

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE ECONOMIA

**Crescimento da Indústria Varejista com a
Introdução do Comércio Eletrônico:
O Caso Americanas**

Patrícia Moreira da Rocha Amaral de Souza
E-mail: patimras@hotmail.com

Orientador: Jacob Frenkel
E-mail: jfrenkel@oi.com.br

Agosto 2009

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE ECONOMIA

Crescimento da Indústria Varejista com a Introdução do Comércio Eletrônico: O Caso Americanas

Patrícia Moreira da Rocha Amaral de Souza
E-mail: patimras@hotmail.com

Orientador: Jacob Frenkel
E-mail: jfrenkel@oi.com.br

Agosto 2009

As opiniões expressas neste trabalho são de exclusiva responsabilidade da autora.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a minha família por todo incentivo e apoio durante todos os anos de faculdade.

A todos os meus amigos que compreenderam a importância deste trabalho e a minha ausência em alguns momentos.

A meus grandes amigos, Edmundo e Julia, que sempre se interessaram e se preocuparam com meus projetos e realizações pessoais.

A toda equipe financeira da B2W que me forneceu informações e explicações necessárias para a finalização desta monografia.

A meu orientador pelo tempo de dedicação e de direcionamento e sugestões dadas durante todo o andamento da monografia.

Agradeço, especialmente, ao meu namorado Vitor que esteve presente em todos os momentos me apoiando e me ajudando até que o trabalho estivesse concluído.

RESUMO

O trabalho analisa as conseqüências do desenvolvimento da Internet no Brasil, a partir dos anos 90, para o segmento varejista brasileiro. A Internet começou a ser utilizada no país em meados de 1989, porém somente por Órgãos do governo, Instituições de Pesquisa e, no início de 1990, por algumas Universidades.

A comunicação via *Web*, rápida e barata, assim como sua interatividade, foram fatores relevantes para sua acelerada propagação. Os primeiros sites criados eram de notícias e em meados dos anos 90, com a liberação do uso comercial da Internet, surgiram os primeiros sites de compras que deram início ao chamado comércio eletrônico.

O varejo virtual ofertava bens e serviços ao público com novas vantagens que o varejo tradicional não oferecia. As grandes vantagens deste tipo de comércio fizeram com que o número de consumidores *online* aumentasse cada vez mais. As empresas, podendo diminuir seus custos e buscando se adequar aos novos hábitos de seus clientes, ingressaram de forma acentuada no *e-commerce*.

Esta monografia analisa, principalmente, os impactos que podem ser causados no varejo de lojas físicas pela introdução e evolução do comércio eletrônico. As lojas físicas irão, em um futuro próximo, desaparecer? Esta questão é o foco central deste trabalho.

ABREVIATURAS, SIGLAS E CONVENÇÕES

BOVESPA – Bolsa de Valores de São Paulo

B2B – Business to Business

B2C – Business to Consumer

B2G – Business to Government

B2W – Business to World – Companhia Global do Varejo

CE – Comércio Eletrônico

C2B – Consumer to Business

C2C – Consumer to Consumer

C2G – Consumer to Government

EBITDA – Earnings before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization

EDI – Electronic Data Interchange

FAI – Financeira Americanas Itaú

G2B – Government to Business

G2C – Government to Consumer

G2G – Government to Government

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IOS – Interorganizational System

LASA – Lojas Americanas S.A.

NASDAQ – National Association of Securities Dealers Automated Quotations

PIB – Produto Interno Bruto

TEF – Transferência Eletrônica de Fundos

ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	10
CAPÍTULO I – A INDÚSTRIA VAREJISTA.....	13
I.1 A Estrutura do Varejo.....	13
<i>I.1.1 Definição de Varejo.....</i>	<i>13</i>
<i>I.1.2 Tipos de Varejo.....</i>	<i>15</i>
I.2 Fundamentos Econômicos do varejo.....	24
<i>I.2.1 Características Macroeconômicas do Varejo.....</i>	<i>24</i>
<i>I.2.2 Características Microeconômicas do Varejo.....</i>	<i>25</i>
I.3 Estratégia no Varejo.....	28
<i>I.3.1 O Conceito de Estratégia.....</i>	<i>28</i>
<i>I.3.2 Estratégias no Varejo.....</i>	<i>30</i>
I.4 Varejo no Brasil.....	32
<i>I.4.1 Histórico do Varejo Brasileiro até os anos 90.....</i>	<i>32</i>
<i>I.4.2 Histórico do Varejo Brasileiro após os anos 90.....</i>	<i>34</i>
CAPÍTULO II – COMÉRCIO ELETRÔNICO.....	36
II.1 Definições e Conceitos de Comércio Eletrônico.....	36
<i>II.1.1 Definição de Varejo.....</i>	<i>36</i>
<i>II.1.2 Formas de Comércio Eletrônico (CE): CE Puro X CE Parcial.....</i>	<i>37</i>
<i>II.1.3 A Estrutura do Comércio Eletrônico.....</i>	<i>38</i>
<i>II.1.4 Classificação do Comércio Eletrônico pela Natureza da Transação.....</i>	<i>39</i>

II.2 Histórico e Características do Comércio Eletrônico.....	40
II.2.1 História do Comércio Eletrônico.....	40
II.2.2 Vantagens do Comércio Eletrônico.....	43
II.2.3 Limites do Comércio Eletrônico.....	45
II.3 Comércio Eletrônico no Varejo.....	47
II.3.1 Varejo Eletrônico (e-tailing) e suas Classificações.....	47
II.3.2 Impactos da Internet para o Varejo.....	50
II.3.3 Pré-condições do e-tailing.....	51
II.3.4 Estratégias de Cliques e Cimento.....	53
CAPÍTULO III – ESTUDO DE CASO: LOJAS AMERICANAS.....	54
III.1 Lojas Americanas S.A.....	54
III.1.1 Histórico da LASA.....	54
III.2 Comércio Eletrônico no Varejo.....	57
III.2.1 Histórico da Americanas.com.....	57
III.2.2 Histórico do Submarino.....	59
III.2.3 B2W – Companhia Global do Varejo.....	61
III.3 LASA X B2W.....	63
CONCLUSÃO.....	70
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	72

ÍNDICE DE FIGURAS, GRÁFICOS E TABELAS

FIGURA 1.1 - Diferentes Níveis de Intermediários entre o Atacadista e o Varejista.....	14
FIGURA 1.2 - Diferentes Formatos do Varejo com Loja.....	21
FIGURA 3.1 – Estrutura do Grupo LASA.....	69
TABELA 1.1 - Atividades do Comércio Varejista segundo o IBGE.....	15
TABELA 2.1 – Transações entre os Diferentes Portais do Comércio Eletrônico.....	39
TABELA 3.1 – Quantidade de Pessoas Conectadas a Internet no Brasil.....	64
GRÁFICO 3.1 – Participação de Mercado no Comércio Eletrônico Brasileiro.....	63
GRÁFICO 3.2 – Evolução do PIB Brasileiro e do Consumo das Famílias.....	64
GRÁFICO 3.3 – A Evolução do Varejo Eletrônico e da Quantidade de E-consumidores..	66
GRÁFICO 3.4 – Evolução das Lojas Físicas (LASA).....	67
GRÁFICO 3.5 – Evolução da Receita Bruta de Vendas e do Lucro Líquido da LASA.....	68
GRÁFICO 3.6 – Evolução da Receita Bruta de Vendas e do Lucro Líquido da B2W.....	69

INTRODUÇÃO

O advento da internet não só facilitou a vida das pessoas pelo lado intelectual e de comunicação, mas também facilitou o comércio. A percepção desta como um meio de comunicação global deu impulso a um novo tipo de comércio dentro do varejo: o *web business*.

A Internet se transformou rapidamente em um importante mercado para compra e venda de produtos e serviços. Embora, ainda hoje, nem todos tenham acesso à rede eletrônica e outros que, mesmo tendo acesso, não costumam fazer suas compras via computador, ela se tornou, em pouco tempo, um espaço para atacadistas e varejistas venderem seus produtos. Neste trabalho o foco será na comercialização de produtos e, mais especificamente, na rede varejista do mercado.

Algumas pesquisas feitas em 1998, já revelavam o crescimento da disposição por parte dos vendedores de negociar via internet e o aumento por parte dos consumidores de fazer suas compras desta maneira mais ágil e prática. “O comércio na Internet foi cerca de R\$13 bilhões em 1998 e estima-se que cresça a uma taxa de 200% ao ano nos próximos anos (Ernst & Young, 1998).”

No Brasil, estudos revelaram que a utilização da internet vem crescendo a taxas expressivas e ascendentes. Deste modo, o país há mais de duas décadas vem se mostrando um ótimo espaço promissor para o *e-commerce*.

As vantagens deste novo tipo de comércio e suas expectativas de crescimento fizeram com que muitas empresas reformulassem suas estratégias e incluíssem a venda virtual em seus negócios. A venda *online* conseguia superar limitações espaciais, temporais, de localidade e outras, encontradas nas lojas físicas. Ao mesmo tempo, o varejo eletrônico também apresentava seus próprios limites de implantação e funcionamento.

O objetivo geral deste trabalho é estudar o comportamento da indústria varejista frente à entrada do *web business* no mercado brasileiro. Dessa forma, busca-se entender

quais mudanças ocorreram na estrutura de mercado do varejo, nas estratégias das empresas e nas lojas varejistas tradicionais.

Como objetivo mais específico pretende-se analisar os efeitos da introdução do comércio eletrônico no desempenho e no crescimento das Lojas Americanas. Serão feitas comparações entre o crescimento de venda de suas lojas físicas e o simultâneo aumento de suas vendas pela Internet.

O esforço central do presente trabalho irá se concentrar em verificar os impactos do crescimento do comércio eletrônico no varejo tradicional destacando ainda as características de cada um deles.

Para o desenvolvimento do trabalho foi utilizada, primeiramente, uma literatura específica sobre o varejo tradicional, para o melhor entendimento de sua definição, suas características e seu modo de funcionamento. Junto a esta, utilizou-se literaturas específicas que estudassem a forma como as empresas adotam estratégias e como estas têm influência sobre seus negócios.

Em seguida foi feito um estudo conjunto de artigos e livros específicos sobre o surgimento e a evolução da Internet e do varejo eletrônico no Brasil. A análise de dados baseou-se em sites especializados no *e-commerce* e em sites de empresas específicas.

A monografia compõe-se de três capítulos. O primeiro apresenta um panorama geral sobre o varejo realizado em lojas físicas e suas características específicas e de mercado. Além disso, analisa-se a evolução do varejo brasileiro frente a condições econômicas do país e a formação de estratégias de empresas deste segmento.

O segundo capítulo relata o surgimento de um novo tipo de comércio no qual a indústria varejista ingressou. Este capítulo aborda as condições necessárias para que fosse possível utilizar esta nova forma de varejo, assim como suas características, seus limites de implantação e operação e seus inúmeros benefícios. Analisa-se também o impacto do comércio eletrônico no varejo e a possibilidade de empresas se basearem em uma nova estratégia que considera não só o varejo físico, como também o virtual.

O terceiro e último capítulo descreve a estratégia utilizada pelas Lojas Americanas com a introdução do comércio eletrônico, e seus resultados. Por fim, são destacadas as características concorrentes e complementares dos dois tipos de comércio e a importância dos dois varejos para a oferta de um melhor serviço aos consumidores.

CAPÍTULO I – A INDÚSTRIA VAREJISTA

Este capítulo apresenta uma fundamentação teórica ao estudo empírico de empresas do varejo que buscam, através de diferentes estratégias, adquirir uma maior parcela do mercado brasileiro. Para uma melhor compreensão do trabalho faz-se necessária uma análise do conceito, das características econômicas e dos posicionamentos estratégicos no comércio varejista.

I.1 A Estrutura do Varejo

Esta seção pretende esclarecer o conceito e a importância do varejo no mercado. Como objetivo secundário, ela oferece informações para uma melhor compreensão do ambiente varejista e de seus possíveis segmentos.

I.1.1 Definição de Varejo

O setor varejista além de apresentar características próprias e diferenciadas no ponto de vista acadêmico e analítico, compreende diversos setores da economia. Pode-se definir o varejo como todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços diretamente aos consumidores finais, para uso pessoal e não-comercial.¹

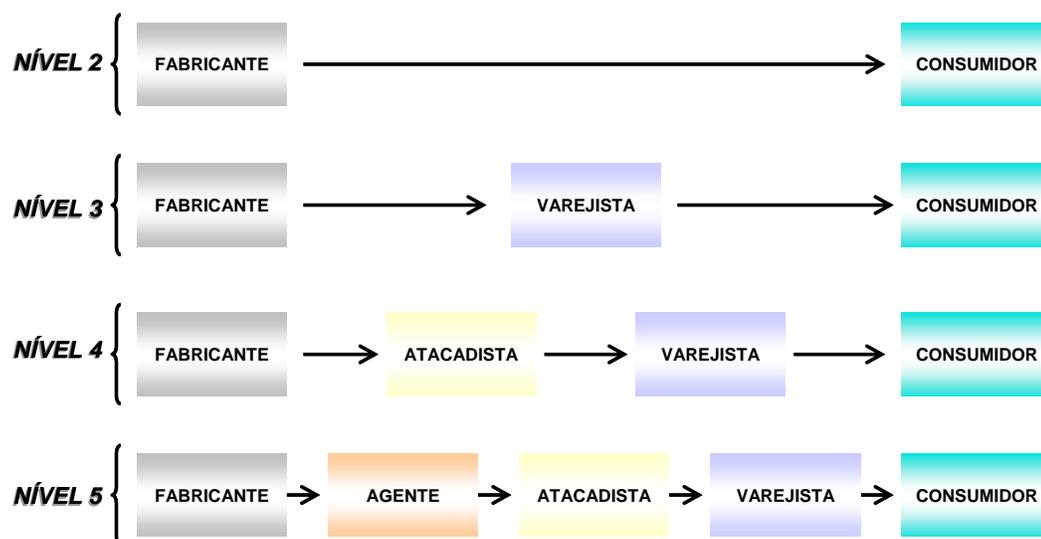
A palavra varejo (*retail*) é derivada da palavra francesa *retailleur*, que significa cortar em pequenas quantidades e, portanto, pode-se dizer que uma loja de varejo é qualquer empreendimento comercial cujo faturamento provenha, principalmente, da venda de pequenos lotes diretamente ao consumidor.

O varejista difere do atacadista, pois o segundo vende para clientes institucionais que compram para revenda ou como insumo para suas próprias atividades empresariais. Como parte do sistema de distribuição, o varejista desempenha o papel de último negociante do canal de distribuição que liga fabricantes a consumidores. Na cadeia entre o

¹ KOTLER, Philip. **Administração do Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas 1993.

produtor e o consumidor é possível, ou não, existir diferentes níveis de intermediários, como pode ser visto na figura 1.1 abaixo.

FIGURA 1.1 - Diferentes Níveis de Intermediários entre o Atacadista e o Varejista



Fonte: ROSENBLOOM, Bert. Marketing **Channels: A Management View**. 6. ed. Hinsdale: Dryden Press, 1999

As pessoas freqüentemente consideram o varejo como venda em loja, porém, as atividades varejistas podem ser realizadas pelo telefone, correio, Internet ou até na casa do próprio consumidor. A maneira como os bens e serviços são ofertados ou o local onde são vendidos, assim como o tipo de produto oferecido, não têm importância para a análise de seu conceito.

A atividade varejista perpassa por inúmeros produtos ofertados na economia e, por isso, são de grande importância e representam a maior parte no consumo das sociedades. Esta amplitude do varejo pode ser analisada na tabela 1.1 onde se encontra a segmentação da estrutura do varejo pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), sendo esta, a mais abrangente, dentre todas as atividades de comércio e serviços.

TABELA 1.1 - Atividades do Comércio Varejista segundo o IBGE

Diferentes setores do Varejo
1 – Combustíveis e Lubrificantes
2 – Hipermercados, Supermercados, Produtos alimentícios, Bebidas e Fumo
3 – Tecidos, Vestuário e Calçados
4 – Móveis e Eletrodomésticos
5 – Artigos Farmacêuticos, Médicos, Ortopédicos e de Perfumaria
6 – Equipamentos e Materiais para Escritório, Informática e Comunicação
7 – Livros, Jornais, Revistas e Papelaria
8 – Outros Artigos de Uso Pessoal e Doméstico
9 – Veículos, Motos, Partes e Peças (*)
10 – Material de Construção (*)

(*) Comércio Varejista Ampliado Fonte: Elaboração própria a partir de dados do IBGE

I.1.2 Tipos de Varejo

O varejo, na busca do melhor atendimento ao cliente, se transforma e se desenvolve constantemente. Desta forma existem, cada vez mais e em velocidade maior, novas formas de comercialização de bens e serviços para o consumidor final e, portanto, a dificuldade de classificar de forma única este setor é enorme apresentando diferentes abordagens quanto à sua classificação. Neste trabalho será utilizada a abordagem de Parente (2000) ².

I.1.2.1 Classificação de Acordo com o Tipo de Propriedade

Segundo Parente, as instituições varejistas podem ser classificadas em três grandes grupos. Em primeiro lugar, sua classificação se dá de acordo com o tipo de propriedade, podendo ser independente, rede, franquia, departamento alugado ou sistema vertical de marketing.

² PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000. 388 p.

I.1.2.1.1 Estabelecimentos Independentes

O varejista independente possui apenas uma loja e, em geral, tem administração familiar com pouca sofisticação gerencial e tecnológica. Sendo assim, o sócio, em geral, tem alto poder de decisão e consegue administrar diretamente a loja. Porém, pelo pequeno tamanho do negócio, a economia de escala explorada, na maioria das vezes, é pequena.

I.1.2.1.2 Redes Corporativas

As redes operam mais de uma loja sob a mesma direção tendo assim diversas frentes, o que pode criar dificuldades no controle de todas as operações. Por outro lado, as redes corporativas apresentam vantagens de custo em relação aos estabelecimentos independentes visto que exploram uma maior economia de escala relacionada não só ao preço das mercadorias compradas de fornecedores, como também à propaganda e à tecnologia utilizada.

I.1.2.1.3 Franquias

As franquias representam um sistema contínuo e integrado de parceria empresarial entre o franqueado e o franqueador. Este concede ao primeiro, mediante remuneração, licença de uso de sua marca e conhecimento de operação do negócio.

I.1.2.1.4 Departamentos Alugados

Os departamentos alugados são departamentos dentro de uma loja de varejo, operados e gerenciados por outra empresa. Este tipo de negociação gera benefícios para o locador, pois este diferencia seu serviço com a presença de um departamento altamente especializado e, normalmente, com marca reconhecida. Para o inquilino a vantagem se dá em relação a pouca preocupação necessária com a infra-estrutura e a sua instalação em local privilegiado e com clientes.

I.1.2.1.5 Sistemas verticais

Os sistemas verticais, cada vez mais utilizados no mercado, tentam integrar todos os membros do canal (varejistas, atacadistas e produtores), visando eliminar desperdícios. Todos os integrantes do canal trabalham em conjunto para otimizar os resultados.

Estes sistemas verticais podem ser corporativos, quando uma instituição passa a ser proprietária de outras no canal ou administrativos, quando a instituição indicada como líder, por sua competência e importância, coordena todas as atividades e etapas do canal. Além destes dois tipos, os sistemas verticais podem ser contratuais, quando o atacadista organiza uma rede de varejistas independentes oferecendo melhores condições de compras e apoio mercadológico ou então, por esforços dos varejistas independentes que criam uma organização central de compra obtendo menores preços de compra.

O varejo eletrônico, estudado no capítulo 2 deste trabalho, pode ser encontrado, diante desta classificação, como rede, departamento alugado ou sistema vertical. As redes ocorrem quando a mesma direção opera mais de um site de venda de produtos e serviços aos consumidores, como é o caso das lojas Americanas, que controla não só o site Americanas.com, como o Submarino e o Shoptime, além de outros. Como exemplo de departamentos alugados, claro que com uma infra-estrutura não física, diferentemente do varejo tradicional, apresentam-se Netshoes e Havaianas, sites especializados que ofertam seus produtos dentro do site da Americanas.com.

Os sistemas verticais podem ser claramente vistos no varejo realizado pela Internet visto que muitos sites vendem também para outras empresas e, portanto, além de varejistas, funcionam como atacadistas.

I.1.2.2 Instituições com Lojas

Numa segunda divisão, apresentada na figura 1.2 abaixo, Parente classifica as instituições varejistas com lojas entre lojas alimentícias, não alimentícias e serviços.

As instituições com loja oferecem exposição e contato direto do produto com o público. Dessa forma, a localização dos produtos, as características visuais e a velocidade do atendimento são fatores de extrema importância para os consumidores neste tipo de instituições.

I.1.2.2.1 Alimentícias

O primeiro ramo dentro do varejo com loja é o alimentício que engloba tanto bares, mercearias e padarias, quanto minimercados, lojas de conveniência, supermercados compactos e convencionais, hipermercados e clubes atacadistas.

Os bares, ou cafés apresentam uma linha restrita de produtos que se concentra em lanches e bebidas e, assim, oferece cigarros, balas, salgadinhos, chocolates e diversas bebidas.

As mercearias, ou armazéns, são pequenas lojas localizadas em regiões de baixo potencial de mercado. Seu leque de produtos se limita a produtos de mercearia, frios, laticínios e bazar.

As padarias são um tipo singular de varejo, visto que grande parte de sua receita deriva de sua própria fabricação de bolos e pães. De modo geral, a padaria atende as necessidades de conveniência dos clientes em regiões com alta densidade populacional.

Minimercados encontram-se nas periferias das cidades, onde se concentra a população de baixa renda. Suas mercadorias assemelham-se aos de uma mercearia, porém já adotam o sistema de auto-serviço com o *check out* (caixa registradora sobre balcão na saída da loja).

As lojas de conveniência tiveram seu modelo importado dos Estados Unidos e localizam-se, sobretudo, nos postos de gasolina. Suas peculiaridades, como funcionamento 24 horas e o atendimento personalizado, foram incorporadas, respectivamente, pelos super e hipermercados e padarias cada vez melhor equipadas, fazendo destes seus grandes concorrentes.

Supermercados compactos têm como principal característica o auto-serviço. Os itens representam uma linha completa, porém compacta, de produtos alimentícios que são expostos de modo acessível “à mão” dos consumidores. Este tipo de varejo alimentício apresenta um número adequado de dois a seis caixas registradoras na saída da loja, buscando, assim, facilitar o atendimento.

Supermercados tradicionais são uma expansão do modelo acima com o tamanho da loja, o número de itens e a quantidade de *check outs* bem maiores do que o anterior.

Diferentemente dos tipos acima de varejo, as superlojas e os hipermercados ofertam não só produtos alimentícios, como também produtos fora deste ramo. A distinção entre eles se dá na variedade e no destaque dados ao setor não-alimentício. Enquanto os hipermercados incluem a conveniência do consumidor poder realizar todas as compras em um só local enquanto, as superlojas, geralmente, não conseguem suprir todas as necessidades de produtos não-alimentícios. Estes dois tipos de lojas, geralmente localizam-se a uma distância relevante dos centros urbanos, visto que necessitam de grandes espaços para a implantação de sua estrutura.

Como última forma de instituições alimentícias com loja, encontram-se os clubes atacadistas, por exemplo, o Makro, que apresenta ampla loja e comercializa não só no mercado varejista (consumidores finais), como também no mercado atacadista (comerciantes e operadores de restaurantes).

I.1.2.2.2 Não-Alimentícias

O segundo ramo de varejo com lojas é o de bens não-alimentícios que pode se apresentar no formato de lojas especializadas, lojas de departamento, magazines, lojas de desconto ou de fábrica.

As lojas especializadas trabalham com estreita variedade, mas profundo sortimento que pode consistir em calçado, livro, móvel, brinquedo ou até confecções em geral. Seu tamanho apresenta grandes variações, assim como seu público alvo, que pode ser variar desde a classe C até a classe A.

As lojas de departamento apresentam ampla variedade e profundo sortimento, oferecem considerável atendimento ao consumidor e possuem sua exposição de produtos em departamentos separados.

As minilojas de departamento apresentam uma linha tênue e, algumas vezes, uma interseção com as lojas especializadas. O modelo das minilojas é, na verdade, o de uma loja de departamento compacta, porém com linha limitada de itens e sem ambientação de departamentos separada. Frequentemente seu foco se dá nos departamentos de eletrodomésticos, móveis, brinquedos, ferramentas e utilidades.

As lojas de desconto são varejistas que vendem diversas mercadorias com serviço limitado e preços baixos. Seus produtos, normalmente, não acompanham a moda do momento.

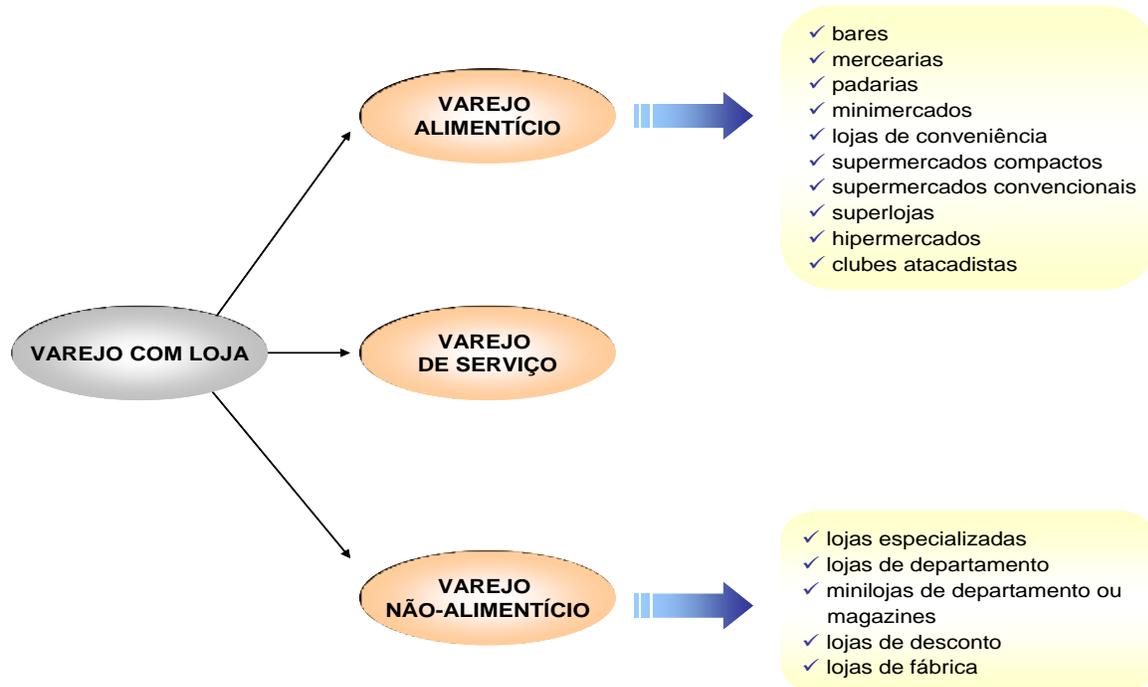
As lojas de fábrica são lojas de propriedade do fabricante que oferecem somente sua linha de produtos descontinuados ou de pedidos cancelados.

I.1.2.2.2 Serviços

O terceiro ramo de varejo com loja, o de serviço, muitas vezes, é esquecido e desconsiderado como atividade do varejo. No entanto, grande parte da indústria varejista consiste em prestação de serviços.

O diferencial entre este tipo de varejo e o de produtos é que o cliente não adquire a posse dos bens comprados, mas os benefícios de, por exemplo, serviços feitos em salões de beleza, lavanderias, cinemas, escolas e academias. Os serviços apresentam características inexistentes no varejo de mercadorias, como a intangibilidade, perecibilidade, inseparabilidade no que diz respeito ao momento de produção e consumo, e heterogeneidade do serviço de acordo com o dia e o prestador do serviço.

FIGURA 1.2 - Diferentes Formatos do Varejo com Loja



Fonte: Elaboração Própria a partir de dados de PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia.** São Paulo: Atlas, 2000

I.1.2.3 Instituições sem Lojas

O terceiro grupo dentro da classificação do varejo, segundo Parente, são as instituições sem loja. Os produtos e serviços ofertados fora de lojas físicas, em grande parte, podem ser os mesmos que aqueles vendidos em lojas, porém, produtos padronizados apresentam maior destaque neste tipo de venda. A forma de comunicação com os clientes no varejo sem loja se dá, geralmente, a partir de marketing direto, vendas diretas, máquinas de venda ou do varejo virtual.

Os vários tipos de varejo sem loja utilizam dos diferentes tipos de mídia para se comunicarem com os clientes. Desse modo, sua evolução está intimamente ligada ao desenvolvimento tecnológico da comunicação, além de depender também da mudança dos costumes de consumo da população e das campanhas de marketing.

I.1.2.3.1 Marketing direto

O marketing direto, forma de varejo sem loja, comunica-se com o público através de distribuição de cartas, folhetos ou catálogos por mala direta, revista, jornal, rádio ou televisão. A intenção é utilizar diversos veículos de propaganda para solicitar pedidos, normalmente por telefone, dos consumidores em seu local de trabalho ou residência. Este sistema se adequa a clientes que buscam conveniência e possuem pouco tempo para as compras.

I.1.2.3.2 Vendas diretas

Uma segunda maneira de vender sem um espaço pré-definido é pela venda direta. A apresentação da mercadoria é feita de forma altamente interativa e acontece fora de um estabelecimento comercial fixo, podendo ser na casa do cliente. As vantagens deste tipo de comércio são a conveniência da compra sem a movimentação do consumidor e o benefício de poder testar e/ou experimentar o produto antes de comprar, benefício este que não existe em nenhuma das outras formas de venda sem loja.

I.1.2.3.3 Máquinas de venda

Outro modo encontrado para facilitar a vida dos compradores foi a instalação de máquinas de venda em locais estratégicos e de grande tráfego de pessoas. Os produtos são liberados com o depósito de dinheiro ou ficha e até cartão de crédito. Sua vantagem é a possibilidade de venda em qualquer momento do dia, já que não há a necessidade de interação pessoal.

I.1.2.3.4 Varejo virtual

O varejo virtual que apresenta, dentre os acima, maior velocidade de crescimento, é um formato de varejo no qual a comunicação é feita por um sistema eletrônico interativo. As informações e gráficos são transmitidas ao computador do cliente que pode realizar seu pedido instantaneamente pelo mesmo sistema interativo e receber sua mercadoria no local escolhido.

Este formato de varejo sem loja, que é o objeto de estudo deste trabalho, faz com que muitos fatores de diferenciação que os diversos formatos de varejo com loja apresentavam, desapareça.

A localização das lojas, o horário de funcionamento, a especialização e/ou variedade de produtos e os baixos custos de alguns tipos de varejo com loja deixam de ser características de diferenciação. O varejo virtual pode apresentar, ao mesmo tempo, baixos custos, maior sortimento, maior especialização e com atendimento 24 horas sem endereço fixo. Desta forma, ele passa não só a ser concorrente de supermercados em geral, superlojas, hipermercados, clubes atacadistas, lojas especializadas, lojas de departamento em geral e lojas de desconto, mas um forte concorrente.

Bares, mercearias, padarias, minilojas, lojas de conveniência, lojas de fábrica e serviços não conseguem, mesmo que os consumidores desejassem, ser completamente substituídos pelo varejo *online*. As mercadorias oferecidas pelos três primeiros estabelecimentos são, em geral, perecíveis, de produção contínua e constante e não apresentam um padrão de qualidade e “marca”, fazendo com que sua venda seja de difícil concretização via Internet. Além disso, estes estabelecimentos encontram-se próximos dos locais de residência dos consumidores e satisfazem compras momentâneas.

Em minilojas, normalmente, os clientes são de mais baixa renda e, portanto, muitas vezes, nem sequer têm acesso diário à internet. Somado a isso a intenção de consumo em minilojas é de compras rápidas, o que não ocorre no varejo eletrônico que demanda um tempo mínimo de entrega.

As lojas de conveniência também atraem compras momentâneas e, muitas vezes, impulsivas sendo difícil substituí-las pelo comércio eletrônico.

As lojas de fábrica são do próprio fornecedor, independente da forma como os produtos são oferecidos e, portanto, a venda virtual não é uma concorrente da loja tradicional do fabricante e sim dos outros fabricantes. Os serviços, assim como as mercadorias vendidas em padarias, são de difícil padronização e, além disso, na maioria das

vezes, exigem a presença física do comprador para recebê-lo. Sendo assim, os serviços normalmente não se comportam como concorrentes diretos do varejo virtual.

Muitas vezes o varejo virtual se torna a própria expansão da empresa que passa a oferecer seus produtos tanto em lojas tradicionais, como em sites, obtendo assim mais de um tipo de canal de venda e podendo se apropriar das vantagens de cada um deles.

I.2 Fundamentos Econômicos do Varejo

Esta seção mostra a importância das atividades varejistas nas faces macro e micro da economia. O varejo é de extrema importância para os consumidores e, por isso, é uma instituição econômica significativa e um grande negócio em nossa sociedade.

I.2.1 Características Macroeconômicas do Varejo

O consumo representa a maior parte do PIB (Produto Interno Bruto) de um país e como este é efetivado através do varejo, que integra muitas funções básicas do comércio, este é de grande importância para a economia de um país. As atividades varejistas apresentam alta suscetibilidade a políticas econômicas, de forma que mudanças na conjuntura macroeconômica e nos índices de renda da população geram uma rápida variação do volume de suas vendas.

Os bens, em geral, sofrem variações de venda com mudanças nos salários ou da inflação do país que faz com que o poder de compra da população diminua. A oferta de crédito e as taxas de juros e de câmbio do país são de extrema importância para os produtos de maior valor, em que a venda a prazo predomina.

O varejo é uma das maiores indústrias de um país em termos de empregabilidade. Incluindo diversas atividades como procura e seleção de produtos, aquisição, distribuição, comercialização e entrega, é essencial a qualquer nação. O setor emprega grande parte da população economicamente ativa de um país e tende a ter contínuo crescimento.

I.2.2 Características Microeconômicas do Varejo

A análise de estruturas de mercado é importante, pois, diante dela, pode-se visualizar a forma pelo qual os preços dos bens e serviços são determinados em uma economia.

I.2.2.1 Concorrência Monopolística

Dentre os estudos microeconômicos de estrutura de uma indústria, aquela que melhor explica a indústria do varejo é a estrutura de concorrência monopolística.

Esta estrutura contém elementos da concorrência perfeita, na qual há um grande número de compradores e vendedores e, portanto, nenhum deles, agindo individualmente, consegue exercer influência na determinação dos preços dos produtos, e do monopólio, no qual uma única empresa produz um bem ou serviço que não tem substituto próximo, e, deste modo esta empresa é uma formadora de preços podendo auferir lucros acima daqueles em concorrência perfeita.

Como elementos da concorrência monopolística encontram-se o grande número de compradores e vendedores no mercado e produtos diferenciados, porém, com substitutos próximos no mercado.

“Os bens são considerados substitutos próximos quando representam variedades do mesmo tipo de mercadorias ou serviços com similar forma ou função e preenchendo o mesmo desejo ou necessidade específicos dos consumidores.” (Tradução própria baseada em BAIN, Joe S. **Industrial Organization**. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1968)

A presença de bens substitutos faz com que as firmas sejam passíveis de concorrência. Deste modo, cada produtor procura diferenciar seu produto para que possa garantir a fidelidade de um grupo de clientes.

“Estamos interessados em diferenciação de produtos como uma dimensão de estrutura de mercado, primeiramente, por causa de sua influência na conduta ou desempenho de mercado por parte dos vendedores, nas indústrias aonde são encontradas.” (Tradução própria baseada em BAIN, Joe S. **Industrial Organization**. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1968)

A diferenciação de produtos se refere, em algum aspecto, a uma imperfeição da substituíbilidade, para os consumidores, das mercadorias ofertadas pelos diferentes vendedores em uma indústria. Em termos técnicos o grau de substituíbilidade de duas diferentes mercadorias deve ser mensurado pela elasticidade-preço da demanda. Isto quer dizer que entre próximos substitutos, uma pequena redução de preço de uma delas faz com que a demanda por este bem caia e pelo outro bem aumente. Ao contrário, quando os bens são substitutos distantes, a variação do preço de um deles não afeta perceptivelmente a demanda de cada um deles.³

Segundo Bain (1968) existem cinco maneiras de diferenciar os produtos. A primeira delas seria pela qualidade ou design das mercadorias, enquanto, a segunda fonte de diferenciação, se baseia no não conhecimento, por parte dos compradores, das características e qualidades dos bens. Desta forma, a confiança no vendedor ou na marca da mercadoria torna-se um fator de extrema importância para que o consumidor dê preferência a certos produtos frente a outros.

A terceira maneira seria utilizar persuasivos esforços de venda, dando mais informações para os clientes. Isto pode ser feito através do uso da propaganda, que em sua forma abrangente representa a quarta forma de diferenciação de produtos. A quinta e última forma, é a diversidade de localidades em que se encontram os ofertantes do mesmo tipo de mercadorias.

A diferenciação do produto na concorrência monopolística pode ser baseada em características especiais do produto, marcas registradas, embalagem, qualidade, design ou condições específicas de venda, tais como localização do vendedor, garantias e créditos.⁴ Desta forma, cada uma delas consegue garantir, em geral, um segmento de mercado (*market share*) suficiente para cobrir, ao menos, seus custos.

³ BAIN, Joe S. **Industrial Organization**. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1968

⁴ MCGUIGAN, JAMES R.; MOYER R. CHARLES; HARRIS FREDERICK H. de B. **Economia de Empresas: Aplicações, Estratégia e Táticas**. São Paulo: Thomson Learning, 2004.

I.2.2.2 Oligopólio Competitivo

A indústria varejista pode também se enquadrar dentro da estrutura de oligopólio competitivo com produtos diferenciados e/ou homogêneos. Isto acontece quando há poucas empresas líderes que detém significativa parcela do mercado e um grande número de firmas pequenas e médias que formam uma franja competitiva.

A concorrência neste tipo de estrutura de mercado normalmente ocorre quando os produtos são homogêneos ou através de mecanismos de diferenciação de produtos. Há possibilidade de diferenciação do produto, porém a concorrência se realiza predominantemente em preços.

As grandes firmas geralmente lideram por preços já que têm maior poder de barganha frente aos fornecedores e, assim sendo, possuem maiores margens de lucro. Estas objetivam cada vez mais aumentar sua fatia no mercado.

As empresas marginais, de menor expressão apresentam grande resistência à eliminação de sua presença no mercado, isto porque, na maioria das vezes elas se diferenciam das outras por sua localização ou por tecnologia.

No oligopólio competitivo há convivência de tecnologias muito díspares o que restringe a concentração do mercado e das barreiras à entrada de empresas de qualquer porte. As economias de escala neste tipo de estrutura de mercado não são de grande importância.⁵

Deste modo, as vantagens competitivas são conseguidas por empresas que apresentem vantagens de custos e, portanto, consigam se manter no mercado, com liderança de preços, em períodos de retração ou por empresas que consigam formular alguma estratégia de diferenciação que permita manter um segmento do mercado.

⁵ POSSAS, M. **Estruturas de Mercado em Oligopólio**. São Paulo: Hucitec, 1985.

O varejo eletrônico, analisado no capítulo 2, apresenta, em geral, características da estrutura de mercado de oligopólio competitivo, visto que os produtos mais demandados por este tipo de negócio são padronizados e, portanto, de difícil diferenciação. Sendo assim, a concorrência se dá, basicamente, por liderança de preços. Além disso, a venda *online* apresenta poucas barreiras à entrada e à saída já que, com dada tecnologia, é possível criar e finalizar um site com um pequeno custo.

O varejo virtual apresenta grandes sites e marcas que detém menores preços de venda já que possuem maior poder de barganha frente aos fornecedores e infinitos outros pequenos que sobrevivem devido a suas pequenas especificidades.

Os dois sites analisados neste trabalho, a Americanas.com e o Submarino, detém a maior parcela do varejo eletrônico brasileiro, pois, tendo sido os primeiros a ingressar neste tipo de comércio, conquistaram a “nata” de consumidores que tinham acesso a internet e a intenção de comprar através desta.

A tendência é que outras grandes empresas eletrônicas, que tenham as mesmas vantagens competitivas que os dois sites citados acima, adquiram parte de seu mercado consumidor. Desta forma o mercado funcionará como um oligopólio competitivo, com poucas empresas dividindo a maior parcela do mercado e várias outras empresas menores competindo por características específicas de seus produtos, principalmente.

I.3 Estratégia no Varejo

Esta seção visa esclarecer a importância da estratégia na tomada de decisão das empresas e, especialmente, nas indústrias de varejo. Estas objetivam, primordialmente, uma melhora de desempenho, através de ações previamente elaboradas.

I.3.1 O Conceito de Estratégia

Proveniente do grego *stratègós* a palavra, originariamente, significava “a arte do general”, sendo seu sentido intimamente ligado com a guerra. Atualmente, ela é empregada em diferentes contextos, inclusive, bastante utilizada no meio corporativo.

O termo foi analisado por diversos autores e, assim, numerosas definições foram elaboradas. Apesar das divergências, há concordância nas definições⁶ quanto à existência de uma relação necessária entre a organização e o meio envolvente e, é esta, que dá sentido ao conceito de estratégia. Além disto, nenhuma delas diverge da importância que as decisões estratégicas têm no futuro da corporação e na presença, explícita ou implícita, destas em todas as organizações.

Segundo Porter, autor que mais se destacou no ramo de estratégias competitivas, estratégia é desempenhar atividades diferentes dos concorrentes ou as mesmas atividades de modo diferente, ou seja, estratégia é diferenciação de bens e serviços.

“Estratégias Competitivas são ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e, assim, obter um retorno maior sobre o investimento.”
(PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva - técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1991)

Uma empresa competitiva busca se diferenciar das outras, para obter um *market share* que lhe proporcione uma maior rentabilidade. A escolha de suas atividades e a maneira como as mesmas serão desempenhadas são extremamente importantes para que a corporação crie vantagens comparativas.

As empresas, de uma maneira geral, optam por três tipos de posicionamentos estratégicos. O primeiro deles é baseado no conceito de liderança em custo, onde a produção é feita em grandes quantidades para buscar um menor preço do produto final. O segundo posicionamento utilizado pelas firmas é o de diferenciação que consiste levar ao mercado um serviço ou produto que, apesar de não ser o produto mais barato, atrai o cliente devido a características únicas oferecidas. O último tipo é o de enfoque, onde a empresa

⁶ NICOLAU, Isabel. **O Conceito de Estratégia**. Disponível em: <<http://www.scribd.com/doc/7292564/O-Conceito-de-Estrategia-rial>>. Acesso em: 30 Maio 2009.

concentra seus esforços em um mercado restrito. A estratégia de enfoque pode ser feita baseada no custo ou na diferenciação.⁷

“Embora uma empresa possa ter inúmeros pontos fortes e pontos fracos em comparação com seus concorrentes, existem dois tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa possa possuir: baixo custo ou diferenciação [...]. As estratégias de liderança no custo e de diferenciação buscam a vantagem competitiva em um limite amplo de segmentos industriais, enquanto a estratégia do enfoque visa uma vantagem no custo (enfoque no custo) ou uma diferenciação (enfoque de diferenciação) num segmento estreito.” (PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1992)

I.3.2 Estratégias no Varejo

O planejamento estratégico em uma organização varejista é um conjunto de etapas pelas quais a corporação deve passar para desenvolver um plano estratégico do varejo. É necessário definir a missão, as metas do negócio e fazer uma análise interna e externa da empresa.

A missão do negócio é uma descrição abrangente dos objetivos e do círculo de atividades que ela planeja empreender, sendo o objetivo fundamental ou ideal da instituição.

A entrada na indústria varejista é razoavelmente fácil, quando comparada a outros negócios, e, portanto, apresenta, constantemente, uma competição ampliada. Desta forma, cada firma busca diferenciar seus produtos para obter uma participação de mercado relevante e resultados financeiros positivos para que, assim possa assegurar sua permanência na indústria no longo prazo.

Os objetivos mais utilizados na elaboração da indústria do varejo são: aumento de vendas, de clientes e de ticket médio (valor e quantidade médios, por compra efetuada), busca pela lealdade do consumidor, expansão do número de lojas, aumento do *market share*, satisfação dos clientes, crescimento da margem bruta (reflete o posicionamento

⁷ PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

competitivo que a empresa pretende estabelecer no mercado), melhoria do lucro operacional após o Imposto de Renda (indica se a organização conseguiu operar produtiva e lucrativamente), melhoria na performance do ROI (relação entre o lucro do período e o valor total investido da empresa), aumento do giro de estoque (indicador de produtividade e eficiência na gestão de compras), rotatividade de empregados e queda do percentual de produtos em falta e de reclamações.

Como todas as atividades varejistas devem levar em consideração seus clientes e concorrentes, a estratégia de varejo define, basicamente, três decisões a serem tomadas: o público alvo a ser atingido, o composto de varejo a ser oferecido a esse público e de que forma pretende-se criar uma vantagem competitiva no mercado.⁸

O mercado alvo da firma deverá ser determinado em primeiro lugar, podendo este abranger diferentes sexos, distintas faixas etárias, diversas faixas da classe social ou até mesmo diferentes nacionalidades. A escolha do público é de extrema importância, visto que, o maior objetivo será satisfazer, da melhor maneira, seu gosto e sua necessidade.

Quanto à escolha, pelos varejistas, do formato de sua loja encontram-se todos os diferentes tipos de varejo citados na seção 1.2, como, por exemplo, loja especializada, loja de departamento, de desconto e outras.

A terceira decisão a ser tomada diz respeito aos pilares nos quais se apoiará a estratégia e a busca de sua vantagem frente aos concorrentes, podendo esta ser baseada em operações internas, ou relacionamentos externos. A escolha, baseada nas ações internas à empresa, se preocupa com a quantidade, qualidade e variedade dos itens, com o nível de preços estabelecidos, com a publicidade oferecida e com a qualidade da apresentação visual das mercadorias. Da mesma maneira, porém se apoiando nas características externas, é necessário decidir como será a relação com os clientes, os trâmites legais da firma, sua localização e seus fornecedores.

⁸ LEVY, Michael; WEITZ, Barton A. **Administração de Varejo**. São Paulo: Atlas, 2000. 695 p.

Ao conseguir criar uma vantagem de longo prazo em alguns destes aspectos, o varejista constrói uma barreira ao redor de sua posição no mercado, garantindo assim, a continuidade de seus clientes e obtendo, conseqüentemente, um bom desempenho financeiro.

O acompanhamento da satisfação dos consumidores e a reavaliação dos pontos fortes e fracos da firma, das ameaças e oportunidades utilizadas no momento devem ser feitos freqüentemente e, caso seja dado como necessário, realizar as devidas mudanças de táticas e estratégias.

I.4 Varejo no Brasil

Esta seção pretende descrever, de forma resumida, os principais movimentos ocorridos no varejo brasileiro nos séculos XX e XXI. O setor varejista era representado por pequenas empresas e lojas até os anos 80. Após a transição do governo militar para o regime democrático o varejo brasileiro seguiu um novo rumo com grandes mudanças e contínuo desenvolvimento.

I.4.1 Histórico do Varejo Brasileiro até os anos 90

Até os anos 80, a concorrência ocorria, sobretudo, no âmbito regional, com pequenas lojas varejistas especializadas atuando localmente, médias empresas atuando a nível regional e poucas e maiores empresas atuando em contexto nacional.

As maiores empresas e fornecedores localizavam-se principalmente nas regiões Sul e Sudeste, com exceção dos fornecedores de eletrônicos.

A ausência de padronização de mercadorias, embalagens inadequadas, entrega e logística ultrapassadas, diferenças acentuadas de gestão das empresas e grande presença de pessoas com baixo grau de profissionalização, entre outros fatores, fizeram com que o setor varejista brasileiro não obtivesse o desempenho esperado.

Soma-se aos aspectos anteriormente descritos o papel negativo no crescimento varejista desempenhado pela inflação, que deteriorava o poder de compra do brasileiro, principalmente aquele das classes C e D. Situação que foi revertida a partir dos anos 80 e, especialmente, após o fim da ditadura militar (1985), quando uma série de planos foi feita visando controlar a inflação que atingia níveis elevadíssimos.

Como o comércio é a ponta da cadeia produtiva, normalmente, é o primeiro a sentir os efeitos de um aumento ou redução das atividades econômicas do país. Sendo assim, o desenvolvimento e os resultados do setor varejista neste período ficaram comprometidos devido à convivência da economia brasileira com o processo inflacionário.

O primeiro plano de estabilização econômica ocorreu em 1986 (Plano Cruzado) com o objetivo de reorientar a economia brasileira. O congelamento de preços em todo o varejo, uma das principais medidas deste plano, fez com que produtores perdessem rentabilidade, além de promover grande diminuição na oferta e na qualidade das mercadorias. Este foi seguido dos Planos Bresser e Verão (1987 e 1989, respectivamente) que não obtiveram sucesso, assim como o primeiro.

Como resultado do fracasso na tentativa de conter as altas taxas de inflação, a década de 80 passou a ser conhecida como a “década perdida”.

As empresas varejistas, neste contexto, foram desestimuladas a estabelecer estratégias de redução de preços. O que acontecia era a prévia e constante remarcação de preços, visto que a lucratividade financeira havia se tornado tão ou mais importante quanto a operacional.

Como visto acima, o varejo brasileiro passou por quase uma década de recessão, incertezas políticas, aumento do desemprego, diminuição do salário mínimo e, o fator mais impactante, a inflação, e sua conseqüente queda na atividade econômica, geraram ineficiência do setor no período. A inflação impacta deteriorando o poder de compra dos consumidores e gerando as conseqüentes quedas de demanda e de volume de venda, coração da indústria varejista.

A demanda que ainda sobrevivia, concentrava-se em bens de consumo básicos, como alimentos e bebidas, acarretando um maior crescimento nas empresas supermercadistas do que no segmento de lojas de departamentos e similares.

I.4.2 Histórico do Varejo Brasileiro após os anos 90

Na década de 90, planos, desta vez bem sucedidos, foram feitos pelo governo com a intenção de promover uma abertura econômica e estabilizar a economia.

Juntamente com a estabilidade econômica dos anos 90 e o decorrente aumento de vendas no setor varejista, houve a liberalização das importações e o aumento da concorrência interna no setor varejista. A entrada de concorrentes externos com operações mais modernas a preços mais competitivos exigiu das companhias brasileiras a necessidade de investimento em tecnologia, infra-estrutura e capacitação técnica. No varejo, o impacto da concorrência dos importados foi mais intenso do que em outros setores, uma vez que os preços mais competitivos roubaram *market share* dos varejistas nacionais nas classes C e D, a exemplo da febre de produtos chineses e, produtos mais modernos, suprimiram a classe A com bens de luxo nunca antes oferecidos no Brasil.

Além disso, a entrada de produtos importados fez com que aumentasse a variedade de produtos circulantes. Sendo assim, a maior parte das firmas brasileiras buscou ofertar novas mercadorias no mercado, para que assim, pudessem se diferenciar das outras firmas que não conseguissem vender, num mesmo local, todos os produtos demandados.

A oferta de uma quantidade maior de itens necessita de um aumento no espaço físico das lojas, o que nem sempre é possível. Neste ponto, o comércio, estudado no segundo capítulo, feito de forma virtual, apresenta maior vantagem em relação ao comércio tradicional. A venda *online* não tem limite de espaço para a exposição de produtos, os sites podem apresentar infinitas páginas com ilimitados itens, sem maiores custos de infra-estrutura.

Este fator, somado a limitação de crédito, medida tomada pelo governo para restringir a demanda após o crescimento do consumo (desencadeado pelo Plano Real),

levou algumas grandes empresas, como Casas Centro, Casas Pernambucanas e Mesbla ao desequilíbrio financeiro e o registro de falência.

Empresas representativas no setor tiveram que reestruturar suas operações para poder enfrentar o novo quadro existente. As medidas mais comumente adotadas foram o fechamento de lojas pouco rentáveis, a diminuição do número de trabalhadores e o investimento em profissionalização daqueles que continuassem com seus empregos. Além disso, a busca de um melhor conhecimento do perfil do consumidor para que houvesse uma nova análise do mix de produtos que cada empresa deveria ter, a busca de produtos de maior giro devido a redução de margem, o uso da troca eletrônica de dados entre fornecedores e clientes (*Electronic Data Interchange* - EDI) e a maior oferta de produtos importados foram outras medidas adotadas pelas firmas.

Além dessas novas características, dois importantes fatores foram de grande serventia no desenvolvimento do varejo brasileiro. A criação dos centros de distribuição pelos empresários do setor reduziu o caminho percorrido pelo produto do fornecedor ao consumidor final. Somado a isso, obtendo seu próprio estoque, o abastecimento das mercadorias poderia ser feito diretamente pelos fabricantes (sem intermediários), permitindo assim, uma maior exigência em relação à qualidade desejada do produto, às condições de pagamento e aos preços, já que era possível obter maior barganha frente aos fornecedores com o estabelecimento de uma relação de longo prazo com estes.

O segundo fator fundamental para o “salto” do segmento em questão e para a possível atuação deste em nível nacional foi a implementação de novas tecnologias. Estas fizeram com que tarefas rotineiras e manuais fossem automatizadas permitindo o aumento do tempo dedicado às estratégias das empresas. A tecnologia reduziu os custos, trouxe novos métodos de gestão e permitiu um melhor atendimento as necessidades dos clientes.

Além disso, os consumidores passaram a ser mais exigentes influenciando a nova dinâmica do setor que começou a praticar preços baixos, vender produtos de alta qualidade e com entrega rápida, além de produtos e serviços inovadores e formas de pagamento diferenciadas.

Em 1994 já era notável o aumento das vendas no varejo, consequência da estabilidade da moeda e do aumento do poder aquisitivo da população. No ano seguinte, novas medidas foram necessárias para garantir um novo cenário de estabilidade, com taxas de juros e inflação controladas, permitindo assim, a volta do planejamento empresarial.

Neste contexto, as empresas voltam a direcionar seus recursos para a produção industrial e para a geração de empregos, marcando assim, em 1996, o início do sucesso e da evolução que o setor varejista brasileiro viria conquistar.

O varejo consegue captar mais rapidamente eventuais mudanças nas relações socioeconômicas e na transformação dos hábitos da população brasileira. Estes, juntamente com o aumento da concorrência fizeram e fazem com que o número de serviços oferecidos, e de melhor qualidade, seja cada vez maior.

CAPÍTULO II – COMÉRCIO ELETRÔNICO

Este capítulo analisa teoricamente o surgimento de uma nova forma de comércio extremamente importante para a economia global atual. Para um completo entendimento do assunto, as seções a seguir detalham desde sua definição e peculiares características até seus impactos no mercado varejista.

II.1 Definições e Conceitos de Comércio Eletrônico

Esta seção tem como intuito apresentar a definição do objeto estudado, englobando suas diferentes formas, as condições necessárias para sua realização e suas possíveis classificações.

II.1.1 Definição de Comércio Eletrônico

O comércio eletrônico não apresenta uma única definição e, portanto, seu estudo pode ser feito tendo como referência diferentes definições. Alguns autores apresentam uma visão mais restrita sobre o assunto e, assim, definem comércio eletrônico como o processo de compra, venda e troca de produtos, serviços e informações por redes de computadores

ou pela internet. Já outros autores tratam este tipo de comércio como parte do chamado *e-business*, contribuindo assim com uma definição mais ampla sobre o tema abordado.

O termo *e-business* não inclui somente a compra e venda de produtos e serviços, mas também a prestação de serviços a clientes, a cooperação com parceiros comerciais e a realização de negócios eletrônicos dentro de uma organização.

Neste trabalho usaremos a visão mais ampla do *web business* que engloba atividades como marketing e vendas, compras, manufatura, logística interna, coordenação, operações internas, infra-estrutura, recursos humanos e finanças.

II.1.2 Formas de Comércio Eletrônico(CE): CE Puro X CE Parcial

Segundo King e Turban⁹, o comércio eletrônico pode exibir diversas formas. A classificação deste é feita pelo grau de digitalização, ou seja, a transformação do físico em digital, do produto vendido, do processo e do agente de entrega.

Na forma tradicional de comércio na qual o cliente escolhe o produto fisicamente, efetua o pagamento e leva a mercadoria para casa, as três dimensões são físicas.

Tratando-se do comércio *online* estas dimensões podem aparecer também na forma digital. Se houver ao menos uma etapa deste modo, a transação já é considerada como comércio eletrônico, mas somente parcial. Este seria o caso de uma compra virtual com entrega na casa do cliente.

O comércio eletrônico será classificado como puro no caso de uma mídia comprada e baixada diretamente da internet, pois a entrega, o agente e o pagamento são digitais.

⁹ KING, David; TURBAN, Efraim. **Comércio Eletrônico: Estratégia e Gestão**. São Paulo: Prentice Hall, 2004. 436p.

II.1.3 A Estrutura do Comércio Eletrônico

As aplicações de *e-commerce* são sustentadas por cinco pilares, existentes também no varejo tradicional, sem os quais não seria possível seu funcionamento. São estes: Pessoas, Política Pública, Protocolos e Padrões Técnicos, Parceiros de Negócios e Serviços de Apoio.

No primeiro pilar estão incluídas as pessoas responsáveis por todo processo técnico e operacional, como vendedores, compradores, intermediários, funcionários e outros participantes, enquanto no segundo encontram-se impostos, direito legais, aspectos de privacidade, leis e padrões técnicos determinados pelo governo. A intenção destes trâmites legais e políticos é proteger a privacidade do indivíduo, os direitos autorais de um proprietário, as marcas registradas e as patentes, além de controlar as informações transmitidas pela internet (liberdade de expressão e censura) e oferecer segurança a difusão de informações.

As terceiras e quartas bases dizem respeito, respectivamente, a protocolos de pagamentos e de segurança para garantir uma comunicação confiável e *joint ventures*, permutas e parcerias comerciais de diversos tipos. O quinto e último pilar refere-se a pesquisas de mercado, propaganda, pagamentos, logística e segurança necessárias para que as empresas planejem, organizem e desenvolvam estratégias de acordo com suas prioridades.

A obtenção destes cinco alicerces que compõem a base do Comércio Eletrônico faz com que as empresas tenham as informações necessárias, a infra-estrutura e os serviços de apoio adequados para a execução de suas transações.¹⁰

¹⁰ KING, David; TURBAN, Efraim. **Comércio Eletrônico: Estratégia e Gestão**. São Paulo: Prentice Hall, 2004. 436p.

II.1.4 Classificação do Comércio Eletrônico pela Natureza da Transação

Tendo em vista os diversos agentes no mercado como indivíduos, empresas e governo, e as transações realizadas entre eles, o CE pode ser classificado de diferentes formas.

Dentre as principais formas encontram-se o B2B, o B2C, o B2G, o C2B, o C2C, o C2G, o G2B, o G2C e o G2G definidos na tabela 2.1 abaixo.

O B2B trata-se de transações entre empresas como compra de insumos. No caso do B2C as transações ocorrem entre empresas e compradores individuais. No caso do B2G, as transações ocorrem da empresa para o governo como, por exemplo, o pagamento de impostos.

O C2B envolve pessoas que oferecem algum produto ou serviço a pelo menos uma organização ou que procuram vendedores que ofereçam as mercadorias desejadas. O C2C funciona como um tipo de leilão ou de classificados online onde os consumidores vendem produtos diretamente uns aos outros. A categoria C2G engloba a relação entre os consumidores e o governo como o pagamento de imposto de renda.

O G2B abrange as transações do governo com as empresas, como licitações. O G2C envolve alguma entidade governamental adquirindo produtos, serviços ou informações de pessoas físicas ou ainda oferece esses bens às mesmas, como por exemplo, a restituição do imposto de renda. O G2G trata-se de transações entre as diferentes esferas do governo.

TABELA 2.1 – Transações entre os Diferentes Portais do Comércio Eletrônico

TO	CONSUMER	BUSINESS	GOVERNMENT
CONSUMER	C2C	C2B	C2G
BUSINESS	B2C	B2B	B2G
GOVERNMENT	G2C	G2B	G2G

Fonte: Adaptado de Limeira (2003, p. 39)

II.2 Histórico e Características do Comércio Eletrônico

Esta seção visa explicar os dados e o contexto histórico do surgimento do comércio eletrônico. Além disso, expõe as vantagens de tal tipo de negócio para as empresas, para os consumidores e para a sociedade de forma geral. Por último apresenta algumas limitações das aplicações do comercio virtual.

II.2.1 História do Comércio Eletrônico

O fenômeno do comércio eletrônico assumiu várias formas ao longo do tempo. O desenvolvimento deste novo tipo de comércio construiu uma nova estrutura para o varejo, fazendo-se necessária a adaptação de todos os cinco pilares do varejo a ele. O primeiro deles, pessoas, muda de figura no que diz respeito à forma como os fornecedores ofertam e como os consumidores adquirem as mercadorias necessárias. Do mesmo modo, a maneira de gerir o negócio, com foco não completamente distinto do comércio tradicional, mas com suas especificidades, torna-se diferente e é necessário também que todas as pessoas envolvidas entendam a nova forma de funcionamento.

Os segundos e terceiros pilares, política pública e protocolos e padrões técnicos, respectivamente, também apresentaram necessidade de mudança. Novas ações tiveram que ser tomadas para adequar e /ou criar leis e impostos para o comércio eletrônico e os padrões técnicos mudam de forma relevante já que seu aspecto passa a ser intimamente ligado a Internet. Muitas medidas ainda terão que ser tomadas para que leis e padrões de privacidade atendam todos os trâmites do comércio eletrônico e para que a privacidade e a segurança de informações envolvidas sejam maiores e mais completas.

O quarto pilar quase não oferece mudanças já que parceiros de negócios continuam existindo da mesma maneira que no varejo tradicional. Ao contrário deste, o último pilar, serviços de apoio, apresentou enormes variações no que diz respeito, principalmente, a logística e a forma de pagamento que passaram a ser compatíveis com a nova maneira de realizar transações.

Em relação à história do *e-commerce*, a sua primeira forma de aplicação apareceu na década de 70 como uma transferência eletrônica de fundos (TEF) que era utilizada somente por grandes instituições e corporações para transferir dinheiro eletronicamente. A TEF servia basicamente de apoio nas transações entre compradores e vendedores.

Ainda nos anos 70, com o desenvolvimento da globalização e o conseqüente aumento de empresas concorrentes, com consumidores mais exigentes quanto à qualidade e preço dos bens oferecidos e ofertas de bens cada vez mais similares (tornam-se facilmente substituíveis uns pelos outros) para atender a este público, as empresas varejistas passaram a tentar oferecer o sortimento ideal demandado.

O sistema logístico começa então a ser reconhecido como um importante elemento para uma empresa obter vantagem comparativa frente às outras. Desta forma, com a intenção de melhorar o funcionamento do processo logístico, algumas empresas começaram a investir em automação e informatização desenvolvendo novos *softwares* para aplicação de diversas tarefas. No conjunto destas novas tecnologias surgiu o EDI (*Electronic Data Interchange*) que se apresentou como importante ferramenta a ser aplicada especialmente nas atividades de obtenção e controle de estoque.

A nova possibilidade de trocas eletrônica de dados facilitou a transferência de faturas, pagamentos e ordens de compra, além de apresentar maior rapidez no processo e ampliar a participação de empresas em geral, no chamado CE.¹¹

“A partir do momento em que a ordem de compra em papel é substituída pela ordem de compra eletrônica, as informações fluem com maior velocidade e confiabilidade, uma vez que a comunicação ocorre diretamente entre computadores, sem interferência humana [...]. Em um estágio mais avançado de desenvolvimento entre dois parceiros comerciais, é através do EDI que os mesmos poderão operacionalizar o ressurgimento automático do estoques.”
(SILVA, Marcelo Ghiaroni de Albuquerque e; ROCHA, Andre Lacombe Penna. **Considerações Sobre a Implementação do EDI em Empresas Varejistas.** Disponível em:
<<http://www.anpad.org.br/enanpad/1998/dwn/enanpad1998-ols-06.pdf>>.
Acesso em: 27 Março 2009.)

¹¹ KING, David; TURBAN, Efraim. **Comércio Eletrônico: Estratégia e Gestão.** São Paulo: Prentice Hall, 2004. 436p.

Ao longo do tempo, estes sistemas evoluíram e incorporaram outros agentes do negócio, e acabaram transformando-se em complexas redes de relacionamento eletrônico, fazendo assim com que o comércio eletrônico tomasse a forma de Sistema Interorganizacional (IOS).

Na década de 90 o CE entrou numa nova era com o surgimento da Internet. A crescente percepção do poder deste enquanto meio de comunicação global, deu novo impulso a este tipo de comércio. Com o aumento de usuários no *World Wide Web*, a expressão *eletronic commerce* passou a ser utilizada.

As aplicações via Internet se expandiram rapidamente devido ao desenvolvimento de novas redes e *softwares* e ao aumento da cobrança e da competitividade nos negócios. As empresas que conseguissem implementar seus serviços e/ou vendas virtualmente apresentavam um relevante fator diferencial diante de seus concorrentes.

A partir de 1995 as empresas, em todo o mundo, passaram a buscar uma face virtual em seus negócios. Novas aplicações se desenvolveram e novas e existentes empresas, médias e grandes, “entraram” neste ambiente. A venda direta ao consumidor foi crescendo e, a cada ano, um maior número de empresas ingressou neste mercado.

Alguns fatores como a queda do custo da banda larga, o aumento da segurança e da confiança ao realizar compras virtualmente, o aumento do número de e-consumidores, a maior frequência de compras por parte de clientes virtuais e a entrada de grandes empresas neste tipo de canal, foram definitivos para o salto do comércio virtual. Estes impulsionaram o crescimento do *e-commerce* e tornaram possível a obtenção de uma forte consolidação deste no mundo dos negócios, tanto nacionais quanto internacionais.

Com todo este avanço e desenvolvimento do comércio virtual, oferecer serviços através de sites passou a ser utilizado por grande parte das empresas. A oferta de bens e serviços *online* que antes diferenciava algumas empresas de outras, tornou-se um elemento facilmente copiável, deixando de representar uma fonte de diferenciação entre firmas.

II.2.2 Vantagens do Comércio Eletrônico

A introdução do comércio eletrônico foi, sem dúvida, uma das maiores inovações da comunicação eletrônica da história da humanidade. Poucas mudanças tecnológicas trouxeram tantos benefícios não só para as organizações, mas como também para os consumidores e para a sociedade como um todo.

Os primeiros benefícios trazidos pelo comércio virtual dizem respeito às possíveis reduções de gastos.

As indústrias que entraram no *web business* conquistaram a possibilidade de obter somente um centro de estoque (centralizado), sem que as mercadorias precisem ficar espalhadas em diversas filiais. Deste modo, os custos com o local para estocagem e com o transporte, este último que só será feito com a venda completa, serão muito inferiores aos custos normais de uma loja física.

Outro benefício trazido às corporações é o fato de que as informações, antes dadas por telefone ou email, agora podem estar expostas no site onde todas as pessoas que tiverem a mesma dúvida irão ter uma resposta. Desta forma, não é mais necessário contratar trabalhadores que fiquem respondendo emails e telefonemas todos os dias, e muitas vezes, tirar as mesmas dúvidas de diferentes compradores.

Além disso, é possível fazer uma grande economia com o marketing. Assim que a população conhecer o site, o melhor modo de divulgar produtos será no próprio site, e assim não será necessário utilizar muitos outros tipos de propaganda que não sejam na própria página de venda.

Em resumo, o comércio eletrônico permite uma redução de custos na criação, no processamento, na distribuição, no armazenamento e recuperação das informações, nos custos de telecomunicações e treinamentos, nos desenvolvimentos de projetos à distância, no marketing e nas finanças.

Ainda podemos adicionar a maior possibilidade de interagir com os seus clientes e parceiros de forma mais ágil, uma vez que a comunicação via Internet pode ser feita instantaneamente, podendo oferecer-lhes um melhor atendimento com retorno mais rápido.

Além dos benefícios citados acima, percebe-se a expansão do mercado varejista, já que a utilização da internet como meio de difusão de informações faz com que a velocidade de busca de parceiros, clientes e fornecedores aumente em alto grau. Um anúncio ou proposta colocado instantaneamente em uma página da web pode ser visto, analisado, concordado ou recusado, comprado, ou simplesmente conhecido em apenas alguns minutos, possibilitando um crescimento exponencial do comércio.

A internet também causou um grande impacto para os consumidores em dois aspectos relevantes.

O primeiro grande benefício trazido aos indivíduos é a conveniência de não ter hora e nem lugar específicos para comprar. A economia de tempo e esforço é fortemente valorizada pelos clientes de hoje.

Além disso, muitos clientes que moram distantes dos centros urbanos passam a ter a possibilidade de acesso a uma maior variedade de mercadorias, e aqueles que costumam consumir produtos raros, personalizados ou itens de colecionador passam a ter a oportunidade de encontrá-los com maior facilidade pelo “novo” instrumento de busca que o comércio eletrônico proporciona. Alguns outros clientes que não apreciam a interação social no momento da compra e/ou desejam comprar algo anonimamente também são favorecidos com este novo tipo de comércio.

O segundo benefício oferecido à clientela seria a disponibilidade de produtos concentrados em somente um lugar, na Internet. Desta forma torna-se possível desfrutar de uma rede mais ampla de mercadorias, com melhores preços, condições de pagamento e prazos de entrega. O consumidor consegue comparar de forma rápida todos os produtos e empresas concorrentes e obter o menor preço com o melhor serviço e qualidade.

A disponibilidade de informações pode ainda aprimorar a educação das pessoas com cursos à distância ou aumentar a interação comercial e social através de leilões online de mercadorias e troca de informações e opiniões sobre os produtos e serviços presentes no mercado.

“A utilização da Internet como um valioso canal para o comércio é um dos mais excitantes desenvolvimentos no varejo no último século. As empresas não estão mais limitadas geograficamente pelo tempo. O comércio eletrônico possibilita acesso aos clientes a qualquer tempo e de qualquer lugar, expandindo significativamente as oportunidades de mercado.” (BRANSKI, - Regina Meyer Branski – Varejo competitivo vol. 4)

Em relação às vantagens para sociedade em realizar transações virtuais destacam-se a melhoria do padrão de vida e da oferta de serviços públicos.

O alcance de um grande número de bens e serviços ocorre em todas as regiões do país. Cidades do interior que, anteriormente, tinham acesso a uma oferta restrita de mercadorias em pequenas vendas, podem, a partir deste momento, conhecer e alcançar uma maior variedade de produtos, muitas vezes com melhores preços e qualidade. Somado a isso, a possibilidade de adquirir produtos de diferentes e inúmeras categorias em casa diminui o trânsito nas ruas e a poluição emitida diariamente por carros que são poupados nas garagens em virtude de entregas domiciliares.

Além do ponto destacado acima, o governo pode aumentar sua eficiência no atendimento à população, visto que serviços públicos como assistência social, educação e saúde passam a ser parcialmente exercidos virtualmente, reduzindo os custos e aumentando a qualidade dos mesmos. Os cadastros de INSS, por exemplo, podem ser feitos pela Internet, assim como taxas que podem ser pagas da mesma maneira. Além disso, muitos serviços de atendimento e informações importantes também passam a ser oferecidos virtualmente.

II.2.3 Limites do Comércio Eletrônico

Apesar de todo o avanço tecnológico da Internet e do comércio em sua forma virtual, ainda existem limites desses processos. Estas limitações podem fazer com que nem

todos os possíveis benefícios do *e-commerce* sejam obtidos e com que, em alguns aspectos, a venda *online* não consiga substituir a venda física.

Existem alguns pontos de ordem tecnológica e outros de ordem não tecnológica que retardam o desenvolvimento deste tipo de comércio.

II.2.3.1 Fatores de Ordem Não Tecnológica

Entre os fatores de ordem não tecnológica destacam-se oito. O primeiro deles é a valorização da compra tradicional pelos consumidores, de forma que estes possam não só tocar e sentir os produtos como utilizar seus outros quatro sentidos. Em segundo lugar apresenta-se o fato de que alguns produtos como roupas, por exemplo, são de difícil padronização e caimento, sendo assim necessário experimentar antes de realizar a compra. O terceiro fator é a visão de ambientes de compras (shoppings centers) como locais de socialização, onde é possível conviver com pessoas e outros serviços. Como quarto elemento, alguns consumidores não abrem mão da compra instantânea, na qual a mercadoria é levada pelo próprio cliente no momento da compra.

Outras duas questões relacionadas à confiança do negócio atrapalham o bom desempenho da venda virtual frente ao varejo tradicional: A preocupação com segurança e privacidade e a falta de reconhecimento e confiança também nas marcas dos produtos que estão sendo comprados (principalmente quando não se pode trocar o produto).

Como sétimos e oitavos limitadores, e de extrema importância, encontram-se o prazo de entrega e o custo do frete. A defasagem temporal entre o momento da compra e do pagamento que são instantâneos e do recebimento posterior do produto, assim como o custo de transporte cobrado por esta entrega feita após o pagamento geram insegurança, indecisão na compra e insatisfação. Estes dois elementos, raramente podem ser evitados, principalmente em relação à entrega que não tem como ser feita de forma momentânea.

II.2.3.2 Fatores de Ordem Tecnológica

Dentre os fatores de ordem tecnológica sobressaem o preço do acesso à Internet, ainda inacessível para algumas pessoas em países subdesenvolvidos, o alto custo de manutenção dos computadores e a falta de padrões estabelecidos de qualidade, segurança e confiança dos sites.

A tendência é aumentar a taxa de adesão ao sistema com o crescimento da experiência obtida e com o desenvolvimento da tecnologia e da confiança no comércio eletrônico. Porém, é necessário levar em consideração os limites do *e-business* para a venda de algumas categorias de produtos e para atender algumas condições valorizadas pelos consumidores no momento da compra, o que faz com que o comércio eletrônico não consiga, apesar de toda a sua estrutura e desenvolvimento, substituir o comércio físico de forma completa.

II.3 Comércio Eletrônico no Varejo

Esta seção objetiva descrever qual a influência do *e-business* no mercado varejista e quais as significativas mudanças ocorridas no varejo tradicional em virtude da introdução da nova forma de varejo. A seção ainda explicita as condições necessárias para a obtenção de sucesso no varejo eletrônico e também no “varejo de clique e cimento”¹², no qual o varejista concilia as duas formas de varejo.

II.3.1 Varejo Eletrônico (*e-tailing*) e suas Classificações

O varejo eletrônico tem sua base conceitual ligada a venda de produtos por catálogos. A idéia de venda por catálogo é permitir ao varejista não ter uma loja física e ao cliente fazer consultas a qualquer momento.

¹² Empresas ou organizações varejistas que realizam tanto atividades de venda pela internet como também venda de produtos e/ou serviços fisicamente.
KING, David; TURBAN, Efraim. **Comércio Eletrônico: Estratégia e Gestão**. São Paulo: Prentice Hall, 2004. 436p.

A venda do varejo online é denominada varejo eletrônico ou *e-tailing*, sendo aqueles que comandam as empresas varejistas os *e-tailers*. O *e-tailing* representa apenas vendas a clientes individuais e, portanto, o tipo B2C de CE (*e-commerce*).

A classificação dos modelos de negócios *e-tailing* pode ser feita pelo modelo de receita ou por canal de distribuição.

II.3.1.1 Classificação por Modelo de Receita

São cinco as diferentes formas de classificar um *e-tailing* de acordo com a geração de suas receitas.

II.3.1.1.1 Modelo de Venda de Produtos

O primeiro deles é o modelo de venda de produtos onde os produtos e serviços comprados são cobrados diretamente dos clientes.

II.3.1.1.2 Modelo por Assinatura

O segundo modelo, conhecido como modelo por assinatura, acontece quando uma tarifa fixa mensal ou anual é cobrada pelo serviço prestado ao consumidor.

II.3.1.1.3 Modelo de Tarifa por Transação

Como terceiro modelo pode-se definir o de tarifa por transação, quando uma taxa de serviço é cobrada baseada no valor e no volume das transações.

II.3.1.1.4 Modelo Sustentado por Propaganda

No quarto modelo a cobrança é sobre os anunciantes e não sobre os usuários, como é o caso do Google. O modelo sustentado por propaganda gera receita pelos anúncios feitos e, desta forma, pode servir como uma renda adicional para o segundo e o terceiro modelos.

II.3.1.1.5 Modelo de Patrocínio

O quinto e último modelo geralmente é uma fonte suplementar de receita. O modelo de patrocínio diz respeito a empresas que patrocinam um *e-business* por razões não financeiras. A intenção é atingir o seu público alvo de uma maneira indireta, divulgando sua marca por negócios de terceiros

II.3.1.2 Classificação por Canal de Distribuição

Outra maneira usual de classificar os modelos de *e-tailing* é de acordo com o seu canal de distribuição. Neste caso, distinguem-se três categorias.

II.3.1.2.1 Marketing Direto

A primeira delas é o marketing direto, como no caso de fabricantes como a Dell que vende diretamente a clientes individuais seus produtos por meio de sites corporativos. A idéia é eliminar os intermediários tradicionais entre o fabricante e o consumidor.

Esta forma de negócio ainda possibilita a personalização de produtos e serviços como forma de marketing e popularidade adicionais.

II.3.1.2.2 *E-tailer* Puro

A segunda categoria é o *e-tailer* puro. Este não possui loja física e, portanto, só possui vendas virtuais, como a Amazon.com. Os *e-tailers* puros podem ser gerais, no qual há uma grande variedade de produtos oferecidos para uma ampla rede de consumidores, ou especializados, onde a oferta de bens é somente para um segmento específico de mercado. A especialização pode muitas vezes não ser sustentada devido a sua estreita faixa de mercado, podendo assim não obter clientes suficientes para a sua continuidade no negócio.

II.3.1.2.3 Varejista de Clique e Cimento

A última categoria e mais usual nos dias atuais é o varejista de clique e cimento. As empresas que operam em mais de um canal de venda, como é o caso das Lojas Americanas,

são também conhecidas como loja multicanal. Além da forma tradicional de varejo em lojas físicas a empresa utiliza sites interativos para a venda de seus produtos.

A rápida evolução da internet torna, cada vez mais, esta classificação confusa e menos relevante. O processo exponencial de utilização da internet por pessoas físicas e jurídicas tende a tornar confusa a distinção entre empresas puramente reais (lojas físicas) e puramente virtuais.

Nos dias atuais diversas empresas consideradas puramente virtuais possuem operações consideradas tradicionais e empresas consideradas conservadoras no mundo real invadem o mundo virtual de forma agressiva.

II.3.2 Impactos da Internet para o Varejo

O desenvolvimento da Internet fez com que a maior parte das atividades comerciais passasse por um processo de grandes mudanças visando adequar-se à nova realidade econômica.

Em relação às mudanças que a internet trouxe para o mercado varejista é importante destacar a diminuição de barreiras a entrada que acarretam no crescimento da concorrência e na ameaça aos varejistas tradicionais e a ampliação do poder do consumidor.

Antigamente, o investimento inicial para um novo concorrente nesse mercado era muito alto, já que, além de todo o investimento relacionado ao aluguel de diversos espaços físicos, era necessário também um alto valor aplicado na armazenagem e no transporte das mercadorias (ocorrido anteriormente à venda) e na realização do marketing. Todos esses valores aliados contribuem para o aumento do risco e do custo de oportunidade do negócio.

No varejo eletrônico não existe custo de aluguel de um espaço para a exposição de seus itens, uma vez que sua característica é justamente ser um modelo eletrônico. Além disso, o número de empregados necessários para alguns serviços como, por exemplo, o atendimento ao consumidor diminui em grande escala. Isso mostra que a obtenção de uma

grande estrutura física por parte de algumas empresas não representa mais uma vantagem competitiva frente aos seus concorrentes potenciais.

Com esta enorme facilidade de criação de uma nova “loja” e de alcance de diferentes mercados, o número de competidores aumenta de forma rápida e exponencial. A idéia é que a Internet elimina as fronteiras entre mercados globais e gera um único e grande mercado mundial com infinitos e ilimitados concorrentes.

As empresas de varejo, mesmo que atuem em mercados locais, precisam tornar-se competitivas globalmente já que a Internet faz com que a concorrência não apresente mais limites físicos. Desta forma as lojas tradicionais de varejo, que além de possuírem um aumento no número de concorrentes, continuam apresentando limites físicos e geográficos devem criar estratégias bem definidas e elaboradas para sobreviver neste “novo” mercado.

Pelo lado dos consumidores, as mudanças trazidas pela difusão dos meios de comunicação foram de grande serventia. Um evento negativo e uma opinião ou sugestão pessoal que antes não eram difundidos, com a internet, são capazes de prejudicar uma marca e/ou produto. O poder de um grupo de pessoas torna-se ainda maior e faz com que estas possam trocar informações e se organizar podendo atrapalhar o processo livre de concorrência.

Somado a isso, o acesso às inúmeras informações disponíveis torna o controle sobre os indivíduos menor. As estratégias de marketing e ofertas visando incitar a compra ao consumidor apresentam maiores dificuldades, visto que ele tem conhecimento sobre o processo e pode, com apenas um clique, sair de uma loja virtual e entrar em outra.

II.3.3 Pré-condições do *e-tailing*

Os grandes desafios para a adoção deste modelo de negócio pode levar muitas empresas a fracassar, como ocorreu entre 2000 e 2001 com organizações “despreparadas” para este tipo de inovação.

O *e-tailing* apresenta características peculiares que devem ser intimamente conhecidas e administradas para que o alto risco que este tipo de negócio apresenta, diminua.

Para obter sucesso na oferta de bens e serviços virtuais a pessoas físicas é preciso ter viabilidade financeira. O *e-tailing* apresenta vantagens, mas é um negócio que pode se deparar com grandes riscos. Geralmente, a empresa apresenta prejuízos marginais de venda durante seu período inicial já que atuando em rede nacional e possivelmente, internacional, o estoque de produtos necessários, para atender boa parte dos consumidores, torna-se muito maior dado a imensidão de seu novo público potencial no curto prazo. Portanto, é preciso ter capital suficiente para cobrir as perdas até que a empresa adquira um tamanho necessário para seu autofinanciamento. As empresas serão lucrativas quando obtiverem dada maturidade, volume de negócios e escalas lucrativas.

Um segundo atributo necessário para o bom funcionamento do *e-tailing* é o dinamismo e conteúdo dos sites. Internautas esperam que os sites ofereçam rápidas pesquisas com instantâneo carregamento de páginas e elementos gráficos aperfeiçoados, além de um vasto banco de dados com conteúdos, informações e sugestões relevantes.

Outro condicionante para a conquista de resultados positivos do *e-tailer* é o bom gerenciamento da nova forma de exposição de mercadorias e serviços. A Internet possibilita a expansão de mercados locais para ambientes nacionais e, muitas vezes, a expansão ocorre de forma global. Empresas nacionais precisam “agradar” e interagir com um maior número de clientes devido ao atendimento de um público mais amplo, enquanto empresas globais deparam-se com desafios ainda maiores como diferentes culturas, leis e regulamentações internacionais.

No ambiente virtual as insatisfações e frustrações dos indivíduos, assim como o comércio, tornam-se mundiais e podem atingir milhares e até milhões de clientes potenciais. Dessa forma é preciso um esforço por parte da empresa para analisar e conhecer os novos ambientes de atuação, diminuindo assim o risco de reclamações, ofensas culturais e questões levadas à justiça.

Além disso, o bom gerenciamento do sistema logístico, importante base deste tipo de negócio, é de extrema relevância para que um site de vendas tenha seu sucesso garantido.

II.3.4 Estratégias de Clique e Cimento

Muitas empresas atualmente buscam definir estratégias híbridas (estratégias de clique e cimento, que envolvem vendas em lojas físicas e *online*) para seu negócio dado que a participação de internautas e a comercialização pela Internet têm crescido muito nos últimos anos.

Muitas empresas tradicionais estão ainda em fase de transição uma vez que o caminho e desafio enfrentados por empresas que pretendem estabelecer estratégias híbridas são grandes. O sistema comercial apresenta inúmeras dimensões como compra e exposição de produtos, processamento de pedidos e pagamentos, logística e gerenciamento que devem ser todas realizadas virtualmente para que o negócio virtual seja maduro e consistente.

Além disso, para que um site de vendas obtenha sucesso perante o público é preciso ter qualidade de acesso ao site, bons preços, sensação de confiança por parte dos consumidores no site e nos produtos oferecidos, o menor prazo de entrega possível, baixo custo de frete, melhores condições de pagamento e serviços colaterais como devoluções e garantias estendidas.

O intuito de adotar este tipo de estratégia é oferecer aos consumidores informações e serviços sólidos e unificados independente da interface utilizada no comércio. O cliente pode utilizar tecnologias virtuais e obter mais informações de forma simples e rápida a qualquer momento. Além disso, o varejista inovador pretende alcançar clientes de distintos canais e, portanto, oferecerá vantagens exclusivas para cada canal, atentando para não criar “conflito de canal”.

CAPÍTULO III – ESTUDO DE CASO: LOJAS AMERICANAS

III.1 Lojas Americanas S.A.

Esta seção objetiva descrever o histórico e o desenvolvimento das Lojas Americanas, grande companhia de varejo do Brasil. A seção ainda detalha todas as ações da empresa que fizeram com que ela pudesse atingir altas taxas de crescimento e expansão por todas as regiões do país.

III.1.1 Histórico da LASA

As Lojas Americanas, grande empresa de varejo brasileira, inicia-se de forma imprevista e espontânea. A história começa com a iniciativa de quatro americanos de implementar em Buenos Aires o modelo de lojas, no estilo “*Five and Ten Cents*”, que no início do século já fazia sucesso nos Estados Unidos e na Europa. A idéia era vender produtos a preços baixos, que variassem de cinco a dez centavos da moeda americana.

Porém, durante a viagem de navio que faziam em direção à Buenos Aires, John Lee, Glen Matson, James Marshall e Batson Borger conheceram dois brasileiros que os convidaram para conhecer o Rio de Janeiro, proposta aceita pelos americanos.

Ao fazer uma análise básica do mercado brasileiro, eles percebem que havia muitos militares e funcionários públicos que tinham uma renda estável, porém baixa frente às lojas existentes. As lojas caras e especializadas levavam uma dona de casa a comprar em diferentes estabelecimentos, buscando os itens mais baratos em cada um deles.

Neste contexto, os quatro americanos percebem que o Rio de Janeiro seria o lugar ideal para a abertura da loja que tanto sonhavam. A intenção era oferecer um maior sortimento de produtos com preços mais acessíveis e num mesmo local.

Seguindo seus instintos, em 1929, John Lee, Glen Matson, James Marshall e Batson Borger inauguram em Niterói, a primeira Lojas Americanas com o slogan “Nada além de 2 mil réis”.

No primeiro dia de funcionamento, o fracasso parecia iminente, já que na primeira hora de funcionamento nenhum cliente tinha sequer entrado na loja. Entretanto, uma menina olha a vitrine, entra e faz a primeira compra nas Lojas Americanas: uma boneca.

A partir deste dia, a empresa começou sua jornada em direção ao grande sucesso de vendas no mercado varejista brasileiro. Ainda em 1929 foram abertas mais três lojas, sendo duas também no Rio e uma em São Paulo.

Em 1940 a empresa promoveu abertura de seu capital tornando-se uma sociedade anônima. Em 1982 os principais acionistas do Grupo Garantia, Jorge Paulo Lemann, Beto Sicupira e Marcel Telles, assumiram o controle da empresa entrando em sua composição acionária como controladores.

Em 1994, a companhia se associou a Wal Mart Store Inc. com a intenção de realizar um projeto comum de desenvolvimento, somente com suas lojas que vendiam mercadorias de supermercado (eram mini-supermercados). Isto foi feito pela formação da Wal Mart Brasil S/A, *joint venture* com composição do capital de 40% das Lojas Americanas S.A., e 60% da Wal Mart Store Inc. e sediada nos Estados Unidos Desta maneira formava-se uma das maiores cadeias mundiais de varejo.

No final de 1997, ao entender que seria preciso uma concentração plena de recursos financeiros e organizacionais no seu principal negócio (as lojas de desconto), o Conselho de Administração das Lojas Americanas S.A. aprovou a venda de sua participação de 40% na Wal Mart Brasil S/A para a Wal Mart Store Inc. que passou a ser detentora de 100% do capital da *joint venture*.

Além disso, em 1998, visando sair totalmente do segmento de supermercados, as Lojas Americanas venderam todas as suas ações da empresa 5239 Comércio e Participações S.A. que detinha o controle de 23 lojas de supermercado.

Deste modo, a empresa passou a focar somente no mercado varejista de lojas de desconto e começar a sua enorme expansão neste negócio.

Em 1999 a empresa inaugurou os centros de distribuição de Recife (PE) com uma área de 21 mil m² e o do Rio de Janeiro (RJ) com 35,5 mil m². No mesmo ano criou, sua controlada indireta, a Americanas.com e começou a vender produtos pela Internet. Em 2000 houve a criação da holding Americanas.com e as Lojas Americanas captaram ações correspondentes a uma participação de 33% do capital social da Americanas.com.

A partir de 2001 a empresa atingiu novos patamares de resultados, com lucro líquido e margem EBITDA cada vez maiores. Em 2003 houve uma enorme expansão de lojas com a inauguração de 16 novos pontos de venda e 3 Americanas Express, um novo modelo de lojas menores, com produtos mais selecionados de acordo com os clientes da redondeza e o mesmo padrão de preços e qualidade das Lojas Americanas tradicionais.

O programa de ampliação do espaço de atuação da companhia continuou, e com grande força, nos anos seguintes. Em 2004 foram abertas 35 lojas dentre as quais 5 no modelo Express. Além disso, foi inaugurado um novo centro de distribuição, em São Paulo, que permitiu um aumento de 50% no armazenamento, no transporte e no abastecimento suportados até o momento.

A abertura de mais 37 novas lojas e a aquisição do canal Shoptime de televisão, juntamente com a *joint venture* realizada com o Banco Itaú criando a Financeira Americanas Taií, fizeram 2005 bater novos recordes na história da companhia.

Em 2006 foram inauguradas mais 45 lojas e houve a fusão da Americanas.com com seu maior concorrente, Submarino.com, criando a B2W- Companhia Global do Varejo. No ano seguinte, as Lojas Americanas anunciaram a aquisição da BWU, empresa detentora da marca Blockbuster no Brasil, somando assim mais 127 lojas à sua rede. Neste mesmo ano a firma estabeleceu um novo recorde com a abertura de 28 lojas tradicionais e 22 express e ainda reformou 107 lojas das 127 adquiridas da BWU.

Seguindo o lema “Queremos sempre mais”, 2008 marcou a entrada de mais 58 novas lojas na rede da empresa e muitas em cidade não atendidas até a ocasião. Os 3

centros de distribuição, São Paulo/SP, Rio de Janeiro/RJ e Recife/PE, foram ampliados e reformados para melhorar a operação logística e melhor atender os consumidores.

A empresa em 2008, com 79 anos de vida oferecia mais de 60.000 itens ao público em 469 lojas no mercado brasileiro, sendo 313 localizadas na região Sudeste, 57 na região Nordeste, 53 no Sul, 37 no Centro-Oeste e 9 lojas na região Norte do país.

As Lojas Americanas fecharam o ano de 2008 com participação acionária de 56,61% da B2W e 50% da FAI (Financeira Americanas Itaú), além de deter o controle da BWU.

III.2 B2W – Companhia Global do Varejo

Esta seção objetiva descrever o surgimento da Companhia Global do Varejo a partir da fusão das duas maiores empresas que existiam de varejo eletrônico até o momento da união. Para um melhor entendimento da dimensão destas empresas no mercado, descreve-se o histórico e a expansão das duas no segmento varejista virtual. Por fim, é feita uma análise dos resultados da fusão e da posição de líder no mercado eletrônico alcançada pela nova empresa.

III.2.1 Histórico da Americanas.com

A Americanas.com surgiu no final de 1999, como uma empresa completamente distinta das Lojas Americanas, mas com um investimento da mesma de R\$7 milhões. Apesar de serem empresas separadas, elas mantêm vínculos que fizeram com que a Americanas.com entrasse no mercado com boas vantagens competitivas: uma marca de varejo conhecida e com mais de 70 anos no mercado, grande poder de compra com os fornecedores conseguindo negociar preços mais baixos, 91 lojas físicas e uma presença constante na mídia brasileira.

A empresa oferecia ao público maior comodidade e produtos que muitas vezes não eram encontrados nas Lojas Americanas devido aos tamanhos das lojas. O site não teria restrição de espaço e poderia vender produtos grandes e com maior valor agregado. A

empresa ainda contava com um sistema logístico próprio com uma plataforma exclusiva e escalável para entregar produtos em até dois dias no Brasil inteiro e o primeiro sistema de cobrança de cartões de crédito *online*.

Em 2000 a campanha nacional da empresa é lançada com 12 categorias (Brinquedos, CDs, DVDs, Informática, Telefones, Eletrônicos, Utilidades Domésticas, Cosméticos, Lingerie, Cama, Mesa e Banho, Esportes e Sazonal). Em meados do ano é criada a holding Americanas.com e a captação de R\$40 milhões é feita com a operação de compra de um terço de seu capital por investidores de grande grupo de investidores: Chase Capital Partners, Flatiron Partners, AIG Capital Partners, Next International, Global Bridge e Mercosul Internet.

A entrada deste capital acelerou a expansão da Americanas.com no Brasil com a abertura de um novo centro de distribuição, a ampliação de ofertas para 50 mil itens e a melhora do sistema operacional e de interatividade do site. A primeira venda pelo canal de tele vendas (vendas realizadas pelo telefone) é feita neste mesmo ano, assim como a primeira venda em quiosque. Este segundo tornou-se possível com a utilização dos “novos” recursos para investir na abertura de quiosques de venda online nas lojas físicas.

Em 2001 a Americanas.com torna-se líder em vendas no varejo eletrônico brasileiro sendo a primeira companhia do *e-commerce* a registrar lucro líquido e em 2002, ela alcança o seu ponto de equilíbrio. Em 2001 a empresa recebe o prêmio revelação e o prêmio de melhor site de comércio eletrônico (B2C), ambos pelo júri oficial do Prêmio IBEST. Nos anos seguintes, 2002 e 2003, o site também é consagrado pelo Prêmio IBEST como o melhor site de comércio eletrônico (B2C), porém, desta vez, pelo júri popular.

O Prêmio IBEST, lançado em 1995, aponta os melhores sites do Brasil mediante votação popular e do júri oficial (Academias IBEST). Este prêmio é considerado como o prêmio mundial da internet sendo o mais importante símbolo de vitórias conquistadas na internet.

De 2001 a 2003 a Americanas.com se expande e começa a vender produtos e serviços a empresas, entrando no mercado B2B, além de abrir outras categorias em seu site como livros e revistas, games e presentes. A empresa já contava em 2002 com trezentos mil clientes ativos, sendo 54% destes, clientes fiéis (clientes que realizam duas compras num período de seis meses).

Em 2004 a empresa ganha a categoria de guloseimas, sendo a primeira vez que uma loja virtual aposta em uma seção fixa de alimentos, antes só vendidos sazonalmente em épocas de Páscoa e Natal. A Americanas.com teve um crescimento de mais de 60% em relação ao ano anterior (2003) e é consagrada mais uma vez como a melhor opção para compras pela internet pelo júri popular do Prêmio IBEST.

Buscando ampliar seus canais de atuação junto aos clientes, identificou no tradicional Shoptime (10 anos de excelência) uma ótima oportunidade. Em 2005 então, a Americanas.com comprou a TV Sky Shop detentora do site Shoptime.com. adquirindo 44% do capital social da TV Sky Shop S.A. e 98,85% do capital social da Shoptime S.A., assumindo assim, a operação do Shoptime em Setembro do mesmo ano.

Entre os destaques da expansão da empresa em 2006, pode-se destacar o início da oferta de serviços digitais, tais como revelação de fotos, *download* de músicas e recarga de celulares, além de livros importados, produtos automotivos, casa e jardim e instrumentos musicais. Neste mesmo ano já atuava como parceria de operacionalização de comércio eletrônico (sites de outras marcas dentro da Americanas.com) com marcas como Coca-Cola, Xerox, TIM, Expand, Antônio Bernardo e Havaianas.

III.2.2 Histórico do Submarino

A história do Submarino se inicia em 1996 com a criação da empresa TBL S.A. e com a compra, em 1999, de uma das primeiras e maiores livrarias virtuais na época, a Booknet, como investimento inicial. Os três sócios da TBL Participações Antônio Bonchristiano (presidente), Marcelo Ballona (diretor de marketing) e Flávio Jansen (diretor de tecnologia) adquiriram desta forma os ativos, a marca, o site, uma carteira de 50 mil

clientes cadastrados e a experiência de trabalho de mais de quatro anos de venda online de livros da Booknet.

De Julho a Outubro de 1999 uma equipe trabalhou arduamente para que em novembro o site Submarino substituísse a livraria virtual Booknet com a pretensão de tornar-se o maior portal de compras da América Latina. A nova loja virtual foi criada simultaneamente no Brasil (São Paulo) e na Espanha e entrou nos mercados do México e da Argentina ainda no mesmo ano. As operações ofereciam além de livros, CD`s e Brinquedos ao público e contavam com apenas oito fornecedores de CD`s, cinco de brinquedos e cerca de trezentas editoras e cinco atacadistas de livros.

O nome Submarino foi escolhido por dois motivos. O primeiro deles foi passar a imagem do site como um oceano, com uma imensidão de produtos existentes, e o submarino seria um veículo veloz, seguro e eficiente para “alcançar” as infinitas mercadorias. O segundo motivo foi a necessidade de um nome de fácil memorização e que fosse de domínio português e espanhol.

A operação funcionava seguindo uma rotina de checagem da integridade da encomenda, da forma de pagamento do usuário e da disponibilidade do item. Se tudo estivesse de acordo com o esperado eram então emitidas a cobrança e a entrega. Caso o pedido não fosse concluído por algum motivo, o usuário era informado por email.

O prazo de entrega de livros *best-sellers* e/ou com estoque disponível era em média de dois dias, caso contrário poderia levar até trinta dias. O valor do frete variava de acordo com o peso do produto e o local da entrega.

O site teve grande sucesso e faturou em seu primeiro mês de venda mais de um milhão de reais e conquistou em apenas seis meses 500 mil clientes, somente no Brasil. Em 2000 o site foi desafiado com a perda de sua atuação externa, pois houve grande queda e profunda reestruturação da bolsa americana NASDAQ. O Submarino então teve que concentrar seus esforços e os centralizou no Brasil deixando assim de atuar na Espanha, no México e na Argentina.

Os resultados desta ação começaram a aparecer em 2002 quando a empresa teve um aumento de 70% em seu faturamento em relação ao ano anterior. Em 2003 o site ofertava cerca de 700 mil produtos distintos, separados em 17 categorias, com destaque nas linhas de Hobby e lazer, Beleza e saúde, Eletrônicos, Telefonia, Informática, Eletrodomésticos, Livros, CDs e DVDs, e com atendimento de mais de um milhão de clientes e um faturamento superior a 200 milhões.

Em 2004 o Submarino completou cinco anos de história sendo o único varejista a não apresentar lojas físicas. Em Abril de 2005 o Submarino estreou na Bovespa com a avaliação do diretor de tecnologia de que era arriscado crescer com dinheiro próprio. Com a capitalização, a empresa conseguiu transferir seu centro de distribuição de Barra Funda para Osasco que passou a ser também a sede da empresa com o dobro de funcionários.

Buscando aumentar sua área de atuação, em Outubro de 2005, o Submarino adquiriu a Ingresso.com passando a oferecer também ingressos de cinema, teatro e shows via Internet. Somado a isso, em 2006, a companhia criou o Submarino Finance oferecendo o Cartão de Crédito Submarino AURA e um financiamento em até 24 parcelas com juros para compra de produtos no site, além de promoções exclusivas para os clientes do cartão, e o Submarino Viagens que vende viagens online, desde passagens aéreas de diversas companhias a reservas de hotéis.

III.2.3 B2W – Companhia Global do Varejo

A B2W, empresa de varejo online, inicia-se em Dezembro de 2006 com a fusão das duas maiores concorrentes do *e-commerce* brasileiro, Americanas.com e do Submarino. Antes da combinação de forças destas, as vendas de mercadorias online era, em sua maior parte, dividida entre elas.

A criação desta mega empresa varejista fazia todo sentido visto que as duas empresas atuavam individualmente e de forma consistente basicamente nas mesmas linhas de produtos e poderiam utilizar essa sinergia, eliminar gastos e avançar sobre novos

seguintes. A economia estimada com a união das duas empresas pelo corte de custos e pela fusão das operações era de R\$ 800 milhões.

A fusão se deu por troca de ações. Cada ação do Submarino foi trocada por um papel da B2W. Após a troca completa das ações as Lojas Americanas ficaram com 53,25% da nova empresa e os acionistas do Submarino com 46,75%, sendo as ações ofertadas na Bovespa.

A B2W ficou sendo presidida pela Anna Saicali, da Americanas.com e pelo Flávio Jansen, do Submarino. Sua atuação se daria na venda de bens de consumo, ingressos e viagens e possuiria Internet, catálogos, quiosques e televisão como canais de venda.

O demonstrativo financeiro “pro forma” revelava que a B2W teria um faturamento bruto de R\$ 1,6 bilhão nos primeiros nove meses de 2006 (R\$ 563 milhões do Submarino e R\$ 1,0 bilhão da Americanas.com) enquanto o Ebitda seria estimado em R\$ 133 milhões (R\$ 40 milhões do Submarino e R\$ 93 milhões da Americanas.com).

Em 2007 o Shoptime, sua empresa subsidiária foi incorporada à B2W que no mesmo ano comprou da BWU o direito de uso da marca Blockbuster por vinte anos. 2007 também foi o ano da expansão do *business* viagens para as três marcas com a criação do B2W viagens.

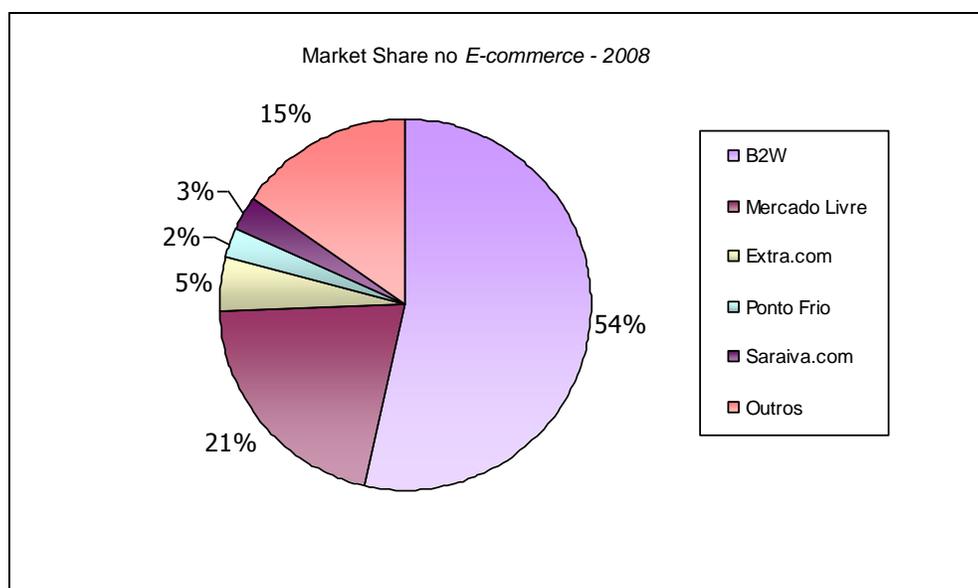
A nova empresa, como pode ser visto no gráfico 3.1 abaixo, se tornou uma líder absoluta do mercado brasileiro, detendo 54% da venda online do país, além de ter se colocado entre as gigantes do *e-commerce* mundial, ficando atrás das norte-americanas Amazon e Barnes & Nobles. Desta forma a crença na expansão internacional por parte da B2W torna-se ainda maior.

A literatura sobre o processo de competição das indústrias brasileiras no comércio eletrônico ainda não está consolidada dada a contemporaneidade do tipo de negócio. Porém, toda atenção é necessária para os concorrentes que apresentam as mesmas vantagens competitivas que a B2W.

Algumas grandes empresas, citadas no gráfico 3.1 ainda detém uma pequena participação do mercado principalmente pelo fato de terem ingressado no *web business* de forma pioneira. Entretanto, com a difusão das inovações, a diferenciação de seus produtos tem se tornado cada vez menor e, por isso, a tendência é que a distribuição da parcela de mercado se torne menos desigual.

A visão da B2W é ser a melhor e maior empresa de comércio eletrônico do mundo. Para isso é necessário que a empresa continue sendo considerada pelos clientes a melhor opção de compra e pelos acionistas o melhor retorno de investimento, além de uma excelente opção de desenvolvimento profissional e um ótimo canal de distribuição para os fornecedores da empresa.

GRÁFICO 3.1 – Participação de Mercado no Comércio Eletrônico Brasileiro



Fonte: Morgan Stanley Research

III.3 LASA X B2W

Esta seção tem como principal objetivo fazer um paralelo entre o crescimento do varejo tradicional e do varejo eletrônico nas Lojas Americanas.

As Lojas Americanas entendendo que o número de pessoas com acesso a Internet teria um crescimento cada vez maior e, analisando as condições de estabilidade e crédito do

país, que fariam com que o consumo das famílias no setor varejista e o PIB brasileiro continuassem aumentando, decidiu investir em um novo tipo de negócio: O comércio eletrônico.

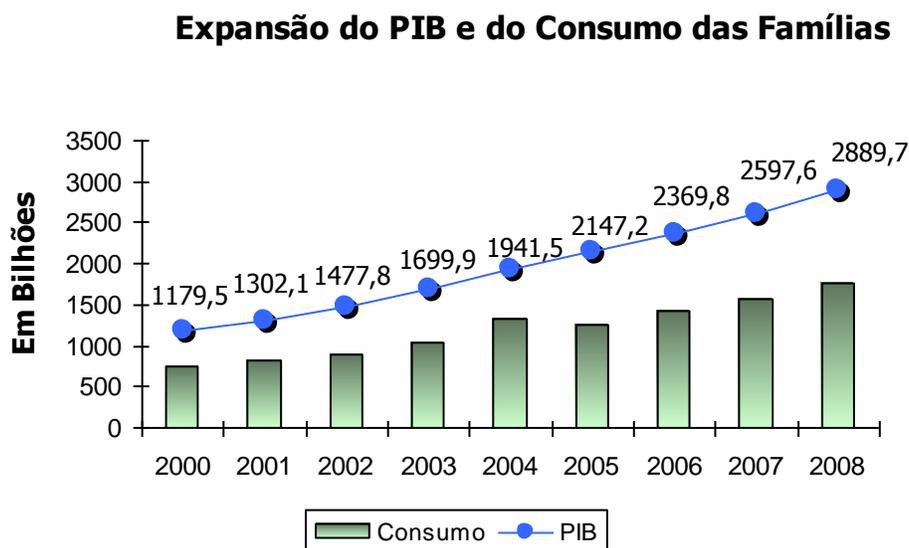
As análises feitas quanto ao aumento de usuários na Web estavam certas e podem ser vistas na tabela 3.1, assim como o crescimento do consumo brasileiro e, conseqüentemente, do PIB analisados no gráfico 3.2 abaixo.

TABELA 3.1 – Quantidade de Pessoas Conectadas a Internet no Brasil

Data da Pesquisa	População total IBGE (Em Milhões)	Internautas (Em Milhões)	% da População Brasileira
2008 / mar	191,9	50,0	26,10%
2007 / dez	188,6	42,6	22,80%
2006 / dez	186,7	30,0	17,20%
2005 / jan	185,6	25,9	13,90%
2004 / jan	178,4	20,0	11,50%
2003 / jan	176,0	14,3	8,10%
2002 / ago	175,0	13,9	7,9%
2001 / set	172,3	12,0	7,0%
2000 / nov	169,7	9,8	5,8%
1999 / dez	166,4	6,8	7,1%
1998 / dez	163,2	2,3	1,4%
1997 / dez	160,1	1,3	0,8%
1997 / jul	160,1	1,1	0,7%

Fonte: www.e-commerce.org.br

GRÁFICO 3.2 – Evolução do PIB Brasileiro e do Consumo das Famílias



Fonte: Votorotim Corretora

Analisando as projeções futuras de venda *online*, em 1999, a empresa então ingressou, de forma pioneira, juntamente com o Submarino, no comércio eletrônico. Para estas operações *online* de comércio, foi constituída uma empresa separada, subsidiária integral das Lojas Americanas, com administração própria e independente.

Objetivando elaborar uma estratégia de sucesso na internet foi montada uma equipe de profissionais experientes para que fosse implementada a melhor e mais efetiva estratégia de comércio eletrônico para a Companhia.

Para que o novo canal de venda, a Americanas.com, fosse implantado, a empresa teria que enfrentar os desafios de um comércio virtual. Dessa forma, intensos investimentos em tecnologia foram feitos e estes garantiram um ambiente com um dos mais modernos padrões de tecnologia.

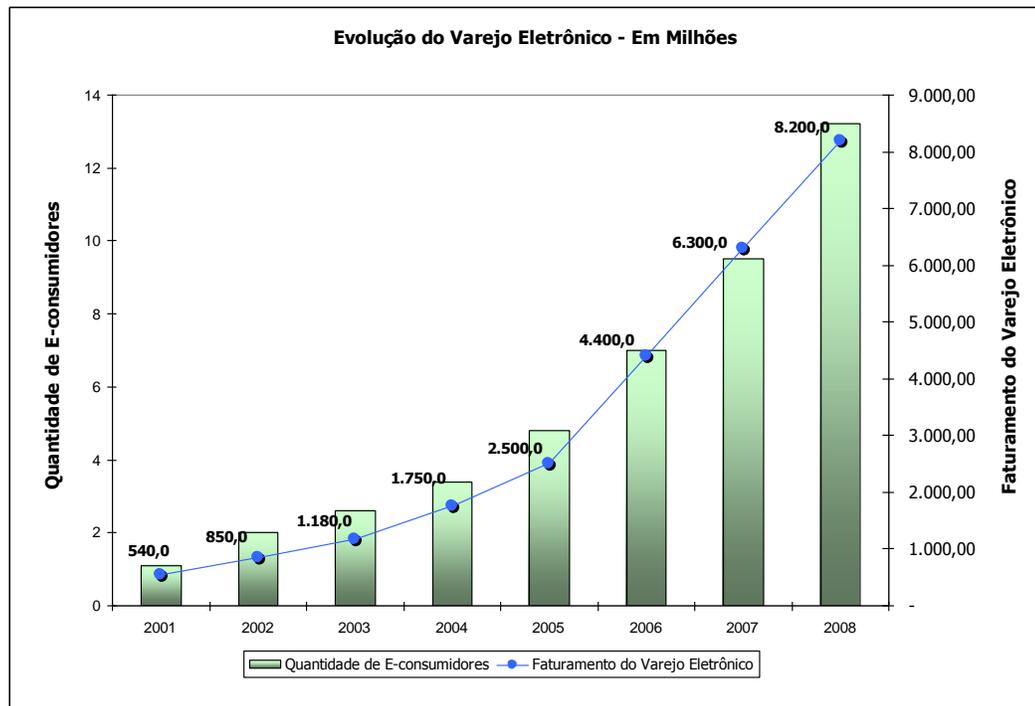
A empresa certamente contou com vantagens competitivas para o início do novo negócio. Ela pôde contar com o reconhecimento de uma marca forte (Lojas Americanas) e com o suporte e toda infra-estrutura da controladora.

Além disso, a Americanas.com possuiria um maior poder de negociação com os fornecedores devido ao alto volume de compras das Lojas Americanas. Somado a isso, o canal virtual ainda contaria com um esforço cooperado de propaganda e promoções e com um *know-how* em armazenagem e distribuição único.

A nova firma virtual obteve grande sucesso em seu primeiro ano de atuação e já recebia prêmios de melhor empresa de varejo eletrônico.

Além disso, suas expectativas foram confirmadas e a empresa teve um crescimento acentuado nos anos que se seguiram. Como esperado, o número de vendas pela Internet obteve altas taxas de crescimento durante todo o início do novo século. Além do aumento de e-consumidores no Brasil ter começado, de forma relevante, seu desenvolvimento em 1999, a partir de 2001 a evolução do varejo online, descrita no gráfico 3.3, ocorreu de forma acentuada.

GRÁFICO 3.3 – A Evolução do Varejo Eletrônico e da Quantidade de E-consumidores



Fonte: www.e-commerce.org.br

A empresa, entretanto, não ficaria satisfeita com o sucesso de somente um de seus canais de venda. A intenção da empresa não era somente desenvolver o *e-commerce*, como também, ao mesmo tempo, continuar com a expansão de suas lojas físicas.

A empresa entendia que as firmas que obtivessem estratégias mistas bem sucedidas seriam capazes de oferecer aos clientes serviços diferenciados e completos. Além disso, o crescimento de canais alternativos de vendas amplia o volume de operações, reduz as necessidades de investimentos em ativos fixos e cria canais complementares de vendas.

Para que seus distintos canais de vendas não se tornassem concorrentes, a empresa buscou focar em diferentes públicos e mesmo que algumas categorias pudessem ser encontradas em mais de um canal, o padrão de compra em cada um destes canais, em geral, é diferente.

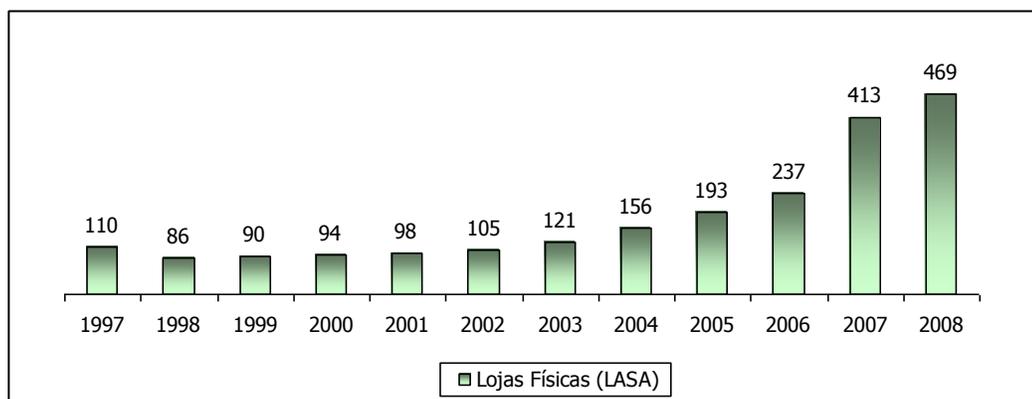
A análise estratégica da empresa entendeu que os sites geralmente oferecem melhores condições de pagamento, sortimento e preço ao consumidor, enquanto o varejo

físico oferece a possibilidade de ver e experimentar a mercadoria antes da venda e a obtenção instantânea do bem.

O novo meio de interação com os consumidores teria então como objetivo oferecer conforto, praticidade e produtos diferenciados enquanto as lojas físicas venderiam produtos de menor valor agregado e alimentos de conveniência.

Sendo assim, a empresa não abandonou seu varejo tradicional e, como descrito na seção III.1, As Lojas Americanas investiram, a partir de 1999, em novas lojas físicas, como descrito no gráfico 3.4 abaixo, e em dois novos centros de distribuição, além de outros tipos de lojas como a Americanas Express e a Express/Blockbuster.

GRÁFICO 3.4 – Evolução das Lojas Físicas (LASA)



Fonte: ri.lasa.com.br

A consolidação do comércio eletrônico e da Americanas.com fez com que o tipo de produto comprado em cada tipo de negócio fosse ficando cada vez ficando mais definido, assim como os tickets médios de R\$300,00, em média, nas compras *online* e R\$30,00, em média, nas físicas.

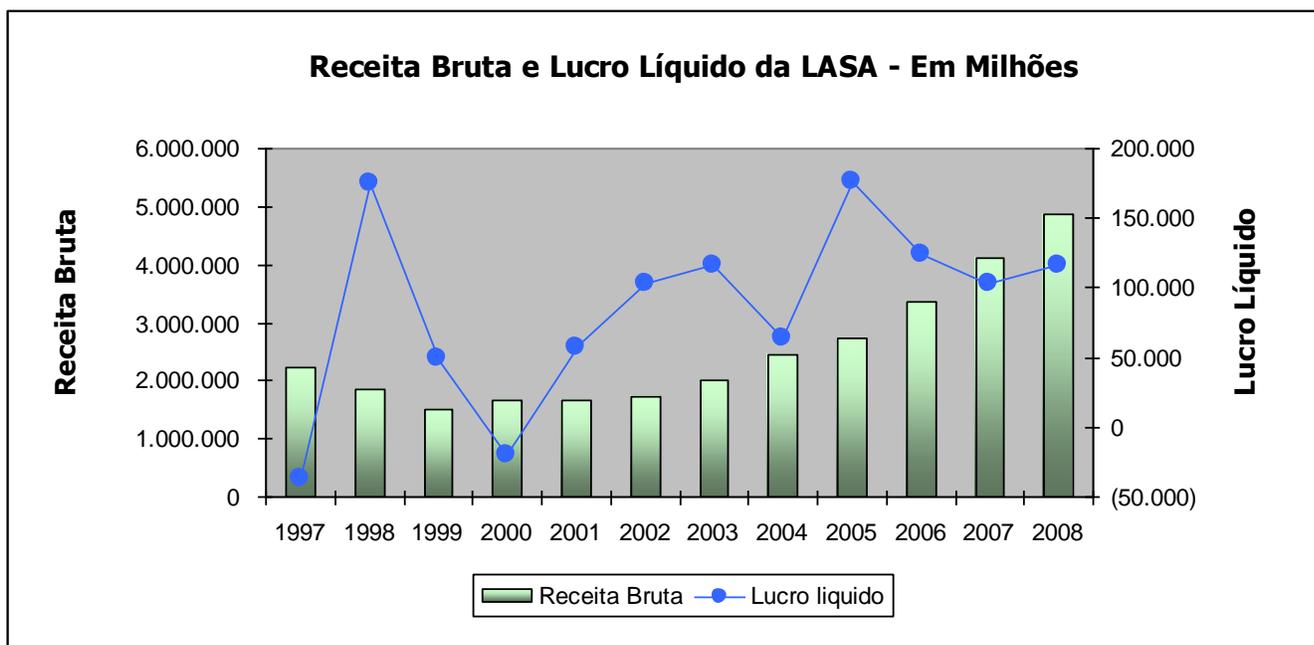
Em 2007, enquanto as categorias que representavam a maior venda no comércio eletrônico eram livros, jornais e revistas com 17%, seguidos de saúde e beleza com 12% e informática e eletrônicos com 11% e 9%, respectivamente, a participação das categorias na receita bruta das lojas físicas se distribuía da seguinte forma: Utilidades domésticas e eletrônicos juntos com 19%, CD's, DVD's e entretenimento em segundo lugar com 18%,

seguidos de alimentos de conveniência, vestuário e brinquedos com participação de 17%, 17% e 12%, respectivamente.¹³

Desta forma, cada canal de venda foi determinando seu nicho e separando seus focos de produtos e clientes. Os resultados financeiros e o aumento da demanda, como podem ser visto nos gráficos 3.5 e 3.6 abaixo, nos dois tipos de varejo melhoraram ao longo dos anos e comprovaram o acerto da empresa ao realizar uma estratégia híbrida.

A empresa hoje é a maior empresa de varejo do país e é a única que apresenta receita bruta de vendas praticamente igual no varejo eletrônico e no varejo físico.

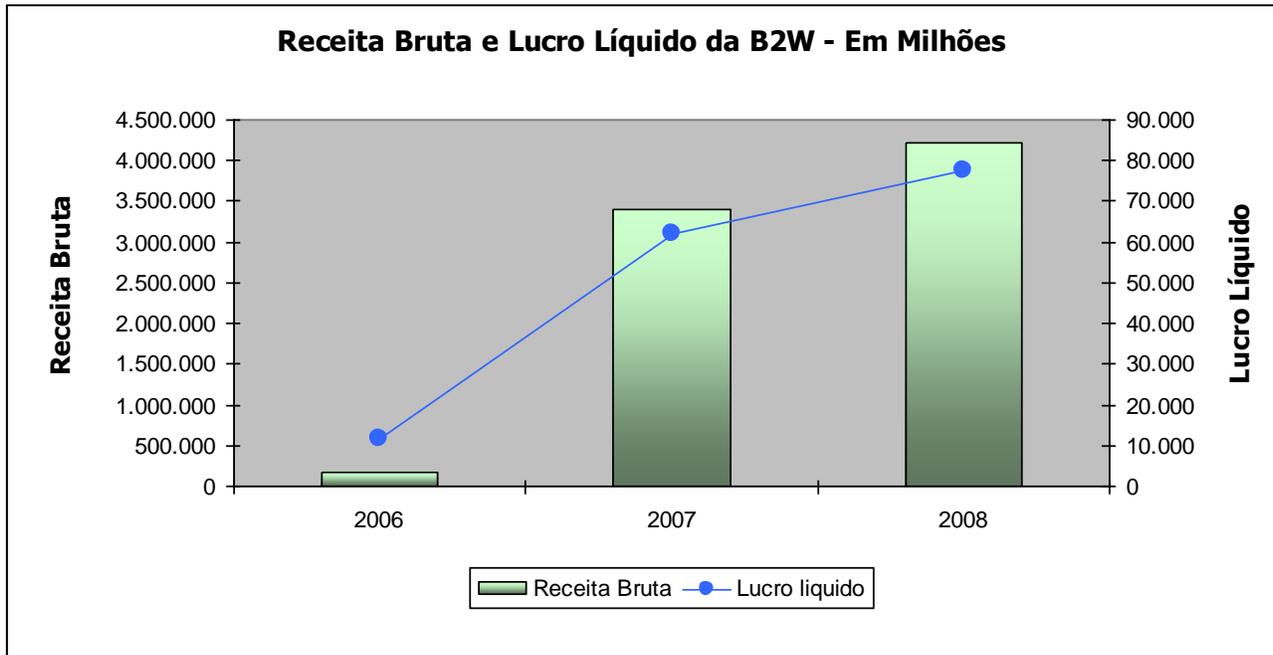
GRÁFICO 3.5 – Evolução da Receita Bruta de Vendas e do Lucro Líquido da LASA



Fonte: ri.lasa.com.br

¹³ Ri.lasa.com.br e www.e-commerce.org.br

GRÁFICO 3.6 – Evolução da Receita Bruta de Vendas e do Lucro Líquido da B2W



Fonte: www.b2winc.com

Abaixo segue a estrutura atual das Lojas Americanas que engloba quase todas as categorias vendidas no varejo brasileiro e ainda oferece alguns serviços de forma virtual como viagens, por exemplo.

FIGURA 3.1 – Estrutura do Grupo LASA



Fonte: www.b2winc.com

CONCLUSÃO

A internet foi de fato um dos maiores avanços tecnológicos que favoreceu a indústria do varejo. Tanto as empresas vendedoras quanto os clientes foram favorecidos com esse avanço tecnológico.

Apresentando taxas de crescimento, cada vez maiores, tanto em número de consumidores, como na quantidade de empresas no comércio eletrônico, chega-se a cogitar a substituição do varejo em lojas por este novo tipo de varejo.

Em muitos momentos os varejistas *online* foram considerados concorrentes dos tradicionais, com lojas físicas. Porém, com a consolidação deste tipo de negócio, pode-se verificar que ambos os tipos de varejo, apesar de compartilharem algumas características em comum, apresentam especificidades que são essenciais para que os consumidores obtenham o melhor serviço e de forma mais completa.

Enquanto o comércio *online* apresenta características como a rapidez e o conforto da compra, as melhores condições de pagamento e a maior variedade de produtos, a venda física oferece a possibilidade de analisar e experimentar a mercadoria antes da compra e adquiri-la instantaneamente.

Somado a isso, além de compras realizadas por impulsos (no momento em que o cliente vê o produto na vitrine ou na loja) só serem possibilitadas pela existência de lojas físicas, a maior parte dos serviços não pode ser oferecida virtualmente. Sendo assim, o varejo físico é essencial para a oferta de grande parte dos serviços e para atender as demandas impulsivas dos consumidores.

Desta forma, os dois tipos de varejo atingem, na maioria das vezes, expectativas diferentes no processo de compra e consumo de bens e serviços e, por isso, nenhum deles é dispensável para que o atendimento da demanda aconteça de forma completa.

O presente trabalho analisa o caso específico das Lojas Americanas, que detém a maior empresa de varejo eletrônico do país, e que mesmo com seu constante crescimento

no segmento varejista *online*, obteve uma acentuada expansão em suas lojas físicas e em seus resultados financeiros no varejo tradicional.

A análise da empresa permite a confirmação de que bons resultados podem e devem vir de uma estratégia híbrida. Atualmente, o varejo virtual é fundamental devido aos novos hábitos de compra, porém, este, por suas especificidades, não consegue, muitas vezes, substituir o varejo em lojas. Sendo assim, empresas que poderão conquistar maior parcela no mercado varejista brasileiro serão aquelas que obtiverem os melhores resultados em estratégias mistas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANGELO, Claudio Felisoni de; GIANGRANDE, Vera. **Marketing de Relacionamento no Varejo: Qualidade de atendimento, mix de serviços, data warehouse, pesquisa de mercado, comitês de clientes, ombudsman**. São Paulo: Atlas, 1999. 140p.

ANGELO, Claudio Felisoni de; SILVEIRA, José Augusto Giesbrecht da. **Varejo Competitivo**. São Paulo: Atlas, 1996-2000. 1 v.

_____. **Varejo Competitivo**. São Paulo: Atlas, 1996-2000. 4 v.

AMERICANAS.COM Disponível em:<<http://www.americanas.com>>. Acesso em: 04 Novembro 2008.

BAIN, Joe S. **Industrial organization**. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1968

BILLI, Marcelo. Varejo Eletrônico deve crescer 30% em 2005. **Folha Online**, São Paulo, 25 Setembro 2005. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u100730.shtml>>. Acesso em: 10 Setembro 2008.

BOVESPA. Disponível em: <<http://www.bovespa.com.br>>. Acesso em: 02 Novembro 2008.

COSTA, Cláudia Soares; SANTOS, Angela Maria M. M. **Características Gerais do Varejo**. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/Bnset/varejo.pdf>>. Acesso em 03 Janeiro 2009.

KING, David; TURBAN, Efraim. **Comércio Eletrônico: Estratégia e Gestão**. São Paulo: Prentice Hall, 2004. 436p.

KOTLER, Philip. **Administração do Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas 1993

- LEPSCH, Sérgio L. **Estratégias para o Varejo**. Disponível em:
<<http://www.ead.fea.usp.br/semead/3semead/Marketing.html>>. Acesso em: 13 Janeiro 2009.
- LEVY, Michael; WEITZ, Barton A. **Administração de Varejo**. São Paulo: Atlas, 2000. 695 p.
- MCGUIGAN, JAMES R.; MOYER R. CHARLES; HARRIS FREDERICK H. de B. **Economia de Empresas: Aplicações, Estratégia e Táticas**. São Paulo: Thomson Learning, 2004.
- MIRANDA, Roberto Lira. **Marketing do Varejo e Alianças Estratégicas com a Indústria**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997. 111p.
- NICOLAU, Isabel. **O Conceito de Estratégia**. Disponível em:
<<http://www.scribd.com/doc/7292564/O-Conceito-de-Estrategia-rial>>. Acesso em: 30 Maio 2009.
- PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000. 388 p.
- PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- _____. **Estratégias Competitivas Essenciais**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.
- _____. **Estratégia Competitiva - Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- POSSAS, M. **Estruturas de Mercado em Oligopólio**. São Paulo: Hucitec, 1985.
- ROSENBLOOM, Bert. **Marketing Channels: A Management View**. 6. ed. Hinsdale: Dryden Press, 1999.

(SILVA, Marcelo Ghiaroni de Albuquerque e; ROCHA, Andre Lacombe Penna. **Considerações Sobre a Implementação do EDI em Empresas Varejistas**. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/1998/dwn/enanpad1998-ols-06.pdf>>. Acesso em: 27 Março 2009.