



RAE - Revista de Administração de Empresas  
ISSN: 0034-7590  
rae@fgv.br  
Fundação Getulio Vargas  
Brasil

Albertin, Alberto Luiz; Moura, Rosa Maria de  
COMÉRCIO ELETRÔNICO: MAIS EVOLUÇÃO, MENOS REVOLUÇÃO  
RAE - Revista de Administração de Empresas, vol. 42, núm. 3, julio-septiembre, 2002, pp. 114-117  
Fundação Getulio Vargas  
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=155118113010>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

# COMÉRCIO ELETRÔNICO: MAIS EVOLUÇÃO, MENOS REVOLUÇÃO

**Alberto Luiz Albertin**

Professor, Pesquisador e Consultor da FGV-EAESP.

E-mail: [albertin@fgvsp.br](mailto:albertin@fgvsp.br)

**Rosa Maria de Moura**

Pesquisadora e Consultora da FGV-EAESP.

E-mail: [rosamoura@fgvsp.br](mailto:rosamoura@fgvsp.br)

O comércio eletrônico, tanto no Brasil como no mundo, passou pela fase de euforia e, em seguida, pela de ceticismo exagerado. Atualmente, encontra-se em um momento de consolidação por meio do desenvolvimento dos processos que já eram realizados em um ambiente com menor apoio da infra-estrutura de tecnologia de informação e comunicação pública.

No Brasil, essa situação é cada vez mais clara e seu progresso tem sido identificado pela Pesquisa de Comércio Eletrônico no Mercado Brasileiro. A publicação, que está na sua quarta edição anual, fornece subsídios para comprovar o processo evolutivo, ainda com certa distância da possível revolução que seria desencadeada por essa nova forma de comércio.

Definida como uma grande mudança de regra, a revolução deve ser baseada em um processo consistente de evolução para que tenha, de fato, sucesso e possa sustentar-se. Assim, apesar do ceticismo que argumenta

que o comércio eletrônico não revolucionaria, as empresas de fato já estão fazendo a evolução que servirá de base para a revolução – que ocorrerá quando, enfim, o ambiente empresarial começar a aplicar as mudanças possíveis e a generalizar seus efeitos.

## A evolução com cautela

O comércio eletrônico (CE) já é uma realidade nos diversos setores da economia, tanto no Brasil como no mundo. Sua assimilação e utilização tornam-se parte da estratégia das organizações. O conhecimento dos vários aspectos e contribuições, bem como de seu uso atual, potencial e tendências, é importante para o aproveitamento bem sucedido das oportunidades do ambiente de negócios na era digital.

Mesmo que ainda se possa considerar como estando em um estágio intermediário de expansão, o CE encontra-se em um processo de consolidação e apresenta claros sinais de evolução. O nível de CE no mercado

brasileiro apresenta um crescimento significativo, segundo a quarta edição da Pesquisa de Comércio Eletrônico no Mercado Brasileiro, tanto nas transações negócio-a-negócio como naquelas negócio-a-consumidor, ainda que tenha ficado abaixo das estimativas de edições anteriores da pesquisa. O crescimento das transações entre empresas é maior, apresentando um volume significativamente mais elevado. Essa relação tende a permanecer no ambiente de CE.

O valor atualmente transacionado no CE representa aproximadamente 1,18% do valor do mercado total de negócio-a-negócio, e 0,35% do mercado negócio-a-consumidor. Os índices podem ser considerados pequenos somente se analisados de forma isolada. Uma análise integrada com o tempo de existência de tal ambiente, suas evoluções e tendências, os gastos e investimentos que estão sendo realizados etc., permite concluir que esses índices confirmam o progresso do CE e que sua

tendência é de crescimento, embora agora mais cauteloso e buscando retornos efetivos dos investimentos feitos. As realizações que estão sendo empreendidas têm como foco principal o desenvolvimento dos processos já existentes, construindo e preparando as bases do novo ambiente de forma sustentada.

O crescimento apresentado foi inferior às estimativas feitas pelas empresas para 2001 devido, principalmente, a grandes mudanças econômicas do mercado e ao maior conhecimento sobre CE, seus fundamentos, sua infra-estrutura, aplicações disponíveis, limitações etc. Essa situação levou as empresas a perceberem a complexidade de sua utilização, uma vez que não é uma simples aplicação de tecnologia, envolvendo um grande número de variáveis e participantes.

#### **Os estágios da evolução**

A evolução do CE no mercado brasileiro apresenta quatro grandes estágios, necessários para a formação do novo ambiente de negócios como um todo. São eles: fornecimento de informação, realização de transação, realização e apoio à distribuição de produtos e serviços e utilização de comunicação interativa.

A grande ênfase da utilização das aplicações de CE nos processos de negócio relativos ao relacionamento com clientes, mais especificamente àqueles voltados para o fornecimento de informações sobre produtos e serviços, demonstra que a maioria das empresas já utiliza esse ambiente em um primeiro, e consolidado, estágio de desenvolvimento.

A busca da expansão das transações, comprovada principalmente pelo crescimento dos processos de recebimento de pedidos e suporte à utilização de produtos e serviços, permite identificar o início da utilização desse ambiente para o oferecimento de interação e realização de transações.

A distribuição de produtos e ser-

viços apoiada por meios eletrônicos, ainda que não intensa, implica na inserção das empresas no ambiente digital. Os produtos não físicos – tais como informação, música, software etc. – passam a ser distribuídos de forma eletrônica. Já o processo de distribuição dos produtos físicos utiliza o ambiente digital para oferecer a possibilidade de acompanhamento de suas fases.

A interação da comunidade formada pelos participantes de toda a cadeia de valores nesse ambiente digital, de forma mais abrangente e não apenas pelo fornecimento unilateral de informação, realização de transação e distribuição de produtos e serviços, começa a ser realizada pelas organizações.

ca eletrônica de dados com plataforma proprietária. Considerando os setores de comércio e serviços, cerca de 70% das empresas já utilizam essas aplicações na integração com clientes.

As aplicações de CE no relacionamento com fornecedores não eram tidas como prioritárias pelas empresas, porém, seu crescimento acentuado demonstra que as empresas também estavam trabalhando em seu desenvolvimento. Essa situação pode ser entendida pelo aumento do interesse das empresas em realizarem seus processos de cadeia de suprimentos utilizando meios eletrônicos, ao mesmo tempo em que a realização intensa de processos de relacionamento com clientes completa o cenário.

### **TANTO NO BRASIL COMO NO MUNDO, O COMÉRCIO ELETRÔNICO ENCONTRA-SE EM UM MOMENTO DE CONSOLIDAÇÃO.**

O desafio atual deve ser entendido como a busca de realização de transação, distribuição de produtos e serviços, e comunicação interativa no novo ambiente. Após o início do simples fornecimento de informação, o mercado buscou, primeiro, a realização de transação; em segundo, o apoio à distribuição; e, em terceiro, a interação pela comunicação – sendo que a evolução não acontece necessariamente de forma linear nesses três estágios.

A análise desse quadro evolutivo, com as realizações já empreendidas, possibilita concluir que as empresas estão direcionando seus esforços para sua inserção no novo ambiente de negócio formado pelas comunidades.

#### **A integração eletrônica favorece as comunidades**

A utilização das aplicações de CE para integração das empresas com seus fornecedores ultrapassa os 50% nas indústrias pesquisadas, incluindo a tro-

O grande crescimento de extranet e portais deve-se à busca da integração eletrônica entre empresas e consumidores. Esse mesmo interesse impulsiona as empresas a adotarem modelos de relacionamento mais completos e sofisticados – como CRM (gerenciamento do relacionamento com clientes), SCM (gerenciamento da cadeia de suprimentos) e ECR (resposta eficiente ao consumidor) –, que tendem a exigir mudanças consideráveis em toda a cadeia de valor. Tal utilização apresenta níveis ainda baixos, mas significativos, e tem como base somente alguns dos componentes desses modelos, principalmente os de apoio operacional.

Por outro lado, a grande utilização de intranet pode ser entendida pela similaridade das redes internas, muito utilizadas pelas empresas, e o oferecimento de novas funcionalidades compatíveis com o ambiente externo.

Conforme se previa nas edições anteriores da pesquisa, o aumento na utilização do conceito de “comuni-

dades" representa seu reconhecimento como um componente importante nos novos modelos de negócio, o que contribui, entre outros, para o tratamento dos aspectos de adoção e relacionamentos. Essa situação ainda apresenta uma utilização parcial de todo o potencial das comunidades virtuais, as quais possibilitam o relacionamento entre seus participantes da forma mais livre possível – por exemplo, sem restrições de localização geográfica.

### As aplicações definem o nível de evolução

As aplicações de CE mais intensamente utilizadas pela maioria das empresas ainda são basicamente aquelas que já podem ser consideradas como bastante assimiladas no novo ambiente digital, incluindo *home page*, *e-mail* e troca eletrônica de dados, sendo que as mais inovadoras, tais como dinheiro eletrônico, começam a ser utilizadas, mesmo que sua intensidade ainda seja pequena. A infra-estrutura pública de comunicação e informação passa a apresentar tendências de desempenho mais aderente às perspectivas de evolução, embora ainda com custos não tão adequados, e de efetiva convergência e maior abrangência.

Com a evolução do CE, principalmente em transações entre empresas, o cartão de crédito apresentou uma redução em sua participação nos sistemas eletrônicos de pagamento. Ao mesmo tempo, outras formas eletrônicas de pagamento começam a ser assimiladas e utilizadas, como o *smart card* (cartão inteligente), o *e-cash* (dinheiro eletrônico) e o *e-check* (cheque eletrônico), se bem que ainda em pequenos níveis de utilização.

As aplicações mais estruturadas, como catálogo e formulário eletrônicos, que podem servir de base para a interação com fornecedores, clientes e consumidores, nos vários processos de negócio, apresentam um crescimento significativo. Essa situação confirma que as empresas passaram a dar maior atenção às aplicações

mais estruturadas, entretanto, ainda sem muita interação dinâmica.

### O foco nos processos de atendimento a cliente

As empresas utilizam cada vez mais a infra-estrutura de Internet e as aplicações de CE como meios para a realização de seus processos de negócio, com clara predominância daqueles relativos ao atendimento a cliente. Tal utilização encontra-se ainda significativamente voltada para o fornecimento de informações institucionais e de produtos e serviços, mas com significativo aumento de realização de transações – em especial, o recebimento de pedidos.

Os processos de cadeia de suprimentos são os que apresentam maiores crescimentos, de forma coerente com a atenção que as empresas deram aos processos de *e-procurement* e logística, principalmente para materiais indiretos. Em relação a esses processos, a maior utilização é para solicitação de suprimentos.

As empresas já estão utilizando o CE, porém, focando somente uma parte de seus processos de negócio – aqueles referentes ao relacionamento externo com seus clientes e fornecedores. Visto que atualmente o nível de integração ainda é baixo, o próximo passo será permear ainda mais os processos internos e integrá-los com os externos, de forma automática.

### Os aspectos tratados pelas empresas

Os aspectos considerados mais relevantes pelas empresas são aqueles necessários para mais um ciclo de expansão de CE, o que demonstra o amadurecimento do mercado brasileiro em relação a esta forma de comércio. Nessa situação, de modo coerente com a realização dos processos de cadeia de suprimentos, as empresas começam a dar ênfase a seu relacionamento com fornecedores.

As empresas avaliam como mais importantes os aspectos de segurança e privacidade, relacionamento com

clientes, alinhamento estratégico e adequação organizacional e tecnológica, o que é considerado coerente com a atual utilização e as tendências. A busca pela utilização de CE nos processos que envolvem troca de informação e transações exige um ambiente com segurança mais efetiva, ao mesmo tempo em que as características do novo ambiente exigem proximidade com o cliente e alinhamento das estratégias empresariais para sua expansão.

Com a evolução desse ambiente, as empresas perceberam que, além do cuidado para que o relacionamento com clientes seja feito de forma segura, é necessária a adequação organizacional e tecnológica para os novos modelos de negócio, bem como seu alinhamento estratégico, para obter retorno sobre o investimento. Cabe mencionar a atenção dada ao aspecto de adequação de produtos e serviços, por meio de customização em massa.

O foco das empresas são os clientes, embora a preocupação com os fornecedores comece a ser identificada. Em relação a produtos e serviços, as empresas começam a perceber que nem todos são adequados para a comercialização com sucesso por meio eletrônico. As empresas também percebem que a adequação organizacional e tecnológica deve ser coerente com os produtos e serviços a serem oferecidos nesse novo ambiente.

A mudança mais importante está relacionada com a distinção que as empresas estão fazendo entre os vários aspectos, deixando de considerar tudo como igualmente importante e privilegiando aqueles itens relativos à situação atual desse novo ambiente empresarial.

### As contribuições esperadas

As principais contribuições oferecidas pelo ambiente de CE continuam sendo o relacionamento com os clientes e a estratégia competitiva. Essa situação tende a fazer com que a empresa participe do novo

ambiente, mesmo que ainda não tenha claro como garantir o aproveitamento de outras contribuições.

A percepção das empresas sobre a importância da melhoria do relacionamento com clientes confirma o CE como grande facilitador da integração eletrônica da empresa com seus clientes, e que permitirá a realização de processos voltados para a identificação e satisfação das necessidades daqueles. Ao mesmo tempo, as empresas passam a perceber a mesma contribuição em relação aos fornecedores.

O CE ainda é considerado mais como estratégia competitiva geral, do que como forma de redução efetiva de custo, devido à falta de crescimento significativo do mercado. A avaliação das contribuições relativas à tecnologia permite verificar que as empresas, por um lado, já adotaram a infra-estrutura pública de comunicação e informação – Internet – e, por outro lado, não visualizam grandes contribuições de sua utilização.

As empresas, de uma forma geral, consideram as aplicações de CE como sendo novos canais de promoção e de vendas e distribuição, e não como forma efetiva de inovação de produtos e serviços. Por outro lado, há um número significativo de empresas que perceberam a importância da customização em massa de seus produtos e atuais serviços.

A avaliação das contribuições oferecidas pelo CE demonstra o amadurecimento do mercado brasileiro e a coerência com a importância atribuída aos vários aspectos. A dificuldade de obter as contribuições esperadas, bem como a dificuldade de tratar os aspectos necessários, levam a realizações abaixo das estimativas elaboradas nos anos anteriores, fazendo com que as empresas reavaliem a importância das contribuições que esse novo ambiente oferece.

### O sonho não acabou ... virou realidade

No início, o CE no mercado brasileiro, assim como no mercado in-

ternacional, começou como uma grande onda, com promessas de revoluções que seriam facilmente realizadas e trariam significativos retornos de investimentos para aqueles que aderissem. Para os demais, a ameaça era ficarem ultrapassados e serem eliminados rapidamente, uma vez que a nova economia iria revolucionar tudo.

ços, como ainda pela definição da própria estratégia da empresa. Cabe enfatizar que o grande desafio é a inovação dos processos de negócio e dos produtos e serviços, viabilizada exatamente por esse novo ambiente.

A Pesquisa de Comércio Eletrônico no Mercado Brasileiro fornece subsídios suficientes para con-

## O CE AINDA É CONSIDERADO MAIS COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA GERAL, DO QUE COMO FORMA DE REDUÇÃO EFETIVA DE CUSTO.

Em seguida, surgiu um enorme vale onde predominou o ceticismo, reforçado por significativos fracassos de várias iniciativas tidas como revolucionárias. Esse ceticismo levou à subvalorização do poder da infra-estrutura de comunicação e informação.

Atualmente, estamos na segunda onda, quando as empresas consideram as aplicações de CE com mais realismo, menos ingenuidade e maior conhecimento de suas dificuldades, limites e oportunidades.

As empresas passam a entender que uma importante mudança como essa necessita de um profundo conhecimento de seus fundamentos, visando identificar, primeiro, as oportunidades oferecidas que realmente podem ser efetivadas e, segundo, o que deve ser feito para que o esforço torne-se de fato um sucesso.

Esse conhecimento é imprescindível para a definição da estratégia mais adequada a ser adotada pela empresa, de forma coerente com seu negócio. Visando a construção tanto do modelo completo que se deseja, quanto das etapas de sua adoção, com constantes avaliações.

A estratégia adequada deve considerar que nem sempre todos os processos de negócio serão realizados de forma eletrônica, o que pode ser devido a restrições do ambiente digital, ou de seus produtos e servi-

firmar que as empresas estão adequando-se ao novo ambiente, melhorando os processos já existentes e utilizando tecnologias já assimiladas e adotadas, que guardam similaridades com as atuais. Essa situação demonstra que as empresas estão no processo de evolução de CE e se preparando para realizar as possíveis revoluções.

O sonho no ambiente empresarial é possível, desde que as empresas tratem de forma cada vez mais consciente a realidade, que influencia as mudanças no ambiente em que atuam, ao mesmo tempo em que pode ser influenciada. As mudanças são mais sociais, organizacionais, econômicas etc. e menos tecnológicas.

Finalmente, as empresas passaram a entender que o sonho criado a partir das promessas iniciais não acabou, mas que a realidade existe e já está sendo influenciada por esse sonho. Para que não se torne um pesadelo, as empresas devem exigir um retorno para os investimentos realizados nesse novo ambiente, mesmo que seja a longo prazo e de forma indireta. Tais retornos devem ser mensurados, embora ainda necessitem de melhor conhecimento para sua definição e de seus indicadores, e devam ser considerados de forma corporativa para a realidade atual e futura. ○