

O COMÉRCIO ELETRÔNICO E A COMPETÊNCIA LOGÍSTICA: ESTUDOS DE CASOS EM PEQUENAS EMPRESAS VAREJISTAS

Leonel Mazzali

Doutor em Economia de Empresas pela EAESP-FGV e professor do programa interdisciplinar de pós-graduação em Educação, Administração e Comunicação da Universidade São Marcos, São Paulo.

Roberto Padilha

Mestre em Administração de Empresas pela Universidade São Marcos; mestrando do programa interdisciplinar de pós-graduação em Educação, Administração e Comunicação da Universidade São Marcos; coordenador do curso Tecnológico de Gestão da Faculdade Radial, São Paulo.

RESUMO

Esse trabalho relata os resultados de uma pesquisa exploratória, voltada para a análise da inserção da internet na estratégia das pequenas empresas varejistas e para a importância da competência logística no comércio eletrônico. A metodologia está assentada em quatro estudos de casos, na Grande São Paulo. Além da configuração de estratégias específicas, pôde-se constatar que a logística ainda não se constitui em assunto prioritário, porém, existe a conscientização quanto à importância do estoque e da infra-estrutura de armazenagem no comércio eletrônico. O virtual não é tão virtual. É fundamental a manutenção de estoques mínimos porque, no mundo virtual, a concorrência é mais acirrada. Basta um clique e outra loja aparecerá na tela do computador. O dilema vivido pelas pequenas empresas reside no fato de sustentar uma estrutura de armazenagem e de estoque, sem ainda possuir um movimento na loja virtual que justifique o investimento.

Palavras-chave: comércio eletrônico, pequenas empresas, logística.

ABSTRACT

This paper describes the results of an exploratory research focused on analyzing the introduction of the internet in the small retail business strategy and the importance of the logistic competence at the electronic business. The methodology is based on four case studies at the city of São Paulo and its surrounding cities. Besides the configuration of the specific strategies, the research verified that logistics is still not a proprietary matter, but there is the awareness regarding the importance of stock and warehousing infrastructure in the electronic business. The virtual isn't so virtual. It is fundamental to assure minimal stocks because, at virtual world, the competition is bigger. One click is enough to arise a new store on the computer screen. The dilemma of the small firms is to provide for a stock and storage structure without a minimal rent to justify the investment.

Keywords: electronic commerce, small firms, logistics.

Endereços dos autores:

Leonel Mazzali

Av. Nazaré, 900 – Ipiranga, São Paulo - SP – CEP 04262-100 – E-mail: mazzali@uol.com.br.

Roberto Padilha

Av. Nazaré, 900 – Ipiranga, São Paulo - SP – CEP 04262-100 – E-mail: robertopadilha@uol.com.br.

1. INTRODUÇÃO

O comércio eletrônico, segundo Kosiur (1997), não inclui somente as transações associadas à compra e venda de mercadorias e serviços, mas também o suporte à criação de demanda, aos serviços ao consumidor e à maior aproximação entre cliente e fornecedor. As transações abarcam um amplo espectro de atividades comerciais, a partir de uma infra-estrutura que permite a interação eletrônica entre empresas – B2B –, entre empresas e consumidores – B2C – e entre governo e contribuintes – G2C. A definição do comércio eletrônico não é estática; novas oportunidades emergem a partir do desenvolvimento tecnológico da informática e da telemática, sugerindo um aumento crescente de sua incorporação por diversos setores da atividade econômica.

No âmbito das pequenas empresas, embora Mehta e Shah (2001) identifiquem múltiplas razões para a incorporação da *web*, como a adição de um novo canal de distribuição, a expansão do campo de atuação geográfica e a maior exposição nos mercados atuais, muitas pesquisas conduzidas em âmbito mundial – Ruth (2000) e Locke (2000) – sugerem que o *e-commerce* não está sendo adotado, tão prontamente, conforme o esperado.

O porte da empresa pode se constituir em importante fator determinante da incorporação do *e-commerce*. Segundo a OECD (2000), a utilização da internet revela uma dicotomia entre grandes e pequenas empresas e entre os setores serviço e indústria. A utilização da internet ocorre em nível substancialmente maior entre as grandes empresas. O setor financeiro e de serviços em geral, tem uma penetração mais elevada do que a indústria.

Embora, nas visões de Levy (1998) e de Ghosh (1998), as pequenas empresas se igualem às grandes corporações, em termos da possibilidade de acesso ao espaço da rede, deve-se ressaltar que as grandes empresas têm maiores recursos para elaborar e manter os *sites*. Geralmente, somente as grandes empresas podem comprar, desenvolver e implementar internamente um pacote de software, uma plataforma de servidor e as conexões. Ao contrário das grandes empresas que possuem um staff especializado, as pequenas empresas têm pouco tempo para se dedicar à tecnologia e recursos limitados para investir no *e-commerce*. A alternativa é a escolha de um pacote pronto para uso "*online*".

Por se tratar de uma nova tecnologia, a aplicação bem-sucedida da internet exige a superação de vários desafios. Mehta e Shah (2001) ressaltam a capacidade de gerar demanda, o desenvolvimento de uma interface fornecedor/cliente atrativa e fácil de usar, incentivando a concretização de pedidos, o suprimento das exigências de entrega, em tempo e sem erros, o processo de pagamento – transferência de fundos de cartões de crédito e de contas bancárias – e a oferta de serviços – pré-venda, durante e pós-venda.

Este trabalho discute o suprimento das exigências de entrega como uma barreira específica para o desenvolvimento do comércio eletrônico, nas pequenas empresas, devido ao grande número de pequenos pedidos entregues em regiões variadas e de forma fracionada – porta a porta. Conforme Modahl (2000), os negócios feitos na internet não são totalmente virtuais, pois os produtos vendidos precisam ser entregues.

Nesse contexto, o objetivo do trabalho é analisar como a internet se insere na estratégia das pequenas empresas varejistas, identificando, de modo particular, como a competência logística é considerada na exploração das possibilidades abertas pelo uso da internet, traduzindo-se em instrumento central da busca da vantagem competitiva.

A primeira seção analisa a penetração da internet nas pequenas empresas, a partir da revisão da literatura. A segunda seção discute a viabilidade do comércio eletrônico e a importância da função logística, considerando a visão da empresa sob a perspectiva de recursos. A terceira seção apresenta os procedimentos metodológicos da pesquisa e, na quarta seção, são apresentados e apreciados os resultados. Finalmente, as conclusões e sugestões para futuras investigações.

2. A INTERNET E AS PEQUENAS EMPRESAS

Nos EUA, segundo Foster (1998), as pequenas empresas estão vagarosamente incorporando a internet. Em 1997, aproximadamente 9% das empresas com menos de cinco empregados possuíam *websites*. De acordo com Tedeschi (1999), a estimativa conservadora do United States Small Business Administration's é de que 30% do total das 24 milhões de pequenas empresas existentes no país aceitam pedidos pela *web*.

Na Grã-Bretanha, segundo Chastom e Mangles (2002), o foco da política de desenvolvimento recaiu, de modo especial, no estímulo à exploração da internet pelas pequenas empresas. Essa política pareceu mostrar alguns resultados encorajadores. Em 2000, segundo estimativas do DTI (2000), 80% das médias empresas e 70% das pequenas conectaram-se com a internet. No entanto, poucas pequenas e médias empresas estavam explorando ativamente a internet como um mecanismo de incremento dos negócios. Assim, somente 26% das médias empresas e 22% das pequenas estavam efetuando transações "online".

Segundo a OECD (2000), no Japão, a penetração da internet entre as firmas com mais de 300 empregados atingiu 80%, mas foi de apenas 20% nas empresas com menos de seis empregados.

Beveren e Thomsom (2002) desenvolveram, em 1999, uma pesquisa junto a 179 pequenas empresas industriais na região de Victória (Austrália). Classificadas em diferentes estratos, segundo o porte, 61% possuíam menos de dez empregados e 6% possuíam entre cem e 150 empregados.

Os resultados da pesquisa confirmaram a proposição de que as pequenas empresas são menos propensas a adotar o *e-commerce*. Ademais, do total de 19% das empresas possuidoras de *websites*, somente 10% permitiam pedidos "online".

Goode (2002) desenvolveu uma pesquisa na região de Sidney (Austrália) abrangendo 209 empresas de diferentes ramos de atividade – varejo, construção civil, consultoria em tecnologia da informação e em recursos humanos, indústria eletrônica e automotiva, serviços legais e financeiros, varejo de tecnologia da informação, indústria editorial, turismo e serviços de hospitalidade, gráfica e serviços de saúde. Com uma amostra constituída majoritariamente por pequenas empresas, a pesquisa teve dois objetivos: a) identificar o grau de penetração da *www* e da tecnologia da internet e b) identificar as atitudes dos gerentes com relação à nova tecnologia.

Cinquenta e quatro por cento da base de respondentes adotaram a tecnologia *www*. Cerca de 25% de todos os respondentes nunca tiveram um *website* e assinalaram não terem planos para adotar a tecnologia no futuro. Um número substancial de respondentes (16,2%) enfatizou desejar adotar a tecnologia no futuro. A maioria dos proprietários de

websites tinha adotado a *www* nos 12 meses precedentes à pesquisa. Ressalte-se que a utilização dos *websites* estava associada, em boa parte, à provisão de informações sobre e a empresa e seus produtos. Poucos respondentes assinalaram a necessidade de um sistema de vendas "online".

A maioria dos respondentes tinha comentários críticos sobre a *www*, a despeito da brevidade da exposição à tecnologia. Segundo o autor, tal fato pode ser atribuído à popularidade da tecnologia, ao grau de confusão iminente e às expectativas quanto aos benefícios.

A despeito do considerável número de adotantes atuais e potenciais, as percepções quanto ao uso e ao valor da tecnologia *www* foram variadas. Um pequeno grupo de respondentes achou que a utilização da tecnologia foi um sucesso, sendo bastante otimistas com relação ao desenvolvimento da tecnologia no futuro. Um pequeno grupo demonstrou aversão à tecnologia, utilizando comentários como "nosso *website* despendeu tempo e dinheiro".

De modo geral, os entrevistados assinalaram que não conheciam totalmente ou não se preocupavam com a tecnologia *www*. Desse fato, Goode (2002) levanta duas questões. Em primeiro lugar, nas pequenas empresas, a adoção da tecnologia pode não emergir de uma verdadeira necessidade comercial ou de uma análise específica da relação custo-benefício; ao contrário, podem predominar interesses pessoais e ou motivações da "moda". Em segundo lugar, a facilidade com que a tecnologia pode ser adquirida e depois abandonada.

Em síntese, a pesquisa de Goode evidenciou que os adotantes estavam, geralmente, inseguros quanto aos benefícios da tecnologia, em grande parte devido à ausência de análise prévia. Existia uma esperança e uma crença entre os empresários de que a tecnologia iria apresentar resultados positivos. Alguns demonstram uma clara ambivalência e, ocasionalmente, hostilidade com relação à tecnologia. Adicionalmente, alguns basearam sua decisão naquilo que ouviram dos outros.

Esse panorama parece confirmar a visão de que as pequenas empresas não possuem as competências requeridas para efetivamente explorar as novas tecnologias associadas à *www*. Assim, a seção seguinte aprofunda a análise da viabilidade do comércio eletrônico, destacando a importância da função logística

3. A VIABILIDADE DO COMÉRCIO ELETRÔNICO E A IMPORTÂNCIA DA FUNÇÃO LOGÍSTICA

Chaston e Mangles (2002) propõem um modelo de análise da interface entre a empresa e os usuários do comércio eletrônico, identificando um conjunto de competências essenciais. A especificidade do modelo reside, de um lado, na adoção do referencial da RBV - Resource-Based View of the Firm (Visão da Empresa sob a perspectiva de recursos) – e, de outro, na análise cuidadosa da literatura associada às pequenas empresas.

O referencial da RBV visualiza as empresas como conjuntos muito diferentes de ativos e de capacidades tangíveis e intangíveis, abrindo novas possibilidades para o entendimento da inserção da internet na estratégia competitiva da empresa. Segundo Schoemaker e Amit, (1994), para serem considerados estratégicos, os recursos devem ser específicos à empresa e, portanto, valiosos, escassos e imperfeitamente imitáveis. Por sua vez, as especificidades dos recursos estão diretamente associadas às diferenças nos produtos, gerando renda e vantagem competitiva (SCHULZE, 1994).

Para Chaston e Mangles (2002), o eficiente processo de gestão das atividades ligadas ao *e-commerce* está associado à formulação da estratégia, à capacidade financeira, à inovação constante, às práticas de recursos humanos, à qualidade e à produtividade.

A formulação da estratégia envolve a identificação de um nicho de mercado "*online*", sua exploração a partir da oferta de produtos superiores e o desenvolvimento de um plano de negócios para guiar as operações.

No âmbito financeiro, os investimentos em sistemas hardware e software, abrangendo desde o design da página até a integração como o sistema de informação interno. Ademais, existe a necessidade de investimento em campanhas promocionais territoriais voltadas à sustentação das visitas ao *site*.

No que diz respeito à inovação, a criação de novos mecanismos de melhoria dos produtos e processos da internet. Destaque-se que, para assegurar a velocidade e a confiabilidade do serviço "*online*", são fundamentais o treinamento e a atualização contínua dos funcionários.

A lealdade do consumidor é criticamente dependente do atendimento a suas expectativas. Se o marketing na internet falhar, o cliente potencial pode, instantaneamente,

viajar para um novo *site* que ofereça um nível superior de qualidade.

Finalmente, a produtividade do marketing pela internet depende, segundo o autor, da interface com os usuários e da logística.

No caso da interface como o consumidor, os investimentos na tecnologia da informação podem suprir alguns aspectos das necessidades do consumidor, em especial com relação ao pedido. Cabe destacar, no caso dos denominados "bens de experimentação" – segundo Mahadevan (2000), tais bens exigem a percepção de atributos do produto, como cor e textura, a participação do cliente no desenho do produto, a aprendizagem e a experiência no uso – a importância do suporte humano, face à necessidade da maior proximidade com o cliente.

No que se refere à logística, segundo Mahadevan (2000), os atributos físicos das mercadorias são decisivos para a avaliação do processo de gestão. Assim, os denominados "*soft goods*", como a informação e os produtos digitalizáveis, além de não envolverem estocagem e armazenagem, podem ser transportados eletronicamente, enquanto os "*hard goods*", necessitam de um complexo processo de gestão da função logística, em especial no que se refere ao transporte.

A partir do conceito do Council of Logistics Management – "Logística é o processo de planejamento, implementação e controle do fluxo e armazenagem de bens, serviços e informações, da origem até o consumo" (FRANKEL et alii, 1996) – percebe-se que, enquanto competência estratégica, a logística envolve uma complexa combinação de ativos físicos, rotinas organizacionais, habilidades e conhecimentos, os quais requerem tempo para desenvolvimento e integração. Adicionalmente, requer a constituição de relacionamentos com fornecedores, distribuidores e clientes, implicando na ampliação da gestão logística para além das fronteiras de uma única organização.

As atividades logísticas podem ser divididas em atividades primárias e secundárias. Nas atividades primárias, a empresa deve se preocupar com o transporte das mercadorias, a gestão de estoques e o processamento de pedidos, sendo estas as atividades com o maior montante de custos logísticos. Nas atividades secundárias ou de apoio, a preocupação é com a armazenagem, o manuseio de materiais, a embalagem de proteção, a programação de produtos e a manutenção de informação.

Quando comparada ao comércio tradicional, a logística do comércio eletrônico apresenta algumas diferenças, sintetizadas por Fleury e Monteiro (2000), conforme **Quadro 1**.

Na visão de Uehara (2001), o processo de atendimento do pedido e a distribuição

são os grandes entraves no comércio eletrônico. Para Lacerda (2000), as compras são feitas com maior frequência, em pequenas quantidades, gerando uma entrega fracionada e aumentando a importância de disponibilizar produtos "em tempo".

Quadro 1 - Principais diferenças entre a logística tradicional e a logística do comércio eletrônico.

	Logística Tradicional	Logística do Comércio Eletrônico
Tipo de Carregamento	Paletizado	Pequenos Pacotes
Clientes	Conhecidos	Desconhecidos
Tamanho Médio do Pedido	Mais de US\$ 1.000	Mais de US\$ 100
Destino dos Pedidos	Concentrados	Altamente Dispersos
Responsabilidade	Um Único Elo	Toda Cadeia de Suprimento
Demanda	Estável e Consistente	Incerta e Fragmentada

Fonte: Fleury e Monteiro (2000).

Em síntese, a rapidez e a precisão na entrega dos produtos decidirão se o consumidor reconhecerá positivamente ou negativamente a relação assentada na internet. Nesse sentido, a eficiência logística se apresenta como um mecanismo fundamental da construção da vantagem competitiva para a atuação na internet.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa é exploratória e do tipo qualitativo. Assim, não se pretende enumerar ou medir os eventos estudados através de métodos estatísticos, mas sim obter uma configuração da estratégia de adoção da internet e sobre a inserção da função logística. O método de coleta de dados é o estudo de caso. Mais precisamente, os estudos de casos múltiplos. Segundo Yin (2001:21):

"...A clara necessidade pelos estudos de caso surge do desejo de se entender fenômenos sociais complexos. Em resumo, o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e maturação de alguns setores".

Ainda, segundo o autor, o estudo de caso é o método mais adequado para pesqui-

sas direcionadas a responder a perguntas do tipo "como" ou "por quê", onde o pesquisador não possui controle sobre eventos comportamentais e o foco recai sobre acontecimentos contemporâneos. Ressalte-se que:

"Os casos não são "unidades de amostragem" e não devem ser escolhidos por essa razão. De preferência, os estudos de caso individual devem ser selecionados da mesma forma que um pesquisador de laboratório seleciona o assunto de um novo experimento. Casos múltiplos, nesse sentido, devem ser vistos como experimentos múltiplos – ou levantamentos múltiplos" (p. 54).

Ademais, "a escolha entre projetos de caso único ou de casos múltiplos permanece dentro da mesma estrutura metodológica – e nenhuma distinção muito ampla é feita entre o assim chamado estudo de caso clássico (isto é, único) e estudos de casos múltiplos. A escolha é considerada uma escolha de projeto de pesquisa, com as duas sendo incluídas no âmbito da estrutura do estudo de caso" (p. 68).

Embora os estudos de casos múltiplos apresentem como vantagem a maior robustez, advinda da apresentação de provas mais convincentes do que as obtidas no caso único, o autor ressalta que:

"...Cada caso deve servir a um propósito específico dentro do escopo global da investigação. Aqui, uma percepção importante que se deve ter é considerar casos múltiplos como se consideraria experimentos múltiplos – isto é, seguir a lógica da replicação" (p. 68).

De acordo com a referida lógica, ao se ter acesso a poucos casos:

"Cada caso deve ser cuidadosamente selecionado de forma a:

a. Prever resultados semelhantes (uma replicação lateral);

b. Produzir resultados contrastantes apenas por razões previsíveis (uma replicação teórica).

Assim, poucos casos (dois ou três) seriam replicações laterais, ao passo que outros poucos casos (quatro a seis) podem ser projetados para buscar padrões diferentes de replicações teóricas" (p. 69).

Nesse sentido, foram investigadas as estratégias de quatro pequenas empresas varejistas da Grande São Paulo, apresentando características diferenciadas quanto ao tipo de produto – *soft* ou *hard*. A Tabela 1 apresenta os casos selecionados para análise.

Tabela 1 – Casos objeto de análise.

Empresa	Produto	Número de Empregados	Número de Lojas Físicas	Data de Fundação	Data da adoção da internet	Estrutura Logística - Entrega
Fastbook	Livros espíritas	02	1	2000	2000	Própria
Aqualung	CDs (Rock)	02	1	1993	1998	Correios
Marlene Enxovais	Enxovais para noivas	47	4	1989	1999	Correios
Clickflores	Flores	25	2	1957	1994	Própria

Os dados foram obtidos por meio de entrevistas realizadas, em agosto de 2003, com os proprietários e gerentes, além de visitas aos *sites*. Como são empresas de pequeno porte, quem cuida da administração do *site* é o dono, com exceção da Marlene Enxovais, no qual é o gerente de vendas quem se encarrega dessa função. Dentre os aspectos abordados destacam-se: principais problemas da venda eletrônica, problemas com a entrega dos produtos ao cliente, percepção do cliente quanto à entrega, identificação dos diferenciais competitivos no comércio eletrônico e descrição do sistema logístico – gerenciamento dos pedidos, da entrega e dos estoques.

5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Todas as empresas pesquisadas possuem loja física. A Fastbook iniciou como uma empresa virtual, posteriormente implementou a loja física. A Aqualung, visando a redução de custos, mudou a localização de sua loja, passando a intensificar as vendas no comércio eletrônico. A Marlene Enxovais, empresa tradicional na comercialização de enxovais para noivas, incorporou a internet como um "catálogo", a

partir da necessidade de atendimento a clientes situados em locais fora da Grande São Paulo. Finalmente, a Clickflores, empresa tradicional no comércio de flores, considera a internet como um serviço ao cliente.

Fastbook – da loja virtual à loja física

A empresa começou em 2000, como uma loja virtual, através da criação de um *site*, pelo filho da proprietária, para venda de livros espíritas. Com o tempo, percebeu que, para atender o cliente, necessitava de um estoque mínimo e, como não possuía um volume de vendas significativo, não se justificava, economicamente, manter estoques só para atender à internet. Assim, implantou a loja física na garagem da residência, com um estoque e um *show room*, visando apoiar as vendas feitas pelo *site*, mas principalmente atingir a uma maior gama de clientes. O entrevistado destaca o interesse do cliente no manuseio do produto e na interação com o lojista na discussão do conteúdo e de novidades. Ademais, a loja física passa credibilidade e confiança.

Analisando a composição das vendas, somente 5% provém do comércio eletrônico. Os clientes são adultos interessados na literatura

espírita. A maior parte dos pedidos é de pequeno valor, em geral, apenas uma unidade. A entrada de pedidos não é diária. Podem ocorrer vários pedidos em um só dia, assim como vários dias sem qualquer pedido.

A maior dificuldade enfrentada foi a divulgação do *site*. O empresário não visualiza outros mecanismos que não aqueles associados à grande mídia, como a televisão. Destaca ainda, que a maior barreira para criação de uma loja virtual é a desconfiança mútua no processo de pagamento da mercadoria vendida. Tanto a empresa desconfia da confirmação de pagamento por parte do cliente, como o cliente desconfia da empresa, após a efetivação do pagamento.

A tecnologia é considerada como o segredo do comércio eletrônico, tendo sido terceirizada.

A empresa disponibiliza, em seu *site*, informações sobre os livros oferecidos, últimos lançamentos, sugestões, capa do livro, sinopse e tabela de preços. Também é disponibilizada a impressão do boleto bancário e o frete, segundo a região de entrega.

O procedimento de atendimento ao cliente envolve:

- Resposta ao cliente, confirmando o pedido, o valor e o frete;
- Confirmação do pagamento, que pode variar de um dia a um mês;
- Separação da mercadoria;
- Despacho da mercadoria, através dos Correios ou entrega própria, na vizinhança.

Quando a compra for “para presente”, a empresa oferece o papel e o cartão com a mensagem. No entanto, esses serviços não são solicitados com frequência.

O estoque é centralizado na loja física e atende tanto à venda no balcão, como à venda pela internet. Não há um estoque mínimo para a loja virtual. Diante da ausência do produto em estoque, a empresa informa ao cliente e, após a reafirmação do pedido, recorre aos fornecedores.

A entrega fora da capital de São Paulo é feita, basicamente, pela Empresa Brasileira dos Correios. Na cidade de São Paulo, a empresa possui entrega própria. As entregas no bairro do Jabaquara, na cidade de São Paulo são efetuadas através de veículo próprio. Quando a entrega é próxima a alguma das estações do metrô da cidade de São Paulo, é destacado um

funcionário. Nas demais regiões, por falta de alternativa, a entrega é feita pela Empresa Brasileira dos Correios, sendo que a mercadoria é levada até uma das agências, pois a Fastbook não tem um volume de encomendas que justifique tanto fisicamente como financeiramente a coleta por parte dos Correios.

O entrevistado acredita que a logística é importante nas vendas efetuadas pela internet. A empresa confia nos serviços de entrega dos Correios, de modo que é indiferente a logística no comércio eletrônico ou no comércio tradicional. A principal diferença diz respeito à ausência de cobrança de frete, no comércio tradicional, barateando o produto para o cliente.

O empresário ainda não parou para pensar, de forma séria, na logística reversa. Se acontecer, solicita-se ao cliente a devolução da mercadoria através dos Correios, sendo que as despesas do frete ficam a cargo da Fastbook.

O provável diferencial, vis-à-vis dos concorrentes, está associado ao livro didático direcionado ao espiritismo. A Fastbook também acredita num bom sistema logístico como vantagem competitiva, pois não podem ocorrer atrasos na entrega dos produtos, caso contrário o consumidor buscará um melhor serviço nas lojas virtuais concorrentes.

Aqualung – o sucesso no e-commerce

A empresa começou a operar no comércio eletrônico em 1998, sendo que uma das principais dificuldades para atuação no mercado virtual foi a necessidade constante de um servidor capaz de acompanhar o desenvolvimento tecnológico do *site* e a manutenção do mesmo. A empresa já utilizava a internet em conjunto com a loja física instalada no centro da cidade de São Paulo, com o foco recaindo nesta última. Porém, visando a redução dos custos associados à estrutura física, transferiu-se, em 2001, para o bairro Jabaquara. A partir daí, a internet assumiu papel de relevo na estratégia. Destaca-se, também, que com a incorporação da nova tecnologia, ocorreu uma modificação no layout da loja física, transformando-se em um *show room* de CDs.

É uma empresa bem-sucedida no comércio virtual, considerando-se, o porte, isto é, o espaço da loja física – 10 m² – e a participação das vendas pela internet no faturamento – 15% a 20%. Os clientes são homens, com idade entre trinta e cinquenta e cinco anos – apreciadores de

rock progressivo, blues ou jazz fusion – e mulheres que fazem uso do *site*, normalmente, para presentear os homens. De modo geral, são consumidores que não têm muita paciência para se descolar até uma loja física, preferindo adquirir o produto pela internet.

Noventa por cento de suas vendas são de pequeno valor e a maioria dos clientes volta a frequentar o *site*, em média, a cada 15 dias. Pedidos de médio e grande valor são mais raros, em média, um pedido a cada dois meses. As compras efetuadas na loja virtual não seguem uma lógica definida. Num dia, podem ser efetuados até cinco pedidos, depois pode demorar até três dias para receber um novo pedido.

A empresa depende diretamente da velocidade da internet. O carregamento de uma página do *site* varia de quatro a quarenta segundos, podendo interferir na decisão de compra do consumidor. Para que a loja virtual possa funcionar de acordo com as necessidades dos clientes é necessário possuir uma base tecnológica capaz de acompanhar as exigências do mercado. Nesse sentido, a dificuldade de manter uma tecnologia de ponta, devido ao alto custo, se apresenta como uma barreira à atuação da pequena empresa no comércio eletrônico. Para superar essa barreira, a empresa utiliza a plataforma oferecida pela Microsoft, onde é possível, segundo o entrevistado, utilizar uma base tecnológica de melhor qualidade.

A empresa utiliza a tecnologia da informação, acreditando que provoca mudanças na sua forma de trabalho. Na visão do entrevistado, um ano na era digital equivale a três meses do calendário cristão; não há tempo para ficar parado no mercado virtual.

Existe uma linha telefônica para que o cliente tire dúvidas durante o processo de compra no *site*. O cliente tem a opção de efetuar encomendas especiais – para presente ou para ocasiões que exijam uma atenção diferente. O *site* possui um campo de observações onde o cliente pode sugerir, solicitar uma informação ou até mesmo reclamar de algum problema. Propicia também a previsão de entrega do produto, a partir de um link com o *site* da Empresa Brasileira de Correios.

No que se refere ao atendimento “*online*”, o cliente entra como se fosse um *chat*, dialogando com um funcionário da empresa. Há uma foto da proprietária na página inicial, onde o cliente clica para tirar suas dúvidas, comunicando-se, imediatamente, como

a mesma. Quando o link estiver ocupado ou a proprietária não for disponibilizada, solicita-se ao cliente que deixe uma mensagem. O computador avisa auditivamente quando há uma mensagem ou quando há um cliente na linha. Este tipo de serviço prestado é considerado fundamental para o negócio e para o aumento da lealdade do cliente.

O procedimento de atendimento dos pedidos é o seguinte:

- Recebimento de um E-mail avisando que existe um pedido;
- O cliente recebe um E-mail confirmando o pedido;
- Confirmação do pagamento (cartão bancário ou depósito);
- Informação da posição do pedido;
- Verificação do tipo de frete – normal ou SEDEX;
- Embalagem;
- Coleta para entrega pela Empresa Brasileira dos Correios.

Como a maior parte dos produtos é importada, podem ocorrer dificuldades na entrega. Há, de modo geral, uma ansiedade por parte do cliente quanto ao recebimento do produto. Após a efetivação do pedido, espera-se a confirmação do pagamento. Após a verificação do estoque, se o produto estiver disponível, é despachado imediatamente através da Empresa Brasileira dos Correios, independentemente da região de entrega.

Na visão do entrevistado, a terceirização do sistema de entrega é a única forma de se trabalhar com competência no comércio eletrônico. Quando o cliente está localizado na cidade de São Paulo e necessita do produto com urgência, a empresa utiliza o serviço de entrega da empresa Elite, composto de *motoboys*, porém o cliente terá que pagar um valor adicional de frete.

Quando a entrega urgente for fora da cidade de São Paulo e o produto não estiver disponível em estoque, recorre-se a parcerias com alguns fornecedores. Estes fornecedores irão despachar a mercadoria diretamente de seu depósito situado próximo ao endereço de entrega. O pedido será entregue em nome da Aqualung, de modo que o cliente não fica sabendo desta operação cruzada; isso é uma exigência contratual da Aqualung. Ressalte-se que esta prática não é muito incentivada, pois o endereço do cliente fica armazenado

nos arquivos do fornecedor que, por sua vez, terá condições de oferecer o produto diretamente ao cliente, com preços menores.

Tanto no caso dos Correios como no da Elite, a empresa solicita a retirada da mercadoria através do telefone e as empresas efetuam a coleta para entrega.

Quanto à importância da logística para o crescimento da empresa, o entrevistado acredita que este é um assunto vital para qualquer tipo de negócio, não só para o virtual. A logística é importante, a partir do momento que as empresas de comércio eletrônico precisam de agilidade não só na tela do computador, mas, na entrega do produto comprado. Assim, fica difícil convencer um cliente a continuar comprando no comércio eletrônico, caso este tivesse recebido seus produtos com muita demora. Se o sistema logístico não for eficiente, não só a empresa não crescerá, como o cliente voltará a comprar no comércio tradicional, inviabilizando negócios futuros na internet, bem como, novas empresas virtuais.

O estoque está centralizado em sua loja física e na Galeria do Rock, situados na cidade de São Paulo. Esta galeria fica no centro da cidade de São Paulo; é o local onde se encontram diversas lojas de produtos ligados ao rock. A empresa também utiliza o estoque das lojas concorrentes, quando não tem o produto disponível.

De acordo com o entrevistado, não há necessidade de estoque na loja virtual. O segredo é usar o estoque da loja física. A reposição do estoque da loja física é feita através de compras semanais, tendo como bases novidades de mercado e a média da demanda.

Quando um item estiver disponível no estoque, a empresa libera a coleta do produto para os Correios, daí em diante, segue o tempo padrão de entrega. Quando não disponível em estoque, o cliente é avisado por E-mail. Quando o item é importado ficará a critério do cliente esperar ou não pelo produto. Neste caso, o tempo de entrega é variado, dependendo do processo de importação da mercadoria.

A empresa não encontra nenhuma dificuldade com a logística no comércio eletrônico. A principal diferença é que no comércio tradicional as relações são pessoais, enquanto no comércio eletrônico as relações se processam por linha telefônica.

A empresa declarou ter um caso de devolução. O cliente devolveu a mercadoria através dos Correios e a Aqualung enviou outra. A em-

presa possui um contrato com a Empresa Brasileira dos Correios, segundo o qual a Aqualung comunica o número da encomenda do cliente e os Correios retiram a mercadoria. O cliente não é onerado. A devolução ocorre em até 24 horas, após a solicitação aos Correios.

De acordo com o entrevistado, a logística reversa só acontece quando o cliente não tem informações corretas com relação ao produto comprado ou devido a defeito de fabricação. Destaca, ainda, a falta de conhecimento do produto pelo consumidor, como outro motivo de devolução de mercadorias.

Na visão do entrevistado, o site da Acqualung é completo para o segmento em que atua, principalmente por disponibilizar produtos raros. Destacou que os concorrentes levariam muito tempo para formarem esse estoque. A logística é encarada como uma vantagem competitiva; sem esse diferencial não existe o comércio eletrônico.

Marlene Enxovais – o comércio eletrônico como um mal necessário

A Marlene Enxovais, empresa tradicional no comércio de enxovais para noivas, iniciou suas operações no mercado virtual, em 1999, com uma página institucional, porém a comercialização dos produtos pela internet começou em 2001. A incorporação da internet surgiu a partir do interesse de clientes atuais, localizados em São Paulo, que necessitavam enviar o enxoval como presente para fora da capital, e de novos clientes localizados fora de São Paulo. No começo, o *site* era utilizado para demonstrar o produto e não para vender.

Na verdade, o cliente da internet não é considerado como foco da empresa. O cliente preferencial é o da loja física. Esse é o ponto que justifica a não adoção de uma estrutura logística mais complexa e competitiva, como será analisado a seguir. As vendas pela internet não atingem 2% do faturamento, constituindo-se em fonte de problemas, em particular, por tomar tempo da gerente de vendas, que é obrigada a parar o atendimento no balcão para verificar as mensagens no computador. Ademais, na visão do entrevistado, dificultam sobremaneira a gestão de estoques.

Uma das principais dificuldades para atuação no comércio eletrônico é a falta de um nome forte, capaz de atrair consumidores, pois só quem já conhece a empresa tem o hábito de comprar pela internet. Na visão

do gerente entrevistado, as vendas pelo site dependem do marketing direcionado.

As principais barreiras para ingressar no comércio eletrônico estão ligadas às questões básicas do negócio. Em particular, a falta de uma assessoria para estruturação e atualização da página, pois a empresa não dispõe de conhecimento específico.

As informações disponibilizadas no site estão relacionadas ao catálogo, separado por categorias de produtos. Existem *links* para as promoções da loja e para auxiliar as noivas – público da empresa.

Os usuários do site são, principalmente, noivas que estão preparando o enxoval de casamento. O tamanho médio do pedido gira em torno de R\$ 1.500,00. A empresa recebe por dia, em média, de cinco a seis visitas na loja virtual, sendo que um visitante efetua a compra.

Os canais de comunicação com o cliente são o telefone e o E-mail. A empresa não possui nenhum tipo de serviço específico ao cliente, embora exista a preocupação em oferecer a colocação de monogramas (figura/bordado) nas toalhas adquiridas através do site.

O procedimento de atendimento ao cliente envolve:

- Confirmação da compra pelo cliente e disponibilização da mercadoria;
- Confirmação do pagamento (depósito, cheque, transferência e ou boleto bancário);
- Separação da mercadoria;
- Despacho através do serviço SEDEX da Empresa Brasileira dos Correios.

A entrega na capital e fora da capital de São Paulo é feita basicamente pela Empresa Brasileira dos Correios, considerada um parceiro seguro e confiável. A empresa oferece ainda, a alternativa da entrega através de veículo próprio, mais ágil do que a dos Correios. A responsabilidade pela entrega é dos Correios. A entrega ocorre em curtíssimo espaço de tempo, de acordo com o padrão estabelecido pelos Correios.

A logística é favorecida pela presença de uma rede de quatro lojas físicas, sendo que o estoque da empresa é centralizado nelas. Para as vendas eletrônicas, a empresa disponibiliza um estoque mínimo de quatro peças para cada item, a partir do qual é automaticamente realizada a reposição.

No comércio eletrônico, o produto em estoque fica bloqueado a partir do momento

em que o cliente entra na tela e o solicita. Enquanto aguarda a confirmação do pagamento, o produto estará reservado ao cliente. Quando o pagamento é efetuado por “boleto” ou depósito bancário, além da confecção e envio ao cliente, existe uma demora associada à efetivação e à confirmação do pagamento, causando sérias dificuldades na gestão dos estoques.

No caso da loja física, segundo o entrevistado, a gestão logística é mais simples; o cliente efetua o pagamento e leva a mercadoria na hora.

Quando disponível em estoque, o produto é separado para envio, caso contrário, é efetuada solicitação ao fornecedor e o cliente é consultado sobre a confirmação do pedido, face à demora na entrega. O despacho da mercadoria só é efetivado após a confirmação do pagamento por parte do cliente. Após a confirmação, a mercadoria é embalada e os Correios procedem à coleta para entrega, a qualquer hora do dia.

A logística é considerada de grande importância no processo de venda eletrônica; sem uma logística eficiente seria inviável.

Nunca ocorreram devoluções nas vendas realizadas na loja virtual, porém a empresa se compromete a devolver o dinheiro ou oferecer uma alternativa ao cliente. O frete da devolução fica a cargo da empresa. Não existe ainda a preocupação com a estrutura necessária para a logística eficaz de devolução de mercadorias rejeitadas pelos clientes, acreditando, por enquanto, na eficiência do serviço dos Correios.

No futuro, principalmente com o crescimento da loja virtual, a empresa enfrentaria problemas com a utilização de seu sistema logístico atual. Nesse sentido, a alternativa apontada pelo entrevistado seria a efetivação de alianças estratégicas voltadas para o atendimento do comércio eletrônico.

O preço é apontado como o principal diferencial da empresa. Na verdade, esse diferencial é obtido mais na loja física do que da loja virtual. O atendimento é outro diferencial, o qual é mais efetivo na loja física do que na virtual.

Clickflores – o comércio eletrônico como um serviço ao cliente

A empresa começou a operar no comércio eletrônico em 1994, já possuindo uma sofisticada estrutura logística para atender as lojas físicas. A

maior barreira na implantação foi a credibilidade do *site* por parte do consumidor. Na visão do entrevistado, existem muitos oportunistas, que aproveitam as tendências temporárias, aventurando-se na internet e abandonando o negócio sem a preocupação com o cliente. Outra barreira é a necessidade da existência de uma loja física associada ao *site*, pois, com o suporte da loja física, a loja virtual passa a ter maior credibilidade, além de facilitar o processo logístico, considerando a estrutura de estocagem, armazenagem e despacho da mercadoria.

A Clickflores apresenta uma curiosidade quanto ao perfil do público que recorre à loja virtual. São comuns os pedidos efetuados por mulheres e enviadas a outra mulher, pedidos de homens para outros homens e pedidos de flores para mulheres casadas. Para o entrevistado, esta é uma característica do público da loja virtual.

Normalmente, os pedidos pela internet se resumem a um arranjo de flores, ocorrendo todos os dias. As vendas pela internet atingem 5% do faturamento.

A atualização dos produtos no *site* é efetuada internamente. Existe uma linha telefônica disponibilizada para a resolução de dúvidas, por parte do cliente, durante o processo de compra no site. O telefone ainda se constitui em importante canal de comunicação com o cliente, devido ao contato pessoal com o vendedor.

O *site* permite que o cliente acesse informações institucionais e históricas da empresa, elementos considerados essenciais para a credibilidade da loja virtual. Outras informações disponibilizadas dizem respeito às promoções semanais e às entregas.

Cabe destacar a estruturação recente de um novo serviço denominado de "clickcar" – cartão para ser entregue ao destinatário – somente para entregas na Grande São Paulo. Porém, o investimento em serviços agregados não é considerado relevante. Na loja física, segundo o entrevistado, é mais fácil agregar serviços ao produto.

O atendimento ao pedido do cliente segue a seguinte rotina: impressão; encaminhamento para o gerente; confirmação do pagamento – cartão bancário ou depósito –; preparação do arranjo de flores (em média vinte minutos) e despacho. Há uma central de informações, via telefone, onde o cliente é posicionado da situação do seu pedido. É fundamental, segundo o entrevistado, manter o cliente informado do andamento do pedido.

Na loja física, 60% das vendas são feitas no balcão, sem a necessidade, portanto, do processo de entrega. Os outros 40% resultam de vendas por telefone, requerendo a utilização da frota própria para a entrega.

Na cidade de São Paulo, possui entrega própria e, para as demais regiões, a entrega é efetuada a partir de parcerias estratégicas.

Para os pedidos entregues na região da Grande São Paulo, a empresa se beneficia do sistema logístico montado para as lojas físicas. Nesse âmbito geográfico, optou por um sistema de entregas próprio – quatro veículos, trabalhando 24 horas – devido à flexibilidade de horários para entrega dos produtos e à redução dos índices de atraso. Ademais, a terceirização da atividade envolve a formação de lotes mínimos, atrasando as entregas.

Para as entregas fora da Grande São Paulo, conta com dois sistemas de distribuição de flores, um, em âmbito nacional e o outro, em âmbito internacional. Esses sistemas se assemelham a uma associação, onde vários floristas se uniram para facilitar a entrega dos pedidos feitos através do comércio eletrônico.

No caso do território brasileiro, cerca de 800 floristas se filiaram ao site www.envieflor.com, onde a empresa associada, que efetuou a venda das flores, repassará o pedido para o florista mais próximo do endereço do cliente. O estoque utilizado é o da loja mais próxima do cliente e a empresa que repassou o pedido não recebe nada por isso, porém tem a certeza de receber pedidos feitos em outras lojas virtuais, quando a entrega for próxima da sua região. O site www.envieflor.com efetua a gestão logística, sendo cobrada uma taxa de administração do florista que entrega a mercadoria. O sistema facilita um melhor desempenho logístico, garantindo a entrega rápida e fortalecendo o comércio eletrônico das flores.

No caso do mercado internacional, a Clickflores utiliza um sistema semelhante ao brasileiro, porém, muito mais abrangente. O sistema é gerenciado pela Florist's Transworld Delivery, Inc (FTD), fundada em 1910, contando com aproximadamente 20 mil floristas associados, nos Estados Unidos e no Canadá, e mais 28 mil, em outros 152 países. Este serviço é gerenciado através do site www.ftd.com, o qual contém um catálogo básico dos produtos oferecidos pelos associados. O cliente pode fazer a compra no site da associação ou diretamente no site do florista, sendo que a entrega será efetuada pelo florista mais próximo do cliente,

o qual ficará com o valor da venda. A FTD cobra uma taxa de administração situada entre 6% e 8% do valor das vendas mensais.

Nos âmbitos nacional e internacional, a grande vantagem é o atendimento dos clientes em qualquer situação, contribuindo para a fidelização e para a regionalização do comércio eletrônico de flores. O tempo de entrega de uma encomenda, em qualquer lugar no mundo, é de 24 horas. A empresa consegue cumprir este prazo, através das parcerias com os sistemas de entrega do site www.envieflor.com e da Florist's Transworld Delivery – FTD.

O estoque está dividido entre as duas lojas físicas da rede. Cerca de 30% dos produtos ficam na loja Sabará e os outros 70% na loja Vicente Rao. Esta última, possui maior capacidade e tem câmara fria, onde as flores são estocadas a uma temperatura entre 10°C e 15°C. Ressalte-se que a vida da flor é curta; as rosas, por exemplo, duram cinco dias. De modo geral, no ramo da floricultura, 35% do estoque vai para o lixo. Na empresa, com o gerenciamento do estoque, esta perda cai para algo em torno de 18%.

O estoque mínimo varia, de acordo com a média de vendas. A reposição dos produtos é feita às quartas-feiras, quando uma carreta baú é enviada à cidade de Holambra-SP, para a aquisição da mercadoria. A manutenção e a gestão dos estoques é fundamental para o comércio eletrônico, devido à perecibilidade do produto e ao movimento irregular da loja virtual. Nas vendas realizadas através do comércio tradicional, há constância de pedidos, facilitando o gerenciamento do estoque.

A Clickflores mantém, também, uma parceria com o atacadista de flores Mil Plantas, com o objetivo de suprir a falta de produtos, no caso da empresa ser surpreendida por falta de estoque. Na visão do entrevistado, quando um estoque é bem gerenciado, maior a competitividade no mercado eletrônico.

No caso de devolução da mercadoria, a empresa procederá à reposição, sem nenhum custo para o cliente. Caso o erro tenha sido do cliente, ao fazer o pedido, a empresa aceita a troca, desde que o cliente pague o frete do novo envio da mercadoria.

O entrevistado admite ter no site desvantagens, quando comparado com seus concorrentes. O visual da página é pesado, carregando muito lentamente. Tal perfil pode afugentar os clientes para outros sites. Como van-

tagem, destaca a história, o tempo de atuação no mercado, a credibilidade e a quantidade de produtos disponibilizados no site.

6. CONCLUSÕES

Os casos analisados permitiram identificar estratégias específicas, no âmbito da inserção da internet.

Assim, a Fastbook acreditou que a loja virtual seria suficiente para atingir seu nicho de mercado. Foi forçada, no entanto, a uma mudança de rumo, ao perceber a necessidade de uma estrutura mínima de estoque e a importância da loja física como fator de credibilidade e de maior aproximação com a clientela. Caracteriza, portanto, a desmistificação da possibilidade de atuação, no comércio eletrônico, sem capital. Ademais, registra o fato de que a instalação de um *site*, por si só, não garante a criação da demanda, investimentos são necessários para a divulgação, geralmente fora do alcance da pequena empresa. Nesse âmbito, fica reforçada a importância da loja física como mecanismo de divulgação da empresa.

A Aqualung, por já possuir tradição no mercado de venda de CDs de rock, criada a partir do contato contínuo com a clientela na loja física e da definição de um nicho específico de mercado, aproveitou esse "capital" para incorporar a internet. Com a introdução da nova tecnologia, mudanças importantes aconteceram na loja física; mais moderna, atrativa e com fácil acesso aos produtos. Nesse caso, observa-se uma perfeita sinergia entre a loja física e a virtual.

A Marlene Enxovais tem a tradição da venda pessoal, fortemente apoiada na visualização e experimentação do produto, além do papel do vendedor como influenciador e orientador da compra. Nesse contexto, foi difícil a assimilação da nova tecnologia pelo proprietário e pelos funcionários. Na verdade, a empresa foi pressionada pelo mercado, na adoção da internet, sem visualizá-la como um instrumento adequado para o seu mercado. A empresa não está preparada para enfrentar os desafios associados à venda eletrônica, em particular no que se refere ao processo de pagamento e, em particular, ao processo logístico.

Finalmente, a Clickflores que, pelas próprias exigências do negócio e a partir de inovações introduzidas pelo conjunto do setor, dispõe

de uma infra-estrutura logística invejável, enfrenta desafios associados ao gerenciamento do pagamento e à busca de maior credibilidade da loja virtual. A internet é inserida na estratégia da empresa como um serviço ao cliente que não se dispõe, ou não tem condições de se deslocar até a loja física. Nesse sentido, atua de modo semelhante à tradicional venda "por telefone".

No que diz respeito à avaliação da competência logística no comércio eletrônico, ainda não é um assunto prioritário. Somente após o questionamento, as empresas pesquisadas apontaram a logística como uma preocupação. Com exceção da Clickflores, nenhum diferencial no âmbito logístico é oferecido de forma mais explícita.

A Clickflores apresenta uma estrutura logística diferenciada em comparação as demais empresas pesquisadas. A empresa possui um sofisticado sistema logístico, com parcerias estratégicas – nacionais e internacionais – para comercialização de seus produtos na internet. Aparentemente é um sistema mais próximo da realidade do comércio eletrônico. As demais empresas pesquisadas utilizam a Empresa Brasileira de Correios.

Existe, no entanto, a conscientização, por parte das empresas analisadas, quanto à importância do estoque e da infra-estrutura de armazenagem no comércio eletrônico. O virtual não é tão virtual. Apenas o canal de vendas é virtual. Faz-se necessária uma estrutura física semelhante à do comércio tradicional. É fundamental a manutenção de estoques mínimos, porque, no mundo virtual, a concorrência é mais acirrada. Basta um clique e outra loja aparecerá na tela do computador. O dilema reside no fato de sustentar uma estrutura de armazenagem e de estoque, sem ainda possuir um movimento na loja virtual que justifique o investimento.

Há a preocupação de disponibilizar uma quantidade mínima de produtos. A única empresa que declarou não ter um estoque mínimo para atender o cliente foi a Fastbook. As demais empresas procuram disponibilizar, em seus estoques, os itens de maior saída, para os demais itens, recorrem ao estoque de seus fornecedores. A Aqualung é a única que, além dos fornecedores, também utiliza o estoque dos concorrentes.

Para as empresas, a logística no comércio tradicional é fácil de gerenciar e mais barata. Existe a percepção de que a ausência de uma estrutura logística inviabilizaria a ex-

pansão das vendas no comércio eletrônico. As parcerias estratégicas na área de logística poderiam auxiliar as pequenas empresas, que se concentrariam na captação de clientes, porém, de modo geral, as parcerias ainda são colocadas em segundo plano.

Cabe ressaltar que a única empresa que dispõe de uma estrutura logística capaz de suportar um incremento substancial nas vendas é a Clickflores, porém, o comércio eletrônico não se constitui em elemento central de sua estratégia de crescimento. A Aqualung tem uma estrutura logística adequada ao seu nicho de mercado e a Fastbook está ainda para se firmar no mercado. Embora não visualize a internet como um mecanismo preferencial na sua estratégia, caso desejasse expandir via e-commerce, a Marlene Enxovais necessitaria investir pesadamente na estrutura logística.

A única empresa que admite ter uma vantagem competitiva na logística é a Aqualung. Curiosamente, a Clickflores não mencionou a logística como vantagem competitiva.

Nenhuma preocupação com a logística reversa foi apresentada pelas empresas pesquisadas. Talvez isso ocorra devido ao fato do volume de vendas ainda ser baixo, não justificando a preocupação com o assunto.

Apesar dos entrevistados acharem a logística de extrema importância no comércio eletrônico, o foco recai na divulgação do *site*. Todas as empresas analisadas, com exceção da Clickflores, se preocupam com a divulgação do *site*, porém não sabem como proceder. Percebe-se que, quanto maior o tempo de atuação no mercado virtual, menor é a preocupação com a captação de clientes e maior a preocupação com a tecnologia utilizada para a manutenção do *site* e com a credibilidade do sistema.

Na concepção das empresas, é necessário primeiro o cliente descobrir a existência da loja virtual para, depois, começar a exigir algum serviço ou diferencial. Nos casos da Marlene Enxovais e da Fastbook, ficou patente a necessidade da divulgação da loja virtual, pois o volume de visitas ao *site* é muito baixo.

A maior barreira para iniciar uma loja virtual, na visão das empresas, é a "burocracia do pagamento"; a demora na confirmação do pagamento. A confirmação pode levar dias, bloqueando a mercadoria, pois ela não pode ser vendida, aumentando os custos de acompanhamento do pedido e os custos de estocagem e armazenagem. Nenhum pedido é liberado e nenhum procedimento logístico

é iniciado, se a confirmação de pagamento não ocorrer. A desconfiança da empresa com relação ao cliente virtual é grande.

Finalmente, pode-se constar falta de criatividade na oferta de diferenciais aos clientes.

No âmbito de sugestões de novas pesquisas, seria interessante a efetivação de le-

vantamentos, como os já realizados em outros países, voltados para a identificação do grau de penetração da internet nas pequenas empresas e das atitudes dos empresários com relação à tecnologia. É de fundamental importância que tais estudos avaliem as diferenças segundo o setor de atividade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BEVEREN, J.; THOMSON, H. The use of electronic commerce by SMEs in Victoria, Australia. **Journal of Small Business Management**, v. 40 (3), p. 250-253, 2002.

CHASTON, I.; MANGLES, T. E-Commerce in small US manufacturing firms: A Pilot Study on Internal Competencies. **Journal of Marketing Management**, v. 18, p. 341-360, 2002.

DTI. **Business in information age** – international benchmarking study. London: DTI, 2000.

FLEURY, P. F.; MONTEIRO, J.R.C. **O desafio logístico do e-commerce**. Centro de Estudos em Logística – COPPEAD. UFRJ, 2000.[8/6/2002] Disponível em: <http://www.cel.coppead.ufrj.br/fr-public.htm>

FOSTER, C. Here we are; come and get it. **Forbes**, v. 162 (2), p. 79-80, 27 julho, 1998.

FRANKEL; R. WHIPPLE, J.S.; FRAYER, D.J. Formal versus informal contracts: achieving alliance success. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 26 (3), p. 47-64, 1996.

GHOSH, S. Making business sense of the internet. **Harvard Business Review**, mar-abr, p. 126-135, 1998.

GOODE, S. Management attitudes toward the world wide web in Australian small business **Information system management**, p. 45-48, 2002.

KOSIUR, D. **Understanding electronic commerce**. Washington: Microsoft Press, 1997.

LACERDA, L. **Logística empresarial** – a perspectiva Brasileira. São Paulo: Atlas, 2000.

LEVY, S. Xmas. Com. **Newsweek**, 7 dezembro, p. 50-56, 1998.

LOCKE, S. SMEs Remain Relatively Resilient—for Now, **NZ business**, July, p. 20–22, 2000.

MAHADEVAN, B. Business models for internet-based e-commerce: an anatomy. **California Management Review**, v. 42 (4), summer, p. 55-69, 2000.

MEHTA, K.I.; SHAH, V. E-commerce: the next global frontier for small business research. **Journal of Applied Business Research**. v. 17 (1), p. 87-94, 2001.

MODAHL, M. **Agora ou nunca: como ganhar a guerra pelos consumidores na internet**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

OECD. E-commerce: impacts and policy challenges. **Economic Outlook**, junho, p. 193, 2000.

RUTH, J-P.S. So far small biz is only dabbling in e-commerce, **Business News**, v. 13 (23), p. 24, 2000.

SCHOEMAKER, P.J.; AMIT, R.H. Investment in strategic assets: industry and firm-level perspectives. In: Schultz, D., Lauterborn, R. E. Tannenbaum, S. (eds), **Integrated marketing communications**, New York: NTC Business Books, 1994.

SCHULZE, W.S. The two schools of thought in resource-based theory: definitions and implications for research. In: Shrivastava, P., Huff, A.S. e Dutton, J.E. (eds) **Advances in strategic management**, v. 10, Greenwich, CT: JAI Press, 1994.

TEDESCHI, B. Turning small business internet dreams into reality. **New York Times**, 11 outubro, p. 12-13, 1999.

UEHARA, L. **Evolução do desempenho logístico no varejo virtual do Brasil**. Centro de Estudos em Logística – COPPEAD. UFRJ, 2001.[20/5/2002] Disponível em: <http://www.cel.coppead.ufrj.br/fr-public.htm>.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2 ed. 2001.