



**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA  
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA  
CURSO: ADMINISTRAÇÃO  
DISCIPLINA: MONOGRAFIA ACADÊMICA  
PROFESSOR ORIENTADOR: HENRIQUE JOSÉ LIBÂNIO PONTES**

## **ESTRATÉGIA COMPETITIVA NO MERCADO VIRTUAL**

**EUDES SILVA DOS SANTOS  
MATRÍCULA Nº 990025-7**

**Brasília/ DF, junho de 2005.**

**EUDES SILVA DOS SANTOS**

## **ESTRATÉGIA COMPETITIVA NO MERCADO VIRTUAL**

Monografia apresentada como requisito para  
conclusão do curso de bacharelado em  
Administração do UniCEUB – Centro  
Universitário de Brasília

Prof. Orientador : HENRIQUE JOSÉ  
LIBÂNIO PONTES

Brasília/DF, junho de 2005.



**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA  
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA  
CURSO: ADMINISTRAÇÃO  
SUPERVISÃO DE MONOGRAFIA ACADÊMICA**

**COMISSÃO EXAMINADORA**

<b>MEMBROS DA COMISSÃO</b>	<b>ASSINATURA</b>
1. PROFESSOR ORIENTADOR: Prof.: Henrique José Libânio Pontes	
2. PROFESSOR(a) CONVIDADO(a) Prof(a):	
3. PROFESSOR(a) CONVIDADO(a) Prof(a):	
4. PROFESSOR(a) CONVIDADO(a) Prof(a):	
<b>MENÇÃO FINAL:</b>	

Brasília/DF, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2005.

“Quem não lê não pensa, e quem não Pensa  
será sempre um Servo”

Paulo Francis

A Deus,  
Por ter me guiado para a realização do meu  
objetivo.

Aos Meus Pais,  
Pelo apoio, incentivo e compreensão em  
todos os momentos deste trabalho.

A Minha Namorada,  
Pelo apoio e compreensão em todo decorrer  
do trabalho.

Agradeço ao professor Henrique José Libânio Pontes, pela excelente ajuda e orientação na realização deste trabalho.

Agradeço a minha família pelo apoio, carinho, dedicação, incentivo que nunca faltaram.

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	
1.1. Tema .....	02
1.1.1. Delimitação do tema .....	02
1.2. Justificativa para a escolha do tema .....	02
1.3. Objetivos .....	03
1.3.1. Objetivos Gerais .....	03
1.3.2. Objetivos Específicos .....	03
1.4. Formulação do Problema .....	04
1.5. Variáveis .....	04
2. METODOLOGIA .....	05
2.1. Método de Abordagem .....	05
2.2. Método de Procedimento .....	06
2.3. Técnicas de Pesquisa .....	07
3. EMBASAMENTO TEÓRICO .....	08
3.1. Estratégia .....	08
3.2. Estratégia Empresarial .....	11
3.3. Estratégia de Negócio .....	15
3.3.1. Liderança no Custo Total.....	18
3.3.1.1. Riscos da Estratégia de Liderança no Custo Total .....	19
3.3.2. Diferenciação .....	20
3.3.2.1. Riscos da Estratégia de Diferenciação .....	21
3.3.3. Enfoque .....	22
3.3.3.1. Riscos da Estratégia de Enfoque .....	22
3.4. Estratégia Funcional .....	23

3.4.1.	Administração de Compras e Materiais .....	25
3.4.2.	Administração de Produção .....	26
3.4.3.	Finanças .....	27
3.4.4.	Pesquisa e Desenvolvimento .....	27
3.4.5.	Recursos Humanos .....	28
3.4.6.	Administração de Sistema de Informação .....	29
3.4.7.	Marketing .....	30
3.5.	Estratégia Competitiva .....	30
3.5.1.	Ameaça a Entrada .....	32
3.5.1.1.	Barreira a Entrada .....	32
3.5.1.2.	Retaliação Esperada .....	35
3.5.2.	Rivalidade Entre os Concorrentes .....	36
3.5.3.	Poder de Barganha dos Compradores .....	38
3.5.4.	Poder de Barganha dos Fornecedores .....	39
3.5.5.	Produtos Substitutos .....	40
3.5.6.	Formulação da Estratégia Competitiva .....	40
3.6.	O Mundo dos Negócios .....	42
3.7.	Comércio Eletrônico .....	43
3.7.1.	Evolução do Comércio Eletrônico .....	43
3.7.2.	A História da Internet .....	44
3.7.3.	Conceitos de comércio eletrônico .....	46
3.7.4.	Aspectos do Comércio Eletrônico .....	48
3.7.5.	Comércio Eletrônico na Internet .....	50
3.7.6.	Comércio Eletrônico e o Ambiente Empresarial .....	52
3.7.6.1.	Empresa na Rede .....	53

3.7.6.2. Concorrência On-Line .....	54
3.7.6.2.1. Fatores Competitivos .....	56
3.7.6.3. Benefícios do Comércio Eletrônico .....	57
3.7.6.4. Limitações do Comércio Eletrônico .....	61
3.7.7. Comércio Eletrônico e as Vantagens Competitivas .....	61
3.7.8. Oportunidades e Desafios do CE no Ambiente Empresarial .....	63
3.7.9. Comércio Eletrônico no Brasil .....	65
4. ANÁLISE DE CASO .....	69
4.1. Pão de Açúcar Delivery .....	69
4.1.1. A Empresa .....	69
4.1.2. Objetivo Estratégico .....	70
4.1.3. Ambiente Virtual .....	70
4.1.4. As Formas de Atendimento de Pedido .....	71
4.1.5. Infra-Estrutura .....	71
4.1.6. Integração com Fornecedores .....	72
4.1.7. Estratégia Competitiva .....	73
4.2. Conclusão da Análise de Caso .....	73
5. CONCLUSÃO .....	76
6. RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES .....	78
7. BIBLIOGRAFIA .....	79

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Empresas pesquisadas por Albertin .....	65
Gráfico 2 – Aplicações do Comércio Eletrônico.....	66
Gráfico 3 – Avaliação de Aspectos do CE.....	67
Gráfico 4 – Avaliação das Contribuições do CE.....	68

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Tipologia de Estratégias Genéricas de Porter .....	18
Figura 2 - As Cinco Forças que Afetam a Competitividade.....	31
Figura 3 - <i>Site</i> do Pão de Açúcar Delivery.....	70

## **LISTA DE SIGLAS**

B2B – Business-to- Business

CE – Comércio Eletrônico

TI – Tecnologia de Informação

WWW – World Wide Web

## RESUMO

Este trabalho consiste em um estudo sobre os tipos de estratégias que podem ser utilizadas pelas empresas, num mercado altamente competitivo, abordando as estratégias empresariais, de negócios, funcionais e a competitivas, demonstrando seus conceitos, aspectos e aplicações. Este estudo também aborda a área de Comércio Eletrônico, tratando de sua história, evolução, conceito e aspecto. Mostra como o Comércio Eletrônico influencia o ambiente empresarial, focando a concorrência on-line e os fatores competitivos, os benefícios e limitações da sua utilização para obter vantagem competitiva. Este estudo traz também informações sobre o Comércio Eletrônico no Brasil e uma análise de caso de uma empresa que utiliza essa ferramenta para agregar valor ao seu serviço. Para finalizar foram elaboradas uma conclusão e recomendações de outros estudos que podem ser desenvolvidos, complementado e enriquecendo a pesquisa realizada.

## 1. INTRODUÇÃO

As organizações enfrentam grandes desafios, nos dias atuais, para se manter no mercado e conquistar novos clientes, pois nesse ambiente competitivo, ganha quem chegar na frente com inovações e diferenciais competitivos agregando valor. Para isso, as empresas deverão focar sua estratégia empresarial a competitividade do mercado e estar sempre em alerta às novas tecnologias.

Devido às empresas estarem atuando em um ambiente competitivo e totalmente complexo, este trabalho monográfico aborda os tipos de estratégias que podem ser utilizadas pelas empresas para sobreviverem, adaptar-se ou evoluírem no mercado globalizado.

Através dessas mudanças do mercado, na qual surgem novas formas para o contexto dos negócios, que viabilizem as empresas a acompanhar a constante mudança das condições do mercado e também maior rapidez de resposta às inovações dos concorrentes, este estudo focalizou também o comércio eletrônico, com todos seus aspectos e aplicações. Aborda também como o Comércio Eletrônico influencia o ambiente empresarial, seus benefícios e limitações da utilização do Comércio Eletrônico para obter vantagem competitiva. Traz ainda as oportunidades e desafios do comércio eletrônico, e informações sobre como ele atua no Brasil.

O comércio eletrônico aparece então como um mecanismo que deve ser utilizado pelas organizações como a nova forma de comércio para que consigam a difícil tarefa de sobreviver e prosperar neste mercado, gerando qualidade, diferencial competitivo e principalmente agregando valor para o consumidor final com o objetivo de alcançar o sucesso empresarial.

Assim nos itens nº 1, são apresentados o tema, a justificativa do trabalho, os objetivos, a formulação do problema e as variáveis. Nos itens nº 2 são apresentados o método de abordagem, de procedimento e a técnica de pesquisa da metodologia. Nos itens nº 3 são abordadas as estratégias empresariais, funcionais, de negócio e competitivas, e o comércio eletrônico (CE) com seus conceitos, aspectos, benefícios e limitações, e como ele influencia o ambiente empresarial, e o CE no Brasil. No item de nº 4 é apresentada uma análise de caso de uma empresa que utiliza o CE. E para finalizar os itens de nº 5 e 6 são apresentadas uma conclusão e recomendações do trabalho monográfico.

## 1.1. Tema

### Estratégia Competitiva

#### 1.1.1 - Delimitação do tema

##### Estratégia Competitiva no mercado virtual

## 1.2 – Justificativa da escolha do tema

As empresas que querem manter-se no competitivo mercado precisam ter diferenciais de produtividade, qualidade e competitividade, não importando seu tamanho, nem seu foco ou seus objetivos, tendo obrigatoriamente, que investir em inovação, especialmente na área tecnológica, para enxergarem rapidamente as mudanças de seu contexto, podendo assim, se adaptarem, sobreviverem e evoluírem.

O mercado enfrentado pelas empresas, é de intensa competitividade, pois as organizações buscam o aprimoramento, seja por meio de novas tecnologias, seja na construção de empresas mais ágeis e mais competitivas.

A procura incessante por preços mais baixos, a praticidade e o conforto na hora da compra têm levado muitos consumidores a investigar diferentes canais de vendas, seja no mundo físico, seja no virtual, onde, as empresas que disponibiliza seus produtos no comércio on-line busca novas soluções para conquistar a confiança do cliente e criar um público cada vez maior e mais fiel.

Assim, o trabalho busca entender a estratégia adotada pelas empresas que utilizam o comércio eletrônico para vencerem no mercado, deixando de lado barreiras importantes como baixo nível de instrução e renda da população, o nível baixo de penetração de computadores, problemas de logística e do sistema de pagamentos.

### 1.3 – Objetivos

#### 1.3.1 – Objetivos gerais

Identificar as estratégias utilizáveis por empresas que fazem uso do comércio eletrônico.

#### 1.3.2 – Objetivos específicos

- 1) Identificar os tipos de estratégias que podem ser adotadas pelas organizações;
- 2) Identificar fatores que estão diretamente ligados ao comércio eletrônico;
- 3) Verificar a utilidade de internet nas organizações como um valor agregado;
- 4) Analisar como o comércio eletrônico pode auxiliar as organizações em vista da concorrência do mercado;

5) Analisar o caso do Pão de Açúcar Delivery.

#### 1.4 – Formulação do problema

A utilização da estratégia competitiva tendo como implemento do comércio eletrônico é um fator determinante e necessário para que as organizações conquistem maior espaço no mercado, conquistando assim mais clientes.

#### 1.5 – Variáveis

As variáveis do estudo monográfico serão:

- a) Estratégia Competitiva
- b) Comércio Eletrônico

## 2 – METODOLOGIA

Para qualquer trabalho científico, é necessária a utilização de uma metodologia adequada, através de meios e métodos dispostos convenientemente e que levem a um determinado fim.

Segundo Lakatos (1988, p. 81) a metodologia é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros -, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

Assim, para atingir o objetivo desse trabalho monográfico, foram utilizadas pesquisas exploratórias por meio de levantamento bibliográfico e visitas a *sites* de internet.

### 2.1 – Método de abordagem

Segundo Lakatos (1988, p. 86), os métodos de abordagem podem ser classificados em :

- a) Método Indutivo: Se todas as premissas são verdadeiras, a conclusão é provavelmente verdadeira, mas não necessariamente verdadeira. A conclusão encerra informação que não estava, nem implicitamente, nas premissas.
- b) Método Dedutivo: Se todas as premissas são verdadeiras, a conclusão deve ser verdadeira. Toda a informação ou conteúdo fatural da conclusão já estava, pelo menos implicitamente, nas premissas.
- c) Método Hipotético-Dedutivo: Parte de um problema (p1), ao qual se oferecesse uma espécie de solução provisória, uma teoria-tentativa (TT),

passando-se depois a criticar a solução, com vista à eliminação do erro (EE) e, tal como no caso da dialética, esse processo se renovaria a si mesmo, dando surgimento a novos problemas (p2).

- d) Método Dialético: se fundamenta nas seguintes leis- 1º) ação recíproca, unidade polar ou “ tudo se relaciona”; 2º) mudança dialética, negação ou “tudo se transforma”; 3º) passagem da quantidade à qualidade ou mudança qualitativa; 4º) interpretação dos contrários, contradição ou luta dos contrários.

Quanto ao método de abordagem neste trabalho foi utilizado o método dedutivo, ou seja, foi usada a teoria para tentar encontrar caminhos que identificam a estratégia das empresas que utilizam o comércio eletrônico.

## 2.2 – Método de procedimento

Os métodos de procedimentos devem ser adequados a cada área de pesquisa que está sendo analisada.

O método histórico investiga os fatos do passado para verificar sua influencia na situação atual. O método comparativo realiza comparações para verificar semelhanças e explicar divergências. O método estatístico usa a teoria das possibilidades, permitindo comprovar as relações dos fenômenos entre si. O método funcionalista estuda a sociedade do ponto de vista da função de suas unidades. Já o método estruturalista, investiga um fenômeno concreto e constitui um modelo, no nível dos abstratos, que represente o objeto do estudo, voltando então ao nível concreto, para aí sim analisar, com o modelo estabelecido, os diversos fenômenos (VIEGAS, 1999, p.14)

O método monográfico procura generalizar a partir de uma realidade, e segundo Lakatos (1995; p.57), “consiste no estudo de determinados indivíduos, profissões, condições, instituições, grupos ou comunidades, com a finalidade de obter generalizações”.

Tendo em vista o objetivo do trabalho em questão, foi utilizado o método monográfico, para poder assim atender melhor as necessidades e expectativas deste estudo.

### 2.3 – Técnicas de pesquisa

Tendo o tema “estratégia competitiva no mundo virtual” como objetivo deste trabalho monográfico, e levando-se em consideração a complexidade das variáveis, o número de empresas que utiliza essa estratégia e a quantidade de pessoas a serem abordadas, a técnica de pesquisa que foi adotada e que ficou mais adequada para esse tema foi a pesquisa bibliográfica.

### 3. EMBASAMENTO TEÓRICO

Em meados da década de 60, Ansoff (1991, p.28) considerava o conceito de estratégia como uma inovação na área administrativa. Nas duas décadas seguintes, estratégia foi um tema pesquisado extensivamente, e nos dias de hoje, a estratégia competitiva e amplamente utilizada no mundo dos negócios. Para Mintzberg (1998, p. 22), atualmente a estratégia é uma ferramenta gerencial imprescindível para as empresas.

#### 3.1- Estratégia

Estratégia é uma palavra de origem grega. *Strategus*, para os gregos antigos significava o general superior, ou generalíssimo e *strategia* significava a arte deste general. Na obra A Arte da Guerra de Sun Tzu (1988) é explicitado que as manobras estratégicas significam escolher os caminhos mais vantajosos. O termo estratégia, com a sua origem no militarismo, tornou-se muito comum nas diversas áreas do mercado. No período que antecedeu Napoleão Bonaparte, estratégia significava arte ou ciência de conduzir forças militares para derrotar o inimigo ou abrandar os resultados da derrota.

Em dicionários, a primeira definição de estratégia é a arte militar de planejar e executar movimentos e operações de tropas, navios e/ou aviões, visando alcançar ou manter posições relativas e potenciais bélicos favoráveis a futuras ações táticas sobre determinados objetivos.

Para os negócios o conceito de estratégia, de modo geral, aparece no final da década de 50. Até então o planejamento, dito de longo prazo, era a projeção do

passado no futuro, em que o lapso de tempo a ser considerado dependia do setor analisado. O conceito de planejamento estratégico e a formulação de estratégias empresariais ganham destaque a partir dos anos 60, iniciando com a publicação, nos Estados Unidos, em 1957, de *Leadership in Administration*, de Selznick, seguida por *Strategy and Structure*, de Chandler, em 1962. (OLIVEIRA – 1991, p.35)

Outros trabalhos publicados à época abordam conceitos de estratégia empresarial e administração estratégica. Dentre esses, *Corporate Strategy* de Ansoff, editado em 1965, refere que o interesse resultou do reconhecimento de que a empresa deve ter seu campo de atuação definido com clareza, bem como orientação de crescimento, e que os objetivos, em si, não atendem a essa necessidade. Exigem-se, então, regras de decisão adicional para que a empresa possa ter crescimento ordenado e com lucros. Essas regras de decisão e diretrizes foram definidas em termos amplos como ‘estratégia’. (OLIVEIRA, 1991, p. 36)

O conceito de estratégia para Wright e Parnell (2000, p. 132), é definido como criação ‘artesanal’ em que os gerentes são artífices e a estratégia sua argila. Como escultores, situam-se entre o passado de capacidades empresariais e o futuro de oportunidades de mercado, levando para seu trabalho o conhecimento íntimo dos materiais que utilizam. A isso Wright e Parnell (2000, p. 133) chama de essência da criação artesanal da estratégia. Para ele, estratégia não deve ser entendida somente como ‘primeiro pensar e depois agir’, ‘formular antes e implementar após’, em exclusivo processo formal e deliberado: estratégias podem se formar – o autor as chama de emergentes - assim como ser deliberadas. Destaca, ainda, que a idéia da estratégia dever ser formulada apenas por pessoas em posição destacada na empresa, distanciadas dos detalhes e percalços da condução do dia-a-dia da

organização, é uma das grandes falácias do gerenciamento estratégico convencional.

Para Mintzberg (1999, p. 26), o conceito de estratégia pode ser agrupado da seguinte forma:

- Estratégia é planejamento: é o sinônimo mais comum, ao lado da direção, guia de modo de ação futura, entre outros;

- Estratégia é modelo: é um padrão que permite manter a coerência ao longo do tempo;

- Estratégia é posicionamento: é o lugar escolhido para determinados produtos em determinados mercados;

- Estratégia é perspectiva: é o meio fundamental para execução de tarefas;

- Estratégia é armadilha: é uma manobra específica, destinada a abalar um concorrente.

Para Porter (1998, p. 09) a estratégia é como uma idéia unificadora que liga as áreas funcionais de uma empresa e relaciona suas atividades com o ambiente externo. Assim, a formulação de uma estratégia envolve a justaposição dos pontos fortes e fracos da empresa e das oportunidades e ameaças apresentadas pelo ambiente.

Segundo Ansoff (1991, p. 32), a estratégia diz respeito basicamente à utilização de diversos recursos empresariais – humanos, técnicos e financeiros – que estão a disposição do empresário. Portanto, ao adotar uma estratégia, o empresário deve analisar a sua organização e o ambiente no qual está inserida, com o intuito de estabelecer quais os caminhos, os cursos e os programas de ação que devem ser seguidos para alcançar os objetivos previamente definidos pela empresa.

Os processos de definição, implementação e acompanhamento das estratégias utilizadas na organização ocorrem em circunstâncias de constante mudança. Desta forma, a estratégia não deve ser considerada como um plano fixo ou determinado, mais um esquema de orientação de um fluxo de decisões empresariais. (OLIVEIRA – 1991, p. 38)

Hoje, mais do que nunca, a definição de estratégias bem fundamentadas deixou de ser um luxo, passando a ser uma necessidade. Para enfrentar um ambiente mais competitivo há necessidade de uma análise mais sofisticada e de uma maior rapidez na transformação do planejamento em ação. (PORTER – 1998:05)

### 3.2 – Estratégia Empresarial

A estratégia empresarial, ou estratégia corporativa, ou estratégia de empresas com múltiplos negócios, são conceitos sinônimos que são defendidos por seus autores e têm conquistado a atenção de uma boa parte das gerências desde os anos 70. Para Porter (1998, p. 237) essa estratégia refere-se a duas questões diferentes: de que negócios o grupo deve participar e como a matriz deve gerenciar a variedade de unidades de negócios.

Como estratégia empresarial pode-se chamar as decisões antecipadas de o que fazer, quando fazer, quem deve fazer, com que recursos, a fim de atingir alvos num tempo predefinido. O conceito mais simples de estratégia é: **a arte de planejar**. (WRIGHT – 2000, p. 125) .

Segundo Porter (1998, p. 470) a expressão estratégia corporativa significa “padrão de propósitos e metas – e as principais políticas para atingir essas metas -

que definem o negócio ou os negócios com quais a empresa está envolvida e o tipo de empresa que ela deseja ser”.

Uma estratégia corporativa para Porter (1998, p. 470) concilia o que uma empresa pode fazer nos termos de suas forças, o que sua gerência quer fazer e aquilo que ela considera ético, legal e moral, envolvendo propósitos econômicos, sociais e pessoais – e não apenas objetivos financeiros. Embora a estratégia evolua com o desenvolvimento do mercado, os pontos fortes da empresa e os valores institucionais, a estratégia corporativa assinala uma direção deliberadamente escolhida que deve governar as decisões de investimento, a estrutura das organizações, o sistema de incentivos, e o próprio caráter essencial da empresa.

Segundo Oliveira (1991, p. 75) a estratégia empresarial ocupa-se, principalmente, com a seleção dos negócios no qual a companhia deve competir e com o desenvolvimento e coordenação do portfólio de negócios. A estratégia aqui definida deve nortear as estratégias dos níveis hierarquicamente inferiores, onde as metas costumam ter horizontes de mais de cinco anos e são estáveis. As corporações são responsáveis por criar valor através de suas unidades de negócio. Para conseguir isso elas gerenciam seus portfólios de negócio, garantindo que os negócios sejam bem sucedidos a longo prazo, desenvolvendo novas unidades de negócios e, algumas vezes, garantindo que cada negócio seja compatível com os demais do portfólio;

A estratégia nunca é um fim em si mesmo. Ela deve indicar à empresa a direção que deve ser tomada. Segundo Ansoff (1991, p. 15), o seu desenvolvimento é, em essência, "o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, quais deveriam ser suas metas e quais as políticas necessárias para levar-se a cabo estas metas". Assim, a "estratégia é uma

combinação dos fins (metas) que a empresa busca e dos meios (políticas) pelos quais ela está buscando chegar lá" (ANSOFF – 1991, p.16).

Segundo Wright e Parnell (2000, p. 132) a estratégia de nível empresarial é a que a alta administração formula para toda empresa.

Para Ansoff (1991, p. 70), basicamente, estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização, que dispõe de quatro tipos de regras: padrões de desempenho (objetivos e metas), estratégia de produto e mercado, conceito organizacional, políticas operacionais.

Segundo Gracioso (1990, p. 46) a estratégia empresarial baseia-se no rigor quase científico durante o processo formal de análise da empresa e do seu ambiente, culminando com a fixação de dos objetivos da empresa.

Para elaboração da estratégia empresarial são necessárias decisões intelectuais com base em objetivos, fatos e estimativas submetidas à análise competente. Não apenas tratando do planejamento de decisões futuras, mas do planejamento do *impacto futuro de decisões de hoje*.

Segundo Bethlem (2004, p. 39) a execução da estratégia exige conhecimento das *funções de administração* (planejamento, organização, direção e controle) e ainda da análise ponderada das atividades: planejar os produtos e serviços da empresa que serão trabalhados, buscar diferenciais dos concorrentes, criar e padronizar objetivos de desempenho funcional e de retorno financeiros, rever e definir a estrutura organizacional e respectivos processos operacionais, definir recursos necessários e preparar e desenvolver recursos humanos;

Segundo Thompson e Strickland III (2000, p. 68), a elaboração da estratégia corporativa é realizada nos mais altos níveis da administração e, para uma empresa diversificada, envolve quatro tipos de iniciativas: fazer mudanças para executar a

diversificação, iniciar ações para reforçar os desempenhos combinados dos negócios nos quais a empresa se diversificou, descobrir maneira de conquistar a sinergia entre as unidades de negócios correlatas, transformando-as em vantagem competitiva, e estabelecer prioridades de investimento, direcionando os recursos corporativos para as unidades de negócios mais atrativas. Thompson e Strickland III (2000, p. 69) ressalta que a distinção entre estratégia corporativa e estratégia de negócios é relevante somente se a empresa for diversificada e de grande porte, sendo que as empresas de um único negócio não possuem esse tipo de estratégia.

Para Porter (1998, p. 471) a estratégia corporativa tem suas desvantagens:

O conceito de estratégia corporativa também apresenta suas desvantagens, pois ele exige um comprometimento arriscado com uma escolha específica. E pode parecer inconveniente também, por que através deste conceito uma empresa pode ter que abrir mão de lucros imediatos em função de uma superioridade a longo prazo. Uma aquisição que possa aumentar o ganho imediato por ação mas que não tem futuro algum no desenvolvimento do mercado ou alguma competência distintiva seria colocada fora de questão. A estratégia corporativa exige que as empresas examinem cuidadosamente as demandas silenciosas do futuro e suprimam o clamor do presente.

A finalidade da estratégia empresarial para Oliveira (1991, p. 26) é “estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para alcançar os objetivos estabelecidos pela empresa”. Para o autor o conceito básico de estratégia está relacionado á ligação da empresa ao seu ambiente, sendo que a empresa procura definir e operar estratégias que maximizam os resultados da interação estabelecida.

Na visão de Mintzberg (1998, p 122) a estratégia corporativa de uma empresa deve contemplar um horizonte de longo prazo, deve ser estável, refletindo os propósitos e objetivos organizacionais. Como o ambiente é dinâmico e novas situações surgem a cada momento, ações estratégicas são tomadas pela empresa com a finalidade de retomar o rumo traçado, independente das dificuldades que possam surgir no percurso. As ações estratégicas são adaptativas, respondendo às

contingências ambientais à medida que elas ocorram, visando, com isso, o alcance dos objetivos estratégicos da organização. O grande ponto a ser buscado é o equilíbrio, é à busca da manutenção da estabilidade com o reconhecimento da necessidade de mudanças, quando necessário.

Para Chiavenato (2000, p.85) “A estratégia também pode ser definida como a mobilização de todos os recursos e políticas da empresa em âmbito global, visando atingir objetivos e comportamentos a longo prazo”. E para atingir estes objetivos, são necessários os componentes da estratégia empresarial, que são o ambiente, a empresa e a adequação de ambos. O ambiente relata sobre as oportunidades de mercado com suas restrições, limitações, contingências e ameaças. A empresa responde pelos seus recursos disponíveis, capacidades, habilidades, compromissos e objetivos. E a adequação diz respeito a postura que a empresa adotará para compatibilizar o ambiente e a empresa. Desta forma a empresa poderá desenvolver estratégias cooperativas ou competitivas.

### 3.3 – Estratégia de Negócios

A estratégia de negócios envolve a tomada de decisões em nível de divisão ou unidade de negócios, ou seja, para cada negócio em que a empresa atua, devendo ser consistente com a estratégia corporativa da organização. Para Porter (1998, p.62), a estratégia de negócio tem como objetivo visar um desempenho bem sucedido em uma linha de negócio específica, bem como formar ou reforçar uma posição competitiva a longo prazo, que produza uma vantagem competitiva. Segundo Thompson & Strickland (2000, p. 72), para produzir vantagem competitiva, a estratégia de negócios deve: decidir onde a empresa tem a melhor chance de

obter vantagem competitiva; desenvolver atributos do produto/serviço que despertem um forte interesse do consumidor e coloquem a empresa em posição de destaque em relação aos concorrentes e neutralizar as mudanças competitivas das empresas rivais.

Assim para Thompson & Strickland (2000, p. 73), as abordagens competitivas mais utilizadas na elaboração da estratégia de negócios são: lutar para ser um produto de baixo custo na indústria; buscar diferenciação baseada em vantagens como qualidade, desempenho, serviço, estilo, superioridade tecnológica ou um bom valor; focar um nicho de mercado restrito e ganhar vantagem competitiva, fazendo o trabalho melhor que os concorrentes, atendendo a necessidades e gostos especiais dos consumidores daquele nicho.

Da mesma forma, a abordagem sugerida por Certo & Peter (1993, p 122), para a elaboração da estratégia de negócios, é a análise estrutural de forças competitivas, desenvolvidas por Porter, e as três alternativas gerais da estratégia de negócios que derivam dela, que são a liderança global de custos, a diferenciação e o enfoque.

Henderson (1998, p. 19) explica que a estratégia de negócio deveria: definir a área de negócios a ser operada, identificar os concorrentes mais importantes daquela empresa e as diferenças entre a empresa e seus concorrentes, projetar as mudanças no ambiente que irão afetar a concorrência e identificar os objetivos da empresa e todas as diferenças conhecidas entre estes e de seus concorrentes.

Henderson (1998, p. 17) ressalta ainda que a estratégia de negócios está envolvida com questões de preços e custos.

De acordo com Wright (2000, p. 185), as estratégias genéricas no nível da unidade de negócio são em número de sete, sendo três mais adequadas para

pequenas unidades de negócio: estratégia de nicho - custos baixos, nicho-diferenciação e nicho - custos baixos - diferenciação. As outras quatro estratégias, mais adequadas para grandes unidades de negócio são: estratégia de custos baixos, estratégia de diferenciação, estratégia de custos baixos - diferenciação e estratégias múltiplas (mais de uma das estratégias apresentadas). Esta última abordagem considera, além da simultaneidade das estratégias de baixo custo e de diferenciação tanto para um alvo amplo como para um alvo estreito (enfoque), a possibilidade também das estratégias múltiplas.

Pereira (2001, p. 32) argumenta que na estratégia de negócio não existe uma necessidade essencial em distinguir entre as posições de baixo custo e de diferenciação. É possível atingir ambas: ser melhor e mais barato, como os japoneses.

A estratégia de negócios segundo Saloner e Shepard (2003, p. 12) é feita a partir de três passos: primeiro, ela deve ter um conjunto claro de metas de longo prazo. Segundo, deve definir o escopo da empresa, os tipos de produtos que ela oferecerá, os mercados que perseguirá e as amplas áreas de atividade das quais se encarregará. E por último uma estratégia deve ter uma definição clara de qual vantagem competitiva atingirá e sustentará.

Segundo Bethlem (2004, p. 62) neste nível as estratégias dizem respeito ao desenvolvimento e manutenção de vantagem competitiva para os bens e serviços que são produzidos, onde procuram-se prever e se antecipar a mudanças de mercado, posicionar-se contra concorrentes e influenciar a natureza da competição podendo escolher e aplicar uma das três estratégias genéricas sugeridas por Porter. Para Bethlem (2004, p63) a tipologia de Porter abarca 3 estratégias genéricas para enfrentar as cinco forças competitivas e alcançar um desempenho sustentável

superior aos das outras empresas, a saber: liderança no custo total; diferenciação e enfoque. As duas primeiras se referem a como competir; a última, aonde competir. As abordagens não são necessariamente excludentes, mas, segundo o autor, é raro que a empresa consiga seguir com sucesso mais de uma estratégia simultaneamente.

As empresas têm por opção um universo de quatro estratégias genéricas de âmbito de negócios para estabelecer e explorar uma vantagem competitiva dentro de um alcance competitivo específico: liderança em custos, enfoque no custo, diferenciação e diferenciação focada (veja a figura nº 1).

		Vantagem Competitiva	
		Custo Inferior	Diferenciação
Escopo Competitivo	Alvo Amplo	Liderança em Custo	Diferenciação
	Alvo Restrito	Enfoque no Custo	Enfoque na Diferenciação

Figura nº 1 – Tipologia de Estratégias Genéricas de Porter  
Fonte: Porter (1996, p.51)

### 3.3.1 - Liderança no custo total

Para Hitt (2002, p. 115) “a estratégia em lideranças em custos é um conjunto integrado de ações destinadas a produzir ou fornecer bens ou serviços ao menor custo, relativamente à concorrência, com características aceitáveis pelo cliente”. Segundo o autor a estratégia de liderança em custos deve obter um custo reduzido em relação aos da concorrência, sem ignorar os meios de diferenciação que o cliente valoriza. A implementação apropriada da estratégia permite que a empresa

obtenha retornos acima da média a despeito da presença de forças competitivas intensas.

Segundo Porter (1996, p. 52) para se colocar em prática esta estratégia, a empresa precisa ter acesso fácil à matéria prima, investir na construção de instalações para fabricar seu produto em escala eficiente e conquistar grande parcela do mercado, reduzir custos através da curva de experiência, controlar de forma rigorosa os custos e despesas gerais, enxugar a área de Pesquisa e Desenvolvimento, gastos com assistência, vendas e publicidade. Esta estratégia gera retornos para a empresa acima da média de sua indústria e a coloca numa melhor posição para competir com os concorrentes. Os custos mais baixos permitem que a empresa ainda tenha recursos, depois que as outras empresas tenham gasto seus lucros na competição.

A estratégia também segundo Porter (1996, p. 52) melhora a posição da empresa em relação aos fornecedores, pois permite uma maior flexibilidade frente a aumentos de insumos; aumenta as barreiras de entrada em função da economia de escala, do baixo custo e preço do produto, e melhora o posicionamento da empresa frente aos produtos substitutos, em função da melhoria do *trade-off* desempenho/preço.

#### 3.3.1.1 - Riscos da estratégia de liderança no custo total:

Para Porter (1996, p. 53) alguns riscos que envolvem a estratégia de liderança no custo total são: mudança tecnológica que anula o investimento ou o aprendizado anteriores; baixo custo do aprendizado por novas empresas ou seguidores; incapacidade de ver a necessidade de mudança no produto ou na

imagem devido à importância dada ao custo e inflação em custos que restringem a capacidade da empresa de manter o diferencial de preço.

Para Hitt (2000, p. 160) os riscos dessa estratégia podem ser: o equipamento de manufatura possa se tornar obsoleto em função das inovações tecnológicas da concorrência; o enfoque excessivamente orientado a reduções de custos poderá prejudicar o entendimento das necessidades ou preocupações do cliente relativas a questões e outras dimensões competitivas ou até mesmo o concorrente poderá aprender a imitar adequadamente a estratégia do líder em custos, o qual, diante dessa possibilidade, deverá encontrar formas de agregar mais valor ao bem ou serviços que oferece a seus clientes.

### 3.3.2 – Diferenciação

Segundo Hitt (2002, p. 161) “a estratégia de diferenciação é um conjunto integrado de ações destinadas a produzir ou fornecer bens ou serviços que, na percepção do cliente, apresentem importantes diferenças para ele.” Nessa estratégia o autor defende que, os atributos e as características singulares do produto de uma empresa geram valor para os clientes. Assim, a estratégia enfoca o investimento contínuo na criação e no desenvolvimento de características que diferenciam um bem ou serviço em formas que o cliente valoriza.

Qualquer coisa que a empresa possa fazer para gerar valor real ou percebido será base de diferenciação, onde, serviço ao cliente de pronta resposta, inovações rápidas de produtos e liderança tecnológica, prestígio e status percebidos, gostos diferentes e desempenho são exemplos de diferenciação.

Para Porter (1996, p. 54) esta estratégia implica na diferenciação do produto oferecido pela empresa. Existe uma série de táticas para se colocar em prática tal estratégia, sendo que as principais seriam: melhorar a imagem da marca, aumentar a tecnologia envolvida no produto, acrescentar algumas peculiaridades, oferecer serviços sob encomenda, e ampliar a rede de fornecedores. De forma genérica, a empresa deve se diferenciar em várias dimensões. Esta estratégia posiciona a empresa em relação às cinco forças através do desenvolvimento da fidelidade dos consumidores e da diminuição da possibilidade de substituição. Como o preço do produto pode ser mais alto, as margens aumentam e a relação com os fornecedores fica menos dependente.

### 3.3.2.1- Riscos da estratégia de diferenciação

Para Porter (1996, p. 60) aumento da discrepância de preços entre concorrentes de baixo custo, fazendo com que o preço significativamente menor rompa a fidelidade dos compradores do produto diferenciado; diminuição da necessidade dos compradores do fator de diferenciação e possibilidade de imitação da diferenciação.

Para Hitt (2000, p. 167) os riscos da estratégia de diferenciação podem ser: o cliente pode decidir que o diferencial de preço entre o produto diferenciado e o produto do líder em custos é muito grande. Outro risco é que os meios de diferenciação que a empresa apresenta venham a deixar de gerar o valor pelo qual os clientes se mostram dispostos a pagar, ou seja, essa estratégia torna-se ainda menos valiosa se as imitações pelos concorrentes conseguirem induzir os clientes a

perceber que a concorrência está oferecendo o mesmo bem ou serviço às vezes a preços mais reduzidos.

Hitt (2000, p. 161) detecta mais outros riscos que podem ocorrer com a utilização dessa estratégia, que são: a aprendizagem que pode estreitar a percepção que o cliente tem das características diferenciadas da empresa; e a intensificação da presença de produtos falsificados, que tentam transmitir características diferenciadas aos clientes a preços reduzidos.

### 3.3.3 – Enfoque

Estratégia de enfoque é um conjunto integrado de ações destinadas a produzir ou fornecer bens ou serviços que atendam às necessidades de um certo segmento competitivo. Assim, a empresa poderá atender a um segmento específico de um setor com maior eficiência ou eficácia do que os concorrentes. (HITT – 2002, p.168).

Segundo Porter (1996, p. 67), ao optar por esta estratégia genérica, a empresa procura focalizar seus esforços sobre um determinado grupo, segmento ou mercado geográfico, atendendo a este alvo mais eficaz e eficientemente. Apesar desta estratégia não atingir liderança por custo ou diferenciação para o mercado como um todo, pode alcançar uma e/ ou outra para o alvo focalizado.

#### 3.3.3.1 Riscos da estratégia de Enfoque

Para Porter (1996, p. 68) os riscos são: aumento do diferencial de custos entre os concorrentes que atuam em todo o mercado e as empresas que atuam de forma enfocada, eliminando as vantagens de custos de atender um alvo restrito;

diminuição entre as diferenças de atendimento do mercado total e do mercado enfocado; e a localização de sub mercados pela concorrência dentro do mercado enfocado.

Hitt (2002, p. 170) denomina os risco para a estratégia, como: capacidade dos concorrentes de utilizar suas competências essenciais para “desfocar” o enfoque utilizado ao atender um segmento competitivo ainda estreitamente definido; decisões dos concorrentes do setor como um todo de atender às necessidades específicas que estejam sendo atendidas através da estratégia de foco; ou redução nas diferenças das necessidades entre os clientes de um estreito segmento competitivo e os do mercado como um todo.

#### 3.4 – Estratégia Funcional

Para coordenar funções organizacionais mais complexas, Hitt (2000, p. 447) defende que as firmas devem abandonar a estrutura simples em favor da estrutura funcional, que é utilizada por grandes empresas que implementam uma das estratégias de nível de negócios e por empresas com baixos níveis de diversificação de produtos.

Segundo Saloner (2003, p. 49) a estratégia funcional ajuda empresas a obter os benefícios de especialização, facilitando o compartilhamento de informação entre especialistas.

Para Johnson & Scholes (1999, p.13) a estratégia funcional está relacionada à forma pela qual os componentes da organização, em termos de recursos, processos, pessoal e suas habilidades efetivamente vão contribuir para direcionar a empresa para as direções das estratégias da unidade de negócios e corporativa.

As estratégias funcionais segundo Oliveira (1991, p.112) são formuladas por especialistas em cada área funcional da empresa (marketing, finanças, recursos humanos, pesquisa e desenvolvimento, operações etc.), descrevendo as tarefas específicas que devem ser executadas para se implementar as estratégias da empresa. Assim, os administradores da área de negócios e funcionais devem coordenar suas atividades para garantirem que todas as estratégias sejam consistentes. A estratégia funcional possui uma abrangência mais restrita e adiciona detalhes relevantes ao plano geral de negócio, estabelecendo as ações, abordagens e práticas para a operação de um departamento ou função do negócio.

Na visão de Hitt (2000, p. 447) a estratégia funcional permite a especialização em cada área funcional da empresa, facilitando, assim, o compartilhamento de conhecimento e desenvolvimento de idéias. A estrutura funcional também facilita os caminhos de carreira e o desenvolvimento profissional em áreas funcionais especializadas.

Segundo Wright e Parnell (2000, p. 228), toda empresa, para criar ou oferecer valor para os clientes, apóia-se no desempenho de determinadas funções, que são: administração de compras, produção, finanças, marketing, pesquisa e desenvolvimento, recursos humanos e administração de sistema de informação. Para o autor, essas funções devem estar inter-relacionadas, onde cada área funcional, para realizar o seu propósito, é obrigada a mesclar suas atividades com as de outros departamentos funcionais. Acaso ocorra uma mudança em um departamento invariavelmente afetará o modo como os outros departamentos operam.

Assim, a estratégia funcional não pode ser considerada isoladamente, e em vez disso, o que determina a eficácia da estratégia genérica da empresa é quanto

cada uma das tarefas funcionais das unidades de negócios se mescla de forma homogênea.

Os objetivos da estratégia funcional para Oliveira (1991, p.112) são os seguintes: fornecer apoio para a estratégia geral de negócios e para a abordagem competitiva da empresa e descrever como a área funcional vai atingir seus objetivos e sua missão.

Porém um aspecto negativo dessa estratégia segundo Hitt (2000, p. 447) é a tendência para que os gerentes de áreas funcionais se concentrem em questões estratégicas locais da empresa, em vez de globais. Esse tipo de ênfase faz com que os gerentes especializados percam de vista e intenção e missão estratégicas globais da empresa.

#### 3.4.1 – Administração de compras e materiais

Todas as organizações têm uma função de compras, e nessa área funcional tem como tarefa identificar fornecedores potenciais, avaliá-los, convidá-los para cotações de preços e licitações, negociar preços e termos de pagamentos, fazer os pedidos e os acompanhamentos dos mesmos, inspecionar carregamentos que chegam e pagar os fornecedores.

Para Wright e Parnell (2000, p. 229) a estratégia de compra de uma unidade de negócio varia segundo a estratégia genérica por ela adotada. Empresas que utilizam a estratégia de nicho-custo baixo enfatizam a compra aos menores custos possíveis. As grandes organizações conseguem comprar a custos baixos por meio de sua habilidade de exigir descontos sobre a quantidade. Empresas pequenas

formam redes setoriais, ou seja, reúnem as pequenas empresas do mesmo setor, para fortalecer suas exigências de compras, reduzindo assim os preços.

As empresas que utilizam a estratégia genérica de nicho-diferenciação, segundo Wright e Parnell (2000, p. 231), enfatizam a busca de insumos de alta qualidade, mesmo que eles custem mais caros. Nesses casos, a qualidade das peças ou produtos precede sobre as considerações de custo.

A função de compras para Hendrick, (1995, p.336) é o primeiro do processo da administração de materiais. Da perspectiva da administração de materiais, compras, operações de armazenamento e controle de estoques são funções inter-relacionadas, onde, só podem ser conduzidas de forma eficiente e eficaz se forem consideradas como parte de uma única tarefa.

#### 3.4.2 – Administração de produção

Segundo Wright e Parnell (2000, p. 232) para se adotar o tipo de estratégia de produção dependem de qual estratégia genérica é utilizada pela unidade de negócio. Pequenas empresas que competem com a estratégia de nicho-custos baixos enfatizam investimentos iniciais pequenos em suas fábricas, equipamentos e postos de entrega, no intuito de manter seus custos fixos baixos. Além disso, elas tentam manter seus custos operacionais variáveis tão baixos quanto possível.

Para as empresas que competem com a estratégia de diferenciação a enfatizam a administração de produção que proporciona uma qualidade superior. As unidades de negócio que utilizam a estratégia de custos baixos / diferenciação adotam a administração de produção que ao mesmo tempo reduzem os custos e aumentam a diferenciação. Essa estratégia pode inicialmente envolver custos mais

altos, mas, ao longo do tempo, realizam-se economias de custos e melhoria na qualidade. (WRIGHT E PARNELL - 2000, p. 232).

### 3.4.3 – Finanças

A função finanças abrange não só a administração do caixa, mas também a utilização do crédito e decisões sobre o investimento do capital.

Segundo Wright e Parnell (2000, p. 240) as unidades de negócios que utilizam a estratégia genérica de custos baixos buscam estratégias financeiras que têm por objetivo reduzir seus custos nessa área. Na medida do possível, elas tentam manter seus custos dentro dos limites dos fundos que podem gerar com suas operações.

As empresas que adotam a estratégia de diferenciação buscam estratégias financeiras que possam financiar as melhorias de qualidade, ou seja, essas unidades de negócios fixam sua mais alta prioridade estratégica na manutenção e na melhoria da qualidade, e não em considerações financeiras. (WRIGHT E PARNELL - 2000, p. 241).

### 3.4.4. – Pesquisa e Desenvolvimento

A função de pesquisa e desenvolvimento refere-se aos esforços que em última instância levam a melhorias ou inovações nos resultados da empresa, tendo como objetivo, a redução dos custos de operações e também torná-las mais eficiente.

Segundo Wright e Parnell (2000, p. 243) as empresas que adotam a estratégia de custos baixos enfatizam a função de pesquisa e desenvolvimento de processos no intuito de reduzir os custos operacionais. Porém as empresas que utilizam a estratégia de diferenciação, dão prioridade a produção que envolva melhores resultados ou resultados inovadores.

As organizações com departamentos de pesquisa e desenvolvimento eficazes, na visão de Wright e Parnell (2000, p. 243), estão, em essência, reduzindo seus riscos tornando-se mais competitivas. Entretanto, as inovações em produtos / serviços também envolvem riscos, tais como, a pouca demanda de mercado quando o produto ou serviço for lançado.

#### 3.4.5 – Recursos Humanos

As funções de administração de recursos humanos incluem atividades principais como o planejamento de necessidades futuras de recursos humanos, recrutamento e seleção de funcionários, treinamentos, atribuições de cargos, compensações, avaliações de desempenho, desenvolvimento de pessoal em funcionários mais eficazes e melhoria de ambiente do trabalho. Essa área tem como objetivo formar uma força de trabalho que possibilite à organização atingir seus objetivos, e a função de recursos humanos pode facilitar o desenvolvimento e a utilização das competências organizacionais.

Segundo Wright e Parnell (2000, p. 244), a prioridade da área de recursos humanos é desenvolver um compromisso de seus funcionários com a organização e com o cargo. Empresas que desejam criar esse compromisso e desenvolver uma força de trabalho forte e competitiva devem criar certas condições de trabalho para

seus funcionários. Algumas condições poderiam ser: creches, licenças maternidades, e horas flexíveis de trabalho, ou até mesmo, atenção com o treinamento e desenvolvimento, enriquecimento de cargos e oportunidades de produção.

Wright e Parnell (2000, p. 244) ainda concluem que ideal haver uma diversificação na força de trabalho da empresa, ou seja, atrair o que há de melhor na nova força de trabalho para reduzir custos e / ou aumentar a diferenciação. Recursos humanos de valor podem contribuir para a eficiência, por meio de idéias de cortes de custos e da diminuição do absenteísmo e da rotatividade. Do mesmo modo, esses recursos humanos de valor podem promover a diferenciação por meio de idéias inovadoras e da excelência no desempenho do trabalho.

#### 3.4.6 – Administração de Sistema de Informação

Segundo Wright e Parnell (2000, p. 246) um sistema de informação bem projetado pode trazer benefícios para todas as áreas funcionais de unidade de negócio. Um sistema computadorizado de apoio a tomadas de decisões pode permitir que cada área funcional acesse a informação de que necessita e também que ela comunique eletronicamente com outros departamentos funcionais, aumentando assim a coordenação interdepartamental.

Outra vantagem do sistema de informação é o corte de custos internos, promovendo, ao mesmo tempo, a diferenciação e a qualidade por meio de uma resposta rápida às necessidades do mercado.

Para Wright e Parnell (2000, p. 246) uma característica da área de sistema de informação é a terceirização, ou seja, contratar externos para realizar a

administração de sistema de informação é uma prática mais comum, simplesmente porque as empresas não conseguem se manter atualizadas com as frequentes mudanças tecnológicas.

#### 3.4.7 – Marketing

Para Wright e Parnell (2000, p. 247) a função de marketing consiste em quatro dimensões: produtos / serviços, fixação de preços, canais de distribuição e promoção. A estratégia genérica adotada pela unidade de negócio influencia modo como essas várias dimensões são planejadas e executadas.

As unidades de negócio que competem utilizando as estratégias genéricas de custo baixo segundo Wright e Parnell (2000, p. 247) oferecem produtos e serviços sem sofisticação, porém, não são de má qualidade ou sofrem riscos. As empresas que adotam a estratégia de diferenciação enfocam no marketing de produtos ou serviços de qualidades, a fim de transmitir uma imagem de qualidade diferenciada. Nessa estratégia as empresas tendem a oferecer produtos e serviços especializados e de alta qualidade para satisfazer as necessidades particulares do mercado.

#### 3.5 – Estratégia Competitiva

A essência da formulação estratégica competitiva é relacionar uma empresa ao seu ambiente. Porter (1998, p.11) afirma que a competição não se manifesta apenas através dos demais concorrentes, e sim, tem suas raízes em sua respectiva economia subjacente onde existem forças competitivas que vão bem além do que esteja representado unicamente pelos concorrentes estabelecidos em um setor em

particular. Para o autor, os clientes, os fornecedores, os novos entrantes em potencial e os produtos substitutos são todos competidores que podem ser mais ou menos proeminentes ou ativos, dependendo do setor em questão, como demonstrado na figura abaixo.

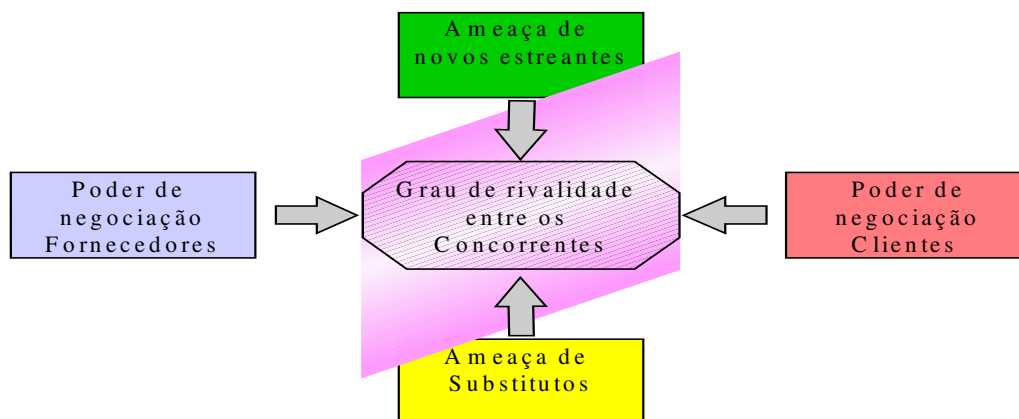


Figura nº 2 – As Cinco Forças Que Afetam a Competitividade  
Fonte: Porter (1996, p. 69)

Segundo Porter (1998, p.11) o estado de competição de um segmento de mercado depende de cinco forças básicas que são os entrantes potenciais, a rivalidade entre as empresas, os fornecedores, os compradores, e os produtos substitutos. O vigor coletivo destas forças determina o lucro potencial máximo de um setor, e o conjunto das influências das mesmas determina a intensidade da concorrência, bem como sua rentabilidade, entretanto, quanto mais fracas forem as forças, coletivamente, maior a oportunidade para um desempenho superior. As forças mais proeminentes são tidas como cruciais no processo de formulação de estratégias competitivas.

Assim, dado que o conjunto das forças se apresenta para todos os concorrentes, a chave para o desenvolvimento de uma estratégia é pesquisar o setor em maior profundidade e analisar as fontes de cada força. A partir do conhecimento

destas fontes de pressão competitiva põem em destaque os pontos fortes e fracos mais críticos da empresa.

### 3.5.1 – Ameaça a entrada

Para Porter (1986, p. 25) as novas empresas que entram no mercado trazem nova capacidade, o desejo de ganhar parcela no mercado e freqüentemente recursos substanciais. Como resultados, os preços podem cair ou os custos dos participantes podem sofrer elevação de preços, reduzindo, com isso, a rentabilidade. Assim, o fator a ser analisado é se a entrada de novas empresas pode ocasionar queda nos preços ou o aumento generalizado dos custos.

À medida que um setor recebe novos concorrentes, segundo Wright e Parnell (2000, p. 60), a sua capacidade produtiva aumenta. A não ser que o mercado esteja crescendo rapidamente, uma nova entrada intensifica a luta por fatias de mercado, reduzindo assim os preços e diminuindo a lucratividade do setor. A probabilidade de novas empresas entrarem em um setor depende de dois fatores, que são as barreiras de entradas e a retaliação esperada da parte dos concorrentes.

#### 3.5.1.1 - Barreiras de entrada

Segundo Porter (1998, p.13) a severidade da ameaças de novos entrantes depende das barreiras atuais e da reação dos concorrentes existentes e do que os entrantes podem esperar encontrar. Se as barreiras às novas empresas forem altas, provavelmente a empresa recém –chegada enfrentará duras retaliações por partes dos concorrentes e, não constituirá uma séria ameaça ao entrar no setor.

Existem seis grandes fontes de barreiras para quem entra, segundo Porter (1998, p. 14), que são a economia de escala, a diferenciação de produto, a necessidade de capital, a desvantagem de custo independente do porte, o acesso a canais de distribuição e a política governamental.

Economia de escala para Porter (1998, p. 14) detêm a entrada de novos concorrentes por forçá-los a já entrarem com uma escala grande e adequada ou a aceitar conviver com uma determinada desvantagem em custos. Essas economias de escala podem estar relacionadas a toda uma área funcional, como no caso de força de vendas, ou podem derivar de determinadas operações ou atividades que são parte de uma área funcional.

Para Wright e Parnell (2000, p. 62) a economia de escala refere-se à diminuição dos custos por unidade de um produto ou serviço que ocorre à medida que aumenta o volume total de produção por período. As economias de escalas importantes detêm novas empresas forçando-as ou a entrar no mercado em larga escala, conseqüentemente arriscando-se a uma forte reação das empresas já existentes, ou a entrar em pequena escala, o que traz desvantagens nos custos.

O diferencial do produto para Porter (1998, p. 14) traz como barreira à identificação com a marca, na qual, o cliente desenvolve um sentimento de lealdade as marcas já existentes, originados do esforço passado de publicidade, serviço ao consumidor, diferenças dos produtos, ou simplesmente por ter sido a primeira empresa a entrar no mercado. A diferenciação cria uma barreira à entrada forçando os entrantes a efetuar despesas pesadas para superar os vínculos estabelecidos com os clientes. Este esforço em geral acarreta prejuízos iniciais e, com freqüência, dura um longo período de tempo. Estes investimentos na formação de uma marca

são particularmente arriscados, pois não tem nenhum valor residual se a tentativa de entrada falhar.

A necessidade de capital segundo Porter (1998, p. 14) cria uma barreira para novos entrantes, porque existe necessidade de altos investimentos para competir, particularmente se o capital é requerido para gastos irrecuperáveis em publicidade agressiva ou em pesquisa e desenvolvimento. O capital é necessário não só para instalações mas também para crédito ao consumidor, estoques e para absorver perdas com custos iniciais genéricos.

Segundo Porter (1998, p. 14) as desvantagens de custo independentemente do porte cria a quarta barreira à entrada de novos entrantes, isso porque, as empresas existentes no setor têm vantagens em custos não acessíveis aos novos entrantes, não importando quais sejam seus portes e economias de escala que possam conseguir. Essas vantagens podem advir dos efeitos da curva de aprendizado, da tecnologia proprietária, do acesso às melhores fontes de matéria-prima, de subsídios concedidos pelo governo, ou de localizações favoráveis.

O acesso a canais de distribuição, segundo Porter (1998, p. 15) torna-se uma barreira, porque, quanto mais limitados os canais no atacado e no varejo para um produto e quanto maior o controle dos concorrentes existentes sobre eles, obviamente mais difícil será a entrada no setor para um novo candidato. Os concorrentes existentes podem ter ligações com os canais com base em relacionamentos duradouros, serviços de alta qualidade ou mesmo relacionamentos exclusivos nos quais o canal somente se identifica com um determinado fabricante.

Segundo Wright e Parnell (2000, p. 63) para entrar nos canais de distribuição que já estão sendo utilizados pelas empresas existentes, uma empresa nova precisa muitas vezes seduzir os distribuidores por meio de reduções de preços, permissões

para publicidade cooperativa ou promoção de vendas, onde cada uma dessas ações reduz os lucros.

Na visão de Porter (1998, p. 15) a última fonte principal de barreiras de entradas é a política governamental. Os governos podem controlar o acesso a determinados setores com exigências de licenciamentos e outras regulamentações. Até exigências que visam ao controle da poluição podem servir como uma barreira de entrada, em virtude da necessidade de um determinado nível de sofisticação tecnológica.

#### 3.5.1.2 – Retaliação esperada

A entrada em determinados setores, de acordo com Wright e Parnell (2000, p. 63), também pode ser impedida se o entrante em potencial espera que os concorrentes existentes reajam de forma enérgica. Essas expectativas são fundamentadas quando o setor tem uma história de vigorosa retaliação a novos entrantes ou se ele cresce lentamente.

Segundo Wright e Parnell (2000, p. 63), pode-se também esperar a retaliação se as empresas estabelecidas estão comprometidas com o setor e têm ativos fixos específicos que não podem ser transferidos para outros setores, ou ainda se as empresas têm dinheiro ou capacidade produtiva suficiente para satisfazer as necessidades dos clientes no futuro.

### 3.5.2 – Rivalidade entre os concorrentes

Segundo Porter (1986, p. 34), a concorrência intensifica-se quando uma ou mais empresas de um setor detectam a oportunidade de melhorar sua posição, ou sentem uma pressão competitiva das outras. Essa competição manifesta-se na forma de cortes de preços, batalhas publicitárias, introdução de novos produtos ou reformulação dos já existentes e melhorias no atendimento aos clientes e nas garantias. A intensidade da concorrência depende de vários fatores que interagem, os quais são, os concorrentes numerosos ou equilibrados, o crescimento lento do setor, os custos fixos ou de estocagem altos, a ausência de diferenciação ou custos de mudança, a capacidade aumentada via grandes incrementos, concorrentes diversos, os interesses estratégicos altos e as barreiras de saída altas.

Os concorrentes numerosos ou equilibrados, segundo Wright e Parnell (2000, p. 64), significam o número de empresas no setor ou o modo como elas se equilibram de forma semelhante em termos de porte e poder, no qual, podem determinar a intensidade da rivalidade. Setores com poucas empresas tendem a ser menos competitivos, porém se as empresas tiverem o mesmo porte e poder o setor pode-se tornar competitivo, porque cada empresa lutará pela dominação. A concorrência também tende a ser intensa em setores com grandes números de empresas, já que algumas delas acreditarão poder fazer movimentos competitivos sem serem notadas.

Empresas de setores que crescem lentamente, para Wright e Parnell (2000, p. 64), tendem a ser mais competitivas do que aquelas de setores de crescimento rápido. Em setores de crescimento lento, o aumento da participação de mercado de uma empresa pode acontecer às custas das participações de mercados das outras.

Os fatores de custos fixos ou de estocagem altos sofrem pressão para trabalhar em um nível próximo ao de sua capacidade total, no intuito de diluir suas despesas gerais por maiores unidades de produção. Para Wright e Parnell (2000, p. 64) essa pressão freqüentemente conduz ao corte de preços, o que intensifica a concorrência.

A ausência de diferenciação, para Wright e Parnell (2000, p. 65), e quando os produtos são diferenciados, a concorrência é menos intensa por que os compradores têm preferências e sentimentos de lealdade com relação a determinados vendedores. Os custos de mudanças têm o mesmo efeito. Mas quando os produtos ou serviços são menos diferenciados, as decisões de compra se baseiam em considerações de preço e serviços, o que resulta em uma competição maior.

Efeitos como a capacidade aumentada via grandes incrementos, segundo Wright e Parnell (2000, p. 65), e quando as economias de escala determinam que a capacidade deve ser acrescentada em grandes incrementos, onde os acréscimos de capacidade conduzirão a um temporário excesso de capacidade no setor, o que resultará em cortes de preços.

Os diversos tipos de concorrentes, de acordo com Porter (1986, p. 36), e um dos fatores que afetam a intensidades da rivalidade, isso porque, empresas diferentes em suas origens, culturas e estratégias muitas vezes têm diferentes objetivos e modos diversos de competir. Essas diferenças significam que os concorrentes têm dificuldades em estabelecer um consenso sobre um conjunto de “regras do jogo”. Setores com concorrentes estrangeiros e setores com proprietários-operadores empreendedorais podem, portanto, ser especialmente competitivos.

Segundo Porter (1986, p. 37) os interesses estratégicos altos acirram a competitividade, devido às empresas terem bastante interesse em obter sucesso num setor específico. Esses desejos podem até envolver a disposição de sacrificar a lucratividade.

As barreiras de saídas, na visão de Wright e Parnell (2000, p. 65) são os últimos fatores que afetam a intensidade da rivalidade, e consistem em fatores econômicos, estratégicos ou emocionais que impedem que as empresas abandonem um mercado mesmo que estejam obtendo um retorno baixo, ou até nulo, sobre seu investimento. Exemplos de barreiras de saída são ativos fixos que não têm usos alternativos, acordos de trabalho, inter-relacionamentos estratégicos entre aquela unidade e outras da mesma empresa, a falta de disposição da administração para abandonar um setor em virtude do orgulho e pressões do governo no sentido de que as operações continuem, a fim de evitar efeitos econômicos adversos em uma região geográfica.

### 3.5.3 – Poder de barganha dos compradores

Segundo Porter (1986, p. 40), os compradores dos insumos de um setor podem diminuir a lucratividade daquele setor negociando uma qualidade mais alta ou mais serviços e colocando uma empresa contra a outra. Os compradores têm poder nas seguintes circunstâncias: concentram-se ou compram grandes quantidades em relação ao total de vendas do setor; os produtos que os compradores adquirem representam uma porcentagem significativa de seus custos, ou são padronizados e sem diferenciação; os compradores enfrentam poucos custos de mudanças, ou tem lucros baixos, ou podem fazer uma integração para a trás; o

produto do setor tem importância relativamente pequena para a qualidade dos produtos os serviços do comprador; ou os compradores estão plenamente informados.

#### 3.5.4 – Poder de barganha dos fornecedores

Segundo Porter (1986, p.43), os fornecedores podem exercer poder de barganha sobre os participantes de um setor, aumentando os preços ou reduzindo a qualidade de mercadorias e serviços adquiridos. Esses fornecedores poderosos, comprimem a lucratividade de um setor incapaz de repassar os aumentos de custos a seus próprios preços.

Para Wright e Parnell (2000, p. 68), as condições que tornam os fornecedores poderosos basicamente espelham aquelas que tornam os compradores poderosos. Assim, os fornecedores têm poder nas circunstâncias a seguir: o setor que fornece é dominado por algumas poucas empresas e é mais concentrado que o setor para o qual vende; quando não existem produtos substitutos, ou seja, se os compradores não têm fontes alternativas de suprimento, então são fracos em relação aos fornecedores; o setor que compra não é um cliente importante para os fornecedores, podendo assim ser desconsiderado, por não representar uma porcentagem significativa de vendas do fornecedor; os produtos do fornecedor constituem insumos importantes para o negócio do comprador ou então são diferenciados ou têm custos de mudança embutidos em seus custos; os fornecedores fazem uma ameaça consistente de integração para frente, ou seja, eles podem se tornar seus próprios clientes.

### 3.5.5 – Produtos substitutos

As empresas de um setor podem estar concorrendo com empresas de outros setores que fabricam produtos substitutos, que para Wright e Parnell (2000, p. 67), representam alternativas satisfatórias às necessidades semelhantes dos consumidores, mas diferem em características específicas.

Segundo Porter (1998, p. 21) os produtos substitutos que merecem a maior atenção estrategicamente são aqueles que são sujeitos a tendências de melhoria de seu preço/desempenho visando o produto do setor, ou sejam produzidos por setores com altos lucros. Os substitutos freqüentemente entram rapidamente em ação se algum desenvolvimento for feito, aumentam a competição em seus setores e provocam redução de custos ou melhoria de desempenho.

### 3.5.6 – Formulação da estratégia competitiva

Segundo Porter (1998, p.22), uma vez analisadas as forças que afetam a competição em um setor e suas causas básicas, o administrador pode identificar os seus pontos fortes e as suas fraquezas, através da postura da empresa diante das causas subjacentes de cada força.

Assim, para Porter (1998, p.22) o administrador pode fazer um plano de ação no qual incluirá elementos como: posicionamento da empresa, influência do equilíbrio de forças por meio de ações estratégicas, e antecipar as mudanças no setor.

O posicionamento da empresa aborda como ela é e como nela se encaixa as forças e as fraquezas da empresa. Segundo Porter (1998, p.23) a estratégia pode

ser visualizada como a construção de defesas contra forças competitivas ou a descoberta de posições no setor onde as forças sejam mais fracas, onde, o conhecimento das capacidades da empresa e das causas das forças competitivas acentuará as áreas onde a empresa deve confrontar a competição e onde deve evitá-la. Se a empresa é um produtor de baixo custo, ela pode escolher confrontar-se com compradores poderosos enquanto cuida de vender para eles somente produtos não vulneráveis à competição por substitutos.

Na influência do equilíbrio é uma das forças que impulsionam a competição, onde uma empresa pode projetar uma estratégia que parta para a ofensiva. Essa postura pretende conseguir mais que meramente lidar com essas forças; ela tem a intenção de alterar suas causas. Inovações em marketing podem acentuar a identificação da marca ou mesmo diferenciar o produto. Investimentos em capital em grandes instalações ou a integração vertical afetam a barreiras de entradas. O equilíbrio de forças é, em parte, resultado de fatores externos e, pode está dentro do controle da empresa.

Para Porter (1998, p.23), fatores como a mudança no setor depende basicamente da evolução no mercado. No padrão conhecido do ciclo de vida do produto, as taxas de crescimento mudam, considera-se que a diferenciação declina à medida que o negócio se torna mais maduro, e as empresas tendem a se integrar verticalmente. O que mais importa e se as tendências vão afetar as fontes da concorrência, onde, as tendências portadoras da mais alta prioridade do ponto de vista estratégico são aquelas que afetam as mais importantes fontes de competição no setor.

### 3.6 – O Mundo dos Negócios

Fatores econômicos, sociais e tecnológicos criaram um ambiente de negócios altamente competitivo, no qual o consumidor está adquirindo cada vez mais poder. Nesse ambiente empresarial tem ocorrido inúmeras mudanças nos últimos anos, que tem delimitado novos contornos para os vários setores da economia e seus relacionamentos externos e internos, inclusive entre consumidores e clientes.

Segundo Turban e King (2004, p. 19) as empresas devem reagir rapidamente aos problemas e às oportunidades resultantes desse novo ambiente empresarial de negócios. Como sempre se espera que a velocidade das mudanças e o nível de incerteza aumentem, as empresas operam sob pressão cada vez maior para criar novos produtos, de forma mais rápida e utilizando menos recursos.

Assim, uma forma de criação de valor está se transformando na base para a estratégia competitiva. O mercado está entrando na era da rede de negócios, na qual se compreende em qualquer sistema, de fornecedores, distribuidores, prestadores de serviço, provedores de infra-estrutura básica e de clientes, que utiliza a internet como base para as transações e a comunicação comerciais.

Segundo Kalakota e Robinson (2002, p. 14) os novos modelos de negócios baseados em redes constituem os padrões para a competitividade e agregação de valor.

Com base nesse ambiente de negócios, vai ser aprofundado mais o conhecimento sobre o comércio eletrônico, e suas características para a estratégia competitiva no mercado virtual.

### 3.7. Comércio Eletrônico

Para se entender, um pouco mais desta forma de comércio que a cada dia se torna mais atuante entre as empresas que buscam se modernizar e ter uma vantagem competitiva no mercado, é preciso conhecer a história do que é conhecido como comércio eletrônico.

O comércio talvez seja a mais antiga atividade humana que aproxima e mantém pessoas associadas. Segundo Cruz e Freitas (2000, p.16) o comércio nada mais é senão a troca de mercadorias ou serviço por moedas ou outras mercadorias e serviços, pouco importando se está negociando arte, consultoria, alimentos.

#### 3.7.1 – Evolução do comércio eletrônico

O primeiro computador a válvulas foi criado em 1945, após a Segunda Guerra Mundial. Posteriormente, em 1947 foi inventado o transistor, em 1964 surgiu o circuito integrado e em 1971 nasceu o “chip”, uma pastilha de silício e metal com capacidade de operar como centenas ou milhares de circuitos integrados juntos. Segundo Cruz e Freitas (2000, p. 18), após a invenção do transistor, pelo fim da década de 40, foi iniciada a produção de computadores pela IBM, Burroughs, Bull e outras grandes corporações internacionais impulsionadas pelas preocupações com a segurança e a necessidade de acelerar o desenvolvimento produtivo em todos os países ocidentais.

Cruz e Freitas (2000, p. 19) afirmam ainda que, com a ação conjunta das Forças Armadas ocidentais e impelida pelo conjunto de necessidades econômicas norte-americanas, francesas e inglesas, a indústria de telecomunicações se

expandiu cada vez mais e o sistema eletrônico se aprimorou continuamente, como desenvolvimento de cabos cada vez mais seguros e velozes, como os de fibra óptica, lançados no final dos anos 60.

Com rapidez as grandes corporações perceberam o quanto este conjunto de inovações tinha a oferecer a vendas e aos seus lucros (graças á maior velocidade no trânsito de informações e ao aumento da competitividade, à redução de custos administrativos, à diminuição de gastos com viagens e à possibilidade de expansão de atividades para novos mercados), passando a pressionar a indústria da informática e da comunicação para o lançamento das redes proprietárias da comunicação de dados.

Segundo Freury (2001, p.13), devido ao alto custo, somente grandes corporações possuíam uma rede proprietária, mas no começo dos anos 70, com a invenção do chip, teve início o desenvolvimento e a produção industrial de computadores menores e mais baratos.

O surgimento do computador pessoal, de acordo com Freury (2001, p. 14), teve início na década de 80, no qual, foi reduzido os investimentos necessários para as aquisições de computadores, e a sua utilização rapidamente se difundiu entre corporações e indivíduos.

A seguir, para melhor entendimento do ambiente digital, será demonstrado o início da internet, que é a base para o comércio eletrônico.

### 3.7.2 – A História da Internet

Segundo Pinho (2000, p.15) a internet é a estrutura principal do ambiente digital. Ela surgiu a partir de um projeto da agência norte-americana Advanced

Research and Projects Agency (ARPA) objetivando conectar os computadores dos seus departamentos de pesquisa. A internet nasceu à partir da ARPANET, que interligava quatro instituições : Universidade da Califórnia, LA e Santa Bárbara, Instituto de Pesquisa de Stanford e Universidade de Utah, tendo início em 1969.

Os pesquisadores e estudiosos do assunto receberam o projeto para trabalhar. Deste estudo que perdurou na década de 70, nasceu o TCP/IP (Transmission Control Protocol / Internet Protocol), grupo de protocolos que é à base da internet desde o surgimento até os dias atuais.

A universidade de Berkley na Califórnia implantou os protocolos TCP/IP no Sistema Operacional UNIX, possibilitando a integração de várias universidades à ARPANET. Segundo Pinho (2000, p. 23), nessa época, no início dos anos 80, redes de computadores de outros centros de pesquisa foram integrados à rede da ARPA. Em 1985, a entidade americana National Science Foundation (NSF) interligou os supercomputadores do seu centro de pesquisa, a NSFNET, que no ano seguinte entrou para a ARPANET. A ARPANET e a NSFNET passaram a ser as duas espinhas dorsais (backbone) de uma nova rede que junto com os demais computadores ligados a elas, era a INTERNET.

Segundo Pinho (2000, p. 24), em 1988, a NSFNET passou a ser mantida com o apoio das organizações IBM, MCI (empresa de telecomunicações) e MERIT (instituição responsável pela rede de computadores de instituições educacionais de Michigan), que formaram uma associação conhecida como Advanced Network and Services (ANS).

Em 1990, de acordo com Pinho (2000, p. 28) o backbone ARPANET foi desativado, criando-se em seu lugar o Defense Research Intrenet (DRI); em 1991/1992 a ANSNET, passou a ser o backbone principal da Internet; nessa

mesma época iniciou-se o desenvolvimento de um backbone europeu (EBONE), interligando alguns países da Europa à Internet.

Inicialmente, segundo Albertin (2002, p. 41), a internet era restrita a uso de pesquisa e educacional. Entretanto, com a enorme pressão política para a criação de uma superestrada de informação e o desenvolvimento de ferramentas amigáveis para organizar e localizar informações, as regras referentes aos tipos de uso ficaram difíceis de ser mantidas. Em 1993, a Internet foi aberta para os negócios.

Na visão de Albertin (2002, p. 42) a internet hoje é um sistema de distribuição de informação espalhado em vários países. Sua infra-estrutura não atinge apenas as aplicações de TI, mais também serviços baseados em computador, tais como e-mail. Ela é considerada como uma combinação entre serviços postais, sistema de telefonia, pesquisas bibliográficas, comércio e centro de entretenimento, permitindo as pessoas compartilhar, vender e comprar informações, serviços e produtos.

### 3.7.3 – Conceitos de comércio eletrônico

Segundo Franco (2001, p.14), a compra de produtos e serviços pela internet está causando enorme revolução no mundo dos negócios e na vida dos consumidores devido a sua comodidade e agilidade.

Franco (2001, p.14) afirma, ainda, que o comércio eletrônico é a parte visível da empresa e para que seja vista é necessário que uma parte muito maior, mais completa, com complexo sistema envolvendo o e-Commerce e não somente a empresa, mas também fornecedores, prestadores de serviço ou outros agentes, esteja montada adequadamente e eficientemente: e-Business

Amor (2000, p. 7), afirma que o e-business diz respeito a como utilizar a conveniência, disponibilidade e pesquisa mundial para aumentar os negócios existentes ou criar novos negócios virtuais.

Para Albertin (2002, p.15), o conceito de comércio eletrônico:

É a realização de toda a cadeia de valor dos processos de negócio num ambiente eletrônico, por meio da aplicação intensa das tecnologias de comunicação e de informação, atendendo aos objetivos de negócio. Os processos podem ser realizados de forma completa ou parcial, incluindo as transações negócio-a-negócio (B2B), negócio-a-consumidor (B2C) e intra-organizacional, numa infra-estrutura predominantemente pública de fácil e livre acesso e baixo custo.

Venetianer (1999, p. 208) conceitua comercio eletrônico como sendo o conjunto de todas as transações comerciais efetuadas por uma firma, com o objetivo de atender, direta ou indiretamente, a seus clientes, utilizando para tanto as facilidades de comunicação e de transferência de dados mediados pela rede mundial internet.

De acordo com Pinho (2000, p. 210) o comércio eletrônico é a integração perfeita entre consumidores e empresas. Nessa integração leva-se em conta a comunicação, gerenciamento de dados e segurança permitindo que os negociadores troquem informações automaticamente. Os fatores que contribuem para incremento do comércio eletrônico estão o crescimento do número de usuários da rede Internet, a vontade das empresas estarem mais perto de seus clientes, aquecimento da economia mundial, a urgência e necessidade de empresas expandirem suas vendas com rapidez e com agilidade na entrega.

Segundo Albertini (2002, p. 16) os sistemas de comércio eletrônico podem ter valor significativo como alavanca para novas estratégias principalmente porque eles conectam compradores e vendedores, apoiam as trocas de informações entre eles, eliminam os limites de tempo e lugar, apoiam a interatividade, podendo adaptar-se

dinamicamente ao comportamento do cliente, e podem ser constantemente atualizados.

#### 3.7.4 – Aspectos do comércio eletrônico

Os aspectos do Comércio Eletrônico segundo Albertini (2002, p. 173) podem ser entendidos da seguinte maneira: por adoção, relacionamento, adequação, estratégia, comprometimento organizacional, privacidade e segurança, sistemas eletrônicos de pagamentos, aspectos legais e de implementação.

A chave para o sucesso do sistema de CE para clientes certamente é uma grande adoção desses tipos de tecnologia por parte dos clientes. Além dos problemas de resistência, aprendizagem e falta de infra-estrutura. O relacionamento com clientes e fornecedores tende a ser significativamente alterado com a adoção intensa de CE. Os motivos são variados, como a eliminação de intermediários, a diminuição da interação face-a-face, a integração eletrônica disponível e facilmente acessível, e a maior informação sobre clientes. (ALBERTINI - 2002, p. 173)

Os produtos e serviços atuais nem sempre se adequam às novas formas de divulgação, venda e distribuição possibilitadas pelo CE, tanto na forma como no conteúdo, porém, o CE oferece novas e revolucionárias maneiras de se realizar os processos de negócio.

O CE oferece uma grande quantidade de novas oportunidades para as organizações, exigindo que elas alterem significativamente suas estratégias, sob pena de serem definitivamente superadas pelos demais participantes, sejam do próprio setor ou não.

Segundo Albertin (2005, p. 174) o comprometimento organizacional é imprescindível para a utilização com o sucesso de um sistema de CE. Este comprometimento inclui significativos investimentos para criação e manutenção dos sistemas, administração de mudanças organizacionais profundas, gerenciamento de riscos etc.

Uma fonte potencial de problemas é a preocupação dos clientes com privacidade e segurança, que poderia levar uma forte reação contra fornecedores que utilizam tais sistemas ou simplesmente a não-utilização desses sistemas por parte dos clientes.

Os sistemas eletrônicos de pagamentos, de acordo com Albertin (2005, p. 174) são as transações de negócio eletrônicas que somente podem ter sucesso se as trocas financeiras entre compradores e vendedores puderem acontecer em um ambiente simples, universalmente aceito, seguro e barato. Os tipos de sistemas eletrônicos de pagamento são: dinheiro eletrônico (e-cash), cheque eletrônico (e-check), cartões inteligentes (smart cards), cartões de crédito e cartões de débito.

Os aspectos legais, por exemplo à regulamentação de um setor, podem restringir a aplicação de CE, seja pela obrigatoriedade de documentos e presença física, seja pela não consideração de sua nova forma de negócio e de seus processos, possibilitada pelo CE.

No que tange sobre os aspectos de implementação é quando a maioria dos envolvidos com tecnologia acredita que uma tecnologia sozinha não resolve aspectos nem cria vantagens, mesmo a de CE. A tecnologia precisa estar alinhada com a organização e adequada à tecnologia externa, com aspectos de gerenciamento de mudanças relacionados com a resistência organizacional a novos conceitos, idéias e modelos de negócio.

### 3.7.5 – Comércio eletrônico na internet

Segundo Albertin (2002, p. 53), na Internet, vários serviços, como correio eletrônico, transferência de arquivos, ligação remota, grupos eletrônicos de discussão, estão disponíveis, são integrados, e possuem um custo de comunicação muito pequeno, se comparado com as facilidades de poder utilizar a qualquer tempo e em qualquer lugar que contenha uma infra-estrutura adequada, isto faz com que a Internet seja popular, contendo uma inestimável população de usuários.

O comércio eletrônico através da Internet, pode ser estimulante, mas também frustrante, confuso e não lucrativo, pois ao mesmo tempo em que para algumas empresas o Comércio Eletrônico na Internet (CE/I) é um crescimento natural, proporcionando melhorias e redução de custos, para outras, este é um empenho difícil, principalmente pelo fato de sentirem a necessidade de regras específicas, pois como a Internet foi desenvolvida por uma comunidade com perfil científico, as regras raramente eram escritas, pois os usuários podiam facilmente entendê-las, já com o avanço da Internet para os meios comerciais e domésticos, tornou-se necessário à criação de um conjunto de regras, é o caso por exemplo das formas eletrônicas de pagamentos, sem uma regra específica, às possibilidades de fraude, roubo, evasão de taxas, etc, representando um risco para as instituições financeiras e o governo.

Os riscos do CE/I, podem estar não só na falta de regras específicas e eficientes, mas também nas brechas de segurança, proporcionada pela estrutura aberta da Internet. Segundo Albertini (2002, p. 56) esses níveis de segurança ainda não existem amplamente na internet, isso porque, quando uma informação viaja pela

rede , ela passa por muitos computadores e classificadores, e é então exposta a uma grande quantidade de possíveis pontos e caminhos de interceptação.

Porém, de acordo com Albertin (2002, p.57), existe uma busca de tecnologia que garanta total segurança na Internet, mecanismos eficientes de segurança estão sendo disponibilizados e melhorados, e devem ser utilizadas cada vez com mais freqüências pelas empresas.

Na internet existem basicamente duas categorias, as de consumo e a comercial/governo. Os consumidores são os indivíduos que navegam em um ambiente digital à procura de uma grande variedade de informação, entretenimento, companhia, produtos e serviços. Os comerciais e governo representam um mercado potencial, maior que o de consumo, pois além de produtores de conteúdo, também são considerados consumidores, constituindo negócios entre empresas ou com usuários consumidores.

Segundo Albertin (2002, p. 59), o comércio eletrônico possui importantes vantagens sobre o comércio tradicional: o cliente tem mais opções de escolha e customização; diminui o tempo e custo de busca e escolha tanto para clientes quanto para fornecedores; expande mercados locais e regionais para nacionais e internacionais, com níveis mínimos de capital, estoque e *staff*; facilita a produção e pagamento just-in-time, reduzindo o *overhead* e estoque através do incremento na automação e redução dos tempos de processamento; decrementa os altos custos envolvidos em transporte, armazenamento e distribuição, bem como em identificar e negociar com potenciais clientes e fornecedores; e melhora a eficiência em atender o cliente, incluindo a entrega por demanda.

Apesar das facilidades apresentadas pelo CE/I, ainda existem algumas barreiras a serem derrubadas, como por exemplo à falta de conteúdo, como disse

Albertini (2002, p. 61) "... as organizações precisam perceber que os clientes vêm um site porque está ele está disponível, mas eles voltarão se existir valor.". O valor a que referido não está ligado apenas a bonitos gráficos, vídeo digital ou imagens em três dimensões, mas principalmente à habilidade de entregar valor num preço razoável. Acredita-se que a Internet estará possibilitando criar, no futuro, um mercado perfeito, uma vez que permitirá localizar produtos, comparar preços e efetuar pagamentos, com muita facilidade.

O CE/I apresenta características diferentes do mundo real, numa primeira visão, ele pode ser considerado somente como o processo que acelera as transações de compra e venda, sendo esta uma visão quantitativa. Mas essa rapidez tem o poder de redesenhar as empresas, criar consumidores, eliminar restrições geográficas, provocar mudanças culturais etc., e isto passa a ser qualitativo.

### 3.7.6 – Comércio eletrônico e o ambiente empresarial

Segundo Albertin (2002, p. 13) o ambiente empresarial, tanto em nível mundial como nacional, tem passado por profundas mudanças nos últimos anos, as quais têm sido consideradas diretamente relacionadas com a Tecnologia da Informação (TI). Essa relação engloba desde o surgimento de novas tecnologias, ou novas aplicações, para atender às necessidades do novo ambiente, até o aparecimento de novas oportunidades empresariais criadas pelas novas tecnologias ou novas formas de aplicação.

Algumas das características do novo ambiente empresarial, tais como globalização, integração interna e externa das organizações, entre outras, têm

confirmado as tendências da criação e utilização de mercado e comércio eletrônicos, que já são considerados como uma realidade.

O ambiente empresarial, tem exigido que a Tecnologia da Informação disponha de soluções e suporte para suas novas necessidades, e, também, exige a identificação e aproveitamento de novas oportunidades que a TI oferece.

Assim, de acordo com Albertin (2002, p. 71), as organizações estão exatamente em uma grande transição, ou seja, estão deixando de utilizar as tecnologias de informação e comunicação simplesmente como um fator para a evolução do ambiente social e empresarial, e passado a utiliza-las com todo o seu poder revolucionário. Essa postura é, a que apresenta maiores riscos e resistências, mas também é a que oferece maiores benefícios potenciais.

#### 3.7.6.1 – Empresas na rede

A rede mundial de computadores veio a proporcionar uma comunicação global em um mercado único porém heterogêneo, sem fronteiras demográficas e com oportunidades para todos atuarem em nichos de mercados dos mais diversos e específicos. Neste contexto, a rede mundial de computadores proporciona às empresas uma atuação internacional, onde todas passam a ter o mesmo tamanho pela visão dos clientes: o tamanho da tela do computador. A partir do momento em que existe um mercado global, as empresas precisam estar preparadas para a competitividade natural dentro do nicho em que atuam.

Segundo Turban e King (2004, p. 51), com a ampliação dos recursos disponíveis ocorrem melhorias organizacionais e ganho de eficiência. Indivíduos e empresas utilizam-se de meios tornando possíveis pela tecnologia da informação

para gerenciar a informação de forma correta e inovadora, agregando valor aos negócios.

A informação representa o bem mais valioso que as organizações possuem e saber administrá-la e compartilhá-la fará a diferença perante a concorrência a partir da inclusão da Internet aos negócios. Sobreviver à concorrência irá depender do gerenciamento de todas as variáveis explanadas e do intrínseco relacionamento com os clientes, além da capacidade que as empresas possuem de adaptação às mudanças que ocorrem na Internet baseadas na velocidade de atualização das informações.

#### 3.7.6.2 – Concorrência On-Line

Segundo Turban e King (2004, p.45) a concorrência que prevalece no modelo de economia on-line parece mais com uma teia de inter-relacionamentos do que com um modelo hierárquico de comando e controle vigente na economia industrial. A economia de internet tem fraca barreira à entrada. Assim, o processo de seleção natural ocorre em termos de lucros empresariais e de valor para o cliente.

Competindo em um mercado global, o fornecedor de informações precisa estar bem estruturado e procurar garantias que criem diferenciais competitivos na rede. Estar bem posicionado no mercado digital é fundamental para alcançar o sucesso e garantir a sobrevivência do negócio, e isto implica muitas vezes em conquistar uma parcela significativa do mercado em que a empresa atua.

Por ser uma mídia interativa, onde o consumidor é ativo e consome exatamente o que deseja, os mercados são bem definidos e os fornecedores atuam em nichos bastante específicos.

Variações nos tipos de serviços prestados acrescentam valor às informações. A personalização dos serviços faz com que seu produto tenha um valor alto para seu cliente e através da análise do fluxo de clicagem, ou seja, monitorando o que seus consumidores estão procurando, é possível desenvolver variações e inovações nos serviços prestados a seus clientes.

Segundo Shapiro e Virian (1999, p. 63), pode ser difícil criar variações nos produtos e diferenciá-lo da concorrência. Neste caso, o fato de se ter uma marca reconhecida e possuir uma base instalada de clientes maior que a do concorrente, pode garantir vantagens consideráveis. Assim o fato mais importante para se conseguir destaque em um mercado de concorrência acirrada consiste no tamanho da base instalada de clientes.

Segundo Albertin (2002, p. 29) as novas tecnologias podem permitir que uma organização rapidamente enfrente seus concorrentes na competição, por meio da maturidade das tecnologias, que permitem a redução de custos e esforços para a implementação de sistemas. Mas, se não utilizadas, essas tecnologias tornam-se uma fonte potencial de desvantagem estratégica. Se uma empresa oferece serviços ou produtos, por exemplo, pela internet, e seus concorrentes não o fazem, os clientes podem trocar de fornecedor.

A única fonte de vantagem competitiva permanente, de acordo com Albertin (2002, p. 29), é a criação de uma infra-estrutura, técnica e organizacional, que permita inovação contínua, para estar sempre à frente da concorrência.

### 3.7.6.2.1 – Fatores competitivos

Segundo Turban e King (2004, p.45) a concorrência pela internet apresenta alguns fatores competitivos: custos menores de busca, comparação velozes, diferenciação e personalização, preços baixos e serviços de atendimento ao consumidor.

O fator de custo menor de busca, deve-se ao fato dos mercados eletrônicos reduzirem muito o custo de buscar informações sobre um produto. Isso pode ter um forte impacto sobre a concorrência, por possibilitar aos clientes encontrar produtos mais baratos ou melhores e forçar os vendedores, por sua vez, a reduzir os preços ou a melhorar o serviço de atendimento ao consumidor. Empresas que fazem isso podem explorar a internet para obter uma participação de mercado consideravelmente maior.

As comparações velozes, os clientes não apenas podem encontrar produtos baratos on-line, mas também pode encontrá-los rapidamente, por exemplo, no comércio eletrônico (CE) um cliente não precisa ir a várias livrarias para descobrir rapidamente o melhor preço para um livro específico. Pelas várias ferramentas de buscas e compras existentes, o cliente rapidamente encontra o que quer e compara os preços.

Na diferenciação envolve fornecer um produto ou serviço que em geral não está disponível em outros lugares. Além disso, o CE permite a personalização ou customização de produtos e serviços. Segundo Turban e King (2004, p. 46) a personalização é a possibilidade de se adequar um produto, serviço ou conteúdo na *web* as preferências de consumidores específicos. Os consumidores não só gostam da diferenciação e da personalização como muitas vezes são capazes de pagar a

mais por isso. Assim, a diferenciação reduz a possibilidade de substituição de produto por outro e, além disso, faz com que as reduções de preço não tenham tanto impacto sobre a participação de mercado.

O fator preço baixo decorre pelo fato que as empresas podem oferecer seus produtos a um preço reduzido devido a seus baixos custos de operações, ou seja, não tem lojas físicas, ou mantêm baixos estoques.

Por outro lado, alguns outros fatores competitivos, na visão de Turban e King (2004, p.46), tornam-se menos importantes em função do comércio eletrônico. O tamanho da empresa já não é uma vantagem competitiva significativa. Da mesma forma, a localização agora desempenha papel insignificante, e a linguagem tornou-se menos importantes, à medida que programas de tradução removeram algumas barreiras. Por fim, as condições dos produtos não são mais importantes para produtos digitais, que não estão sujeitos aos desgastes que afetam os produtos físicos.

Pode-se dizer que a concorrência entre empresas está sendo substituída pela concorrência entre redes. Na visão Turban e King (2004, p.46) a empresa que tiver melhores redes, recursos publicitários e relacionamentos com outras empresas da *web* têm vantagens estratégicas.

### 3.7.6.3 – Benefícios do comércio eletrônico

Para Turban e King (2004, p. 12) poucas inovações na história reúnem tantos benefícios potenciais como o CE. A natureza global da tecnologia, a oportunidade de atingir milhões de pessoas, a natureza interativa do CE, suas diferentes possibilidades de utilização, recursos e a rápida expansão da infra-estrutura que lhe

dá suporte, especialmente da *web*, resultam em inúmeros benefícios para as organizações, para os indivíduos e para a sociedade, no qual, esses benefícios aumentam significativamente na medida que o CE se expande.

De acordo com Cruz e Freitas (2000, p. 28) os benefícios oferecidos pelo comércio eletrônico são: a redução de custo, maior qualidade no processo, processo de negociação mais ágil e a pressão de comunicação, que serão explicadas cada uma a seguir.

A redução de custos se deve ao fluxo fácil e contínuo de comunicação entre a empresa, os clientes e os fornecedores, onde a empresa dimensiona seus estoques de forma a não imobilizar capital e, ao mesmo tempo não deixar de atender a demanda, deve-se a redução substancial dos gastos interurbanos e internacionais de comunicação entre filiais, parceiros, clientes e fornecedores, graças à internet, e ainda a maior eficiência do pessoal administrativo, por causa dos registros mais precisos de encomenda, posições de pagamento, previsão de entrega ou disponibilidade de produtos no estoque. (CRUZ E FREITAS - 2000, p. 28)

A maior qualidade no processo deve-se ao sistema que controla a plena integridade dos dados, dando maior confiabilidade às informações comerciais e gerenciais necessárias ao dia-a-dia empresarial, ao registro automatizado de operações que reduz a possibilidade de erros de entrada ou processamento de dados. Deve-se também ao fluxo administrativo que rende mais por ser integrado (um pedido deflagra ordem automática de análise cadastral, de faturamento, de expedição e, até mesmo, de reposição de estoque) e a facilidade da prestação de serviço direto ao cliente (como consulta de estoque ou posição de entrega). (CRUZ E FREITAS - 2000, p. 29)

A agilidade do processo de negociação deve-se à comunicação fácil e constante com os clientes, na qual a empresa segue de perto qualquer flutuação do mercado e das condições de negócios vigentes, ao atendimento automatizado, onde a empresa pode aproveitar melhor o seu pessoal interno em outras funções e também a integração do fluxo administrativo, na qual a empresa agiliza seu processo de entrega e faturamento de pedidos. (CRUZ E FREITAS - 2000, p. 29)

Com a pressão de comunicação, a empresa tem alguns benefícios, tais como, atualizar com facilidade cada cliente sobre novos itens de estoque, alteração de tabelas de preços ou lançamentos de novos produtos, a vantagem de poder pesquisar regulamente as necessidades da clientela, ganhando poder competitivo em relação à concorrência. Os catálogos de produtos, ofertas especiais e divulgação de ações promocionais, torna-se também um benefício, pois passam a ser feitos diretamente, agilizando vendas e aumentando a satisfação da clientela. (CRUZ E FREITAS - 2000, p. 30)

Turban e King (2004, p. 12) dividem os benefícios do CE em três categorias: em benefícios para as organizações, para os consumidores e para a sociedade. Para as organizações o CE traz benefícios como expandir o mercado, porque a empresa pode fácil e rapidamente obter mais clientes, os melhores fornecedores e os melhores parceiros em âmbito nacional ou internacional, como a melhora a organização e os processos de negócios, porque permite criar modelos diferentes e inovadores, que oferecem vantagens estratégicas e aumentam os lucros, e também oferece interatividade, que permite as empresas interagir com seus clientes e parceiros e obter retorno rápido e preciso.

Os benefícios do CE para os consumidores, segundo Turban e King (2004, p. 15), são principalmente a conveniência, a velocidade e o custo. Pode-se efetuar

compras ou transações durante todo o ano, 24 horas por dia e em quase todas as partes do planeta. Há mais opções de produtos em diferentes lojas. Os clientes conseguem localizar informações importantes e detalhadas sobre produtos e serviços e fazer comparações em questão de segundos, em vez de dias ou semanas. Permite ser efetuadas compras em locais diferentes e ser feitas comparações rápidas, facilitando assim a competitividade, fazendo com que os preços sejam mais baixos. Outra vantagem para os clientes é a possibilidade de se obter produtos e serviços personalizados por preços relativamente mais em conta do que nas lojas convencionais.

Os benefícios do CE para a sociedade, na visão de Turban e King (2004, p. 15), são as melhorias no padrão de vida e na oferta de serviços públicos, ou seja, em países menos desenvolvidos e de áreas rurais pode desfrutar de produtos e serviços antes impossíveis de obter, inclusive cursos profissionalizantes e superiores. O CE permite também que as pessoas trabalhem em casa ou que tenha que viajar menos a trabalhos ou para fazer compras, o que resulta em menos trânsito nas ruas e na redução da poluição.

Amor (2000, p. 14) cita algumas vantagens do comércio eletrônico, tais como a acessibilidade global e alcance de vendas, o relacionamento mais próximo, os custos reduzidos, as mudanças de meios de comunicação, o tempo mais curto de resposta em relação à demanda do mercado e a lealdade dos clientes.

#### 3.7.6.4 – Limitações do comércio eletrônico

As limitações do CE, segundo Turban e King (2004, p. 16), podem ser de ordem tecnológicas ou não. As limitações de ordem tecnológicas podem ser a falta de padrões de qualidade, segurança e confiança, a banda de telecomunicações insuficiente, a dificuldade na integração do software de internet e de CE com determinadas aplicações e base de dados, há necessidade de servidores especiais para a *web*, além dos servidores de rede, ou o custo ainda caro do acesso à internet.

Para Turban e King (2004, p. 16), as limitações não tecnológicas do CE são: a preocupação com a segurança e privacidade é um obstáculo para o consumo, a falta de confiança no CE e em fontes desconhecidas de vendas inibe o consumo, as leis nacionais e internacionais que podem atrapalhar, resistência aos consumidores de trocar as lojas reais pelas virtuais, falta de confiança nas transações efetuadas sem documentos e sem a presença física, e o número insuficiente de vendedores e compradores para se estabelecer operações lucrativas no CE.

#### 3.7.7 – Comércio eletrônico e as vantagens competitivas

O modelo das forças competitivas de Porter, explicado nesse trabalho nas páginas 29 a 37, quando aplicado a um setor qualquer, determinam a sua atratividade estrutural. Segundo Turban e King (2004, p. 47) esse tipo de análise ajuda as empresas a desenvolverem sua estratégia competitiva.

Assim, as cinco forças competitivas são influenciadas pelo setor de comércio eletrônico, com impactos positivos e negativos, como mostra a análise abaixo:

O poder de barganha dos fornecedores, é influenciado pela internet tende a aumentar a disputa entre os fornecedores, embora também possa lhes dar acesso a mais cliente. Segundo Turban e King (2004, p. 48) a internet e os mercados digitais tendem também a dar a todas as empresas acesso igual a fornecedores, além de atrair as empresas para os produtos padronizados que reduzem a diferenciação, entretanto ela fornece um canal para que os fornecedores atinjam os usuários finais, reduzindo a alavancagem de empresas intermediárias.

O poder de barganha dos compradores, é influenciado pela eliminação dos canais poderosos que melhora o poder de barganha ao longo de canais tradicionais ou pela internet que transfere o poder de barganha para os consumidores finais.

A barreira à entrada, é influenciada pela grande quantidade de novos entrantes vem chegando a muitos setores, onde é difícil evitar que as aplicações da internet cheguem a eles. Segundo Albertin (2004, p. 168) o comércio eletrônico permite mais facilmente a entrada em alguns mercados, tradicionalmente difícil de acessar, graças à promoção mais fácil de produtos, e permite também estabelecer as barreiras de entradas em alguns mercados por meio da aprendizagem extensiva de clientes, diferenciação de produtos e experiência,

Na questão da rivalidade entre os concorrentes, as influências no comércio eletrônico são os concorrentes passam a competir em preço, às diferenças entre os concorrentes são reduzidas, por ser difícil manter as ofertas exclusivas, e também a redução do custo variável em relação ao custo fixo, aumentando a pressão por descontos, porém, o mercado geográfico e alargado, ou seja, aumenta o número de concorrentes.

Por último, a ameaça por parte de produtos e serviços substitutos no comércio eletrônico ocorre devido à introdução de produtos substitutos no mercado, graças à internet e a inovação dos produtos.

### 3.7.8 –Oportunidades e desafios do comércio eletrônico no ambiente empresarial

De acordo com Kalakota e Robinson (2002, p. 23), há uma revolução silenciosa que está mudando a forma pela qual os negócios são feitos. Para alguns administradores e empresários, essa realidade ainda parece distante, porém, cada vez mais, as empresas estão se dando conta de que a internet representa não mais uma ameaça à forma tradicional de se fazer negócios, mas sim, uma imensa oportunidade. Os números a seguir, evidenciam essa revolução:

Em 2005, as transações de comércio eletrônico nos Estados Unidos devem movimentar US\$ 142,5 bilhões. A informação é de um relatório da e-Marketer, que analisa os dez anos da existência de e-commerce. O estudo divulga os números movimentados pelo setor nos últimos anos e também faz previsões: o mercado que em 2003 faturou US\$ 94 bilhões deve chegar aos US\$ 232 bilhões em 2008. (Folha ON-LINE– 19/04/2005).

Segundo Carpanez (2005) O faturamento do comércio eletrônico brasileiro teve crescimento nominal de 400% entre janeiro de 2001 e janeiro de 2005. Ainda, de acordo com a autora, o valor movimentado pelo comércio eletrônico entre empresas e consumidores no Brasil corresponde a 4,22% do total de negociações efetuadas no país. Entre 2003 e 2004, essa quantia aumentou 103%. O crescimento chega a 10.450% quando compara números de 1999 com os de 2004.

Esses altos índices de desempenho devem-se diretamente ao aumento do número de adeptos das compras virtuais e da fidelização de clientes mais antigos. Em 2001, eram pouco mais de 700 mil adeptos das compras virtuais no Brasil, atualmente são mais de 3,25 milhões de pessoas que já realizaram pelo menos uma compra pela Internet em lojas nacionais. A expectativa é de que o setor movimente cerca de 2,3 bilhões de reais em 2005. (E-Bit – março/2005).

Segundo Felipini (2005) o comércio eletrônico em 2004 faturou 1,7 bilhões de reais, com crescimento de 48% em relação a 2003, e ocorreu também o crescimento de 29% de mercadorias vendidas. Ainda segundo o autor, o comércio eletrônico representa um novo e promissor canal de comercialização que vem mostrando um exuberante crescimento nos últimos quatro anos. Representa também a geração de renda e empregos, possibilitando a evolução competitiva das empresas e estimulando a expansão das exportações, devido a maior facilidade de divulgação dos produtos no mercado externo.

De acordo com o Ibope//NetRatings (2005), 51,4% dos internautas brasileiros que usam a web em suas casas fizeram algum tipo de compra on-line em dezembro/2004, na qual essa porcentagem representa 5,6 milhões de usuários. Essa é a melhor marca já atingida pela categoria no Brasil e mostra aumento da confiança das pessoas em relação às compras feitas em páginas virtuais.

Segundo Albertin (2005) Brasil tem cerca de 20 milhões de usuários da rede, cifra que ao final de dezembro deverá subir para um patamar entre 22 milhões e 24 milhões de pessoas.

Esses números mostram que não é mais possível ignorar o impacto da internet nos negócios, tornando o CE um desafio e uma oportunidade.

### 3.7.9 – Comércio eletrônico no Brasil

Albertin (2005, p. 2) realizou, durante o segundo semestre de 2004, a pesquisa FGV de Comércio Eletrônico no Mercado Brasileiro, no qual analisou a evolução do CE neste mercado, bem como o conhecimento da realidade de sua efetiva utilização pelas empresas. Nessa pesquisa foram analisadas 442 empresas, dos vários setores: serviços (47%), indústria (33%) e comércio (20%); e portes: grande (38%), média (31%) e pequena (31%). As empresas participantes atuam no ambiente tradicional e no ambiente de CE, em maior ou menor nível. O gráfico 01 apresenta o percentual das empresas pesquisadas em cada setor.

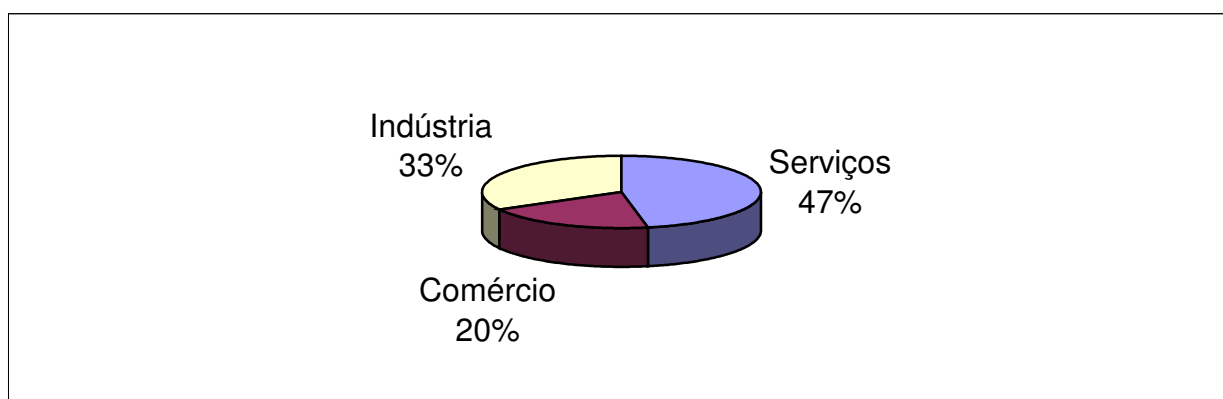


Gráfico nº 01 – Empresas pesquisadas por Albertin  
Fonte: Albertin (2005, p. 03)

De acordo com a pesquisa de Albertin (2005, p.4) o comércio é o setor que mais utiliza o CE com 50%, logo atrás o serviço com 37,5% e a indústria com 30,77%. O comércio foi também o setor que apresentou o maior crescimento na utilização do CE no seu relacionamento com fornecedores, devido o aumento da utilização do CE nos processos relativos a cadeia de suprimento.

Segundo Albertin (2005, p. 7) a grande utilização da internet pode ser entendida pela similaridade das redes internas, muito utilizadas pelas empresas, e o oferecimento de novas funcionalidades compatíveis com o ambiente externo.

As aplicações de CE mais utilizadas pelas empresas pesquisadas são basicamente relacionadas a atendimento a clientes (92%), sendo que esta situação não deve apresentar grandes mudanças a médios e longos prazos, segundo as previsões das empresas. A utilização de CE para a cadeia de suprimentos (60%) está atingindo índices elevados, vindos em seguida, a utilização para desenvolvimentos de produtos e serviços (49%) e a para manufatura (39%). O gráfico 02 apresenta o percentual das aplicações do comércio eletrônico em 2004.

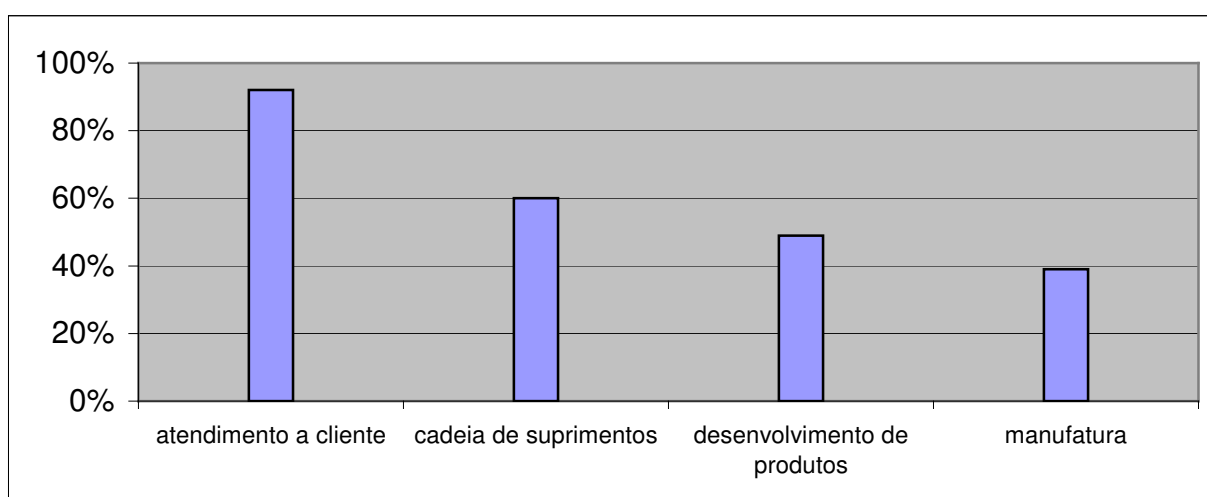


Gráfico nº 02 – Aplicações do comércio eletrônico  
Fonte: Albertin (2005, p. 10)

Conforme Albertin (2005, p. 14), as empresas atribuem maior importância aos aspectos de privacidade e segurança, alinhamento estratégico, adequação organizacional e tecnológica, e relacionamento com os clientes. O gráfico 03 apresenta a síntese das avaliações dos aspectos de CE, recebendo pontuações que variam de 0 (avaliação péssima) a 5 (avaliação ótima).

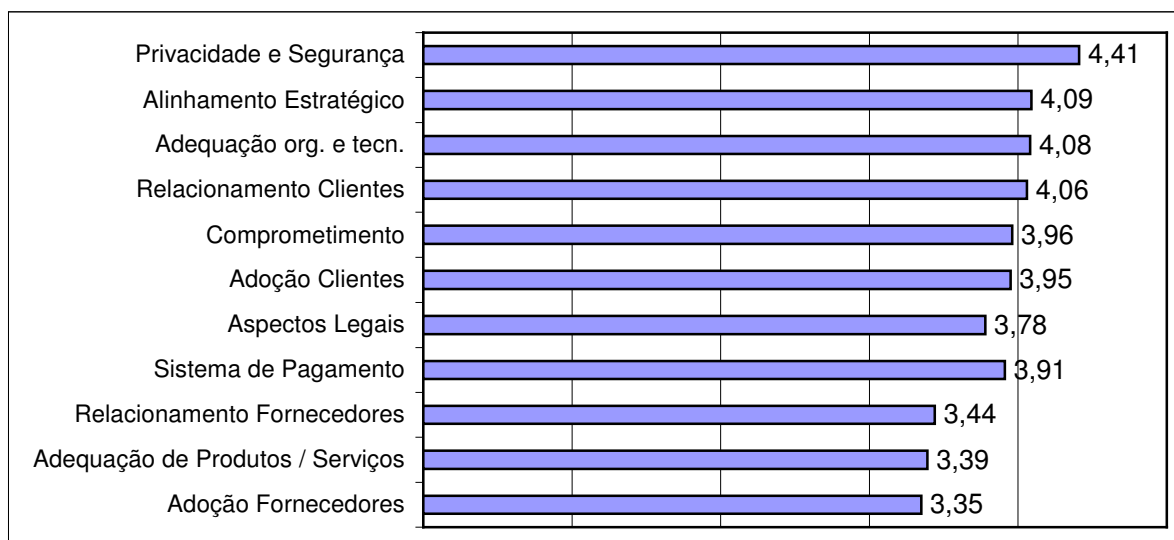


Gráfico nº 03 – Avaliação de aspectos de CE  
Fonte: Albertin (2005, p. 17)

Com base nesses dados, as empresas concentram seus esforços em três direções: garantir um nível de segurança e privacidade, alinhar seus esforços no ambiente digital com sua estratégia e garantir a melhoria de seu relacionamento com o cliente. Os demais aspectos foram também considerados relevantes, mas num nível inferior.

Por fim, de acordo com a pesquisa de Albertin (2005, p. 15) as empresas avaliam como principais contribuições do comércio eletrônico, os relacionamentos com os clientes, a sua estratégia competitiva, economia direta e as oportunidades de negócios no novo ambiente empresarial. O gráfico 04 apresenta a síntese das avaliações das contribuições do CE.

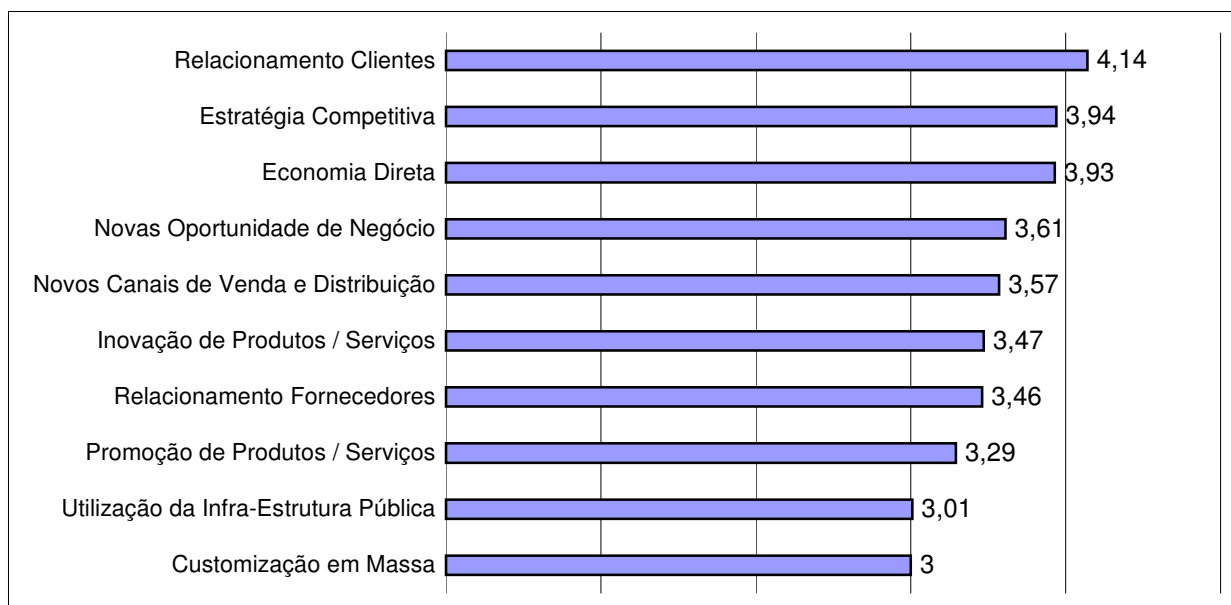


Gráfico nº 04 – Avaliação das contribuições de CE  
Fonte: Albertin (2005, p. 14)

Ainda segundo o autor, a avaliação em relação à estratégia deve-se principalmente ao movimento das empresas em direção ao ambiente empresarial, até mesmo para a sobrevivência nesse cenário.

## 4. ANÁLISE DE CASO

Para um melhor entendimento das informações contidas no desenvolvimento do trabalho, segue uma análise de caso de aplicação do comércio eletrônico no auxílio da estratégia competitiva.

O exemplo mostra elementos que efetivamente comprovam que a utilização do comércio eletrônico agrega valor para a estratégia da empresa, gerando assim benefícios para a própria empresa e para os clientes.

As fontes do estudo, a seguir, foram extraídas do próprio site do Pão de Açúcar, de informações da própria instituição e em jornais e revistas.

### 4.1- Pão de Açúcar Delivery

#### 4.1.1 – A Empresa

Fundada em 1948, pelo Sr. Valentim dos Santos Diniz, a Companhia Brasileira de Distribuição foi pioneira, no setor varejista de alimento no Brasil. Com um faturamento bruto anual de R\$ 15,3 bilhões em 2004, a Companhia Brasileira de Distribuição/Grupo Pão de Açúcar continua sendo a maior empresa de varejo no Brasil: são mais de 68 mil funcionários e 552 lojas, distribuídas em 13 estados brasileiros, totalizando uma área de vendas superior a 1 milhão de metros quadrados.

#### 4.1.2 – Objetivo estratégico

É estratégia do grupo pão de açúcar aumentar a satisfação e fidelidade de seus clientes pela prestação de serviço. Portanto, levar o supermercado à casa do cliente por meio de um serviço de entrega em domicílio passa a ser estratégico, uma vez identificado um mercado potencial para esse tipo de venda. Assim, o Pão de Açúcar tem como principais objetivos à criação de fidelidade a marca da empresa, geração de um novo hábito de consumo (nicho de mercado), modernização e uso dos avanços tecnológicos e aumento do raio de abrangência.

#### 4.1.3 – Ambiente virtual

A empresa começou atuar no ambiente de comércio eletrônico em 1995 usando um sistema de pedidos via fax e telefone. Em 1996 a empresa começou a fazer uso de Internet e um CD-Rom. A empresa virtual foi criada a partir das seguintes premissas: uma tendência mundial, mudanças no hábito de consumo e qualidade de vida, criação de uma nova alternativa de compra e surpreender a concorrência.



Figura nº 03 – Site do pão de açúcar delivery

Fonte: disponível em [www.paodeacucar.com.br](http://www.paodeacucar.com.br), acessado em 10/05/2005

#### 4.1.4 – As formas de atendimento de pedido

O Pão de Açúcar Delivery atende pedidos por telefone, fax, internet. As vendas por telefone e fax são realizadas por clientes que recebem o catálogo de produtos em suas residências. O site da internet é responsável por 75% das vendas em relação aos pedidos de telefone e fax.

#### 4.1.5 – Infra-estrutura

A infra-estrutura de logística é um dos pontos mais fortes do Pão de Açúcar Delivery. Todo processo de atendimento de pedidos é controlado por um sistema de informação que garante a qualidade do atendimento aos clientes.

O processo de atendimento de um pedido é composto por etapas, tais como, atendimento a clientes, recepção do pedido por telefone, fax, CD-Rom e internet, verificação e preparação do pedido, expedição e distribuição.

Através de um serviço de atendimento 0800, todo o relacionamento com clientes é feito com apoio de um sistema de telemarketing ativo e receptivo. Atendimento de pedidos, cadastramento de clientes por telefone e fax, registro de cotações, sugestões e problemas apontados pelos clientes são registrados em um único banco de dados para todas as cidades nas quais o serviço Delivery está disponível.

Todos os clientes fazem pedidos em uma central única de atendimento, esteja esse cliente na Grande São Paulo, em Brasília, no Rio de Janeiro ou em qualquer outra praça em que o serviço esteja disponível., sendo que a totalidade dos pedidos recebidos pela internet é armazenada no mesmo banco de dados.

Se, por um lado, o atendimento a clientes e o recebimento de pedidos são centralizados, a preparação e a distribuição dos pedidos são descentralizadas. Várias lojas do Pão de Açúcar são centrais de distribuição do sistema Delivery, nas quais são realizadas a coleta, a embalagem e a distribuição dos produtos.

Assim, quando um cliente faz um pedido em Brasília ele será atendido pela central de atendimento em São Paulo e, uma vez registrado o pedido, este será enviado eletronicamente para o centro de distribuição de Brasília. Em cada um desses centros de distribuição será feito o trabalho de coleta dos produtos, tendo sempre o cuidado de verificar a aparência e a data de validade dos produtos.

Depois de coletados, é feita à leitura do código de barra em cada produto e também a sondagem sistêmica entre o produto coletado e o solicitado. Além disso, o sistema do centro de distribuição controla todo o processo de embalagem, expedição e distribuição.

#### 4.1.6 – Integração com Fornecedores

Visando um maior integração com os seus fornecedores e tendo a Internet como um grande potencial de negócios e a tecnologia como um diferencial de competitividade o Grupo Pão de Açúcar em 1997 investiu R\$ 70 milhões na construção de um ambiente de integração eletrônica com os seus fornecedores, onde o ambiente de realização das transações Empresa-Empresa passa a ser a Internet. As trocas eletrônicas de dados desde o pedido até o aviso de pagamento passam a ser feitas via internet. Com o desenvolvimento de uma solução de integração através da Internet, o objetivo é que 100% das transações do processo de suprimento sejam realizadas eletronicamente, pois com a Internet as transações

passam a ser executadas sobre uma infra-estrutura pública, o que viabiliza a integração eletrônica não apenas com os grandes fornecedores, mas sim com todos independentemente do seu porte.

#### 4.1.7 – Estratégia Competitiva

O Pão de Açúcar Delivery adota a estratégia competitiva com base na consolidação do canal de venda por Internet, através do investimento crescente em marketing e tecnologia, na integração total da cadeia de fornecimento, desde o pedido do cliente até a fabricação do produto, a fim de reduzir os custos operacionais e diminuir o tempo de resposta junto ao cliente e na imagem de alta qualidade e conveniência deste serviço junto ao seu público alvo. O grupo também tem buscado a sua competitividade através de um melhor relacionamento com seus clientes e com seus fornecedores. No que se refere ao relacionamento com os clientes o seu maior exemplo de atendimento personalizado é a loja virtual.

#### 4.2 – Conclusão da Análise de Caso

Analisando o caso do Pão de Açúcar Delivery com base no levantamento bibliográfico apresentado nesse estudo, é possível concluir o impacto das cinco forças competitivas de Porter sobre o grupo estratégico do Pão de Açúcar. A construção de um ambiente totalmente integrado desde o cliente até o fornecedor cria um obstáculo a novos entrantes pois estes terão que oferecer não apenas o mesmo produto mas também o mesmo nível de serviço e de custos.

Quanto ao poder de negociação com fornecedores do Grupo Pão de Açúcar através do uso da Tecnologia de Informação o embate com fornecedores tende a diminuir. Através do conceito de integração da cadeia de suprimento, organizações e fornecedores passam a construir um novo modelo de negócios pautado em relações de longo prazo. Diminui, portanto o risco na relação com fornecedores.

Em relação ao poder de negociação com os compradores, o uso do comércio eletrônico conduz a um alto nível de serviço de atendimento ao cliente, através de estratégias eficientes (de reposição, de sortimento, de promoção e de introdução) de produtos. A relação com os clientes, também tende a ser um processo de longo prazo, pois a empresa tem como grande objetivo atender as suas necessidades, criando de certa forma, algum grau de fidelidade. Não se vislumbram ameaças em relação a compradores

Com relação aos serviços substitutos, a tecnologia de informação cria serviços que não são facilmente substituíveis, na ótica de que o produto agora também possui todo um agregado de serviços cada vez mais próximo das necessidades do cliente.

E finalmente, com relação aos concorrentes, as ferramentas e os conceitos de TI, diferencia a empresa da concorrência, onde se tem um uso intensivo de informações que permeia toda a cadeia e cria um nível de complexidade informacional crescente, desta forma diferenciando dos grandes concorrentes do mercado, através do seu poder de informação e decisão.

Assim, o Grupo Pão de Açúcar, através da Tecnologia de Informação, consegue atingir seus objetivos, que seriam aumentar a fidelização dos seus clientes a compra de seus produtos pela internet, aumentando também o raio de

abrangência da empresa, e assim diferenciado de seus concorrentes, como pode ser visto nos números demonstrados a seguir.

O grupo Pão de Açúcar teve o faturamento de R\$ 9,55 bilhões em 2004, tendo assim uma posição mais confortável no primeiro lugar do setor. (Gazeta Mercantil – Abril/2005).

Segundo Lima (2005), a expectativa do grupo Pão de Açúcar é de dobrar as vendas on-line nos próximos 3 anos. Ele afirma que 90% dos produtos disponíveis nos supermercados da rede podem ser adquiridos pelo site do Pão de Açúcar Delivery, e entre 2004 e 2005, a participação das vendas virtuais na receita do Pão de Açúcar cresceu 30%, chegando a mais de 20 mil pedidos por mês. Ainda segundo o autor, o índice de fidelização dos internautas é de 94% depois da terceira compra.

## 5. CONCLUSÃO

Com o advento da globalização e a crescente expansão da utilização da internet, pode-se afirmar que a concorrência se torna cada vez mais acirrada e forte, e as empresas que conseguem acompanhar as tecnologias e fazer disto um diferencial competitivo estão um passo a frente na busca da conquista de mercado.

A acentuada redução nos custos da tecnologia de sistemas de informação permite que empresas adotem o comércio eletrônico (CE) para obter vantagens competitivas significativas. As empresas podem adotar a estratégia genérica de Porter e utilizar o CE para sua execução, desde a estratégia de custo baixo, até a de diferenciação de produto. Além disso, a empresa pode oferecer através do CE um mix diferente de características no produto, tais como serviço e qualidade, e especialização, permitindo a empresa focar um nicho de mercado.

O trabalho abordou os tipos de estratégias que podem ser adotadas pelas empresas para enfrentarem o competitivo ambiente empresarial. Também teve como base deste trabalho estudar sobre o Comércio Eletrônico, seus aspectos, e como é utilizado o CE no ambiente empresarial, seus benefícios, suas limitações e contribuições como fator que agrega valor para os clientes em potencial, destacando as vantagens competitivas que esta atividade pode vir a oferecer para a empresa e clientes, e o comércio eletrônico no Brasil.

Os resultados da pesquisa de comércio eletrônico no mercado brasileiro, apontam que as empresas já estão efetivamente adotando a tecnologia de informação para obter uma vantagem competitiva, tendo como principais avaliações a segurança e a privacidade dos clientes e o alinhamento estratégico da empresa, e tendo como principais contribuições do CE o relacionamento com os clientes, sua

utilização como estratégia competitiva mais eficiente e a identificação de novas oportunidades de negócios. Assim, as empresas entendem que precisam competir tanto no ambiente empresarial tradicional como no de comércio eletrônico.

Através da teoria pode-se confirmar que com o surgimento e efetivação dos mercados eletrônicos, os clientes terão cada vez mais oferta de melhores produtos e serviços, e facilidade de escolha de seus fornecedores. Assim, as empresas têm procurado utilizar a infra-estrutura existente a as que estão sendo criadas, para oferecer acesso a seus produtos e serviços sem limite de localização e tempo, de modo mais fácil e a um custo mais baixo. O CE no ambiente empresarial é considerado como forma efetiva de estar presente em outros mercados, assim como a forma de aumentar sua presença no mercado nacional.

É possível que as organizações que não considerarem e aderirem efetivamente ao mercado eletrônico tendam a ter seus mercados radicalmente reduzidos ou eliminados. Isso porque, em ambiente com concorrência crescente, o CE faz parte das estratégias das empresas, apresentando grandes oportunidades para as empresas e oferecendo facilidades e contribuições para o ambiente empresarial.

Este estudo mostra de forma clara, que estratégia e tecnologia são elementos integrados à gestão empresarial. Pois não seria possível conceber as diversas estratégias, se não fosse pela potencialidade criada através do uso da tecnologia de informação. Mais claramente pode-se dizer, que a estratégia influencia no uso da TI e esta por sua vez influencia na concepção da estratégia.

## 6. RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES

Considerando a importância do Comércio Eletrônico no ambiente empresarial, é interessante que esse trabalho seja complementado e mais aprofundado, com uma maior pesquisa no ambiente organizacional que, devido a falta de tempo não pode ter sido feita.

Sugere-se para futuras pesquisas, abordar-se a área de marketing e a utilização do CE como ferramenta de integração entre empresa e cliente, e também as estratégias que não dão certo com a utilização do CE para a obtenção de vantagem competitiva.

## 7. BIBLIOGRAFIA

ALBERTIN, Luiz A. **Comércio Eletrônico: modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. **Comércio Eletrônico: modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Comércio Eletrônico no Mercado Brasileiro**. 7. ed. São Paulo: FGV, 2005

AMOR, Daniel A. **Evolução do E-business**. 3. ed. . São Paulo; Makron Books. 2000

ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1973

\_\_\_\_\_. **A Nova Estratégia Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991

BETHLEM, Agrícola S. **Estratégia Empresarial: Conceitos, Processo e Administração Estratégica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004

CARPANEZ, Juliana. **E-commerce avança e já responde por 4,2% das transações**. Disponível em [www.folha.uol.com.br/folha/informatica/ult124u18233.shtml](http://www.folha.uol.com.br/folha/informatica/ult124u18233.shtml), acessado em 08/05/2005.

CERTO, Samuel C; PETER P. J. **Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. Sao Paulo: Makron Books , 1993

CRUZ, Alberto F. Blumenschein; FREITAS, Luís Carlos T. **Manual simplificado de comércio eletrônico**. São Paulo: Aquariana, 2000.

FELIPINI Dailton. **O E-Commerce vai continuar crescendo... se o governo deixar**. Disponível em [www.e-commerce.org.br/Artigos/ecommerce\\_continua\\_crescendo.htm](http://www.e-commerce.org.br/Artigos/ecommerce_continua_crescendo.htm), acessado em 10/05/2005

FRANCO JR., Carlos F. **E-business: tecnologia da informação e negócios na internet**. São Paulo: Atlas, 2001

FREURY, André L. **Dinâmicas organizacionais em mercados eletrônicos: criando estratégias na era da internet.** São Paulo: Atlas, 2001

GRACIOSO, Francisco. **Planejamento estratégico orientado para o mercado.** São Paulo: Atlas, 1990

HITT, Michel A. **Administração Estratégica.** 3. ed. São Paulo: Thompson, 2002

KALAKOTA Ravi; ROBINSON Marcia. **E-Business: estratégias para alcançar o sucesso no mundo digital.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 1988.

LIMA Luiz, **Supermercados vendem 15% pela Internet.** Disponível em [www.mktdireto.com.br/Noticias%202005/news03u.htm](http://www.mktdireto.com.br/Noticias%202005/news03u.htm), acessado em 12/05/2005.

MINTZBERG, Henry. A Criação Artesanal da Estratégia. In: Montgomery, Cynthia A. e Porter, Michael E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1998. pp. 419-437.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora.** – 2a ed. rev. e atual. – São Paulo: Atlas, 1991.

PORTER, Michael E. **A vantagem competitiva das nações.** Rio de Janeiro: Campus, 1989.

\_\_\_\_\_. **Estratégia competitiva.** 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996a.

\_\_\_\_\_. **Estratégia competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência.** 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986

\_\_\_\_\_. **Estratégia: A busca da vantagem competitiva.** 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998

\_\_\_\_\_. **Vantagem competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1996b.

PEREIRA, Júlio C. R. **Análise de dados qualitativos: estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais.** 3. ed. São Paulo: Edusp, 2001.

PINHO, J.B. **Publicidade e vendas na Internet**. Técnica e estratégias, 5ª ed. São Paulo: Summus, 2000

ROBERT, Michel. **Estratégia: como empresas vencedoras dominam a concorrência**. São Paulo: Negócio, 1998.

SALONER, Garth; SHEPARD, Andréa. **Administração Estratégica**. Rio de Janeiro: LTC, 2003

SHAPIRO, Carl; VIRIAN H. R. **A economia da informação: como princípios econômicos se aplicam na era da internet**. Rio de Janeiro: Campus, 1999

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

THOMPSON Jr.; Strickland A. J. III. **Planejamento estratégico. elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira 2000.

TZU, Sun. **A Arte da Guerra**. 10. ed. São Paulo: Pensamento, 1988.

VENETIANER, Tom. **Como vender seu peixe pela internet: um guia prático de marketing e comércio eletrônico**. Rio de Janeiro: Ed. Campos, 1999.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

VIEGAS, Waldyr. **Fundamentos de metodologia científica**. Brasília: Universidade de Brasília, 1999.

WRIGHT Peter; PARNELL John. **Administração Estratégica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2000