

MARIANA ATEM

ESTRUTURA ANALÍTICA DE PROJETO DE UM  
*E-COMMERCE* DE PRODUTOS SUSTENTÁVEIS

Monografia apresentada para conclusão do curso  
MBA em Gerenciamento de Projetos, da  
Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Amaro dos Santos  
Co-orientadora: Prof.<sup>a</sup> Bernadete Brandão

CURITIBA  
2009

## RESUMO

A inovação e a tecnologia atuam no cenário varejista como elementos importantes de transformação. O varejo tradicional está passando por mudanças devido a vários aspectos, como o advento da internet, que possibilitou uma nova alternativa para comprar e vender: o comércio eletrônico. O crescimento do comércio eletrônico tem sido muito intenso, com presença marcante no cenário nacional. Entender quais são suas principais características e singularidades é uma das formas de construir um negócio de sucesso. Para isso, foram observados os elementos relevantes que permeiam tanto o varejo tradicional quanto o varejo virtual. A partir destas observações e estudos, foi possível a construção da Estrutura Analítica de Projeto (EAP) de um *e-commerce* de produtos sustentáveis, que pode ser utilizada como base para a construção de outros projetos dentro do varejo virtual.

Palavras-chave: Varejo tradicional. Varejo virtual. Estrutura analítica de projeto.

## ABSTRACT

Innovation and technology are elements that play a key role in changes processes in the retail market. The scenario of retail market goes through major change processes today due to several factors such as the emergence of the internet, which made possible new possibilities and alternatives for buying and selling goods, i.e., e commerce. This type of trade has been growing steadily, noticeably in the Brazilian domestic market.

Developing a proper understanding of its basic and unique characteristics has become a key prerequisite for successful businesses nowadays.

This study has therefore looked at relevant factors which are present in the traditional retail market as well as in e commerce. Based on observations and studies, an Analytical Project Structure (APS) of Sustainable Products was set up. This tool can be used as a foundation for setting up other e commerce projects.

Key-words: Retail market. E commerce. Analytical project structure.

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	6
1.1	OBJETIVOS.....	7
1.1.1	Objetivos gerais.....	7
1.1.2	Objetivos específicos.....	7
1.2	JUSTIFICATIVA.....	7
2	UM POUCO DO COMÉRCIO ELETRÔNICO.....	9
3	VAREJO TRADICIONAL .....	12
4	O MUNDO DO VAREJO.....	13
4.1	ESTRATÉGIA DE VAREJO.....	14
4.1.1	Estratégia de mercado de varejo.....	15
4.1.1.1	Mercado-alvo .....	15
4.1.1.2	Criando uma vantagem competitiva sustentável.....	16
4.1.2	Estratégia financeira.....	18
4.1.3	Estratégia de localização .....	19
4.1.3.1	Avaliação do local.....	19
4.1.3.2	Seleção de local.....	20
4.1.4	Estratégia de estrutura organizacional.....	20
4.1.5	Estratégia de recursos humanos .....	21
4.1.6	Estratégia de logística e sistemas de informação .....	21
4.1.6.1	Logística.....	22
4.1.6.2	Fluxos de informação .....	23
4.2	MERCADORIAS.....	23
4.3	PREÇO.....	24
4.4	PROMOÇÃO .....	24
4.5	LAYOUT.....	25
4.6	ATENDIMENTO AO CLIENTE .....	25
4.7	VENDA.....	26
5	O VAREJO VIRTUAL .....	27
5.1	O E-COMMERCE NO BRASIL E NO MUNDO.....	28
5.2	DOMÍNIO .....	30
5.3	SITE.....	31
5.4	FORNECEDORES – B2B .....	32

5.5 CONSUMIDORES – B2C .....	33
5.6 PUBLICIDADE .....	33
5.7 INTERAÇÕES .....	35
5.8 FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO .....	35
5.9 PAGAMENTO.....	36
5.10 SEGURANÇA .....	36
5.11 LOGÍSTICA.....	37
5.12 RELACIONAMENTO.....	38
5.13 PROVEDORES DE SERVIÇOS .....	39
6 O PROJETO – <i>E-COMMERCE</i> PARA PRODUTOS SUSTENTÁVEIS.....	40
6.1 A EMPRESA .....	40
6.1.1 Missão .....	41
6.1.2 Visão.....	41
6.2 OBJETIVOS DO PROJETO.....	41
6.3 ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO.....	42
7 CONCLUSÃO .....	45
REFERÊNCIAS.....	46

## 1 INTRODUÇÃO

O varejo, um dos maiores setores da economia mundial, está passando por um período de diversas mudanças (LEVY; WEITZ, 2000, p. 17). Nesse cenário, em que a inovação e a tecnologia são elementos importantes no desempenho das organizações e na conquista de clientes, a internet possibilitou uma nova alternativa para comprar e vender: o comércio eletrônico ou *e-commerce*.

Existem diferentes classificações de comércio eletrônico e a mais comum é o B2C – *Business-to-Consumer*, que se caracteriza pelo estabelecimento de relações comerciais eletrônicas entre empresas e consumidores finais. Nesse tipo de comércio, o comprador é uma pessoa física que a partir de um computador pessoal realiza suas buscas e adquire produtos e serviços através da internet. O comércio eletrônico passa a se enquadrar nessa nova linha de serviços prestados pela internet em que o cliente, sem sair de casa, entra em uma loja virtual, escolhe seu produto, verifica suas características, decide pela melhor forma de pagamento e aguarda o produto ser entregue em sua residência.

Esse tipo de troca direta com o consumidor é considerado como varejo. Segundo Kotler (2000, p. 540), todas as atividades de venda de bens ou serviços diretamente aos consumidores finais são definidas como varejo, nesse caso, varejo virtual. Essa nova forma de comercialização vem crescendo rapidamente, pois proporciona versatilidade e flexibilidade, compartilhamento de recursos, economia de dinheiro e maior amplitude do negócio. O impacto dessa nova forma de economia digital está trazendo à tona novas relações econômicas e sociais, as quais estão levando seus participantes a repensarem seus princípios, regras, percepções, táticas, controles e mercados (NAKAMURA, 1998, p. 01).

Quando falamos em comércio eletrônico ou varejo virtual, observamos que ele pode utilizar as mesmas estruturas encontradas nos negócios tradicionais. Porém, existem algumas singularidades nos seus aspectos, relacionadas com: a formação de preços, o atendimento ao consumidor, a entrega/devolução de produtos, as informações, a apresentação dos produtos, as estratégias para fidelização dos consumidores, entre outros.

A observação e o estudo desses aspectos servem como base para a configuração de todo esse sistema de varejo, sendo uma forma de garantir bons resultados de negócio. Dentro desse contexto, o presente trabalho busca elaborar e estruturar um ***e-commerce de produtos sustentáveis***, a partir da Estrutura Analítica de Projeto (EAP) que contemple as características e singularidades que permeiam o varejo virtual.

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivos gerais

Propor uma estrutura analítica para o projeto de um *e-commerce* de produtos sustentáveis.

Identificar elementos e características relevantes para o projeto do *e-commerce*.

Propor um conjunto de atividades e pacotes de trabalho que contemplem a amplitude do negócio a fim de garantir bons resultados.

### 1.1.2 Objetivos específicos

Identificar os elementos do varejo tradicional.

Identificar os elementos do varejo virtual.

Avaliar os elementos relevantes para o projeto.

Elaborar a estrutura analítica do projeto – pacotes de trabalho e atividades.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Muitas empresas estão partindo para o mundo virtual. Isso exige atualização de seus sistemas e maneiras de trabalho. A inclusão de empresas na prestação de serviços pela internet é uma tendência a ser seguida nos próximos anos, ou seja, as formas de comercialização tradicionais estão dividindo, e até mesmo perdendo, cada vez mais espaço para o comércio eletrônico.

O comércio eletrônico pode oferecer excelentes oportunidades sobre os canais de venda tradicionais devido a sua natureza virtual. Um fator consiste na possibilidade de extensão como canal global de vendas, que pode atingir todos os cantos do mundo sem precisar respeitar horários ou feriados. Outro fator é com relação ao formato do negócio que

tange as questões de distribuição. O *e-commerce* pode realizar suas atividades comerciais com menor custo, customizando produtos, serviços e informações. Esses são alguns aspectos singulares ao *e-commerce* que devem ser observados para garantir o sucesso do negócio.

Por outro lado, não se pode deixar de considerar que o comércio eletrônico é uma extensão do varejo tradicional, e que também traz elementos que devem ser considerados quando se fala em montar esse tipo de negócio. As empresas que desejam comercializar seus produtos e serviços na internet, praticando o *e-commerce*, precisam construir estruturas que possibilitem integrar de forma eficaz todas as áreas do negócio.

O desenvolvimento de uma Estrutura Analítica de Projetos (EAP) é uma forma de estruturar e integrar essas áreas. A EAP para o projeto de um *e-commerce* de produtos sustentáveis possibilitou a associação dos elementos relevantes que permeiam tanto o varejo tradicional quanto o varejo virtual, contemplando questões significativas para o negócio. A partir desses elementos e da construção da estrutura analítica do projeto será possível observar a amplitude e a profundidade de um projeto de *e-commerce*, sendo que seu desenho pode ser utilizado como base para o desenvolvimento de outros projetos na área do comércio virtual.

## 2 UM POUCO DO COMÉRCIO ELETRÔNICO

Segundo Nakamura (2001, p. 7), a internet é mais um dos eventos que surgiram a partir do ambiente de guerra. Sua função inicial era distribuir informações militares sigilosas para computadores localizados em diversas partes do mundo, bem como possibilitar a intercomunicação em situações extremas, como um ataque nuclear.

A explosão da internet nos anos 90 provocou profundas transformações em toda a sociedade, reorganizando um novo sistema, tanto de comunicação como de estrutura comercial. Além de tornar muito mais ágil e eficiente a forma de como as pessoas se comunicam, procuram informações e adquirem conhecimento, a internet possibilitou um novo canal de comercialização: o *e-commerce* (FILIPINI, 2006, p. 3).

O *e-commerce* teve seu início com a Amazon, que foi fundada em 1994 e inaugurada em julho de 1995, na cidade americana de Seattle, Washington, com o objetivo de ser a maior livraria do mundo (CATALANI *et al.*, 2004). Segundo Fleury e Monteiro (2000) o surgimento da Amazon.com, em 1995, está intimamente ligado ao processo de difusão do *e-commerce*. Ela obteve rápido sucesso de vendas, com grandes taxas de aumento desde o ano de sua fundação. Já no primeiro mês de funcionamento, a Amazon.com conseguiu vender livros em todos os 50 estados americanos e em 40 diferentes países. Em quatro anos de funcionamento, entre 1995 e 1999, a empresa teve US\$ 1,7 bilhões de faturamento, o que é um feito inédito na história do varejo mundial.

O comércio eletrônico (CE) é a realização de toda a cadeia de valor dos processos de negócio num ambiente eletrônico, por meio de aplicação intensa das tecnologias de comunicação e de informação, atendendo aos objetivos do negócio. [...] O *e-commerce* é a capacidade de comprar e vender produtos, serviços e informações na internet e em outros serviços *on-line*. (ALBERTIN, 2000).

Segundo Limeira (2003), o *e-commerce* engloba a realização de negócios por meio da internet, incluindo a venda não só de produtos físicos entregues *off-line*, isto é, por meios tradicionais, mas também de produtos como *softwares*, que podem ser digitalizados e entregues *on-line*. Ele envolve a troca de produtos, serviços e informações entre

consumidores, empresas, governos, etc. e pode ser dividido em categorias. Turman, Rainer e Potter (2003), classificam essas relações de como e com quem as transações são realizadas:

**C-commerce** – comércio colaborativo, em que os parceiros de negócio colaboram eletronicamente. Normalmente, ocorre entre parceiros de negócios da mesma cadeia de suprimentos.

**G2G – Government-to-Government**, que corresponde às aplicações que permitem a integração entre governo e governo. Como exemplo, temos estados e municípios acessando informações sobre liberação de verbas junto ao Governo Federal e também, empresas públicas fazendo transferências de informações, de fundos, valores monetários, etc.

**B2G – Business-to-Government**, que corresponde às aplicações que permitem a integração entre empresas e governo e vice-versa. Como exemplo, há o Comprasnet ([www.comprasnet.gov.br](http://www.comprasnet.gov.br)), cujo objetivo é permitir ao governo realizar compras pela internet, interagindo com as empresas interessadas em oferecer seus produtos e serviços.

**G2C – Government-to-Consumer**. Dá-se através das relações entre o governo e a população, de forma geral. Como aplicação clássica, temos a declaração anual do imposto de renda de pessoa física, realizada através da internet.

**B2C – Business-to-Consumer**. É a integração entre empresas e consumidores (pessoas físicas). Exemplos dessa categoria são os portais de vendas direcionados aos consumidores finais, tal como o Pão de Açúcar e o Submarino – sediados no Brasil, e a Amazon – sediada nos EUA.

**B2B – Business-to-Business**, negócio a negócio. Permite a integração entre empresas. Como exemplo, podemos citar o BcomB ([www.bcomb.com.br](http://www.bcomb.com.br)), cujo objetivo é cadastrar várias empresas como consumidoras e fornecedoras, facilitando assim, o processo de compra e venda entre as empresas cadastradas.

**C2C – Consumer-to-Consumer**. Permite que pessoas físicas interajam entre si. Pode-se citar os *sites* de leilão eletrônico, como o eBay ([www.ebay.com](http://www.ebay.com)), sediado nos EUA, e o Mercado Livre ([www.mercadolivre.com.br](http://www.mercadolivre.com.br)), sediado no Brasil.

**B2E – Business-to-Employees**, ou negócio a funcionário. Consiste em aplicações que visam a contribuir para o relacionamento entre empresa e funcionário.

**B2C2 – Business-to-Communities**. Esse tipo de transação envolve diretamente as comunidades, é conhecido como o novo B2C, ou B2C 2.0 (B2C2). As empresas aproveitam as comunidades específicas e realizam negócios com elas. Esse é o comércio que mais cresce no mundo virtual, porém, as empresas ainda não descobriram como se relacionar da melhor maneira possível com o mundo das comunidades. As redes sociais são criadas com o objetivo

de trocar conhecimento, informações e principalmente reunir pessoas com as mesmas características, necessidades ou anseios. Por isso, fazer negócio com esse tipo de grupo ainda é muito complicado, pois as pessoas não entram em redes sociais para fazer negócios (pelo menos não por enquanto), e são um pouco avessas a transações.

O presente trabalho, seguindo o exemplo da Amazon.com, já citado anteriormente, considera o *Business-to-Consumer* como objeto de estudo. O comércio eletrônico do tipo B2C se caracteriza pelo estabelecimento de relações comerciais eletrônicas entre empresas e consumidores finais, em que o comprador é uma pessoa física que a partir de um computador pessoal realiza suas buscas e adquire produtos e serviços através da internet. Essa é a mais comum das classificações de *e-commerce*, de um lado estão as empresas oferecendo serviços e bens de consumo, e do outro lado estão os consumidores em geral, que obterão diretamente esses produtos e serviços. Procurando um livro específico? Planejando uma viagem inteira pela Europa? Ou buscando um CD de uma banda específica de rock dos anos 70? Tudo isso pode ser encontrado através do *e-commerce*.

Enfim, pode-se observar que esse tipo de troca direta com o consumidor é considerado como varejo. Segundo Kotler (2000, p. 540), todas as atividades de venda de bens ou serviços diretamente aos consumidores finais são definidas como varejo, nesse caso, varejo virtual.

### 3 VAREJO TRADICIONAL

Segundo Levy e Weitz (2000, p. 26-27), o varejo é um conjunto de atividades de negócios que adiciona valor a produtos e serviços vendidos a consumidores para seu uso pessoal e familiar. As pessoas, frequentemente, consideram o varejo somente como a venda de produtos em lojas. Entretanto, o varejo envolve também a venda de serviços, como a estadia em um hotel, um exame médico, um corte de cabelo, o aluguel de uma fita de vídeo ou a entrega de uma pizza em casa.

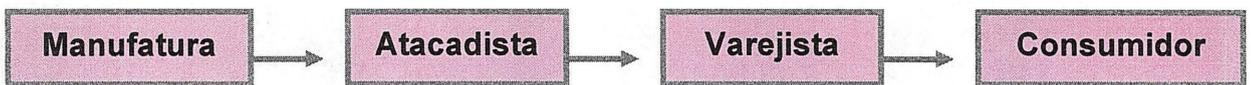


FIGURA 1 – POSIÇÃO DO VAREJISTA DENTRO DO CANAL DE DISTRIBUIÇÃO

FONTE: LEVY; WEITZ (2000)

Como mostra a figura 1, os fabricantes fazem os produtos e vendem para os atacadistas e varejistas. Os atacadistas satisfazem as necessidades dos varejistas, enquanto os varejistas direcionam seus esforços para as necessidades dos consumidores finais. Algumas redes podem ser atacadistas e varejistas. Elas são varejistas quando vendem para consumidores e são atacadistas quando vendem para outros negociantes, como construtores e donos de restaurantes.

Existe também uma integração vertical, em que uma empresa efetua mais do que um dos níveis de atividades do canal podendo comprar diretamente dos fabricantes, estocar em seus depósitos, para então distribuir as mercadorias para suas lojas. O varejista pode, também, projetar as mercadorias que irá vender associando-se a um fabricante que produza exclusivamente para ele. Dessa forma, o varejista adquire uma grande variedade de atividades para adicionar valor a suas mercadorias e serviços.

Os varejistas encarregam-se de negociar e efetuar funções que aumentam o valor dos produtos e serviços vendidos aos consumidores. Essas funções são:

- a) fornecer variedade de produtos e serviços;
- b) dividir lotes grandes em pequenas quantidades;
- c) manter estoques;
- d) fornecer serviços.

## 4 O MUNDO DO VAREJO

A primeira etapa, antes de definir as estratégias de varejo, é obter a compreensão do mundo do varejo e conhecer bem seu ambiente, especialmente seus clientes e concorrentes (LEVY; WEITZ, 2000, p. 35-42).

Um dos fatores importantes para o sucesso depende principalmente do quanto se incorpora sobre o conceito de varejo, que serve de orientação para as tomadas de decisões estratégicas do negócio. O varejista deve analisar as necessidades do seu mercado-alvo, para que seus produtos e serviços satisfaçam essas necessidades, sendo mais eficientes e eficazes que os de seus concorrentes.

O varejo explora a possibilidade de minimizar a concorrência oferecendo mercadorias e serviços únicos que não possam ser copiados facilmente. Isso é uma tarefa bem difícil se pensarmos em longo prazo, já que normalmente o varejista compra produtos e os revende. Por exemplo, não se pode patentear o *design* único de uma loja de sortimento de mercadorias ou serviços. Uma sessão de delicatessen de sucesso num supermercado pode ser copiada pelos seus concorrentes em poucas semanas.

Segundo Levy e Weitz (2000, p. 35-42), existem três fatores ambientais críticos no mundo do varejo: a concorrência; os consumidores – tendências, estilos de vida e seus impactos na instituição de varejo; e o consumidor – comportamento de compra. Vejamos cada um deles.

- **A concorrência**

Os concorrentes básicos para um varejista são aqueles com um mesmo formato, o que é chamado de concorrência de dentro dos mesmos tipos, como por exemplo: supermercados competem com supermercados. Para atrair um grupo mais amplo de consumidores os varejistas estão aumentando a variedade de produtos. A oferta de mercadorias que normalmente não estão associadas ao tipo de loja, como roupas em uma drogaria, é chamada de mercadorias misturadas.

A crescente concorrência entre tipos tornou mais difícil para os varejistas identificarem e monitorarem seus concorrentes. Atualmente, a maioria dos varejistas mistura as mercadorias para que se ajustem as necessidades de um segmento-alvo. Pode-se dizer que todos os varejistas competem entre si pelos consumidores na compra de produtos e serviços. Entretanto, a intensidade da

concorrência entre as empresas é maior quando os clientes enxergam os compostos de varejo de forma similar.

Outro fator importante com relação à análise da concorrência é a acessibilidade do local e a proximidade de seus concorrentes. Por exemplo, duas locadoras de filmes e uma mercearia que também aluga filmes. As duas locadoras estão bastante separadas, uma delas não está próxima da mercearia, então seus principais concorrentes são os cinemas e as TVs a cabo. Já a locadora que está próxima à mercearia, compete intensamente com ela.

Compreender os diferentes tipos de varejistas e como eles concorrem entre si é fundamental para desenvolver e implementar uma estratégia de varejo.

- **O consumidor – tendências, estilos de vida e seus impactos na instituição de varejo**

Os varejistas de hoje confrontam com um ambiente de negócios particularmente desafiador. As necessidades dos clientes estão se alterando continuamente. Os varejistas precisam reagir às amplas tendências demográficas e de estilos de vida em nossa sociedade, como o aumento de idosos, os segmentos de minorias da população ou a acessibilidade de compras para famílias com duas fontes de renda. Sendo assim, é importante verificar as constantes mudanças dos clientes para que o varejista saiba em qual nicho está inserido ou poderá inserir-se.

- **O consumidor – comportamento de compra**

O comportamento de compra do consumidor significa compreender porque os clientes compram, como eles selecionam uma loja e como selecionam as mercadorias dentro da loja. Assim, será possível definir suas necessidades e desejos e saber como ocorrem os processos de tomada de decisão.

#### 4.1 ESTRATÉGIA DE VAREJO

Segundo Levy e Weitz (2000, p. 154), a análise do ambiente do varejo e o gerenciamento tático de mercadorias e atividades operacionais da loja são a ponte entre a compreensão do mundo do varejo. Com base nessa análise e compreensão, a próxima fase é a

formulação e a implementação de uma estratégia de varejo, que tem o objetivo de fornecer a direção necessária para lidar com os ambientes, os clientes e os concorrentes envolvidos no negócio. As áreas-chave da decisão estratégica são: estratégia de mercado de varejo; estratégia financeira; estratégia de localização; estratégia de estrutura organizacional; estratégia de recursos humanos; e estratégia de logística e sistemas de informação.

#### **4.1.1 Estratégia de mercado de varejo**

A estratégia de mercado de varejo é baseada na análise do ambiente e dos pontos fortes e fracos da empresa. Ela indica como a empresa planeja colocar seus recursos para realização de seus objetivos. Identifica (1) o mercado alvo do varejista, (2) a natureza das mercadorias e serviços que o varejista irá oferecer para satisfazer as necessidades do mercado-alvo e (3) como o varejista irá construir uma vantagem competitiva sustentável (LEVY; WEITZ, 2000, p. 155).

O mercado-alvo é o segmento de mercado ao redor do qual o varejista planeja focar seus recursos e o composto do varejo. O formato e o composto do varejo dependem das mercadorias e dos serviços oferecidos, das políticas de preços, dos programas de promoção, da publicidade, da abordagem do *design* e do visual e da localização.

As estratégias de varejo envolvem a seleção de um segmento de mercado e a criação de uma vantagem competitiva sustentável, que permitam ao varejista reduzir o nível de concorrência.

##### **4.1.1.1 Mercado-alvo**

A seleção de um mercado-alvo faz o varejista focar em um grupo de consumidores, cujas necessidades ele irá satisfazer. A seleção desse mercado destaca um composto de varejo a ser utilizado para satisfazer essas necessidades. O mercado-alvo não é um lugar específico onde compradores e vendedores se encontram, mas, um grupo de consumidores com necessidades similares, como afirmam Levy e Weitz (2000, p. 156).

Cada mercado oferece um composto de varejo diferente para seus clientes. Esses segmentos podem ser definidos em termos de dados demográficos, estilos de vida, situação de compra ou benefícios procurados pelos clientes.

#### **4.1.1.2 Criando uma vantagem competitiva sustentável**

Uma vantagem competitiva sustentável é uma vantagem sobre a concorrência que pode ser mantida ao longo do tempo.

Algumas vantagens são sustentáveis ao longo de um período, enquanto outras podem ser reproduzidas pelos concorrentes quase que imediatamente. Construir uma vantagem competitiva significa que o varejista constrói uma barreira ao redor de sua posição no mercado. Essa barreira dificulta que os concorrentes de fora contatem os clientes do mercado varejista. Portanto, estabelecer uma vantagem competitiva sustentável é a chave para um desempenho financeiro de longo prazo (LEVY; WEITZ, 2000, p. 156).

Cinco oportunidades importantes para os varejistas criarem vantagens competitivas sustentáveis são: fidelidade do cliente; local; relações com fornecedores; sistemas de distribuição e de informações gerenciais; e operações de baixo custo.

- **Fidelidade do cliente**

Segundo Levy e Weitz (2000, p. 156), a fidelidade vai além de simplesmente gostar mais de uma loja do que de outra. A fidelidade significa que os clientes estão comprometidos. Algumas formas usadas pelos varejistas para construir essa fidelização dos consumidores são: posicionamento, serviços, banco de dados e mercadorias.

a) Posicionamento – Consiste em criar uma imagem clara e distinta de mix de varejo e reforçar de forma consistente essa imagem por meio de suas mercadorias e seus serviços. O posicionamento é o projeto e implementação de um composto de varejo para criar uma imagem na mente do cliente em relação aos seus concorrentes. Portanto, o varejista precisa pesquisar qual é essa imagem e certificar-se de que ela seja coerente com os desejos do cliente. Uma das

ferramentas utilizadas frequentemente para isso é o mapa perceptual (LEVY; WEITZ, 2000, p. 158).

b) Serviços – O varejista pode construir uma forma de lealdade de seus clientes através de um excelente atendimento. Entretanto, oferecer bons serviços não é uma tarefa muito fácil, visto que envolve uma questão humana. O atendimento é fornecido por empregados do varejo e as pessoas são menos consistentes que as máquinas. Construir tradição e reputação de um bom atendimento ao cliente leva esforço e tempo, no entanto, é um aditivo estratégico importante. Depois que o varejista ganha uma boa reputação de serviço, ele pode sustentar essa vantagem por um bom período, já que é difícil para o concorrente chegar ao mesmo ponto (LEVY; WEITZ, 2000, p. 159).

c) Banco de dados – Conforme Levy e Weitz (2000, p. 160), consiste no armazenamento de informações sobre os clientes, seus dados, preferências, perfis e padrões de compras. O banco de dados tem a finalidade de usar as informações sobre seus clientes para melhorar os serviços e direcionar as suas atividades promocionais.

d) Mercadorias – As mercadorias são um difícil meio para conseguir a fidelidade dos clientes, pois os concorrentes podem comprar e vender os mesmos itens. Porém, pode-se atingir uma vantagem competitiva com base em uma oferta de mercadorias feitas exclusivamente para o cliente, como marca própria ou a customização do produto.

- **Local**

A resposta clássica para a pergunta: Quais são os três fatores mais importantes para o varejo? A resposta é local, local e local. Além de ser um fator importante, quando os clientes selecionam uma loja, o local permite que o varejista tenha uma vantagem competitiva sustentável sobre sua concorrência. Por exemplo, quando uma franquia do motel Holiday Inn ocupa uma localização melhor em uma rodovia, os motéis concorrentes ficam em desvantagem. Torna-se complicado para os concorrentes superar a vantagem, e talvez isso só seja possível com a mudança do Holiday Inn de local (LEVY; WEITZ, 2000, p. 161).

- **Relação com fornecedores**

Segundo Levy e Weitz (2000, p. 161), criando uma relação forte com os fornecedores, os varejistas podem obter direitos exclusivos para: vender as mercadorias em uma região, comprar mercadorias a preços mais baixos ou com melhores condições e receber mercadorias em falta no mercado. Esse relacionamento com os fornecedores é desenvolvido em um longo período de tempo e não pode ser facilmente copiado pelos concorrentes.

- **Sistemas de distribuição e de informações gerenciais**

O sistema de distribuição também é outro item para manter uma vantagem competitiva sustentável. Como disseram Levy e Weitz (2000, p. 161), através de um bom sistema de distribuição pode-se atender prontamente os clientes e diminuir os custos. Existem vários tipos de sistemas de operações que permitem vantagens competitivas sustentáveis para levar uma resposta rápida às necessidades dos clientes.

- **Operações de baixo custo**

Os custos são importantes mesmo para o mercado em que os preços dos produtos são mais altos. Se o varejista puder oferecer qualidade de mercadorias e serviços a um preço menor que o da concorrência, então ele terá uma maior margem de lucro, podendo usar esse potencial para outros investimentos (LEVY; WEITZ, 2000, p. 162).

#### **4.1.2 Estratégia financeira**

A estratégia financeira deve ser consistente com os objetivos financeiros da empresa, como vendas, custos, despesas, lucros, ativos, passivos e patrimônio líquido. Ela é usada para avaliar a estratégia de mercado e sua implementação, conforme Levy e Weitz (2000, p. 183).

### 4.1.3 Estratégia de localização

Segundo Levy e Weitz (2000), a localização da loja é, muitas vezes, a decisão mais importante a ser tomada. Primeiro, porque é uma das primeiras coisas que o cliente considera na sua compra – escolher um local para lavar o carro, normalmente, é próximo do trabalho ou de casa. Segundo, a decisão sobre o local tem importância estratégica, pois pode ser usada para criar vantagem competitiva sustentável. Varejistas com localizações excelentes têm vantagens que não podem ser facilmente copiadas.

Os varejistas podem fazer mudanças com relação aos seus preços, mercadorias ou serviços, contudo, com relação à localização, a decisão será mais difícil de ser tomada, pois, existe um investimento substancial para a compra ou mesmo contrato de aluguel.

Nos últimos anos, as decisões sobre o local se tornaram ainda mais importantes. Aumentou o número de varejistas no mercado e há cada vez mais construções de shoppings, o que dificulta encontrar os melhores locais. Com isso, houve também um aumento dos custos dos locais tanto para aluguel quanto para compra.

O processo de decisão do local também leva em consideração o tipo do varejo. Por exemplo, para compra de vestuário, mais de 40% dos consumidores consideram a conveniência de terem várias lojas próximas para poderem fazer suas compras. Porém, para alimentação, dois terços dos consumidores preferem locais próximos de suas casas.

Existem muitos tipos de locais disponíveis para as lojas de varejo, cada um com seus pontos fortes e fracos. Para escolher um local, uma série de negociações é avaliada. Geralmente é a relação de custo *versus* o valor do local.

#### 4.1.3.1 Avaliação do local

Alguns tipos de lojas terão mais êxito em tipos específicos de locais. Algumas questões que podem ser examinadas para determinar um local são a acessibilidade, a comodidade e a visibilidade.

#### **4.1.3.2 Seleção de local**

Como vimos anteriormente, existem diferentes tipos de locais e fatores que devem ser analisados para determinar a localização. Para a seleção desse local, primeiro seleciona-se a região, área de mercado e de comércio para sua loja. Depois, faz-se uma previsão das vendas e medem-se as vendas potenciais desse determinado local para responder a duas perguntas: Qual é ou qual será a demanda pela mercadoria da loja, com base no cliente potencial? Qual a força do abastecimento das lojas concorrentes da área?

Para isso, são estabelecidos alguns processos e métodos de tomada de decisão considerando-se fatores como: região/área de mercado, área de comércio, dados demográficos, clima de negócios, concorrência, demanda, índice de poder de compra, fornecedores e identificação do cliente (LEVY; WEITZ, 2000, p. 231).

#### **4.1.4 Estratégia de estrutura organizacional**

A estrutura organizacional identifica as atividades a serem executadas por empregados específicos e determina a linha de autoridade e de responsabilidade da empresa. A primeira etapa para criar uma estrutura organizacional é determinar as tarefas que devem ser executadas.

Essas tarefas são divididas em quatro categorias principais: gerenciamento estratégico, gerenciamento administrativo (operacional), gerenciamento de mercadorias e gerenciamento de estoque. Uma vez identificadas as tarefas, os varejistas agrupam os trabalhos a serem atribuídos para indivíduos específicos e determinam a relação de prestação de contas. Essas tarefas administrativas oferecem planos, procedimentos e informações para auxiliar na implantação dos planos estratégicos da empresa, conforme Levy & Weitz (2000, p. 257).

As estruturas organizacionais de varejo diferem de acordo com o tipo de varejista e o tipo de empresa. Por exemplo, um varejista com uma única loja, ela terá estrutura organizacional bem diferente da de uma cadeia nacional.

#### **4.1.5 Estratégia de recursos humanos**

Segundo Levy & Weitz (2000, p. 268), existem dois pontos relevantes no RH das empresas de varejo, que são a motivação e o comprometimento. Motivar e coordenar os empregados são tarefas fundamentais para o bom andamento da empresa porque faz com que todos trabalhem para alcançar os mesmos objetivos, seguindo as metas da empresa e contribuindo com a implementação de suas estratégias. A tarefa de motivação não é uma tarefa fácil. Por exemplo, um associado pode achar mais compensador, pessoalmente, terminar de arrumar uma exposição do que ajudar ao atendimento de um cliente. Normalmente, são utilizados três métodos para motivar e coordenar as atividades de seus colaboradores: políticas escritas e supervisão, incentivos e cultura organizacional.

Outra questão relevante é com relação ao comprometimento, com o objetivo de diminuir a rotatividade dos colaboradores. A rotatividade aumenta os custos devido à necessidade de recrutar e treinar continuamente novos funcionários. Para reduzir isso, o varejista precisa construir uma atmosfera de comprometimento mútuo. Quando a empresa investe no desenvolvimento de seus funcionários e demonstra comprometimento, os colaboradores respondem com fidelidade à empresa.

#### **4.1.6 Estratégia de logística e sistemas de informação**

A decisão de logística tem se tornado um componente cada vez mais importante na estratégia corporativa geral de um varejista. Um sistema de logística eficiente pode gerar maior lucratividade dentro da empresa. Atualmente, os varejistas trabalham junto com seus fornecedores para prever a demanda dos clientes; diminuir o tempo de espera para receber mercadorias e reduzir o investimento em estoque.

Antes, a logística era vista como transporte e armazenagem de materiais. Hoje, ela é entendida por um conceito mais amplo, que engloba a movimentação e distribuição de suprimentos por toda a cadeia produtiva, de forma integrada. A logística envolve diversos

setores, tais como: *marketing*, finanças, controle de produção, vendas e gestão de recursos humanos (LEVY; WEITZ, 2000, p. 278).

#### 4.1.6.1 Logística

A logística empresarial evoluiu muito desde seu início, agregando valor de lugar, de tempo, de qualidade e de informação à cadeia produtiva. De acordo com o Council of Logistic Management:

Logística é o processo de planejar, implementar e controlar de maneira eficiente o fluxo e armazenagem de produtos, bem como os serviços e informações associados, cobrindo desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender aos requisitos do consumidor. (NOVAES, 2004).

No varejo, a mercadoria flui do fornecedor para o centro de distribuição e para as lojas, ou diretamente do fornecedor para as lojas. Algumas vezes, a mercadoria é temporariamente estocada no centro de distribuição, outras vezes, é imediatamente preparada para as lojas individuais.

Para agilizar suas operações, os varejistas estão optando pela terceirização do seu sistema logístico, buscando mão de obra mais especializada com melhores resultados ou de forma mais barata. Outra opção é repassar algumas funções aos fornecedores dos produtos e também criar parcerias com empresas de logística de terceiros.

Conforme as operações de logística vão se tornando mais complexas, os sistemas de informação vão ganhando maior importância, porque é a partir deles que são gerados os dados da demanda, o que se chama de logística puxada. Os pedidos de mercadorias são gerados na loja, com base nos dados da demanda, e capturados pelos terminais do ponto de venda. Nesse caso, os pedidos são feitos com base nas necessidades do consumidor, o que alivia a questão de excesso ou falta de estoque nas lojas. Outra estratégia é a logística empurrada, a mercadoria é alocada nas lojas com base no histórico da demanda e na situação do estoque no centro de distribuição, e também nas necessidades das lojas. A estratégia para puxar a logística não pode ser usada por todo o varejista. É mais difícil prever as vendas de cada loja do que de um centro de distribuição (LEVY; WEITZ, 2000, p. 281).

#### 4.1.6.2 Fluxos de informação

É um intercâmbio de dados eletrônicos em que todo o sistema está interligado e os dados da venda são automaticamente passados para o fornecedor. É a troca de documentos de negócio, de computador a computador, do varejista para o fornecedor. Além dos dados de venda, os pedidos de compra, as faturas e os dados sobre as mercadorias devolvidas são transmitidos do varejista para o fornecedor. Já os fornecedores passam informações sobre como os pedidos serão embarcados, sobre a pronta situação do estoque ou mesmo sobre as alterações de preços.

Além de compartilhar dados com os fornecedores, os varejistas criaram banco de dados sobre seus clientes. O banco de dados de varejo reúne e armazena informações para identificar e compreender os clientes e prováveis clientes como indivíduos ou grupos.

O varejo de banco de dados traz vantagens competitivas às abordagens tradicionais do varejo. Primeiro, ele pode ser usado para construir e gerenciar diálogos com os clientes. Segundo, ele direciona as campanhas de *marketing*. Terceiro, ele pode ser usado para aperfeiçoar os sistemas de estoque e produtividade geral do *marketing* como também pode calcular o valor de um cliente ou provável cliente (LEVY; WEITZ, 2000, p. 289).

## 4.2 MERCADORIAS

A questão das mercadorias envolve o processo que os varejistas passam para definir e oferecer a mercadoria certa, na quantidade certa, no lugar certo e na hora certa, correspondendo às metas financeiras da empresa.

Depois de estabelecido o plano financeiro, começa a tarefa de determinar o que comprar. Os varejistas precisam tomar decisões num universo de variedades com diversos fornecedores. Para isso, faz um plano de sortimento, uma lista que indica em termos muito gerais com quais itens irá se trabalhar em uma categoria de mercadorias em particular. Em geral, uma categoria é um sortimento de itens que o cliente visualiza como substitutos aceitáveis uns dos outros. Os vestuários para meninas, para meninos e para bebês são categorias. Além disso, as categorias têm preços e são promovidas para atrair um mercado-alvo similar.

O resultado é um plano de mercadorias, que é um projeto financeiro de compras para cada mercadoria. Esse projeto leva em consideração os objetivos financeiros da empresa, juntamente com as projeções de vendas e fluxos das mercadorias. O plano de mercadorias diz o quanto se pode gastar mensalmente nas mercadorias em particular, para que depois disso os compradores e fornecedores desenvolvam um plano de sortimento. Eles trabalham juntos na escolha das mercadorias, na negociação de preços e na criação de promoções (LEVY; WEITZ, 2000, p. 297).

### 4.3 PREÇO

O preço das mercadorias é outro item a se observar no varejo. Os clientes de hoje estão procurando um bom valor no que compram e essa questão de bom valor se torna muito relativa. Isso porque existem clientes que são muito sensíveis aos preços, enquanto outros estão dispostos a pagar um valor mais alto, se eles acreditarem que estão pagando por alguma coisa a mais, como serviço ou qualidade.

A definição de preço não é simplesmente adotar as sugestões do fabricante. Existem estratégias e alternativas usadas com mais frequência como: preços baixos todos os dias, abatimentos, preço do líder, pacotes de preços, alinhamento de preços e preços fracionados.

Existem também outros métodos, como os orientados pelo custo ou pela demanda. Para o método orientado pelo custo, deve-se compreender como ajustar o preço do varejo inicial e verificar como esses ajustes afetam os lucros. Já o método orientado pela demanda mostra que vários fatores qualitativos interferem a sensibilidade dos clientes aos preços. As experiências, os dados e as pesquisas podem ajudar os varejistas a determinarem os preços. Esse método é mais complexo do que o usado pelo custo, principalmente para os pequenos varejistas (LEVY; WEITZ, 2000, p. 385).

### 4.4 PROMOÇÃO

É a forma de como o varejista vai se comunicar com seu cliente. Para isso ele pode usar vários formatos, como a atmosfera da loja, a comunicação boca a boca, a publicidade, a venda pessoal, etc. A questão aqui é ordenar esses elementos de forma clara, com o objetivo

de transmitir a imagem de forma distinta sobre o varejista para que os clientes não sejam confundidos por informações conflitantes.

Conforme Levy e Weitz (2000, p. 412), vários objetivos estão nesse plano de promoção, como posicionamento de mercado, aumento das vendas, informações sobre local ou outras e as ofertas e anúncios de atividades especiais. Para que isso aconteça, pode-se utilizar vários métodos, dependendo das possibilidades do varejista, o importante é verificar se a quantia gasta pode atingir os objetivos do varejista. As propagandas em jornal, revistas, promoções de vendas, utilização de mídias, TV e rádio, são alguns exemplos de promoção que o varejista pode utilizar, cada uma com seu custo e resultado.

#### 4.5 LAYOUT

O *layout* da loja envolve questões de como se podem apresentar as mercadorias de forma a facilitar a venda, ou seja, um bom *layout* ajuda os clientes a encontrarem e a comprarem as mercadorias. Para isso, o varejista precisa tentar enfatizar a experiência de compra e responder as seguintes questões: Como o cliente espera encontrar a mercadoria? A visualização e a compra ficam mais fáceis se as mercadorias estiverem dispostas pelo estilo, tamanho, cor ou preço?

Depois dessa análise, é possível verificar que, para atender aos requisitos o varejista pode criar várias formas de atmosfera utilizando-se das artes gráficas, sinais e efeitos teatrais, iluminação, interatividade, cores, música e até aroma (LEVY; WEITZ, 2000, p. 472).

#### 4.6 ATENDIMENTO AO CLIENTE

Segundo Levy e Weitz (2000, p. 495), o atendimento ao cliente é o conjunto de atividades e programas assumidos pelo varejista para tornar a atividade de compra do seu cliente mais recompensadora. Observando o varejo, pode-se dizer que todos os elementos como localização, sortimento das mercadorias e o posicionamento destas, aumentam a conveniência do cliente. Porém, existem outras questões referentes ao atendimento ao cliente, que são os serviços prestados pelo ambiente de varejo e pelos seus empregados.

Para fornecer atendimento ao cliente existem duas abordagens básicas: abordagens de personalização e de padronização. A abordagem personalizada é baseada nos vendedores técnicos e a padronizada dá maior ênfase no desenvolvimento de regras, procedimentos apropriados e *design* da loja.

A avaliação do atendimento por um cliente é feita por meio da comparação de suas percepções de serviços entregues com suas expectativas. Portanto, para melhorar o serviço, os varejistas precisam fechar as lacunas entre o serviço entregue e as expectativas. Alguns *gaps* podem ser observados como: de conhecimento (informação), de padrão, de comunicação e de entrega.

#### 4.7 VENDA

Na área de vendas, um composto importante para o varejo são os vendedores. Eles são responsáveis pela realização das vendas e para que estas deixem os clientes satisfeitos e os tornem fiéis. Eles possuem uma capacidade única de comunicação e podem fornecer uma linguagem para cada cliente em especial, medindo suas reações e mudando sua apresentação conforme a interação. Essa flexibilidade fornece um forte veículo de comunicação que, quando bem feito e bem treinado, traz ótimos benefícios para o negócio.

No primeiro estágio do processo de vendas, os vendedores abordam os clientes tentando observar as suas necessidades insatisfeitas para fazer o reconhecimento do problema. No segundo estágio, os clientes buscam informações para satisfazer suas necessidades e os vendedores coletam estas informações para determinar quais mercadorias podem ser apropriadas. No terceiro estágio, os vendedores apresentam e demonstram a mercadoria como auxílio na avaliação das alternativas pelo cliente. Em seguida, os vendedores tentam efetuar a venda. Depois, constroem vendas futuras influenciando as avaliações de pós-venda dos clientes sobre as mercadorias e oferecendo serviços de acompanhamento. Nem sempre as vendas passam por essas etapas, mas, essa é uma forma de observar como se dá um processo de venda.

O processo de venda termina quando um cliente fica satisfeito com a mercadoria e decide retornar a loja efetuando mais compras. Esse é um dos objetivos que está contido nesse processo de interação com o cliente. As habilidades de comunicação eficazes, como ouvir e questionar, permitem que a venda seja adaptada ao cliente. Nesse caso, conhecer os tipos de

clientes e as maneiras mais eficazes de abordagem, facilitam o processo de venda (LEVY; WEITZ, 2000, p. 520).

## 5 O VAREJO VIRTUAL

O varejo, um dos maiores setores da economia mundial, está passando por um período de diversas mudanças (LEVY; WEITZ, 2000). Os consumidores estão exigindo respostas mais rápidas, e o número da demanda está cada vez maior e mais diverso. O cenário varejista está ganhando novas dimensões, isto devido à inovação e a tecnologia, que atuam como elementos importantes no desempenho das organizações e na conquista dos clientes. A competição e a constante adaptação às mudanças exigem que os varejistas inovem, lançando diferentes conceitos de lojas e modelos. Tudo isso deve ser feito pensando, principalmente, em atrair um cliente ou público-alvo muito mais exigente, bem informado com relação a preços e qualidade e com menos tempo disponível para compras.

Uma das inovações que se destaca dentro desse cenário dinâmico é o varejo eletrônico, ou varejo virtual. Ele permite aos consumidores a possibilidade de compras virtuais, isto é, o cliente não toca fisicamente o produto no momento da compra. Essa inovação é um desdobramento das compras a distância, conceito mais antigo, em que as compras eram realizadas por meio de catálogos ou de telefones. O comércio eletrônico é uma alternativa interessante para agregar valor ao varejo, devido à possibilidade de interação com o consumidor.

O varejo virtual pode acontecer por meio de *sites* da internet publicados nas redes varejistas. Eles permitem aos consumidores comprar a partir dos locais em que estiverem, bastando estarem conectados a internet, fazendo uso da modalidade conhecida como *e-commerce*. A compra pode, também, ser feita nas lojas virtuais das cadeias varejistas, que apesar de existirem fisicamente, vendem produtos virtuais. A compra é realizada através de terminais multimídias, com o auxílio de um vendedor.

A loja da internet pode ser resumida num espaço de 15 polegadas, ou 800x600 *pixels*, o tamanho da tela de um computador. Esse é o espaço onde irão se concentrar as informações e possibilidades desse ambiente de varejo, que se caracteriza por apresentar

endereços que tenham semelhança com o nome da empresa. Geralmente, esses endereços iniciam com “www” e terminam com “.com” ou “.com.br”, o que possibilita o movimento de troca dos valiosos pontos comerciais nas “ruas” movimentadas por *hyperlinks* (TOLEDO, 2002).

### 5.1 O E-COMMERCE NO BRASIL E NO MUNDO

Na Europa e nos Estados Unidos o *e-commerce* já provou ser um sucesso. Nos EUA, em 2003, o faturamento das empresas que utilizam o comércio eletrônico atingiu o patamar de 55 bilhões de dólares. Sem levar em consideração serviços de turismo, leilões *on-line* e serviços financeiros. Segundo estimativa de Jeff Bezos, CEO da Amazon, o *e-commerce* deve atingir entre 10% a 15% do comércio americano nos próximos 10 anos (FELIPINI, 2005, p. 5-6).



GRÁFICO 1 – FATURAMENTO ANUAL DO E-COMMERCE

FONTE: ABC-COMMERCE

Se nos Estados Unidos as vendas *on-line* começaram a deslançar em 1995, com o surgimento da Amazon.com e outras empresas, no Brasil esse processo começou cerca de cinco anos depois, com diversas lojas iniciando suas atividades *on-line*. Em 2004, o faturamento do *e-commerce* foi de R\$ 1,75 bilhões, um aumento de 47% em relação ao ano anterior.

TABELA 1 – FATURAMENTO ANUAL DO E-COMMERCE

<b>ANO</b>	<b>FATURAMENTO</b>	<b>Varição</b>
<b>2009 (previsão)</b>	R\$ 10 bilhões	22%
<b>2008</b>	R\$ 8,20 bilhões	30%
<b>2007</b>	R\$ 6,30 bilhões	43%
<b>2006</b>	R\$ 4,40 bilhões	76%
<b>2005</b>	R\$ 2,50 bilhões	43%
<b>ANO</b>	<b>FATURAMENTO</b>	<b>Varição</b>
<b>2004</b>	R\$ 1,75 bilhão	48%
<b>2003</b>	R\$ 1,18 bilhão	39%
<b>2002</b>	R\$ 0,85 bilhão	55%
<b>2001</b>	R\$ 0,54 bilhão	–

FONTE: ABC-COMMERCE

NOTA: Não considera as vendas de automóveis, passagens aéreas e leilões *on-line*.

Conforme dados da tabela 1, o faturamento evoluiu de R\$ 549 milhões em 2001 para R\$ 2,3 bilhões em 2005, representando um salto de 319%.

A evolução do faturamento está associada à quantidade de pedidos efetivados, que atingiram mais de 5,6 milhões em 2004. A seguir, a tabela mostra o forte crescimento na quantidade desses pedidos desde 2001.

TABELA 2 – QUANTIDADE DE PESSOAS CONECTADAS A *WEB* NO BRASIL

<b>Data da Pesquisa</b>	<b>População total IBGE</b>	<b>Internautas (milhões)</b>	<b>% da População Brasileira</b>	<b>Nº de Meses (base = jan/96)</b>	<b>Crescimento Acumulado (base = jul/97)</b>	<b>Fontes de pesquisa Internautas</b>
<b>2008 / mar</b>	191,9	50,00	26,1%	133	4.248%	InternetWorldStats
<b>2007 / dez</b>	188,6	42,60	22,8%	130	3.604%	InternetWorldStats
<b>2006 / dez</b>	186,7	30,01	17,2%	118	2.508%	InternetWorldStats
<b>2005 / jan</b>	185,6	25,90	13,9%	106	2.152%	InternetWorldStats
<b>2004 / jan</b>	178,4	20,05	11,5%	95	1.686%	Nielsen NetRatings
<b>2003 / jan</b>	176,0	14,32	8,1%	83	1.143%	Nielsen NetRatings
<b>2002 / ago</b>	175,0	13,98	7,9%	78	1.115%	Nielsen NetRatings
<b>2001 / set</b>	172,3	12,04	7,0%	67	947%	Nielsen NetRatings
<b>2000 / nov</b>	169,7	9,84	5,8%	59	756%	Nielsen NetRatings

<b>1999 / dez</b>	166,4	6,79	7.1%	48	490%	Computer Ind. Almanac
<b>1998 / dez</b>	163,2	2,35	1.4%	36	104%	IDC
<b>1997 / dez</b>	160,1	1,30	0.8%	24	13%	Brazilian ISC
<b>1997 / jul</b>	160,1	1,15	0.7%	18	–	Brazilian ISC

FONTE: ABC-COMMERCE

NOTA: População: variações anuais estimadas. Internautas: refere-se a quantidade de pessoas que tem acesso à internet nas residências, no trabalho ou locais públicos.

TABELA 3 – ACESSO A INTERNET NO BRASIL – INDICADORES GERAIS

<b>Outubro – 2008</b>	<b>Brasil</b>
Internautas c/ acesso doméstico – (milhões)	<b>36,34</b>
Usuários ativos (milhões)	<b>23,67</b>
Número médio de sessões na internet por mês	<b>31</b>
Número de <i>sites</i> visitados por mês	<b>60</b>
Tempo de navegação no mês (hs)	<b>38:42</b>
Tempo médio gasto em cada página visualizada (seg)	<b>00:47</b>

FONTE: ABC-COMMERCE

NOTA: Internautas: refere-se a quantidade de pessoas que tem acesso à internet nas residências. Usuários ativos: que tiveram pelo menos um acesso à internet no mês anterior.

Atualmente, o *e-commerce* é um canal representativo de comunicação. As empresas que querem se destacar em algum ramo de negócio, ainda que sejam pequenas empresas, não devem descartar de seu planejamento estratégico a utilização do comércio eletrônico, a fim de proporcionar maior competitividade no mercado e, conseqüentemente, maior lucro. Por esses motivos, o *e-commerce* se tornou uma ótima estratégia comercial de produtos e serviços, que, na medida de sua expansão, agrega mais usuários e novas tecnologias que garantem melhor serviço, com segurança e qualidade (FELIPINI, 2005).

## 5.2 DOMÍNIO

O domínio é um sistema de nomes literais criado para facilitar a procura de informações na internet. Utilizando um sistema de nomes (domínio), torna-se mais fácil guardar o endereço na internet. O endereço de domínio está vinculado a um servidor, que pode utilizar um provedor de serviços na internet, ou possuir o próprio servidor. O domínio influi em uma melhor exploração comercial de sua empresa dentro da internet. Um bom nome é um componente importante e estratégico de um *e-commerce*. Antes de estabelecer qualquer estratégia, é importante fazer o seu registro (NAKAMURA, 2001, p. 16).

Antes de fazer qualquer registro, existem alguns aspectos jurídicos que devem ser examinados, principalmente com relação ao uso da marca, que consiste na verificação junto ao INPI, ou qualquer outro órgão que possa garantir a reserva do nome de domínio. Existem basicamente dois tipos de endereços que podem ser divulgados:

- a) domínio próprio – [www.empresa.com.br](http://www.empresa.com.br)
- b) domínio vinculado – [www.alguém.com.br/empres](http://www.alguém.com.br/empres)

O domínio próprio representa um endereço mais curto, com maior facilidade de assimilação e, principalmente, exclusivo, já que nenhuma outra empresa pode registrar o mesmo endereço. Já o domínio vinculado pode ser compartilhado com a empresa detentora do domínio próprio, oferecendo uma vantagem financeira e dividindo os custos, mas, o endereço fica vinculado a outro domínio e qualquer alteração pode acarretar em perda de contato com seu público-alvo ou consumidor (NAKAMURA, 2001, p. 19).

### 5.3 SITE

Segundo Nakamura (2001, p. 11), quando se trata de uma página da internet o elemento informação é muito importante. Essa composição de informações é direcionada ao público-alvo estabelecido no negócio. Uma das primeiras questões a serem trabalhadas é a institucional, sobre a empresa. Normalmente, esses dados não interferem completamente no sistema de compra pelos consumidores, mas, fazem falta quando não são apresentados. No caso de interação com fornecedores, esses dados são importantes para o conhecimento da empresa e para melhorar as possibilidades de parcerias coerentes com sua linha de atuação.

Nas informações sobre os produtos e serviços, o nível de aprofundamento, ou seja, o quanto de informação será disponibilizado vai depender do quanto será necessário para que o

cliente tenha uma ideia clara a respeito do que está sendo oferecido. Por exemplo, para um equipamento eletrônico, pode-se dividir em utilidades (formas de uso e argumentos sobre a finalidade do produto), características principais e especificações técnicas.

Para organizar e estruturar toda essa informação dentro do espaço, ou seja, definir o *layout*, é importante e recomendado contratar um profissional da área, um *designer* experiente que possa contribuir decisivamente para o sucesso das estratégias. Outros prestadores de serviços que podem participar dessa fase de construção do *site* são os relacionados a provedores de internet e a editoração eletrônica das páginas informativas.

O espaço da internet é bem mais do que um catálogo ou uma vitrine. É possível aprofundar-se na apresentação do produto como nenhum outro meio permite. Para isso, pode-se usar da criatividade para construir formas de apresentação. Alguns exemplos do que pode estar sendo utilizado: fotos, descrição genérica do produto, principais características e diferenciais, aplicações, facilidade de uso, especificações técnicas, demonstrações ilustradas com áudio e vídeo, manuais do produto, etc. O usuário é quem irá determinar o quanto está satisfeito com as informações do produto.

Outra questão que deve constar em uma página é com relação ao pós-venda. Em um *website*, a estrutura de pós-vendas começa na coleta de informações do cliente, por meio de canais como “fale conosco” ou “atendimento ao cliente”. Outra maneira de aprimorar o atendimento pós-venda é a adoção de setores de suporte técnico, assistência técnica e consultoria.

#### 5.4 FORNECEDORES – B2B

Segundo Nakamura (2001, p. 67), o *e-commerce Business-to-Business* é a estratégia de comércio eletrônico entre empresas, sobretudo na relação produtor/importador e sua rede de distribuição. Para os produtores, esse mercado oferece grandes oportunidades, já que os resultados financeiros gerados nessa categoria são maiores, o que atrai fortes investimentos no setor. Assim, surgem portais especializados em interligar compradores e vendedores em sistemas de divulgação.

Quando falamos do comércio B2B, as informações precisam ser precisas quanto aos produtos e procedimentos de compra. Quanto mais informação, mais segurança é transmitida

na hora de fechar o negócio. Esse processo de comercialização facilita a questão de poder pesquisar uma gama muito maior de fornecedores com mais rapidez e praticidade.

Nesse caso, é importante definir políticas claras de atendimento e políticas de venda como: descontos sobre volumes, descontos adicionais sobre pedidos via internet, comissionamentos, tributações e logística.

## 5.5 CONSUMIDORES – B2C

Segundo Nakamura (2001, p. 73), tradicionalmente, as empresas vendiam seus produtos e serviços, quando não em uma loja, através de catálogos, porta em porta, telefone, mala direta, TV, entre outros. Agora, o *e-commerce* é o meio de interação virtual para vendas diretamente ao consumidor final, usando a internet como base das transações.

De maneira geral, as vendas feitas pela internet obedecem às mesmas regras de legislações de uma venda por catálogos ou *telemarketing*. Podem existir diferentes procedimentos que são regulados pelo código de defesa do consumidor, o que inclui a questão do pós-venda, como a devolução do produto no prazo de trinta dias, ou mesmo com relação a problemas técnicos com os produtos.

O varejo virtual direcionado para B2C agrega, de forma similar ao varejo tradicional, todas as questões e preocupações voltadas ao seu cliente final. As ações, informações e estruturas do negócio serão construídas com base no seu público-alvo. Na internet, encontram-se diversos empreendedores que montam suas páginas a fim de atender as necessidades do consumidor, verificar quais serviços são melhores para atendê-los, quais as melhores formas para garantir maior segurança, entre outros.

## 5.6 PUBLICIDADE

Segundo Nakamura (2001, p. 79), o *e-commerce* não tem um espaço físico para divulgação de sua marca, porém, pode estar em vários lugares ao mesmo tempo devido a sua

virtualidade. Existem diferentes formas de se fazer publicidade na rede, no entanto, pode-se dizer que duas são basicamente as mais usadas: anúncios publicitários e patrocínios. O patrocínio pode ser feito através de parcerias entre os fornecedores e o comércio. A forma de comercialização costuma ser fechada por períodos de médio e longo prazo, sendo mais comum o contrato anual.

A contratação do anúncio pode ser feita por períodos ou por números de impressões, dependendo de quantas vezes a mensagem publicitária for mostrada. Os anúncios podem ter diferentes formatos, sendo que os mais comuns são: *hyperlinks*, *banners*, *in-lines*, *pop-ups*, *hotsites* (FELIPINI, 2005).

O mercado de divulgação na internet ganha diferentes formatos muito rapidamente, portanto, é necessário estar sempre observando o que está acontecendo de novo. Como exemplo, podemos citar o Google, que oferece uma forma de hospedagem do *site* para divulgação a um pagamento mensal, como um aluguel.

As empresas têm investido bastante em tecnologia, sistemas de pagamento e segurança. As empresas de sucesso na internet têm como característica o arrojo, a criatividade e a inovação, e sem dúvida nenhuma o Google faz parte desse seleto grupo. Dentre mais de uma dezena de novos negócios trazidos para o mercado, alguns desenvolvidos internamente, outros adquiridos de terceiros, a obra do Google que mais chama a atenção é a dupla Adwords/Adsense. Inicialmente, a Google lançou o Adwords, o sistema de anúncios vinculados aos resultados da busca. Posteriormente, lançou o Adsense, um sistema gerenciador de publicidade para *sites* ou *blogs*, no qual os anúncios captados através do Adwords são exibidos. Os dois sistemas se complementam para constituir uma formidável modelagem de negócio que, além de potencializar o crescimento do *e-commerce*, está turbinando os lucros da empresa.

O Adwords traz em seu bojo uma grande transformação no modo de pagamento do anúncio, que deixa de ser por CPM – Custo Por Mil – e passa a ser por clique. Esse modo de pagamento é muito mais inteligente e econômico que o anterior, pois o anunciante só paga quando realmente recebe um visitante no *site*. Já o grande mérito do Adsense é facilitar a monetização dos *sites* de conteúdo, ou seja, tornar possível para uma infinidade de *sites* e *blogs*, mesmo os mais simples, a geração de alguma receita decorrente de anúncios.

Para tornar mais claro como um empreendedor da internet se insere nesse modelo de negócios, a situação será exemplificada. Imagine que você possua uma loja virtual e também edite um *blog*. Para anunciar sua loja virtual, você se cadastra no Adwords, cria os anúncios e começa a aparecer nos resultados de busca e nas páginas dos *sites* parceiros do Google. Já no

caso do *blog*, para monetizar o conteúdo, você se cadastra no AdSense, escolhe onde os anúncios vão aparecer e copia alguns códigos fornecidos para sua página. O Google decide quais anúncios serão publicados em seu *blog*, baseado no conteúdo do mesmo, e encontra os anunciantes adequados (FELIPINI, 2005).

## 5.7 INTERAÇÕES

As demonstrações dos produtos dentro de um comércio virtual podem ser feitas de diferentes maneiras, proporcionando aos seus clientes diversos níveis de interação. É claro que o contato pessoal com o produto é uma experiência muito mais rica, porém, pode-se chegar a um nível de detalhamento que seja suficientemente adequado para uma decisão de compra coerente (NAKAMURA, 2001, p. 93).

O espaço pode ser comparado a um catálogo com fotos, textos e especificações técnicas. Ou também, pode ser um local interativo, criativo, com utilização de diversos recursos para que seu cliente possa conhecer em detalhes o produto que está comprando.

Para tornar isso possível, existem diversas ferramentas de interação no mercado. Existem algumas diretrizes básicas para análise antes de decidir o que é melhor utilizar: verificar quais tecnologias se consagraram no mercado, ver qual é a real necessidade de utilização de determinada tecnologia, estudar o grau de entendimento e utilização que o cliente terá da informação, deixar o usuário livre para decidir o que deseja ver ou não. Alguns exemplos de tecnologias utilizadas são: ilustrações e fotos, imagens animadas, áudios, vídeos, mp3, Java, *webcam*, etc.

## 5.8 FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO

A internet é uma grande estrutura que conecta várias redes e, conseqüentemente, todos os computadores a ela conectados. Para isso, foram montados diversos sistemas que aproveitam a capacidade de comunicação estabelecida pela interligação dessas máquinas.

Uns dos meios mais utilizados nesse processo são o correio eletrônico e a navegação pelas páginas da *web*, entretanto, existem diversas formas de interagir com o público-alvo.

Algumas dessas formas reduzem os custos de comunicação e também acabam reduzindo distâncias, tornando real o conceito de aldeia global que está se formando.

Analisando algumas questões, percebe-se que nem tudo que está sendo utilizado é novo na internet, como é o caso da telefonia, da conexão e do alcance mundial. O que mudou é a forma como isso tudo está acontecendo; mais próxima, mais amigável, instantânea, automatizada e viável economicamente. Algumas ferramentas de comunicação que têm sido mais utilizadas são os *chats*, as videoconferências, *internetphone*, *NetMeeting*, etc. (NAKAMURA, 2001, p. 111).

## 5.9 PAGAMENTO

A definição das estratégias da forma de pagamento dentro de um comércio virtual é importante. Os riscos que estão sendo assumidos com determinada escolha devem ficar claros, tanto para empresa quanto para o consumidor, já que envolvem questões de segurança e garantia.

Normalmente, os consumidores se sentem mais seguros quando encontram mais de uma forma de pagamento, como cartões de crédito, boletos bancários ou depósitos em conta. O boleto bancário traz características de segurança, praticidade e comodidade. Já o cartão de crédito é bastante conveniente, porém, apresenta riscos para os lojistas. Os cartões enfrentam, também, a questão cultural do receio dos brasileiros na utilização do cartão de crédito nas compras pela internet. Além das já citadas, podemos dar como exemplos outras possibilidades de pagamento feitas pela internet: pagamento contraentrega, *digicash*, etc. (NAKAMURA, 2001, p. 119).

## 5.10 SEGURANÇA

Provavelmente, a segurança é um dos principais fatores de preocupação a se considerar quando falamos em comércio eletrônico. O ponto importante de solução para o *e-commerce* é implementar um sistema de segurança sólido e confiável para o próprio negócio

e para o consumidor. Nesse caso, além de garantir a segurança, o *e-commerce* tem que pensar em como transpor essas barreiras e passar uma mensagem de segurança para seu cliente.

Quando se fala em segurança do negócio, fala-se com relação à segurança dos dados e dos sistemas de informação. Já quando se fala nas questões com o consumidor é com relação à comunicação de dados sigilosos, pois o usuário deve ter certeza de que seus dados estarão a salvo. Uma das maneiras de se obter isso é com o uso de protocolos de comunicação seguros entre o computador do usuário e o servidor (NAKAMURA, 2001, p. 129).

## 5.11 LOGÍSTICA

Como atividade empresarial, a logística deve ser considerada estrategicamente, relacionando-a, até mesmo, com a segurança do negócio. Um problema logístico pode interferir no sucesso de seu empreendimento, na medida em que clientes deixam de ser atendidos.

A logística é um conjunto de atividades relacionadas ao fluxo de produtos e serviços em direção ao cliente, no relacionamento de matérias-primas, processamento, estocagem e armazenamento. Seu planejamento, além de levar um produto e serviço ao consumidor, também tem como objetivo aumentar a produtividade e rentabilidade do negócio.

Quando se fala em logística para comércio eletrônico na internet não se deve pensar simplesmente em um sistema de entrega de produtos, visto que é um trabalho muito mais abrangente. Além das atividades de transporte, manutenção dos estoques e processamento dos pedidos, somam-se outras atividades de apoio, como: armazenagem, manuseio de materiais, embalagem, corrente de sortimento, programação de produção, manutenção da informação, volume de vendas, padrões de entrega e níveis de estoque.

Existem diferentes elementos de níveis de serviços a serem considerados em projetos. Entre eles pode-se destacar (NAKAMURA, 2001, p. 160):

- tempo médio de entrega, considerando variações sobre prazos;
- informações sobre o andamento do pedido;

- serviços de atendimento com urgência;
- resolução de reclamações;
- políticas para casos de devolução;
- procedimentos de cobrança.

Ao serem estabelecidos os padrões de atendimento, todos os envolvidos no processo de logística devem entendê-los. É importante perceber o grau de personalização que pode existir, porque nem todos os clientes exigem o mesmo nível de serviço. Isso pode variar dependendo do tipo de produto e do público-alvo. Assim, existem diferentes padrões para cada tipo de consumidor, necessidades, produtos e serviços.

## 5.12 RELACIONAMENTO

Existem diferentes formas de criar contato com o consumidor. A formação da imagem institucional da empresa acontece por diferentes meios promocionais e, quando visualizada pelo consumidor, já começa a criar expectativas neste. Na internet, esse contato pode acontecer através de *websites*, chamadas promocionais ou mensagens por meio eletrônico.

Esses meios são os que promovem os primeiros contatos com os consumidores. Para melhorar o atendimento e o relacionamento é importante disponibilizar mais de um meio de contato ao cliente, além do *website*. Disponibilizar apenas *website*, endereço de *e-mail* e um telefone celular como formas de contato pode gerar desconfiança e insegurança, já que são provas frágeis da existência de uma estrutura séria.

Os clientes de internet, que são cada vez mais informados, tendem a ser mais seletivos. O interessante é utilizar endereços reais, telefones e fax. Muitas empresas utilizam o sistema de ligações gratuitas, o 0800, como forma de incentivar o contato com o cliente, o que também traz outras vantagens, já que o contato via telefone possibilita diversos modos de interação. Outras formas que podem aprimorar o relacionamento com o cliente são as centrais de atendimento, a criação de banco de dados, a formulação de estratégias para coleta de dados, atualização do *website* com frequência e as relações de pré-venda e pós-venda (NAKAMURA, 2001, p. 171).

### 5.13 PROVEDORES DE SERVIÇOS

Segundo Nakamura (2001, p. 207), um provedor de serviços de internet é uma empresa que fornecerá toda a infraestrutura necessária para a implantação de um *site*. Conforme os serviços que prestam, os provedores podem ser divididos em duas categorias:

- **Provedor de acesso “para quem quer ver a internet”**. Essa categoria permite que o usuário conecte seu computador na rede do provedor, e a partir daí tenha acesso à internet.
- **Provedor de acesso “para quem quer ser visto na internet”**. Esse provedor permite que o usuário se exponha na internet, por meio de divulgação de páginas informativas.

Existem algumas características importantes para um serviço de hospedagem, uma série de itens que normalmente fazem parte das opções que os provedores oferecem como solução. Pode-se listar alguns aspectos como: a velocidade, que é a capacidade de transmissão de dados do canal de comunicação usado entre vários servidores conectados à internet; e a qualidade da manutenção, relacionada com o fluxo de dados.

Outras questões relacionadas com as características dos servidores:

- A capacidade de banda disponível.
- A tecnologia dos computadores que serão utilizados como servidores de internet.
- O sistema operacional.
- Sistema de *back up* de energia. Isso é uma forma de garantia que os *sites* permanecerão no ar.
- Painel de controle que possibilite a configuração de todos os aspectos administrativos do *site*, incluindo contas de *e-mail*, senhas e acessos a estatísticas.
- Um sistema de estatística detalhado da *web*. Servirá como análise de quais páginas são mais acessadas, o número de acessos a cada página, navegadores utilizados, país de origem da consulta, erros de acesso, etc. Todas essas informações detalhadas por períodos de dias, semanas e meses.
- Recursos que permitam que alguns diretórios tenham acesso livre para disponibilizar arquivos para *downloads*.

- Programas que implementem funcionalidades ao *site*, possibilitando maior interatividade e facilidade na administração dele.
- Sistema de busca. Algum tipo de recurso que permita a inclusão de um mecanismo de busca por palavra-chave dentro da *web*.
- *Chats*. Possibilidade de conversas digitadas em tempo real.
- Grupos de discussão. Recurso que permite que mensagens referentes a determinado tema de discussão sejam colocadas em um tipo de quadro.
- Mecanismo de áudio em tempo real.
- Padrão mínimo de segurança para transmissão de dados sigilosos, como número de cartão de crédito e de contas bancárias.
- Gerenciadores de banco de dados.
- Programa que permita a construção de um ambiente de compra.

## 6 O PROJETO – *E-COMMERCE* PARA PRODUTOS SUSTENTÁVEIS

### 6.1 A EMPRESA

A empresa, sediada em Curitiba, desenvolve projetos de produtos e negócios sustentáveis, como também presta consultoria para outras empresas há mais de vinte anos. Dentre seus clientes estão empresas de móveis, vestuário e prefeituras.

No portfólio dessa empresa há projetos que vão desde o desenvolvimento de novas matérias-primas, fornecedores e produtos, estudos de viabilidade técnica e econômica de um negócio, até o desenvolvimento social de comunidades através do *design* e da integração. Nos projetos desenvolvidos pela empresa o objetivo é de sempre contemplar os três pilares da sustentabilidade: ser socialmente justo, ecologicamente correto e economicamente viável.

Dentro dessa empresa o *e-commerce* vem como um projeto de ampliação das atividades, visando à comercialização de produtos sustentáveis, a possibilidade de um consumo mais responsável e de uma compra mais consciente, compartilhada e verdadeira. A empresa pretende atingir consumidores sensíveis e favorecer a reflexão sobre os níveis de impacto do consumo convencional.

A opção pelo *e-commerce* como estratégia comercial é coerente com o conceito da sustentabilidade. Para atingir consumidores suficientes, seriam necessários pelo menos cinco pontos de venda em cidades distintas, em comparação ao investimento de um varejo virtual com uma economia de 80% de recursos. O *e-commerce* está evitando os gastos com a compra de um ponto comercial, obras civis da transformação em loja, equipe administrativa e de vendas, logística e gastos com comunicação convencional. Do ponto de vista dos recursos econômicos, ambientais e sociais, observa-se que o projeto de negócio diminuiu consideravelmente o impacto sobre o planeta.

### **6.1.1 Missão**

“Através de produtos, serviços e informações, possibilitar um consumo consciente e sustentável e fazer as pessoas mais felizes”.

### **6.1.2 Visão**

“Ser o maior e melhor *e-commerce* de produtos sustentáveis do Brasil”.

## **6.2 OBJETIVOS DO PROJETO**

Montar um *e-commerce* de produtos sustentáveis. Oferecer mercadorias, informações e oportunidades para um consumo mais consciente. Criar e gerar relações comerciais sustentáveis com a pretensão de influenciar uma atitude mais positiva na indústria brasileira e no mundo.

### 6.3 ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO

A Estrutura Analítica do Projeto (EAP) foi construída com o objetivo de desmembrar o projeto de *e-commerce*, colocando-se os elementos de trabalho com as respectivas atividades, para se ter a visão do projeto como um todo.

O varejo tradicional e o *e-commerce* (varejo virtual) serviram de base para a estruturação da EAP. Ela divide o projeto em porções – ou itens – gerenciáveis, garantindo que todos os elementos de trabalho necessários à conclusão do projeto sejam identificados. Trata-se de uma árvore hierárquica de itens finais que precisam ser atingidos ou produzidos durante a execução do projeto. Atingir ou produzir todos esses itens constitui a conclusão dos objetivos do projeto (GIDO; CLEMENTS, 2007, p. 101).

Após estudo e análise do varejo tradicional, do comércio eletrônico e da definição dos objetivos do projeto, os passos seguintes foram a determinação de quais elementos de trabalho, ou atividades, precisavam ser conduzidos para o cumprimento do projeto. A leitura sobre o varejo tradicional possibilitou entender quais itens de varejo eram importantes para o negócio. Depois do estudo do comércio eletrônico, foi possível acrescentar e substituir os elementos singulares a essa diferente plataforma de comercialização.

O projeto foi dividido em nove ramificações macro:

1. Concorrência
2. Público-alvo
3. Finanças
4. Mercadorias
5. Compras
6. Vendas
7. Site
8. MKT
9. Estrutura – Física e RH

A partir daí, foi criada uma estrutura gráfica do projeto em porções menores. Abaixo das nove ramificações foram colocados os pacotes de trabalho e as atividades necessárias ao seu cumprimento.

O desenho da EAP trouxe à tona elementos de estratégias varejistas, sinalizando pontos que podem ser esquecidos quando falamos sobre o *e-commerce*. Apesar de ser uma comercialização virtual, o *e-commerce* requer itens muito próximos ao varejo tradicional para

seu devido funcionamento, como toda uma parte organizacional e de recursos humanos, em que cabem questões que já são bastante discutidas dentro do varejo. Por outro lado, traz uma singularidade advinda da tecnologia, que faz com que algumas relações comerciais se tornem bastantes distintas. Como exemplo, podemos observar toda uma forma de venda, ou mesmo a questão do local. No varejo tradicional a venda é realizada em uma loja física, enquanto que no *e-commerce* a venda é realizada através do próprio *site*.

## 7 CONCLUSÃO

O *e-commerce* é uma extensão do varejo tradicional e cresce a cada ano. Nesse ambiente virtual as mudanças são cada vez mais rápidas, devido a sua própria natureza. Por outro lado, não se pode deixar de considerar que o *e-commerce* pode trazer algumas vantagens, se bem administrado, sobre o varejo tradicional.

Como uma forma de garantir essas vantagens e também o sucesso do negócio, é importante entender os elementos e as áreas que contemplam o comércio eletrônico. Depois desse entendimento, as empresas que desejam comercializar seus produtos e serviços na internet, pelo comércio eletrônico, precisam construir estruturas que possibilitem integrar de forma eficaz todos os elementos do negócio.

A construção de uma Estrutura Analítica do Projeto (EAP) é uma forma de integrar essas áreas. No presente trabalho, o desenvolvimento da EAP foi feito a partir dos estudos e análises que permeiam tanto o varejo tradicional quanto o varejo virtual. A partir disso, foi possível selecionar os elementos importantes e necessários para um projeto de *e-commerce*.

Como resultado, obteve-se a construção gráfica da EAP de um projeto de *e-commerce* para produtos sustentáveis. O projeto foi subdividido em porções menores a fim de garantir o gerenciamento do negócio. Foram selecionadas nove ramificações: concorrência, público-alvo, finanças, mercadorias, compras, vendas, *site*, MKT e estrutura (física e RH), e na sequência os pacotes de trabalho de forma mais detalhada. O desenho nesse formato permite sua utilização em outros projetos de *e-commerce*, ou mesmo como base para planos de negócios de comércio eletrônico. Ele pode ser usado como suporte para uma customização, acrescentando elementos ou simplificando o contexto, dependendo do projeto e de seus requisitos.

O desenho da EAP buscou trazer elementos estratégicos varejistas tanto de ordem do varejo tradicional como do virtual, sinalizando os pontos a serem complementados. O *e-commerce* requer itens muito próximos aos do varejo tradicional para seu devido funcionamento, como questões organizacionais e de recursos humanos, que muitas vezes são esquecidas. No entanto, traz algumas singularidades advindas de seu próprio caráter virtual e da tecnologia, que faz com que algumas relações comerciais se tornem distintas. A construção da EAP buscou contemplar esses elementos estratégicos, organizando suas principais necessidades a fim de garantir o sucesso do negócio e seu melhor gerenciamento.

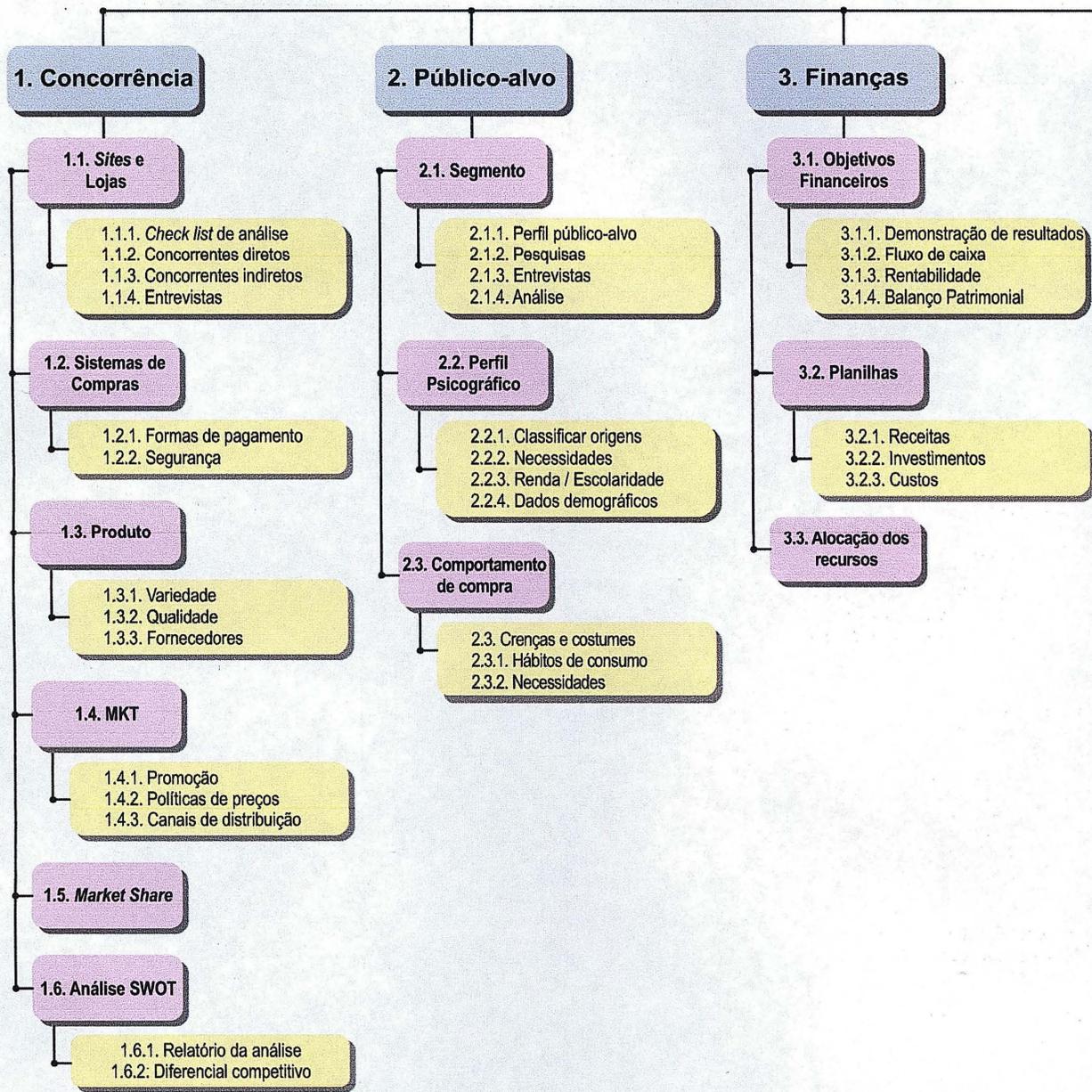
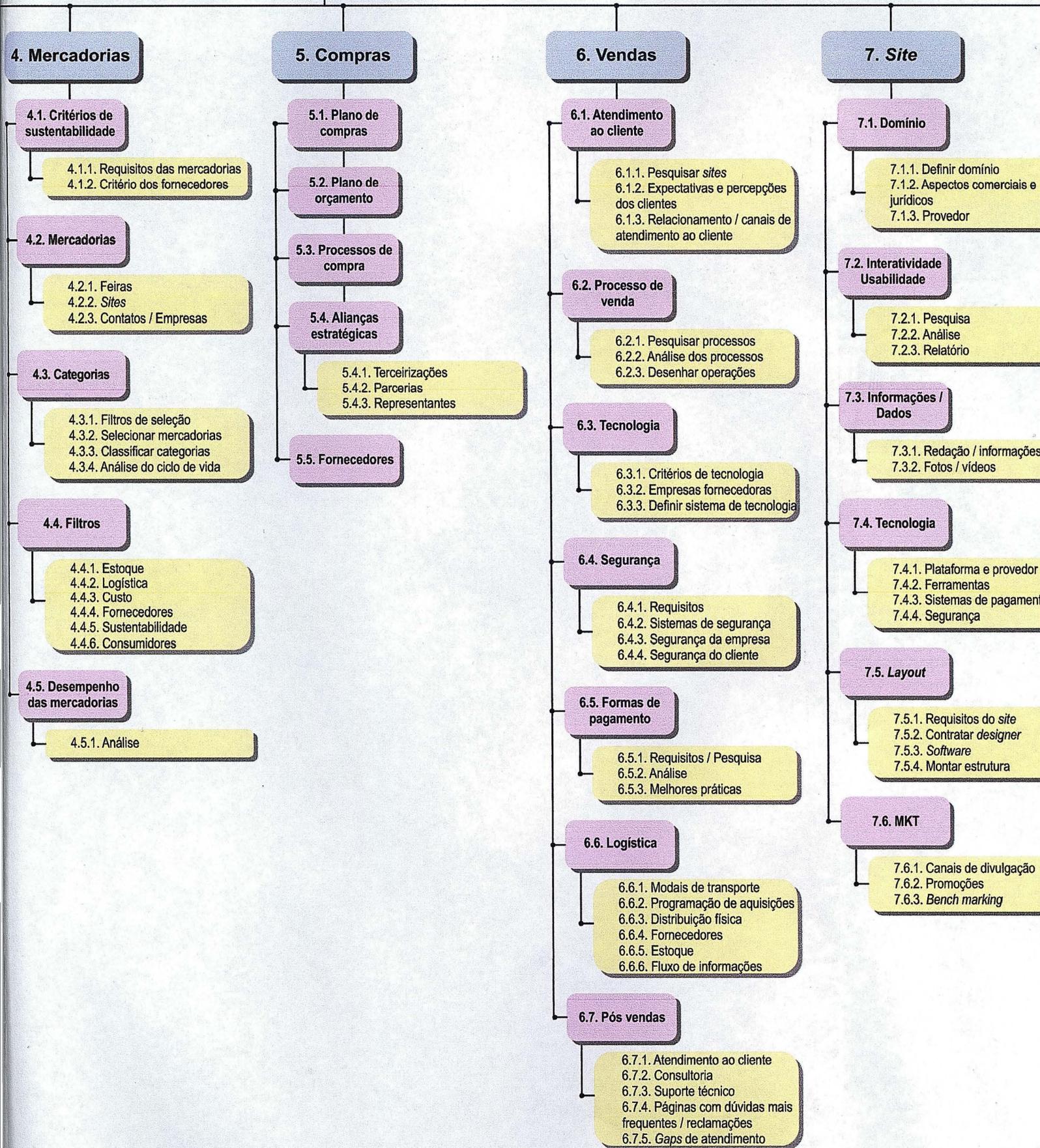
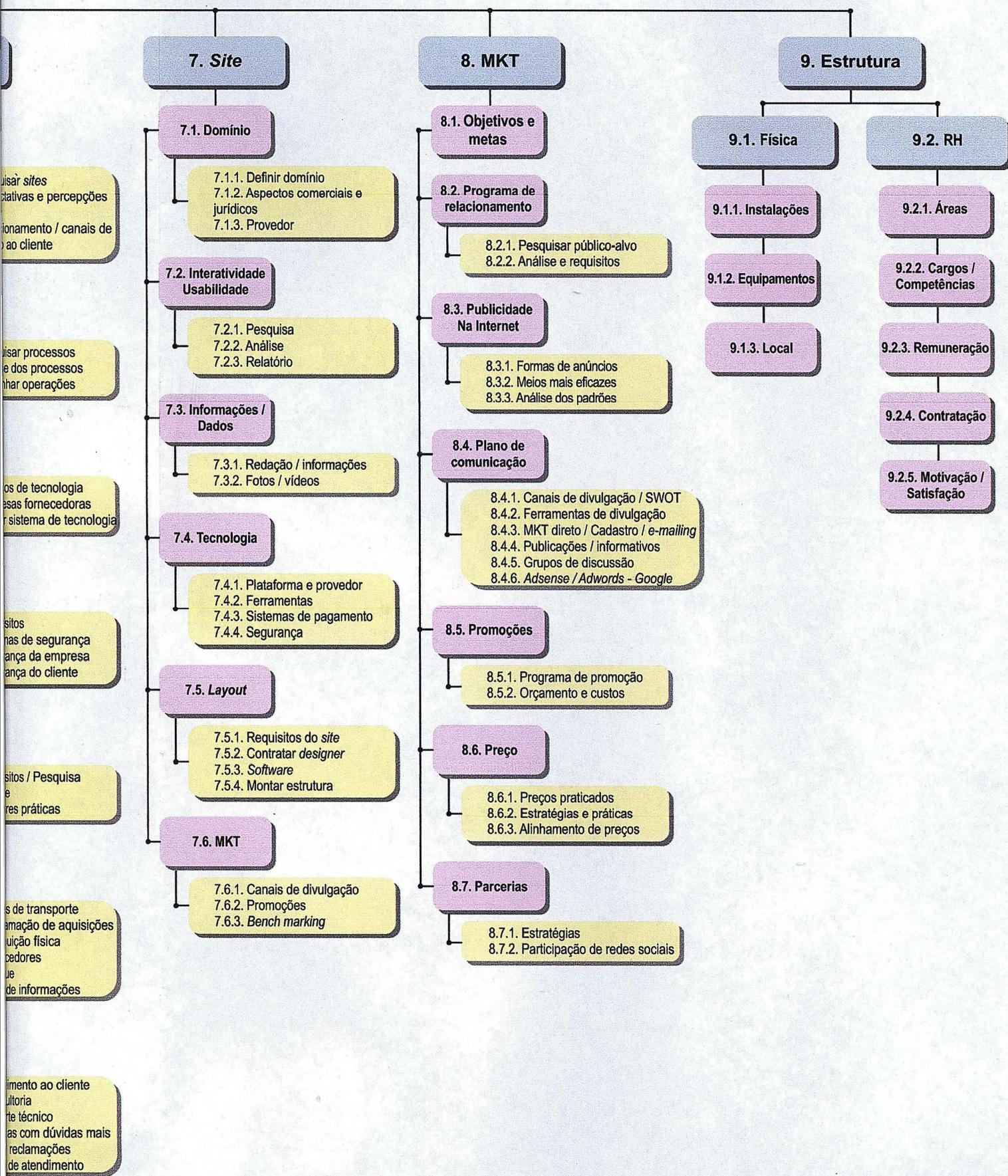


FIGURA 2 – ESTRUTURA ANALÍTICA DE PROJETO (EAP)

# Plano de Implementação de um E-commerce de Produtos Sustentáveis





analisar sites  
estatísticas e percepções  
acionamento / canais de  
contato do cliente

analisar processos  
de trabalho  
e dos processos  
para melhorar operações

analisar os de tecnologia  
das empresas fornecedoras  
e do sistema de tecnologia

analisar sites  
de segurança  
e a confiança da empresa  
e a segurança do cliente

analisar sites / Pesquisa  
de mercado e  
práticas

analisar os de transporte  
e a otimização de aquisições  
e a logística física  
dos fornecedores  
e a qualidade  
de informações

analisar o atendimento ao cliente  
e a melhoria  
do suporte técnico  
e a resolução das  
com dúvidas mais  
reclamações  
e a qualidade  
de atendimento

## REFERÊNCIAS

ABC-COMMERCE. Disponível em: <<http://www.e-commerce.org.br>>. Acesso em: abr. 2009.

ALBERTIN, A. L. **Comércio eletrônico: modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação**. São Paulo: Atlas, 2000.

CATALANI, L., KISCHINEVSKY, A., RAMOS, E., *et al.* **E-commerce**. São Paulo: FGV, 2004.

FELIPINI, D. **ABC do e-commerce**. Disponível em: <<http://www.abc-ecommerce.com.br>>. Acesso em: jan. 2009.

FLEURY, A. L. **Dinâmicas organizacionais em mercados eletrônicos**. São Paulo: Atlas, 2001.

GIDO, J.; CLEMENTS, J. P. **Gestão de projetos**. São Paulo: Thomson, 2007.

LEVY, M.; WEITZ, B. A. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

LIMEIRA, T. M. V. **E-marketing: o marketing na internet com casos brasileiros**. São Paulo: Saraiva, 2003.

NAKAMURA, R. R. **E-commerce na internet**. São Paulo: Érica, 2001.

NOVAES, A. G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

TURBAN, E.; RAINER Jr., R. K.; POTTER R. E. **Administração de tecnologia da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.