

Varejo virtual

O volume de operações registrado recentemente no âmbito do comércio eletrônico atesta que a Internet ainda não chegou às suas últimas fronteiras. Vencidas as barreiras tecnológicas que ainda restam e os hábitos de consumo associados a canais físicos, as perspectivas são notoriamente promissoras. E essa constatação vale tanto para o mundo como para o Brasil. Faz-se aqui um balanço geral desse mercado e apontam-se os novos desafios que as empresas varejistas, que pretendem ampliar suas estratégias no mundo eletrônico, devem obrigatoriamente superar para manterem-se no páreo.

por Tânia M. Vidigal Limeira FGV-EAESP

Com a rápida difusão da Internet, desde 1995, quando a rede mundial de computadores passou a ser utilizada além dos meios acadêmicos para fins comerciais e de entretenimento, as empresas varejistas vêm aumentando seus investimentos em lojas virtuais, vendo nesse formato nova estratégia para expansão de seus negócios. O sucesso, no

entanto, exige a superação de novos desafios, decorrentes de rupturas nos processos de negócios provocados por essa tecnologia. Entre esses desafios está a compreensão do comportamento do internauta e as formas de ação da concorrência virtual, bem como a adoção de estratégias e táticas baseadas em criatividade, flexibilidade e agilidade.

Comércio eletrônico. O comércio eletrônico, ou *e-commerce*, expandiu-se exponencialmente nos últimos cinco anos e deve continuar a fazê-lo. Pesquisa da Forrester Research estima que esse setor tenha gerado uma receita total de US\$ 6,7 trilhões, em 2004, representando 8,6% do comércio de produtos e serviços no mundo. O maior segmento é o de negócios entre empresas, ou *business-to-business* (B2B), que representa cerca de 90% do total das receitas, com um volume de US\$ 6,1 trilhões em 2004. Mas o segmento varejista de vendas ao consumidor final,



ou *business-to-consumer* (B2C), também alcançou, no mesmo período, a expressiva marca de US\$ 269 bilhões em vendas no mundo, sem incluir as vendas de passagens aéreas e reservas de hotéis.

Um exemplo de varejista virtual bem-sucedido é a eBay.com, fundada em 1995, que oferece uma infraestrutura para que os consumidores e as empresas realizem trocas por meio de leilões *on-line*. Em 2004, essa empresa possuía cerca de 51 milhões de usuários ativos. Também a Amazon, que iniciou suas operações em 1995, foi uma das primeiras varejistas virtuais norte-americanas, comercializando inicialmente livros e CDs de música. Em 2004, a empresa já possuía 49 milhões de clientes ativos e registrou US\$ 588 milhões em lucro sobre US\$ 6,9 bilhões em receita.

Cerca de 627 milhões de pessoas no mundo são compradores ativos de lojas virtuais na Internet, segundo a ACNielsen. Os itens mais comprados são livros (34% do total das vendas), seguidos de vídeos/DVDs/jogos (22%), passagens aéreas (21%) e roupas/acessórios/calçados (20%). Na América Latina, equipamentos eletrônicos (30%), como máquinas fotográficas etc., são os favoritos, bem como os livros (31%).

Mercado brasileiro. Em 1996, surgiu um dos primeiros varejistas virtuais do país – a Booknet –, comercializando 120 mil títulos de livros brasileiros e mais de 4 milhões de títulos estrangeiros, além de CDs e vídeos. Em 1999, foi adquirida pela empresa virtual Submarino.com. Em 2000, surge a Americanas.com, *website* da rede varejista de mesmo nome. Essas duas empresas são hoje as maiores varejistas virtuais brasileiras e faturaram um total de R\$ 795 milhões em 2004.

O comércio eletrônico B2C no Brasil teve um crescimento constante e acelerado nos últimos três anos. De acordo com a Camara-e.net (Câmara Brasileira de Comércio Eletrônico), o volume de transações *on-line* de au-

tomáveis, turismo e bens de consumo (incluindo as lojas e os leilões virtuais) atingiu, em 2005, R\$ 9,9 bilhões, valor 32% maior do que o movimentado em 2004 (R\$ 7,5 bilhões), o que corresponde a 3,43% do varejo total no país.

A venda de automóveis representou 52% do total das transações *on-line*, atingindo um total de R\$ 5,14 bilhões, com aumento de 20,5% em relação a 2004. As montadoras e revendedoras de veículos foram responsáveis por 52% desse total. Já o segmento de turismo (venda de passagens aéreas) cresceu 62,6%, atingindo um total de R\$ 1,87 bilhões. As vendas de bens de consumo movimentaram, em 2005, R\$ 2,88 bilhões, com os DVDs sendo a categoria de produtos mais comercializada. O valor do *ticket* médio nas compras *on-line* cresceu para R\$ 321,00 em 2005.

Cerca de 3,5 milhões de internautas brasileiros declararam ter realizado compras *on-line* no primeiro semestre de 2005, representando 11% dos 32 milhões de usuários que acessam a Internet em casa e nas empresas, segundo pesquisa do Ibope.

As perspectivas para o varejo virtual no Brasil são bastante positivas, em decorrência da rápida difusão de novas tecnologias, como a banda larga e a telefonia celular, bem como das iniciativas do governo, como os telecentros e o programa PC Conectado, que visam reduzir a exclusão digital da maioria da população. O potencial do comércio eletrônico brasileiro pode ser medido pelo número de pessoas que usam *Internet banking* no país: 12 milhões, número quatro vezes maior do que aqueles que compram eletronicamente.

Modelos de negócio. O sucesso do varejo virtual depende de diversos fatores, sendo o primeiro deles a clara definição do modelo de negócios. Em geral, os modelos de negócios de uma loja virtual são de três tipos.

O primeiro baseia-se em uma loja puramente virtual. Nesse caso, a empresa realiza vendas direta e exclusiva-

mente pela Internet para seus clientes, oferecendo produtos, serviços e informações, não possuindo lojas físicas. O segundo modelo é o das lojas participantes de *shopping* ou leilão virtual, que têm o mérito de reunir diversas lojas em um único endereço na Internet. Por fim, o terceiro modelo é o de loja virtual de empresas varejistas, fabricantes de produtos, empresa de venda direta, prestadoras de serviços ou de atacadistas. Esse é um modelo de negócios de empresas que adotam a estratégia multicanal, sendo a Internet uma das alternativas de vendas de seus produtos e serviços.

A concorrência na Internet é mais intensa do que nas redes de varejo físico. Além de competirem com essas últimas, os varejistas virtuais têm de lidar com os novos comportamentos dos consumidores e as novas formas de competir em decorrência das características do ambiente virtual.

O primeiro modelo, de loja puramente virtual, tem como exemplo mais notório e bem-sucedido o *site* Submarino. Esse tipo de negócio é o mais arriscado, pois exige grandes investimentos na montagem de infra-estrutura tecnológica, comercial e de logística, bem como na construção de imagem de marca confiável. Além disso, sofre forte concorrência dos varejistas tradicionais, que têm marcas bastante conhecidas, experiência de mercado e lojas virtuais integradas em uma estratégia de multicanal. Para sobreviverem, as lojas puramente virtuais têm procurado oferecer preços vantajosos, promoções, bom serviço aos clientes, prazos de entrega adequados e sistemas de pagamento confiáveis.

O Submarino é o único, entre os grandes varejistas virtuais brasileiros, que não têm uma rede de lojas físicas. Porém, sua infra-estrutura equivale a dos grandes varejistas tradicionais: possui 1,2 milhões de clientes ativos, mais

de 700.000 itens comercializados em 20 categorias de produtos, cerca de 950 fornecedores e 450 funcionários que trabalham em um depósito com 8 mil metros quadrados, com estoque que equivale a 35 dias de faturamento. A Submarino obteve seu primeiro lucro em seu quinto ano de operação, em 2004.

O segundo modelo de loja virtual é a que participa de um *shopping* virtual, que vem a ser um *site* que oferece a diversos varejistas a possibilidade de realizar vendas *on-line* sem que precisem realizar investimentos significativos em infra-estrutura tecnológica e construção de um *site*. Essa é a opção preferida de pequenos e médios varejistas, que pagam uma comissão sobre vendas para obter espaço no *site* e divulgar seus produtos. Como exemplo desse modelo de negócios está o *site* ShopFácil, do Bradesco. Recentemente, as Casas Bahia iniciaram vendas *on-line* a partir de parceria com o ShopFácil.

Outra opção para que o varejista realize vendas *on-line* é por meio de *sites* de leilões virtuais, como o Mercado Livre, que atua como ponto de encontro entre pessoas físicas e empresas que desejam comprar ou vender produtos e serviços. Nesses casos, os varejistas anunciam seus produtos e recebem ofertas dos compradores, pagando uma taxa ao *site* de leilão.

As perspectivas para o varejo virtual no Brasil são bastante positivas, em decorrência da rápida difusão de novas tecnologias, como a banda larga e a telefonia celular, bem como das iniciativas do governo.

O terceiro modelo é o que se tornou a opção predominante de médias e grandes empresas, sejam fabricantes, distribuidores ou varejistas, que realizam suas vendas por canais tradicionais, como vendedores e lojas físicas. A estratégia, nesse caso, é a de multicanal, que integra as atividades de comercialização, logística e comunicação visando explorar sinergias e otimizar ganhos de escala dos diversos canais físicos e eletrônicos.

Economia da informação. Os varejistas virtuais enfrentam muitos desafios, decorrentes da complexidade do processo de estruturar um novo modelo de negócios baseado em uma nova tecnologia, ainda bastante desconhecida por parte da população e do meio empresarial.

Sobre esse tema, Tapscott afirma em seu livro *A economia digital* que, desde o final do século XX, o mundo presencia o nascimento de uma nova era em que não predominam máquinas inteligentes, mas indivíduos que, fazendo uso de redes, podem combinar inteligência, conhecimento e criatividade para criar riqueza e desenvolvimento social.

Na chamada velha economia, o fluxo da informação era físico, ou seja, o meio de circulação da informação se baseava em pessoas ou objetos físicos como dinheiro, cheque, livros, revistas, relatórios, cartas, discos, partituras, faturas, notas fiscais etc. Na nova economia, a informação separa-se do seu meio físico de transporte e rompe o modo tradicional de comunicação e de formação da cadeia de valor. Assim, a comunicação pode ser rica e de alta cobertura, simultaneamente.

E qual o impacto das novas tecnologias de informação e comunicação nos processos de negócios? Tapscott afirma que a informação define a relação entre as partes da cadeia de valor, sendo a base da vantagem competitiva. Essas novas tecnologias vão alterar as relações vigentes porque quebram o poder baseado apenas na exclusividade de acesso e de domínio da informação. Esse impacto será maior nos setores em que a informação tem alta participação na estrutura de custo, ou o produto tem grande conteúdo de informação ou, ainda, quando o processo de distribuição tem grande participação no custo total do produto ou serviço. Portanto, as atividades, produtos e serviços, cujo único valor agregado é a informação, perdem vantagem competitiva.

Como exemplo, tome-se uma empresa varejista que precisa agregar outros valores para sua cadeia produtiva, além do processamento de informações em meios físicos (notas fiscais, pedidos de compra, catálogos de produtos

etc.). Se não o fizer, sofrerá o impacto de um processo de desintermediação, quando seus fornecedores passarem a atender os clientes diretamente, eliminando os serviços dos canais tradicionais de vendas (vendedores e varejistas).

Adicionalmente, quando a informação torna-se digital e em rede, as tradicionais barreiras à entrada de novos concorrentes são eliminadas e nenhuma indústria está protegida. A concorrência pode surgir de qualquer parte. Como exemplo, os bancos norte-americanos se opuseram à compra do *software* de gestão de finanças pessoais Intuit pela Microsoft por temerem que esta se tornaria um banco, na medida em que o *software* possibilitaria que as pessoas e empresas pagassem suas contas e efetuassem investimentos eletronicamente.

Concorrência real. Os varejistas virtuais reconhecem que a concorrência na Internet é mais intensa do que nas redes de varejo físico. Além de competirem com essas últimas, presentes há mais tempo no mercado, com maior experiência e imagem de marca consolidada, os varejistas virtuais têm de lidar com os novos comportamentos dos consumidores e as novas formas de competir em decorrência das características do ambiente virtual.

Como exemplo, as trocas comerciais podem ocorrer não apenas entre clientes e varejistas, bem como entre os próprios clientes, que podem trocar informações, realizar negociações e efetivar a compra ou venda de produtos entre si sem a intermediação dos varejistas. Como exemplo, os *sites* de leilões virtuais possibilitam facilmente as transações comerciais entre clientes.

Os clientes também buscam na *Web* diversas fontes de informação para avaliar produtos e varejistas. Como exemplo, pode-se fazer uma pesquisa de preços em *sites* que prestam esse serviço, como o Bondfaro e o Buscapé. Além de menores preços, os clientes buscam promoções ocasionais realizadas pelos varejistas e divulgadas na *Web*.

Os *sites* concorrentes também podem reagir rapidamente a qualquer ação promocional ou de marketing dos varejistas virtuais, já que podem monitorar as ações dos diversos concorrentes de modo rápido e com baixo custo. Ou seja, no ambiente da *Web*, os varejistas participantes ficam mais expostos e, conseqüentemente, mais vulneráveis, visto que têm maior dificuldade de sustentar estraté-

gias e táticas diferenciadoras. Esse cenário requer novas estratégias, maior flexibilidade, agilidade e criatividade para reagir às ações da concorrência e às ações oportunísticas dos clientes.

Desafios e estratégias. A dinâmica do novo ambiente da *Web* requer que sejam adotadas novas estratégias para o desenvolvimento de negócios sustentáveis. A seguir, apresentamos, esquematicamente, um sumário das que consideramos mais prementes.

Em primeiro lugar, as empresas devem atrair o público-alvo para o *site*; em seguida, devem gerar confiança e fidelidade do cliente, sobretudo se consideramos que o ambiente virtual representa excelente oportunidade para o cliente trocar de empresa. Em terceiro lugar, é preciso atender as expectativas do cliente quanto a prazo de entrega, preço e qualidade do produto e dos serviços. Em quarto, é preciso coordenar a rede de parceiros que alavancam negócios e colaboram na criação de relacionamento com os clientes. Em quinto, temos a necessidade de gerenciamento de múltiplos relacionamentos, formando e dissolvendo relacionamentos rapidamente. Em sexto, as empresas precisam ter disponibilidade de infraestrutura flexível, robusta e planejada a ponto de estar munida e preparada para crescimento rápido. Por fim, a inovação é certamente uma das principais e prementes estratégias de empresas que pretendem atuar no ramo virtual.

Naturalmente, esse leque de estratégias não se esgota nas sugestões feitas, constituindo apenas meros exemplos de iniciativas adotadas pelos varejistas virtuais que visam à sustentabilidade em seus negócios. O que se verifica, entretanto, é que os modelos de negócios na Internet ainda estão em evolução, sendo experimentados e modificados à medida que os varejistas virtuais implementam suas estratégias na prática e os especialistas acadêmicos pesquisam e refletem sobre essas experiências, tentando identificar as estratégias, processos e práticas de sucesso.

Tânia M. Vidigal Limeira

Profa. do Departamento de Mercadologia da FGV-EAESP
Doutora em Marketing pela FGV-EAESP
Pesquisadora do GVcev – Centro de Excelência em Varejo
E-mail: tania@fgvsp.br