesquisa das preferências de consumo dos clientes. Este tipo de informação permite saber as preferências do público internauta e adaptar as futuras promoções às preferências dos leitores.

Embora não exista nenhuma pesquisa estruturada feita especificamente com os consumidores da Saraiva, a empresa considera o consumidor on-line como um cliente de elite, com bom poder aquisitivo e elevado grau de informação. Devido ao acesso a globalização que a Internet proporciona, o consumidor on-line apresenta, na opinião da Saraiva, altos índices de exigência e qualidade.

Em relação às tendências identificadas para o futuro do consumo on-line, a Saraiva espera por um mercado de demanda elevada nos próximos anos, com o aumento representativo não só do número de clientes adeptos como também de concorrentes. A empresa acredita, também, que o comércio on-line sofrerá constantes mudanças com a entrada de novas tecnologias, equiparando as empresas e acirrando a “disputa pelo ‘click’ do cliente”, segundo Leopoldo Pimentel, Gerente de Vendas Especiais da Saraiva.

No que diz respeito ao perfil identificado do comprador, a empresa também não disponibilizou nenhum trabalho específico de segmentação de mercado ou acompanhamento das tipos de livro mais vendidos. A média de atendimento de e-mails, no entanto, situa-se em 200 e-mails diários respondidos pela Central de

Atendimento da Saraiva. É importante ressaltar que estes e-mails estão divididos entre dúvidas sobre livros e acompanhamento de pedidos, sugestões ao site e compras efetivas. A Saraiva não disponibiliza nenhum número que permita uma avaliação mais detalhada desta informação.

▷ A Saraiva - Conclusões

A Internet é um canal bastante recente no mix de vendas da empresa, tornando-se clara a posição de iniciante neste segmento. A Saraiva decidiu muito tardiamente acreditar na Internet, o que a deixou numa posição muito ruim frente às outras empresas pesquisadas. A empresa decidiu desenvolver o site apenas em 1998, enquanto a Internet vem se desenvolvendo no país (em ambiente gráfico) desde por volta de 1994.

A empresa mostrou-se também bastante preocupada em relação a seguir as tendências de mercado e não perder de vista os concorrentes, ao mesmo tempo em que preserva um constante conservadorismo quanto à decidir investir neste canal. Este conservadorismo pode ser observado também no fato de a empresa se negar a fornecer informações sobre o seu desempenho operacional nas vendas on-line de livros.

É importante ressaltar, também, que a Saraiva concentra fortemente a sua estratégia de vendas nas suas lojas físicas. O modelo de desenvolvimento de Mega Stores como canal de distribuição é sem dúvida o objetivo principal da empresa. A diretoria da Saraiva está consciente do crescimento da Internet nas vendas de livros, ao mesmo

tempo em que demonstra-se reticente em concentrar esforços para ampliar a participação da Saraiva neste segmento.

A falta de conhecimento do seu consumidor on-line também é bastante perceptível. A empresa não desenvolveu nenhum mecanismo regular de pesquisa on-line, possuindo apenas uma “central de recomendações” cujo principal objetivo apontado é anotar as sugestões e atualizar a base de oferta de livros.

Nitidamente, a empresa foi impulsionada a entrar no segmento de venda on-line, mas ainda não está estruturada o suficiente para usufruir da utilização da Internet como canal de vendas. A pressão da concorrência apresenta-se como principal responsável pela entrada tardia da empresa no universo on-line, devido a uma preocupação constante da diretoria da empresa em seguir as tendências.

O fato de a empresa não ter percebido nenhuma mudança significativa que possa ter sido provocada pelo seu ingresso na Internet, possivelmente decorre do fato de que a empresa ainda não utilizou todo o potencial que a Internet possibilita como canal de vendas.

▷ Entrevista com a Siciliano

Empresa:	Siciliano S/A
Cargo:	Supervisor Siciliano Virtual
Contato:	Ricardo de Souza Moreira
Telefone:	011 839-5588
Entrevistas:	1998: 22 e 29 de outubro 1999: 12/maio, 15/junho e 12/agosto

▷ A Siciliano - Aspectos Operacionais

A Siciliano possui uma política fechada de não divulgação dos resultados, somente permitindo que seja liberado a relação percentual entre os anos. Assim, obteve-se a seguinte relação:

Quadro XXII – Faturamento Bruto da Siciliano

Ano	Crescimento do Faturamento Bruto On line (%)
1997	100
1998	350
1999 (projetado)	1.050
2000 (projetado)	3.700

Fonte: Siciliano S/A, 1999, com base 100 no ano de 1997

O crescimento do faturamento bruto on line da venda de livros na Siciliano de certa forma acompanha o crescimento da própria utilização da Internet no Brasil, onde o número de internautas tem crescido em proporções consideráveis nos últimos anos.

Em relação aos resultados mensais de 1998, a relação obtida é a seguinte:

Quadro XXIII – Resultados Mensais da Siciliano

Mês	% base jan/98	%base mês anterior
Jan.98	100	-
Fev.98	151	51
Mar.98	199	32
Abr.98	234	17
Mai.98	219	-6
Jun.98	168	-23
Jul.98	181	8
Ago.98	244	35
Set.98	272	12
Out.98	203	-25
Nov.98	276	36
Dez.98	262	-5
Jan.99	293	12
Fev.99	287	-2
Mar.99	455	58
Abr.99	381	-16
Mai.99	490	29

Fonte: Siciliano S/A, 1999.

Observando-se estes dados, percebe-se que existe uma flutuação nas taxas de crescimento de alguns meses em relação ao mês anterior, o que não necessariamente implica uma falta de linearidade no crescimento durante o ano.

A Siciliano ainda tem a maior parte de suas operações baseada na sua rede de lojas físicas, contando com 70 pontos de venda espalhados pelo país e planos de construção de 5 novas lojas até o ano 2.000.

Fazem parte do mix de produtos oferecidos via Internet apenas livros e software. A intenção, no entanto, é que este mix seja ampliado, à medida em que as vendas on line se consolidem dentro da própria instituição. À partir do ano 2.000, serão acrescidos a este mix de produtos, os seguintes itens:

- Catálogos de livros internacionais
- CD
- DVD
- Consulta on-line de pedidos e reservas de pedidos
- Histórico de compras
- Oferecimento de títulos casados com outras compras (ex.: na compra de um software, oferece-se um livro relacionado à utilização do software)
- Comentários de consumidores sobre os itens
- Introdução de novas formas de pagamento, como boleto bancário, Visa Electron, Carteira Eletrônica do Bradesco, etc.

Também através do crescimento das page views da empresa, pode-se perceber o aumento na procura pela página da Siciliano.

Quadro XXIV - Hits (page views da home principal)

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai
1997		16.427	36.870	30.694	15.327
1998	15.180	21.220	21.229	38.557	33.970
1999	79.619	79.794	79.857	76.996	99.376

Fonte: Siciliano S/A, 1999.

▷ **A Siciliano - Histórico**

O site www.siciliano.com.br entrou oficialmente no ar em fevereiro de 1997, aproveitando o banco de dados gerado pelo catálogo eletrônico dos terminais distribuídos pelas lojas físicas, onde o cliente pode visualizar uma sinopse do livro, a imagem da capa e os dados gerais da Siciliano. Também em 1997, a Siciliano vendeu 35% do capital para a Derby Investments dos Estados Unidos.

O próprio presidente da empresa foi quem trouxe a idéia da criação do site para dentro da empresa. Na época, os principais obstáculos encontrados foram:

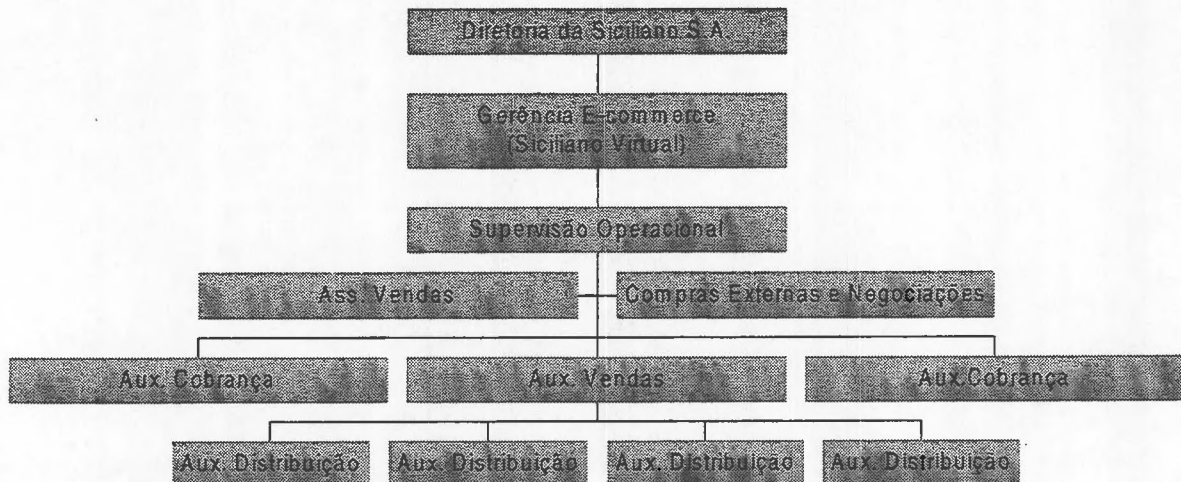
- 1º) Segurança
- 2º) Ter material digital das editoras para auxiliar no processo de divulgação dos livros (fotos, resenhas, etc.)
- 3º) Manter o cadastro dos livros atualizado

Dentre as inovações geradas pela entrada da empresa na Internet, estacam-se: mudanças no fluxo de entrega dos livros; inserção da cultura de e-commerce dentro da empresa (ressaltando a rapidez, a eficiência dos serviços e os direitos do

consumidor) e junto aos fornecedores e distribuidores (forçando a maximização dos recursos da informática nos canais de distribuição) e quebra dos paradigmas das barreiras geográficas como limitações à venda.

▷ A Siciliano - Aspectos Organizacionais

Quadro XXV – Organograma da Siciliano



Fonte: Siciliano S/A, 1999.

A inauguração da Siciliano virtual (como se referem ao site os diretores da empresa) não trouxe mudanças organizacionais importantes para dentro do grupo, pois o site é considerado uma loja como outra qualquer, inclusive possuindo uma posição dentro do ranking de vendas das lojas físicas.

Em termos de modelo de gerenciamento de lojas, também não houveram grandes mudanças. A loja virtual é de responsabilidade do Departamento de Vendas a Atacado, sob o qual ficam subordinadas todas as outras lojas físicas. Os principais

executivos da empresa enxergam a Internet com grandes possibilidades, mas sem misticismos. Acreditam que a loja virtual é uma loja como outra qualquer, apenas com algumas peculiaridades

Este modelo pode provocar algumas distorções, pois submete a administração estratégica das vendas via Internet a um modelo antigo e rígido de gerenciamento de lojas físicas, que pode provocar uma má utilização dos recursos que a Internet proporciona, ao mesmo tempo em que pode gerar uma perda na melhoria do site, visto que as lojas virtuais necessitam de atualização num espaço de tempo muito mais curto do que as lojas físicas, pois o ritmo de crescimento da tecnologia para este setor é muito maior e o mercado é muito mais rápido na absorção destas tecnologias.

Em relação ao suporte ao comércio eletrônico, a empresa utiliza a mesma estrutura de distribuição das lojas físicas, pois a Siciliano tem estoque único, centralizado no Bairro de Pirituba, São Paulo. Possui poucas pessoas exclusivas da loja virtual para a separação dos estoques, no faturamento, na expedição e na supervisão. O restante da equipe é exatamente o mesmo que trabalha para as lojas físicas.

No que diz respeito ao mix de promoção do site, a divulgação é feita através de:

- Banners mensais em outros sites
- Anúncios na Veja
- Veiculações em diversas rádios
- Anúncios nos jornais regionais nas principais praças
- Mala direta para os clientes cadastrados (mais e 50.000)
- Quiosques na Fenasoft e na Bienal do Livro, São Paulo
- Distribuição de folders nas sacolas de compras das lojas físicas
- Colocação de adesivo nas vitrines das lojas físicas

▷ A Siciliano - O consumidor

A Siciliano possui uma preocupação em monitorar e conhecer as tendências dos consumidores on line, que segundo constatações da empresa, possui diversas características diferentes dos consumidores tradicionais das lojas físicas. A fim de identificar estas características e as mutações dos hábitos de consumo, a empresa realiza pesquisas regularmente via e-mail com os consumidores, que mostram-se bastante interessados em participar, segundo o Sr. Ricardo Moreira.

Em média, dos 330 pedidos efetuados por dia, 150 chegam à matriz com a pesquisa preenchida, o que resulta no fato de 45% dos clientes que efetivamente compram na Siciliano também respondem ao questionário que lhes é disponibilizado no momento da compra.

Além destes pedidos, a Siciliano recebe, em média, 240 mensagens de dúvidas e sugestões diariamente, gerando um fluxo médio de 550 clientes atendidos por dia. Destes, 58% são homens e 42%, mulheres, o que mostra uma certa tendência de equilíbrio na proporção de distribuição dos atendimentos por sexo.

Estas pesquisas geram resultados práticos muito interessantes e proporcionam uma maior flexibilidade à loja virtual. As principais mudanças geradas por meio destas pesquisas são: mudança de preços de livros, colocação de livros em destaque (devido à procura) e adição de novos títulos a serem vendidos pela empresa.

Atualmente, os livros mais vendidos são da área de informática, possivelmente por ser uma área acostumada à utilização da Internet e pelo fato de a própria Internet ter

sido desenvolvida dentro do setor de informática. Seguidos dos livros de informática vêm os livros que constam na lista da Veja e da Folha como “best sellers”. Além destes, estacam-se os livros de consumo sazonais, como os didáticos, por exemplo, cuja compra é sempre concentrada no começo os semestres devido ao início das aulas.

No que diz respeito à média de compra, existe um informação, no mínimo curiosa. Enquanto em São Paulo gastou-se 47 reais por encomenda em média (no mês de maio/99), o estado de Pernambuco concentrou a maior média por encomenda, com R\$114 no mesmo período. Segundo o Sr. Ricardo Moreira, esta constatação é típica dos estados com menor infra-estrutura de livrarias, o que gera um diferencial mais interessante para as livrarias virtuais que, com pouco investimento, conseguem atingir estas regiões.

De maneira geral, a Siciliano observou que as características que mais diferenciam o consumidor on-line do consumidor tradicional são:

- maior exigência em relação à qualidade do atendimento e ao prazo de entrega
- maior exigência quanto à qualidade do produto (não aceita rasuras, amassos, dobras, marcas, etc.)
- desejo de maximizar o valor do produto, exigindo um “plus” em relação ao consumidor tradicional, seja através de brindes, descontos, informação ou rapidez, pois o consumidor on-line busca, primordialmente, vantagens em relação ao consumidor de lojas físicas.
- maior constância na compra e fidelização à marca: 55% dos consumidores on-line já adquiriram algum produto no site da Siciliano que retornam para efetuar novas compras.

- É um público mais decidido, mais focado no que quer comprar. Isto pode ser constatado pelo fato de a maioria dos consumidores preferir buscar o livro pelo seu nome específico do que pelo tema que representa ou nome do autor.

▷ Conclusões da Siciliano

A Siciliano também mostrou-se ser uma empresa bastante conservadora em relação à divulgação de informações internas. A empresa está rapidamente tentando estruturar a sua área de Internet, embora não acredite no fato de que as vendas on-line sejam muito diferentes das vendas em lojas físicas.

A Siciliano inaugurou seu site em 1997, sendo também uma empresa recente neste meio. A associação com a Derby Investments apresenta-se como uma das maiores responsáveis pelo sucesso do site e pelo cuidado com que a empresa investe na Internet, ao mesmo tempo em que coloca a loja virtual no mesmo nível das lojas físicas.

O fato de a Siciliano regularmente analisar o ranking das melhores lojas (inserindo a loja virtual neste rol) estimula a competição interna e transmite o conceito de que a empresa está intimamente comprometida com melhorias de resultados e aumento de qualidade. Colocando a loja virtual no mesmo nível das lojas físicas, claramente mostra que a empresa não pretende conceder grandes vantagens ou diferenciações ao consumidor on-line.

Aos poucos, no entanto, algumas mudanças importantes estão sendo incorporadas pela loja virtual, como a melhoria do processo de distribuição, a reformulação dos fluxos de entrega e de recebimento de pedidos e a garantia na qualidade do produto

entregue. A Siciliano virtual sentiu a necessidade de diferenciar o consumidor on-line do consumidor de lojas físicas e está tentando introduzir algumas vantagens para o consumidor on-line. Caso receba uma mercadoria que julgue não estar de acordo com o seu pedido, por exemplo, ele tem direito de devolver a mercadoria e ser ressarcido do valor, independente de ser justa ou não a sua reivindicação.

A Siciliano também mostrou-se bastante preocupada em estudar os seus consumidores, realizando pesquisas por e-mail e acatando algumas sugestões e críticas de consumidores como forma de melhorar a qualidade do atendimento.

Sente-se, então, que, embora a empresa tente evitar esta diferenciação entre estes dois tipos de consumidores, aos poucos estas diferenças vem se tornando mais claras aos olhos da organização.

O fato de estar estruturando um departamento próprio para cuidar das vendas on-line também mostra que a empresa está se preparando para alcançar uma maior participação neste mercado. À medida em que a posição da loja no ranking de vendas seja aprimorada, a loja virtual também deve passar a ser vista com maior atenção pelos dirigentes da empresa.

Em relação aos consumidores on-line da empresa, o destaque fica por conta da grande participação do Nordeste no seu mix. Esta região possui uma posição de destaque na empresa, possivelmente porque a Siciliano já possui lojas físicas implantadas na região, o que facilita o conhecimento do seu site pelos consumidores.

▷ Conclusões

De maneira geral, o segmento de livrarias está muito pouco estruturado no que diz respeito à disponibilidade de informações setoriais. E os executivos do setor não tem interesse em se organizar e trocar informações. É perceptível que esta realidade tende a se transformar com o amadurecimento profissional que estas empresas serão forçadas a desenvolver, principalmente frente à concorrência internacional que vem crescendo de forma constante no mundo.

Este despreparo frente a uma nova realidade fez com que as empresas brasileiras defendessem ainda mais o sigilo das suas informações, como forma de se proteger do mercado mais competitivo incentivado pelo advento da Internet. Isto porque o comércio online quebrou fronteiras geográficas e disponibilizou aos consumidores do Brasil uma maior variedade de livros a preços mais baixos. Esta diferença dos preços dos livros em outros mercados mais desenvolvidos como nos Estados Unidos deve-se à grande economia de escala que favorece a impressão de livros em inglês, entre outros fatores, como:

- Maior percentual de população alfabetizada
- População consciente da necessidade de constante atualização educacional, favorecendo o estudo da população senil, por exemplo
- Maior hábito de leitura pela população
- Estímulo ao consumo de livros através de campanhas específicas do governo
- Existência de bibliotecas públicas maiores e mais bem estruturadas
- Maiores investimentos na divulgação de livros pelas editoras

Tradicionalmente esquecidas das grandes redes como importante mercado consumidor, o norte e nordeste do Brasil também despontam com destaque no consumo de livros via Internet, devido à falta de infra-estrutura de lojas físicas para atender aos consumidores. Ainda pouco visada pelas redes nacionais de vendas de livros on-line, esta região apresenta possibilidades de grandes crescimentos nos próximos anos.

Um outro ponto importante na análise das diferenças entre lojas físicas e virtuais, no caso específico das livrarias brasileiras, é que existe atualmente um simples processo de migração do know-how de vendas de uma loja física para uma loja virtual. Neste caso, a loja virtual depende categoricamente da imagem que a loja física desenvolveu no mercado, estando o seu sucesso, intimamente ligado a esta imagem. É uma espécie de simbiose, e este é mais um motivo pelos quais a Cultura considera tão importante manter e desenvolver as unidades físicas de venda.

O mesmo ocorre com a Siciliano e a Saraiva, que simplesmente transferiram a imagem da livraria para o meio virtual. Um exemplo contrário vem da BookNet que desenvolveu uma livraria puramente virtual, sem possuir nenhuma unidade física. A BookNet, neste aspecto, assemelha-se muito à estratégia definida pela Amazon.com, líder mundial no setor, que também não possui unidades físicas. As outras lojas brasileiras seguiram o modelo adotado pela Borders e Barnes & Noble, onde os dois tipos de loja convivem pacificamente, funcionando como complementos, mas com estratégias próprias de marketing.

Uma outra diferença básica é que a Cultura ainda trabalha exclusivamente com livros nas lojas. A Saraiva e a Siciliano adotaram estratégias diferentes. A primeira incorporou CD's, materiais de escritório e de informática no seu mix de produtos, enquanto a Siciliano oferece, além de livros, materiais de papelaria nas unidades físicas e virtuais. Esta estratégia de diferenciação de mix de produtos é uma tendência

mundial, visto que as livrarias virtuais americanas oferecem também vídeos, posters, e uma variedade de produtos que, ao invés de canibalizar as suas vendas tem um efeito de atrair mais clientes ao site, pois este torna-se um grande centralizador de serviços oferecidos on-line.

Em relação ao grau de maturidade da Internet como canal de vendas e à etapa do desenvolvimento do e-commerce segundo a Arthur D. Little (pág. 14), nota-se que:

Livraria Cultura: ocupa uma posição de destaque, tendo realizado grandes investimentos em tecnologia da informação e treinamento de pessoal. Já está usufruindo deste investimento por possuir um excelente nome no mercado e tradição neste segmento. É explicitamente, uma líder, por ter assumido os riscos de assimilar a venda virtual numa época em que pouca estrutura de apoio era oferecida aos consumidores do Brasil. Estágio 4 na classificação da Arthur D. Little.

Siciliano: ocupa uma posição intermediária, ainda está se organizando para poder contar com a Internet como um dos seus canais de destaque em comparação com as lojas físicas. A tendência é de crescimento da sua participação no mercado, à medida em que se consolide as ações previstas de melhoria do site e melhoria do atendimento ao cliente. Está profissionalizando a sua Internet, é uma empresa intermediária, consciente, mas disposta a arriscar um pouco. Estágio 3 na classificação.

Saraiva: ocupa uma posição de pouco desenvolvimento e é a mais conservadora das três empresas analisadas. A política de desenvolvimento da Internet é insuficiente e incipiente. A empresa ainda é uma observadora e não tem planos de arriscar-se a entrar neste novo segmento de forma mais contundente. É uma seguidora. Estágio 2.

Em relação aos consumidores das livrarias on-line pesquisadas, uma possível personificação seria a seguinte:

- Jovem
- Homem
- Decidido
- Crítico
- Ansioso
- Moderno

Muito pouco foi oferecido em relação às características destes consumidores, pois a falta de pesquisa é explícita na maioria destas livrarias. Vários fatores podem estar contribuindo para isto, como a falta de cultura de investimento em pesquisa no Brasil, a falta de verba definida para este fim, a falta de interesse na área, o pouco crédito dado à venda on-line, etc.

O mercado de livros no Brasil convive, atualmente, com duas vertentes no que diz respeito ao modo de ver o futuro da venda de livros. Por um lado, existem as grandes editoras que ainda desconhecem (ou não acreditam) no potencial de vendas via Internet e algumas livrarias que apostam no crescimento do canal.

No mercado americano, as livrarias on-line conseguem firmar parcerias estratégicas com editoras a fim de concentrar esforços em direção ao estímulo da venda de livros. No Brasil, ainda não foi possível desenvolver, ao menos em larga escala, este mesmo conceito de parcerias estratégicas, visto que as grandes editoras se recusam, por exemplo, a fornecer as resenhas e imagens dos próprios livros que produzem, forçando as livrarias on-line a desenvolverem todo material de apoio às vendas na Internet.

Todavia, a presença da Internet no cotidiano dos consumidores é um fato que hoje se encontra em pleno processo de expansão. Seja no envio de mensagens pessoais, nas compras regulares de supermercado, ou mesmo na pura e simples atividade da busca pelo desconhecido, a utilização da rede mundial de informações assume uma importância sem precedentes na História da Humanidade.

Nunca o ser humano se viu tão dependente da tecnologia como neste final de século. A Internet representa, para muitos, uma forma de inserção no mundo cada vez mais globalizado e a possibilidade de se "plugar" na onda de modernidade típica de um fim de século. O desafio maior, no entanto, está reservado para as organizações comerciais que fazem desta grande teia mundial, a sua rede particular de distribuição e coleta de informações.

Os problemas de se administrar as informações em um ambiente virtual são tão complexos quanto a concepção estrutural de um banco de dados eficiente e seguro; a criação e o design de sites que sejam ao mesmo tempo atraentes e inovadores; a compreensão do comportamento dos consumidores da Internet; e a adaptação permanente aos novos padrões tecnológicos disponíveis.

Aqueles que conseguirem gerenciar estes desafios de maneira ágil e racional, encontrarão uma diversidade de novas oportunidades de crescimento e desenvolvimento empresarial. Estes serão os preceptores dos primeiros obstáculos e os formadores dos futuros padrões de comercialização. À medida que estas barreiras forem ultrapassadas, outras serão criadas, num ciclo perene de evolução no qual estamos todos inseridos. Afinal, a incerteza e o questionamento sempre foram a força motriz de todos os grandes passos do Homem no seu curso pela História.

▷ Limitações do estudo

Existem vários fatores que limitaram as análises deste estudo, fatores estes que necessitam ser explicitados para melhor se compreender o ambiente no qual a pesquisa foi realizada.

Em primeiro lugar, vale ressaltar que as informações foram cedidas pelas empresas, tendo sido coletadas verbalmente pelo pesquisador, não ocorrendo nenhuma apuração das informações através de auditorias, verificação de documentos legais, etc. É dada fé de que as informações repassadas via e-mail, entrevista pessoal e telefone são verdadeiras e correspondem à realidade dos fatos.

Também não foram pesquisadas todas as livrarias on-line do país, havendo um grande número destas se desenvolvendo a cada dia, basta verificar as relações disponíveis nos sites nacionais de busca da Internet, como o www.cade.com.br, o www.yahoo.com.br, entre outros.

Outro ponto importante é que nem todas as informações foram cedidas, houve uma profunda resistência à liberar informações por parte de algumas empresas, geradas por desconfianças e falta de prática em colaborar com pesquisas de cunho acadêmico. Estas lacunas podem ter prejudicado a análise em alguma instância por não permitir a real visão dos fatos em toda sua amplitude.

Também a falta de um órgão de classe que represente as livrarias on-line e os seus interesses, centralizador o suficiente para proporcionar outras informações de mercado também contribui muito como limitador desta pesquisa. Esta falta foi muito

sentida principalmente pela ausência de informações gerais acerca do mercado brasileiro de livros, para efeito de comparação.

Por fim, o aumento da competição entre as livrarias brasileiras e a falta de modernização do setor contribuem para que haja uma falta de interesse em divulgar informações por parte das livrarias. Este protecionismo gera um conservadorismo por parte das administração das empresas, que relutam em organizar o mercado e estimular o estudo dos fatores que influenciam a venda de livros no país.

▷ Sugestões para pesquisas futuras

Várias sugestões de estudos futuros foram surgindo à medida em que a pesquisa ia sendo conduzida, muitas delas motivadas pela ausência de pesquisas sobre o tema no Brasil. Vale ressaltar, porém, que uma variedade muito grande de informações já estão sendo produzidas, a partir da sensibilização das universidades em relação à necessidade de se produzir material de qualidade sobre o tema.

Assim, algumas sugestões de estudos futuros são:

- tendências da Internet no Brasil como instrumento de estímulo ao consumo
- perfil do consumidor on-line no Brasil
- produtos mais consumidos via Internet
- origem da Internet no Brasil
- quais as primeiras empresas que utilizaram a Internet no país e como elas estão hoje
- o processo de decisão de utilizar a Internet como canal de vendas
- banco de dados on-line como diferencial de vendas
- E-CRM (electronic customer relationship management)
- atendimento ao consumidor via Internet
- serviços on-line no Brasil
- o desenvolvimento de portais como estratégia de fortalecimento das marcas
- investimento em tecnologia da informação no Brasil
- métodos de quantificação de retornos de investimento em Internet e tecnologia
- aspectos lúdicos envolvidos no consumo on-line, etc.

▷ Apêndices e Anexos

Relatório Cadê-Ibope⁵¹

TIPOS DE SERVIÇOS UTILIZADOS

O nível de utilização dos produtos e serviços online é muito significativo. Dos usuários, 55% entregaram suas declarações de Imposto de Renda pela Internet, 51% utilizaram os serviços de Home Banking e 58% já usaram a Rede para obter informações.

Quanto ao potencial entre os que ainda não utilizaram a Rede para negócios ou utilização de serviços, invariavelmente, a ampla maioria declara-se disponível para compra e utilização destes serviços.

Tipos de serviços utilizados	Não utilizaria	Utilizaria	Já utilizou
Informações sobre produtos e serviços	4	38	58
Declaração de Imposto de Renda	5	40	55
Home-Banking	9	40	51
Compras de Livros	19	63	17
Compras de CDs	21	65	14
Compras em Supermercado	35	60	4

⁵¹ CADÊ, IBOPE. **Pesquisa Cadê-Ibope**. 22.06.99. Endereço eletrônico:
<http://www.cade.com.br>

COMPRAS NA INTERNET

Em relação a 97, há uma evolução consistente dos internautas que compram online: eles representavam 19% e passaram, em 98, a representar 24% do total. Os homens constituem o grupo mais relevante.

Compras na Internet	Nov/96 Total (%)	Ago/97 Total (%)	Ago/98 Total (%)
Já comprou	18	19	24
Compraria	68	62	50
Nunca compraria	14	19	26

INTERESSE POR ASSUNTO

A própria Internet é o principal assunto de interesse de seus usuários, ao lado do tema Informática. As notícias aparecem como o segundo assunto de maior interesse.

Ciências, música e sexo são o segundo grupo de interesse.

Interesse por assunto	Nov/96 Total (%)	Ago/97 Total (%)	Ago/98 Total (%)
Internet	*	*	82
Informática	*	*	73
Notícias	82	81	72
Ciências	68	66	56
Música	64	66	43
Sexo	*	57	41
Turismo	51	52	38
Esportes	53	52	37
Artes	47	50	37
Compras	43	41	27

PRINCIPAL FONTE DE ENDEREÇOS ELETRÔNICOS

Dois terços, 66% dos internautas, apontam a própria Rede como a principal fonte de endereços de novas páginas, enquanto 17% buscam essas informações através da imprensa.

Principal fonte de endereços eletrônicos	Nov/96 Total (%)	Ago/97 Total (%)	Ago/98 Total (%)
Internet	66	64	66
Imprensa	24	23	17
Amigos	6	8	10
Televisão	*	*	1
Outras	4	5	5

MUDANÇAS DE HÁBITO COM A UTILIZAÇÃO DA INTERNET

A introdução da Internet afetou os hábitos de 60% dos Internautas: 28% estão assistindo menos TV e 12% estão dormindo menos.

Mudanças de hábito com a utilização da Internet	Ago/98 Total (%)
Nada mudou	40
Assiste menos TV	28
Dorme menos	12
Deixou outras atividades	7
Sai menos de casa	6
Lê menos jornal	4
Lê menos revistas/livros	3

REDE RECEBE MAIS MULHERES INTERNAUTAS

Os internautas típicos são homens, mas a participação feminina vem se fortalecendo na Rede. Em novembro de 1996, elas representavam 17% e, em agosto de 1998, são 29%. Embora a Rede seja acessada por todas as faixas etárias, há uma expansão em torno dos internautas entre 20 e 29 anos. A maioria dos internautas é solteira (64%) e exerce alguma atividade econômica (70%).

A Internet tem perfil qualificado, sendo acessada por 18% de executivos e empresários. Mais da metade dos pesquisados têm renda familiar acima de 20 salários mínimos, sinalizando o topo da pirâmide social, mas há uma tendência à popularização. O principal grupo de internautas possui secundário completo. A língua inglesa é falada por 55%, especialmente pelos mais jovens. Quase um quinto dos internautas trabalha com informática, mas o crescimento de usuários com esse perfil ocupacional vem se reduzindo, dando espaço para todas as categorias profissionais, especialmente as da área administrativa.

A 3ª pesquisa Cadê?/IBOPE recebeu questionários de todo o país, indicando a aceitação da Rede em nível nacional. Os Estados com maior número de usuários são os das regiões Sudeste e Sul e também do Distrito Federal.

PODER AQUISITIVO

A qualificação dos internautas evidencia-se em seu rendimento familiar: mais da metade dos pesquisados têm renda familiar acima de 20 salários mínimos. Em relação às posses e comportamento, 61% deles fizeram viagem aérea nos últimos dois anos e 75% têm cartão de crédito.

Os internautas brasileiros estão no topo da pirâmide social, mas nota-se uma tendência à popularização pelo aumento da participação das camadas de menor renda.

Viagens aéreas	Ago/98 Total (%)	Exterior Total (%)	Brasil Total (%)
Sim	61	26	47
Não	39	74	53

Posse de cartão de crédito	Nov/96 Total (%)	Ago/97 Total (%)	Ago/98 Total (%)
Internacional	56	52	54
Nacional	28	31	32
Não possui	26	28	25

Renda familiar do usuário	Nov/96 Total (%)	Ago/97 Total (%)	Ago/98 Total (%)
Até 5 s.m.	2	3	5
De 5 a 10 s.m.	8	10	13
De 10 a 20 s.m.	26	27	31
De 20 a 50 s.m.	43	41	38
Mais de 50 s.m.	21	19	14

Roteiro de Avaliação

Empresa: _____

Cargo: _____

Contato: _____

Telefone: _____

Aspectos Operacionais

Preço Médio de um livro: _____

Ano	Total livros vendidos	Total livros vendidos on-line	Faturamento Bruto Total	Faturamento Bruto On-line
1995				
1996				
1997				
1 sem. 1998				

Resultados de 1998:

Mês	Total livros vendidos	Total livros vendidos on-line	Faturamento Bruto Total	Faturamento Bruto On-line
Jan.98				
Fev.98				
Mar.98				
Abr.98				
Mai.98				
Jun.98				
Jul.98				
Ago.98				
Set.98				

1. Possui loja física? Onde? Quantas? Planos de expansão/crescimento.
2. Que produtos você oferece on-line?
3. Oferece algum produto só on-line ou só em loja? Porque?

Histórico

1. Histórico de implementação das vendas via internet
2. Onde nasceu a idéia
3. Principais obstáculos encontrados
4. Inovações que gerou
5. Idéias a implantar
6. Idéias em implantação
7. Espectativas de crescimento do comércio eletrônico

Aspectos Organizacionais

1. A organização da empresa antes do comércio eletrônico
2. Principais alterações após comércio eletrônico
3. Como os principais executivos vêm a internet
4. Estrutura de suporte ao comércio eletrônico
5. Divulgação que faz do site:

Tipo	Frequência	Quais/onde?
() Banners	() Mens () Bimen () Sem () Anu	
() Revistas	() Mens () Bimen () Sem () Anu	
() TV	() Mens () Bimen () Sem () Anu	
() Rádio	() Mens () Bimen () Sem () Anu	
() Outdoor	() Mens () Bimen () Sem () Anu	
() Jornais	() Mens () Bimen () Sem () Anu	
() Maladireta	() Mens () Bimen () Sem () Anu	
() Patrocínios	() Mens () Bimen () Sem () Anu	
() Quiosques	() Mens () Bimen () Sem () Anu	
() Feiras	() Mens () Bimen () Sem () Anu	
() _____	() Mens () Bimen () Sem () Anu	
() _____	() Mens () Bimen () Sem () Anu	

O consumidor

1. Realiza pesquisas com os consumidores on-line? Que tipo? Como são feitas?
2. Que mudanças estas pesquisas geraram para o seu negócio?
3. Como você vê o seu consumidor?
4. Que características peculiares você identifica entre o seu consumidor on-line e o seu consumidor de loja?
5. Que tendências você identifica no futuro do consumo on-line?

Perfil identificado do comprador médio

tipo de livro mais consumido	
compra média (R\$)	
número médio de hits no site (dia)	
frequência de consumo	
quantidade média de livros por compra	
número de mensagens recebidas por dia	
sexo	
idade	

▷ Bibliografia

A VISÃO de um Otimista. (transcrita da "Forbes"). Informática Exame, São Paulo, Editora Abril, Ano 12, v. 12, n.138, p. 47-49, setembro 1997.

AS PEGADAS do Shopping Virtual. Informática Exame, Editora Abril, Ano 12, São Paulo, v. 12, n.136, p. 67-68, julho 1997.

CADÊ, IBOPE. Pesquisa Cadê-Ibope. 22.06.99. Endereço eletrônico:
<http://www.cade.com.br>

CHAME o Ibope!. Informática Exame. São Paulo, Editora Abril, Ano 12, n. 138, p. 45-46, setembro 1997.

CLEMENTE, Isabel. Negócios em Alta Velocidade. Internet Business, São Paulo, Ano 1, n. 2, p. 18-19, out. 1997.

CORTESE, Amy, HAMM, Steve, HOF, Robert D. Why Microsoft is Glued To The Tube. Business Week, New York, n. 859, p. 57-60, September 22 1997.

DE LUCA, Léa, DE SANTIS, Paula, GALVÃO, Arnaldo. Bancos Contratam "Hackers" Profissionais. Gazeta Mercantil, São Paulo, 01 dez. 1997. p. B-20.

DELYRA, Jorge L. A Universidade e a Revolução Informática. Revista USP – Dossiê Informática/Internet, São Paulo, n. 35. p. 76 – 85, set./out./nov. 1997.

DIC Michaelis: maxi dicionário eletrônico. Dic michaelis técnico termos técnicos (MTECH). Linha 97. São Paulo : DTS Software, 1997. (CD-ROM)

ELECTRONIC Commerce Survey: In Search of The Perfect Market. The Economist, New York, May 10th, 1997, p. 3-18. A Survey of Electronic Commerce, after page 56.

EVANS, Philip B., WURSTER, Thomas S. Strategy and the New Economics of Information. Harvard Business Review, Boston, v. 75, n. 5, p. 70-82, September/October 1997.

FINANCE On The Internet - Beware The Cyber-Regulator. The Economist, New York, , v. 344, n. 8031, p. 56-57, August 23, 1997.

GARFIELD, Monica J., McKEOWN, Patrick G. Planning For Internet Security. Information Systems Management, Boston, v. 14, n. 1, p. 41-46, Winter 1997.

GUROVITZ, Helio. O Brasil Digital. Revista Exame. Editora Abril, Ano 31, São Paulo, v. 31, n. 20, p. 112-122, setembro 1997.

HAGEL III, John, ARMSTRONG, Arthur G. Net gain - expanding markets through virtual communities. 1st Edition. Boston, Massachusetts : Harvard Business School Press, 1997. 235p. Cap. 1 : The race belongs to the swift, p. 8, 13.

HAMM, Steve, CORTESE, Amy, YANG, Cathy. Microdoft Refines Its Net Game. Business Week, New York, n. 857, p. 62-68, September 8, 1997.

IAYASHI, Alden M. Is Corporate America Ready For E-Commerce?. Datamation, Newton, v.42, n. 16, p. 54-56, October 1996.

TUBER, Peter, KORN, Jessica. A Linha de Produção Agora é uma Teia. (transcrita a Forbes). Informática Exame, Editora Abril, Ano 31, v.31, n. 20, p. 102-106, setembro 1997.

IANSENTI, Marco, MACCORMACK, Alan. Developing Products On Internet Time. Harvard Business Review, Boston, v. 75, n. 5, p. 108-117, September/October 1997.

KALAKOTA, Ravi e WHINSTON, Andrew B. Frontiers fo Electronic Commerce. 1rst Edition. USA: Adison-Wesley Publishing Company, Inc. , 1996. 850p. Cap. 7 : Consumer- Oriented Eletronic Commerce, p. 272. Cap. 1 : Welcome to Eletronic Commerce, p. 1.

KIELY, Thomas. Electronic Commerce - Obeying The Laws of Cyberspace. Harvard Business Review, Boston, v.75, n. 5, p. 12-13, Sept./Oct. 1997.

KOSIUR, David. Understanding Electronic Commerce. 1rst edition. Redmond, Massachussetts : Microsoft Press, 1997. 287p. Cap. 1 : What is Eletronic Commerce?, p. 2, 9, 24. Cap. 3 : Handling Money on the Net, p. 38-40. Cap. 4 : Security and Electronic Commerce, p. 66. Cap. 5 : Consumer and Business Markets, p. 91.

KUGLER, José Luiz. Tendências e Implicações do Comércio Eletrônico. Dossiê Informática/Internet, Revista USP, n. 35, p. 92-97, setembro/outubro/novembro/1997.

LOPES, Alexandre Barsi, REINHARD, Nicolau. Distribuindo Informação Financeira Online: Um estudo Empírico. RAUSP, v. 31, n. 4, p. 31-43, Out./Dez. 1997.

MATTAR, Fauze Najib. Pesquisa de Marketing. 3a. edição. São Paulo : Ed. Atlas, 1996. v. 1, 335p. e v. 2, 225 p.

PARASURAMAN, A. Marketing Research. 2a. edição. USA : Adison Wesley Publishing, 1991. 898 p.

PAVICIC, Daniela. A Internet Invade o Marketing. Mandic Magazine, São Paulo, p. 24-25, outubro 1997.

PITTA, Dennis. Internet Currency. Journal of Consumer Marketing, West Yorkshire, v. 14, n. 2, p. 189-190, 1997.

PORTER, Michael. Competitive Advantage: criando e sustentando um desempenho superior. 1ª Edição. Rio de Janeiro : Editora Campus, 1990. 512 p.

REGGIANI, Lucia. Carteira Eletrônica Faz Saque e Depósito. Folha de São Paulo, São Paulo, 29 out. 1997. Informática 5, p. 3

SCHWARTZ, Evan I. Webeconomia: nove princípios essenciais para aumentar sua participação e negócios na world wide web. 1a. Edição. São Paulo: Makron Books, 1998. 202 p.

TAYLOR, Michael. The Four Stages of E-Commerce. Datamation, Newton, v. 42, n. 16, p. 50, October 1996.

TUCKER, Michael Jay. Web Servers Tuned for E-Commerce. Datamation, Newton, v. 43, n. 2, p. 92-98, February 1997.

VARNEY, Sarah E. IBM Jumps Into E-Commerce. Datamation, Newton, v. 42, n. 13, p. 52-56, July 1996.

VARNEY, Sarah E., McCARTHY, Vance. Wired for Profits. Datamation, Newton, v. 42, n. 16, p. 43-50, October 1996.

YAHOO (online). Yahoo Inc. 02/12/1997. Disponível na Internet : www.yahoo.com

YIN, Robert K. Case Study Research: Design and Methods. 2a. edição. USA : Ed. Sage, 1998. 171p. v. 5 (Applied Social Research Methods Series)

