

**MODELO DE ANÁLISE DOS GRAUS DE UTILIZAÇÃO DO NEGÓCIO ELETRÔNICO EM EMPRESAS VIRTUAIS E TRADICIONAIS: UM ESTUDO DOS CASOS DAS LIVRARIAS AMAZON.COM E BARNES & NOBLES**

**Eduardo Vasconcellos<sup>1</sup>**  
**Sérgio Nunes Muritiba<sup>2</sup>**  
**Patricia Morilha de Oliveira<sup>3</sup>**

**RESUMO**

A crescente utilização dos meios eletrônicos pelas empresas têm criado pressões para que as empresas tradicionais passem a buscar oportunidades no uso do *e-business* como propulsor dos seus negócios. Por outro lado, empresas tipicamente virtuais passam também a ter algumas características das empresas físicas, na busca por melhores resultados. Assim, existem diferentes graus de utilização do *e-business* como ferramenta que agregue valor aos negócios.

Este artigo propõe um modelo que analise estes diferentes graus de utilização dos negócios eletrônicos pelas empresas, partindo dos extremos entre ser uma empresa totalmente física ou totalmente virtual, e analisando os níveis existentes entre estes extremos. Para isso, são estudadas duas empresas concorrentes no setor de vendas *on-line* de livros: a Amazon.com, líder mundial de vendas *on-line* de livros, e sua maior concorrente, a maior livraria do mundo, Barnes & Nobles. Por meio do estudo da estratégia destas empresas, exemplifica-se o modelo proposto, mostrando cuidados que as empresas devem tomar quando estiverem decidindo sobre as oportunidades do *e-business* para seus negócios.

**1. Objetivo**

O surgimento do *e-business*, cujo crescimento em dólares, só nos EUA, já é maior que o PIB de alguns países (LARA, 2001), está fazendo com que surjam movimentos nas empresas com relação ao direcionamento dos seus negócios, de forma a aproveitar as oportunidades do novo negócio. Hoje, 40% das empresas médias americanas já compram pela Internet; muitas mantêm relacionamento com

---

<sup>1</sup> Professor Titular do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo atualmente Presidente da FIA – Fundação Instituto de Administração, instituição conveniada com a FEA/USP, Diretor da International Association for the Management of Technology e referee em diversas revistas internacionais.

<sup>2</sup> aluno do 5º ano do curso de Bacharelado em Administração de Empresas da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo - E-mail: [smuritiba@mail.com](mailto:smuritiba@mail.com)

<sup>3</sup> aluna do 5º ano noturno do curso de Bacharelado em Administração de Empresas da Faculdade de Economia e Administração da USP. - E-mail: [pmorilha@mail.com](mailto:pmorilha@mail.com)

clientes, outras até mesmo expandem sua base de clientes; há ainda as empresas virtuais, cujo mercado potencial se estende muitas vezes a todos os usuários de Internet do mundo.

Apesar do grande crescimento, o *e-business* ainda é um setor embrionário. As empresas que pretendem utilizar ferramentas eletrônicas para seus negócios ainda necessitam de estudos que sirvam como base para o estabelecimento de suas estratégias.

Neste sentido, o presente trabalho tem por objetivo analisar casos reais de *e-business*, com a finalidade de melhor compreender os aspectos das estratégias e estruturas ligados a esta questão. Para isso, os casos utilizados serão os das livrarias Amazon.com e Barnes & Nobles, que, trilhando diferentes caminhos, se estabeleceram no mercado de vendas de livros *on-line*: enquanto que a Amazon se estabeleceu como empresa virtual, a Barnes & Nobles surgiu como uma empresa tradicional, entrando posteriormente no mercado *on-line*.

Estes diferentes caminhos para a utilização do *e-business* compreendem a decisão de tornar-se uma empresa virtual ou tradicional, e todas as alternativas entre um extremo e outro. Essas alternativas, que devem ser consideradas por qualquer empresa que se proponha a utilizar o e-business como ferramenta, serão analisadas mediante a proposição de um modelo que trata das muitas combinações possíveis entre ser uma empresa puramente virtual ou puramente tradicional.

## 1. Revisão da literatura

Comércio eletrônico, por definição, (*Turbam opud Curso Especialização em E-commerce*, 2001), é a compra e venda de produtos e informações por meio da Internet e outros serviços de rede. O comércio eletrônico pode ser feito entre empresas – o chamado B2B: *business to business* – ou entre empresas e seus consumidores – o chamado B2C: *business to consumer*. Quando as transações ocorrem entre consumidores chama-se C2C.

As transações em *e-business*, nos Estados Unidos, vem aumentando em uma velocidade impressionante nos últimos anos. Em 1999, o e-business neste país movimentava mais de US\$110 bilhões. Em 2001, as previsões, que estão se confirmando, são de movimentação de mais de US\$550 bilhões. Já para 2003, este número deve ultrapassar US\$1,3 trilhões (*Forrester Research, apud LARA, op.cit.*).

Hoje, após a queda das ações da Nasdaq, bolsa que é composta pela maioria das empresas da nova economia, há no mercado um alarde sobre a eventual falência das empresas ponto.com. Porém, é importante notar que este fato não se contradiz ao crescimento previsto para os negócios eletrônicos: as empresas ponto.com que quebraram em 2000, nos EUA, não representam 1% do total de empresas falidas no país, o que mostra que a onda de falências se trata de um fenômeno da economia, e não do setor eletrônico em particular (REVISTA PONTO-COM, 2001).

Ao contrário, vários diferenciais podem ser proporcionados às empresas devido ao uso da Internet como propulsora dos negócios. Porter (2001) propõe alguns desses diferenciais, quando se analisa a Internet sob o enfoque de seu modelo das cinco forças:

- **Barreiras à entrada:** a Internet reduz a necessidade de força de vendas; porém, é difícil manter a propriedade das aplicações utilizadas nos sites; existem muitos concorrentes entrando em muitas indústrias, devido à facilidade de se estabelecer um site;
- **Fornecedores:** a Internet auxilia as empresas que compram a aumentar seu poder de barganha com seus fornecedores, embora, ao mesmo tempo, seus fornecedores passam a ter acesso a um mercado maior quando se utiliza a Internet; pode haver também uma diminuição na cadeia de produção, já que produtores podem atingir diretamente seus consumidores, sem haver necessidade de um canal de distribuição. De acordo com uma pesquisa apresentada por Lara

(2001), as compras pela Internet proporcionam maior rapidez para fazer pedidos, maior comodidade, redução de custos e economia de tempo. Ainda aumenta a disponibilidade do produto, já que as lojas virtuais não possuem horário de funcionamento e não dependem de espaço físico para exposição dos produtos. São também possíveis padrões mais eficazes de controle de qualidade, gerenciamento de caixa e controle sobre os fornecedores.

- Rivalidade entre concorrentes: reduz as diferenças entre os concorrentes, e assim a competição se estabelece ao nível do preço; aumenta o leque de mercado, e isto torna maior o número de concorrentes das empresas; empresas virtuais têm seus custos variáveis aumentados com relação ao custo fixo, o que facilita no gerenciamento de custos.
- Produtos substitutos: ao fazer a indústria, em geral, mais eficiente, a Internet aumenta o tamanho do mercado; assim, há novas ameaças de produtos e serviços substitutos.
- Clientes: a Internet aumenta o poder de barganha dos clientes e também dos consumidores finais.

Pesquisas sobre tendências (LINTZ, 2001) apontam para algumas dificuldades pelas quais as empresas estão passando, em decorrência do surgimento da Internet e do e-business. Uma delas é a diminuição das barreiras à entrada: hoje, fica muito mais fácil o surgimento de concorrentes em negócios virtuais, dado o baixo investimento em capital necessário para a implantação de um *site* que realize vendas *on-line*, comparativamente aos investimentos para se estabelecer o mesmo negócio, fisicamente.

Outra dificuldade é o aumento do poder dos consumidores, buscando benefícios reais. Assim, empresas virtuais que não proporcionem a seus clientes ganhos reais, podem perdê-los na velocidade de um clique. Já as empresas físicas sofrem pressões para entrarem rapidamente na rede, aproveitando o setor que ainda está embrionário. Os clientes mais familiares em tecnologia, de acordo com pesquisas (3, op.cit.), deixarão de ser fiéis aos seus sites preferidos na medida em que encontrarem sites menores com melhores condições de compra.

Assim, há um aumento da competição entre as empresas, tanto físicas quanto virtuais, de forma que algumas *ponto.com* saiam do mercado, ao mesmo tempo em que empresas físicas passem a utilizar mais e mais tecnologia em seus negócios.

Hoje, o que verifica quanto à utilização do *e-business*, são dois movimentos na estratégia das empresas:

- empresas tradicionais, chamadas por isso de “empresas de concreto”, que passam a utilizar as tecnologias como impulsionadoras de seus negócios, muitas vezes trilhando caminhos na direção de se tornarem empresas virtuais;
- empresas virtuais que, devido às dificuldades que estão encontrando, buscam nos meios tradicionais – infra-estrutura semelhante às empresas “de concreto”, incluindo vendas por forma física – uma solução para perpetuação de seus negócios.

A fim de analisar estes movimentos, e os graus de utilização do *e-business* que são possíveis, este artigo propõe um modelo que poderá ser utilizado, como ferramenta auxiliar, pelas empresas que estiverem envolvidas com a decisão sobre a questão acima.

## 2. Metodologia

A metodologia utilizada para a realização deste trabalho consistiu em pesquisa bibliográfica sobre *e-business* utilizando-se, principalmente, artigos publicados em periódicos, e alguns livros já publicados sobre o tema.

Dois casos (*Amazon e Barnes and Noble*) foram estudados com base na literatura com a finalidade de permitir ao leitor visualizar o potencial de aplicação do modelo para ajudar na tomada de decisão.

Deve ser ressaltado que a metodologia usada não permite conclusões definitivas mas, tão somente, propor um modelo que possa ser completado e validado por outros estudos.

## 3. Proposição de um modelo de utilização do e-business

Conforme visto, o crescimento do *e-business* está gerando dois movimentos na sociedade, fazendo com que as empresas físicas e virtuais repensem seus negócios, de forma a aproveitar as oportunidades geradas. Diante disso, as empresas apresentam necessidades de conhecer melhor este setor, ainda emergente, para avaliar quais as melhores opções de utilização do negócio eletrônico em seu caso específico. Além disso, necessita-se de um referencial para as empresas que já utilizam o negócio eletrônico, como base de comparação e tomada de decisões, e principalmente para que elas possam determinar qual o modelo que mais se adequa às suas necessidades, dadas suas particularidades.

Estas foram as necessidades que levaram à proposição do modelo de utilização do *e-business* demonstrado, a seguir.

### 3.1 Modelo de Utilização do E-business

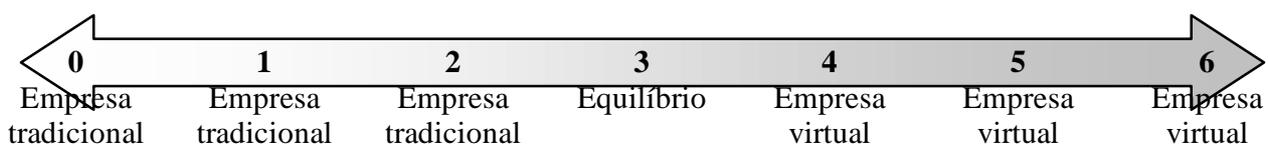
O surgimento de empresas puramente virtuais causou uma quebra de paradigmas nas empresas em geral. As empresas da nova economia, apesar de possuírem um número de funcionários e uma infra-estrutura muito menores do que as empresas tradicionais, apresentavam um potencial de ganhos muito grande, que aumentaram muito seu valor, ultrapassando o valor de muitas das empresas tradicionais. A partir daí, muitas empresas até então tradicionais, passaram a buscar na Internet oportunidades para seus negócios.

Mais tarde, percebeu-se que este valor estava super avaliado, provocando queda acentuada no valor das ações destas empresas. Principalmente após este fenômeno, algumas empresas, tipicamente virtuais, estão buscando nos meios tradicionais, subsídios para seus negócios, como forma de melhoria de qualidade e diminuição de custos, a fim de manter e conquistar clientes.

Assim, hoje, muitas vezes fica difícil determinar se uma empresa é virtual ou tradicional, já que a utilização do *e-business* está variando, em graus, de uma empresa para outra.

Pensando nestas mudanças, este artigo propõe um modelo que classifica os graus de utilização do *e-business* nas empresas, partindo dos dois extremos: empresa puramente virtual e empresa puramente tradicional, que pode ser melhor visualizado no Quadro 3-1.

Quadro 3-1 – Graus de utilização do e-business



usando <i>E-business</i> como adição de valor aos negócios atuais sem vender e/ou comprar pela Internet.	usando E-business, para parte pequena das vendas e/ou compras.	usando o meio físico para parte pequena das vendas e/ou compras.	usando recursos tradicionais mas comprando e vendendo ainda só pela internet.
--	--	--	---

O modelo propõe sete graus de utilização do e-business no Negócio das empresas, passando do grau 0 (nenhuma utilização), representado pelas empresas tradicionais, tipicamente “de concreto”, até o grau máximo de utilização (grau 6), onde se encontram as empresas puramente virtuais.

Como visto, há movimentos de empresas do grau 0 para o grau 6 – empresas tradicionais investindo nos negócios virtuais – e também o movimento contrário, de 6 caminhando até 0 – empresas virtuais caminhando para os meios tradicionais. Como etapas deste processo, hoje, existem empresas em cada um dos sete graus propostos.

Pode-se definir cada grau como:

▪ **Grau 0 – Empresa Tradicional**

Uma empresa tradicional é aquela que não conta com o auxílio de Internet em suas atividades, e se utiliza de uma infra-estrutura “de concreto”: lojas em shoppings, concessionárias, distribuidores, etc.. Nesta classificação, estão, por exemplo, as empresas varejistas que realizam suas vendas e compras somente em lojas tradicionais.

▪ **Grau 1 – Empresa tradicional usando *E-business* como adição de valor aos negócios atuais sem vender e/ou comprar pela Internet**

Uma empresa no grau 1 de utilização do *e-business*, é uma empresa tradicional (infra-estrutura “de concreto”) que utiliza a Internet como uma ferramenta que agregue valor aos seus negócios atuais, mas ainda sem comprar ou vender pela internet. Assim, ela pode possuir, como exemplos, um site que divulgue seus produtos e mantenha o relacionamento com seus clientes e fornecedores. As suas compras e vendas, porém, não ocorrem pelo meio virtual.

▪ **Grau 2 – Empresa tradicional usando E-business, para parte pequena das vendas e/ou compras**

O grau 2 representa uma empresa tradicional, que utiliza o negócio eletrônico para vendas e até para compras. Assim, ela realiza compras e/ou vendas tanto pelo meio tradicional quanto virtual; porém, o meio virtual aparece com pouca força.

▪ **Grau 3 – Equilíbrio**

Em equilíbrio, uma empresa realiza seus negócios tanto pelo meio tradicional quanto virtual, em proporções aproximadamente iguais. As partes virtual e tradicional, neste estágio, podem conviver em uma relação de simbiose: não se pode dizer que uma ou outra sejam mais importantes perante o volume total de negócios de compra e venda realizados pela empresa.

▪ **Grau 4 – Empresa virtual usando o meio físico para parte pequena das vendas e/ou compras**

No grau 4, a parte maior dos negócios é realizada virtualmente; porém, a empresa conta com compras e vendas também pelo modo tradicional, representando uma pequena porcentagem das vendas totais. Sua infra-estrutura conta com algumas lojas “de concreto”. Por exemplo, seria possível citar uma empresa tipicamente virtual que iniciasse suas vendas em algumas lojas em shopping centers.

- **Grau 5 – Empresa virtual usando recursos tradicionais mas comprando e vendendo ainda só pela internet**

Representadas pelo grau 5, estão as empresas tipicamente virtuais que começaram a possuir uma infra-estrutura “de concreto”, de modo a adicionar valor aos seus negócios. Porém, as vendas e compras são ainda realizadas somente pelo meio virtual. Como exemplo, pode-se citar uma empresa virtual que comece a manter um pequeno estoque de produtos que são mais vendidos.

- **Grau 6 – Empresa Virtual**

O grau 6 representa uma empresa totalmente virtual. Ou seja, suas vendas e compras são realizadas somente eletronicamente, e ela conta com uma infra-estrutura “virtual”. Por exemplo, os pedidos são encomendados pelo meio virtual, e enviados diretamente ao fabricante, que se encarrega da entrega do produto ao cliente. Desta maneira, pouca ou nenhuma infra-estrutura é necessária.

Para determinar em que grau de utilização do e-business uma empresa se encontra, vários critérios poderiam ser utilizados. Porém, para efeito de simplificação, estão sendo propostos três critérios de grande importância: meio utilizado para as vendas, meio utilizado para compras e infra-estrutura da empresa. O Quadro 3-2 mostra a evolução de cada um dos dois critérios utilizados, quando uma empresa passa de um extremo a outro do modelo. É importante destacar que uma empresa pode não estar, necessariamente, no mesmo nível nos três critérios.

Quadro 3-2 – Critérios de utilização do *e-business*

	Empresa Tradicional			Equilíbrio	Empresa Virtual		
	0	1	2	3	4	5	6
<b>VENDAS</b>	Somente vendas por meios tradicionais.	Possui recursos básicos de internet como um <i>site</i> .	Pequeno volume de vendas pelo meio virtual.	Os dois meios tem participações aproximadamente iguais.	Pequeno volume de vendas pelos meios tradicionais.	Somente vendas por meios virtuais, mas permite suporte aos clientes por meio tradicional, como por telefone ou fax.	Somente vendas por meios virtuais.
<b>COMPRAS</b>	Somente compras por meios tradicionais.	Usa internet para busca de informações, como preço e início de contatos de compras, como por e-mail.	Pequeno volume de compras pelo meio virtual.	Os dois meios tem participações aproximadamente iguais.	Pequeno volume de compras pelos meios tradicionais.	Usa meio virtual para busca de informações, como preço e início de contatos de compras como, por exemplo, o telefone ou fax.	Somente compras por meios virtuais.
<b>INFRA-ESTRUTURA</b>	Infra-estrutura física como lojas “de concreto”, estoques e informática tradicional.	Instalação de pontos de internet.	Ajuste nos softwares e eventualmente ampliação de hardware para suportar atividades de compra e venda por internet.	Existência tanto de lojas e depósitos como redes e equipamentos de informática para suporte ao <i>E-business</i> .	Pequena quantidade de lojas “de concreto” e estoques de mais produtos.	Utilização de meios físicos como forma de melhorar os processos internos, como o uso de estoques para produtos mais vendidos.	Infra-estrutura de suporte às atividades virtuais como escritórios, softwares, computadores e redes.

---

A infra-estrutura utilizada pelas empresas tradicionais é composta por lojas e pontos de venda físicos. Estas são as lojas que se conhece fisicamente, como revendedores, distribuidores, que possuem uma localização física, à qual o cliente deve se deslocar.

A infra-estrutura tecnológica utilizada pelas empresas virtuais, além do escritório, é composta de *hardware* e sistemas de computação em rede, bem como ferramentas e processos que proporcionam ao cliente a possibilidade de realizar transações e interações eletrônicas.

Importante notar que, embora ocorram movimentos de um extremo a outro do modelo, não necessariamente as empresas se iniciam em um extremo ou em outro – podem ocorrer empresas que se iniciem já em qualquer grau de utilização do *e-business*.

Ainda, quando o movimento de um extremo a outro ocorre, as empresas muitas vezes pulam etapas, indo de 6 a 4, por exemplo.

### 3.2 *Estudo dos casos da Amazon.com e Barnes & Nobles*

Afim de melhor explicar a utilização do modelo proposto, serão apresentados a seguir os casos das livrarias americanas Amazon.com e Barnes & Nobles, que ilustram bem as mudanças de graus de utilização do e-business.

#### 3.2.1 **Amazon.com**

Criada em meados de 1995, a Amazon.com, surpreendeu o mundo pouco tempo depois com a velocidade em que cresciam suas vendas, estabelecidas de forma pioneira somente pelos meios virtuais. Seu crescimento foi espantoso: em 1998, a Amazon já valia mais do que sua maior concorrente Barnes & Nobles e todas as outras livrarias independentes juntas, com uma capitalização de mercado de cerca de seis bilhões de dólares e mais de quatro milhões de clientes, e continua, ainda, como líder do mercado de livrarias on-line, a despeito da entrada da concorrente Barnes & Nobles no mercado.

A idéia de seu fundador, Jeff Bezos, era, realmente, a de utilizar a Internet para montar uma empresa praticamente sem infra-estrutura física. Quando questionado sobre a viabilidade de seus negócios, Jeff Bezos respondia: “jamais tornaremos a Amazon.com divertida e atraente como são as grandes livrarias de concreto. Jamais será possível ouvir o rangido das encadernações e sentir o cheiro dos livros, nunca teremos café com leite gostoso e sofás macios na Amazon.com. Mas poderemos fazer coisas realmente diferentes que surpreenderão as pessoas e tornarão sua visita encantadora e divertida.”(SPECTOR, 2000). Com o crescimento da empresa, suas ações subiam e desciam, em um efeito montanha russa. Aproveitando o crescimento das ações, Jeff Bezos acrescentou uma camada mais experiente de executivos, e abriu o capital da empresa, com forte apoio de capitalistas de risco, enquanto se preparava para a carnificina da concorrência.

Conforme estudos de GHEMAWAT (2000), a Amazon processava pedidos para todos 1 milhão de títulos que oferecia, mas tinha somente 2.000 deles em seu depósito em Seattle. Ela obtinha a maior parte dos títulos diretamente da editora ou de um atacadista, que enviavam seus livros para o depósito da Amazon, onde eram reempacotados para serem enviados aos clientes. Esse sistema, que lembra os princípios do *just-in-time*, que tem o benefício de reduzir os custos com estoques. Porém, o giro de estoque caiu muito no, ano de 1997 – e dado que os prazos de pagamento eram de até 180 dias, a Amazon só não começou a enfrentar problemas de fluxo de caixa por causa da abertura de capital.

Sua infra-estrutura, sob a fachada de loja virtual, era composta por vários elementos físicos. Embora fosse localizada em uma área de aluguéis baixos, utilizando mesas feitas de portas inacabadas,

a Amazon investiu muito em equipamentos de *hardware* e pessoal. Em 1997, estava com 250 funcionários, dentre eles Scott Lipsky, vice-presidente de Expansão de Negócios, que vinha da concorrente, Barnes & Nobles (WERBACH, 2001).

Com a entrada da Barnes & Nobles no mercado virtual, a Amazon decidiu por construir seu grande depósito de livros, a fim de acelerar as entregas, a despeito de seu plano de negócios inicial, que previa manter estoques e ativos fixos em nível mínimo.

Mais um passo, que a Amazon deu em direção ao escopo das empresas tradicionais, foi a parceria com o Wal Mart – maior empresa de varejo do mundo – em março de 2001 (AMAZON, 2001). A parceria, que aumentou o preço de suas ações em 25%, instituiu que, além de ser responsável por vender *on-line* os itens do grupo, a Amazon vai ter *stands* nas lojas físicas do Wal Mart, e uma participação em suas vendas.

### 3.2.2 Barnes & Nobles

A Barnes & Nobles era a maior cadeia de livrarias do mundo, com vendas de US\$2,45 bilhões em 1996 e, que contava na época com 446 lojas “de concreto” (GHEMAWAT, op.cit.). Além disso, ela estava em outros negócios, como a publicação de cerca de 1500 livros antigos com seu nome, que podiam ser vendidos com descontos.

Internamente, centralizava suas compras, na tentativa de conseguir economias de escala, em um grande estoque, com cerca de 40% dos livros vendidos pela empresa. Isso reduzia para até três dias a demora comum de várias semanas dos pedidos feitos diretamente às editoras.

De acordo com SPECTOR (op.cit.), já em 1996, ameaçada pelo enorme volume de vendas que a Amazon.com estava realizando pelos meios virtuais, os irmãos Riggio, proprietários da cadeia de livrarias, procuraram Jeff Bezos, fundador da Amazon, afim de tentar adquiri-la. Os Riggio elogiaram muito o trabalho da Amazon, porém repetiram várias vezes a declaração que, caso não a adquirissem, iriam “matá-la” .

Na impossibilidade de adquirir a Amazon.com, tampouco de competir com suas vendas pela Internet, a Barnes & Nobles estabeleceu em 1997 uma divisão afim de colocar no ar o site *barnesandnoble.com* (GHEMAWAT, op.cit.). Esta divisão foi estabelecida de forma completamente separada da companhia tradicional, e chegou a ter 50 funcionários no mesmo ano, bem como seu próprio diretor de operações. Sua meta era de ser a comerciante dominante no canal *on-line* de venda de livros. O estabelecimento de uma empresa separada se motivou pelo fato de que precisava atrair tipos diferentes de pessoas e criar uma cultura e identidade diferente do negócio tradicional de venda de livros. Além disso, havia um motivo fiscal para a separação: a empresa pagaria impostos, caso vendesse livros fora dos estados em que operava oficialmente.

Algumas atividades, porém, eram comuns à parte virtual e à tradicional. No momento da expedição ao cliente, a B&N possuía um depósito somente para o negócio *on-line*, para onde vinham livros de seu próprio estoque maior e de distribuidores. Assim, poderia ter um prazo de entrega menor que o da Amazon – só que cobrava as mesmas taxas de envio.

Um ponto negativo da B&N com relação à Amazon era os sistemas de utilização *on-line* do site, como controles de estoques e pesquisa de livros. Embora pioneira na personalização da página para clientes assíduos, sua concorrente rapidamente anunciou a utilização de um sistema semelhante.

Com relação à marca, representantes da empresa achavam que a marca, já conhecida, se tornaria um atrativo importante para alavancar as vendas *on-line*. Porém, com a justificativa do imposto já mencionado, a hipótese de se colocar quiosques nas livrarias tradicionais foi rejeitada.

Embora não tenha conseguido a liderança do mercado, em que entrou com atraso, a B&N conseguiu em dois anos ter uma média de 2,9 milhões de clientes, em 215 países (BARNES & NOBLES, 1999). Seu volume de vendas pela Internet, no último trimestre, somou US\$ 49 milhões. As livrarias da Barnes & Nobles continuam cheias, e os compradores que adquirem livros pela Internet se convertem em melhores clientes e gastam quase três vezes mais em livros do que a média dos freqüentadores das lojas físicas.

### 3.3 Análise dos casos

A Amazon.com estabeleceu-se primeiramente como uma empresa virtual. Suas vendas eram realizadas somente pelos meios eletrônicos. A infra-estrutura utilizada também remetia às empresas virtuais: política de estoque mínimo, bem como estrutura física (instalações) mínimas. Assim, de acordo com o modelo proposto, a empresa iniciou suas atividades no grau 6, no que se refere a vendas, e, grau 5 no que se refere a infra-estrutura. Com a entrada da concorrente Barnes & Nobles, a Amazon.com construiu um grande depósito de livros, a fim de diminuir o tempo de entrega, a despeito de sua estratégia inicial de estoque mínimo. Desta forma, seguindo o modelo proposto, a Amazon começou a adotar práticas e políticas de empresas físicas, indo em direção ao grau 4 de utilização do *e-business*. Hoje, confirmando-se à sua parceria com a rede Wal Mart, a Amazon vai contar com quiosques físicos nas lojas do grupo, que irão também efetuar vendas de livros, agora pelo meio físico, assim, a empresa está cada vez mais caminhando em direção ao grau 4 do modelo (Quadro 3-3).

Já a livraria Barnes & Nobles era conhecida como a maior livraria do mundo, em termos físicos. Com o avanço da Amazon, bem como outras livrarias, nas vendas *on-line*, foi criado o portal *barnesandnobles.com*. Desta forma, a empresa, que estava no grau 0 de utilização do *e-business*, passou praticamente direto ao grau 2. Hoje, devido ao crescimento do seu volume de vendas pela Internet, pode-se considerar que a empresa está caminhando para uma situação de equilíbrio – grau 3 de utilização do *e-business*.

Quadro 3-3 – Amazon.com versus Barnes & Nobles

0	1	2	3	4	5	6
(I) B&N em seu início		(II) lançamento do portal Barnes & Nobles	(III) futuro: equilíbrio entre vendas físicas e virtuais	(c) futuro: Amazon.com e Wal Mart	(b) Amazon.com com a criação dos estoques	(a) Amazon.com em seu início

Um fato importante a ser considerado na estratégia da Barnes & Nobles é a decisão de se manter as partes física e virtual da empresa completamente separadas. Analisando o caso da B&N, os benefícios de se integrar esforços em uma mesma estratégia são muito grandes para serem deixados de lado (GULATI e GARINO, 2000). Por ter separado completamente as duas empresas, a Barnes & Nobles conseguiu algumas vantagens, como maior velocidade de decisão, manter um grande nível de flexibilidade, criar uma cultura empreendedora, atrair pessoal mais capacitado, e conseguir também

atrair capital de investidores. Porém, o retorno com esta decisão de separar completamente a parte virtual da tradicional é duvidoso, devido ao fato da companhia ter perdido oportunidades de marketing por não ter buscado formas de atenuar os efeitos fiscais e promovido a *barnesandnoble.com* em suas lojas tradicionais.

Para o autor, manter as partes física e virtual de uma empresa separadas tem as seguintes vantagens:

- Maior foco em cada negócio separadamente.
- Maior flexibilidade.
- Pode favorecer o acesso ao capital de investidores especializados em Internet.
- Embora esta seja uma característica que está em declínio, devido à queda da Nasdaq, as empresas da nova economia, nos últimos anos, têm atraído os melhores profissionais, devido às promessas de um negócio de lucros crescentes. Assim, a separação das empresas pode atrair profissionais mais qualificados ao negócio.

Contudo, a integração das empresas poderia gerar benefícios ainda maiores, tais como:

- Um time de gerentes integrados podem integrar melhor as estratégias de ambas as companhias, de forma a estabelecerem ganhos mútuos.
- Pode-se tirar proveito de uma marca já estabelecida no mercado, desde que ela tenha boa aceitação por parte dos consumidores. Ainda é possível tirar proveito dos esforços de estabelecimento das duas marcas conjuntamente: o sucesso de uma das empresas alavanca a imagem da outra.
- Compartilhamento de informação.
- Maior poder de barganha com fornecedores.
- Quanto às operações, a integração pode trazer inúmeros benefícios em ganhos de qualidade e redução de custos. eficiência na distribuição e logística.

#### 4. Conclusão

Ao invés de adotar uma estratégia de empresa totalmente virtual versus empresa totalmente tradicional, as empresas necessitam decidir sobre o grau de utilização do *e-business* que vão adotar.

O modelo proposto por este artigo ilustra os graus de utilização do *e-business* possíveis, e que as empresas deverão estar levando em consideração quando estiverem tomando a decisão entre serem empresas tipicamente virtuais ou físicas, e todas as derivações possíveis desta decisão.

Os casos utilizados mostram duas empresas do mesmo setor que trilharam caminhos diferentes. Enquanto a Amazon.com surgiu como uma empresa virtual, que depois incorporou características de empresas tradicionais, o processo inverso ocorreu com sua concorrente Barnes & Nobles. Esta, já consolidada como a maior livraria física do mundo, deu início ao seu portal *barnesandnobles.com*, entrando no mercado on-line com atraso, e passando de uma empresa tradicional a uma empresa física que utiliza-se *de e-business* como gerador de novos negócios.

No caso da Barnes & Nobles, o fato de já ser uma livraria consolidada, com um grande estoque que reduziria o prazo de entregas, foi uma oportunidade explorada de forma positiva quando passou do grau 0 para o 2 do modelo. Deve ser ressaltado que a Amazon, até agora, não conseguiu apresentar lucro, o que não acontece com sua concorrente.

Por fim, o estudo dos casos vistos remetem a alguns cuidados que devem ser tomado pelas empresas, tanto virtuais quanto físicas, quando decidirem mudar o escopo de suas operações.

As empresas virtuais, quando considerarem a decisão de incorporar aspectos físicos às suas operações, devem observar três preocupações básicas (LINTZ, op.cit.): criar uma estratégia para gerar valor econômico; criar benefícios pelos quais os clientes paguem e esquecer receitas exóticas. Já as empresas tradicionais, devem evitar a criação de um departamento só de Internet, separado da estratégia da empresa como um todo; nestes casos, é importante integrar o uso da Internet à estratégia geral da empresa, usando a tecnologia para melhorar o serviço, ganhar eficiência e alavancar pontos positivos já existentes.

## **5. Limitações do estudo**

Conforme mencionado no tópico sobre metodologia, o modelo aqui sugerido deve ser validado por estudos mais profundos, visto que somente dois casos foram analisados e estes foram estudados, somente, com base nas informações fornecidas pela literatura.

## **6. Recomendações de estudo**

O modelo sugerido, limita-se a apresentar uma classificação de alternativas estratégicas entre a opção totalmente virtual e a concreta. Para que ele seja de utilidade na tomada de decisão é preciso determinar os fatores relevantes a serem considerados para analisar um caso real e determinar o nível de maior resultado competitivo para aquele caso. Este é o tema de um estudo em realização pela FIA – Fundação Instituto de Administração, instituição conveniada com a FEA/USP. Esta pesquisa deverá gerar um trabalho de formatura, um trabalho de iniciação científica, uma dissertação de mestrado, uma tese de doutorado, um livro e diversos artigos.

## **7. Bibliografia**

AMAZON e Wal Mart podem formar parceria. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 06 de março de 2001. Empresas e Carreiras, p.C7.

BARNES & NOBLES avança na Internet. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 08 de dezembro de 1999. Empresas e Carreiras, p.C2.

GHEMAWAT, Pankaj. A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos. 1.ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GULATI, Ranjay e GARINO, Jason. Get the right mix of bricks & clicks. *Harvard Business Review*. Maio-junho 2000, p. 107-114.

LARA, João Paulo de Siqueira. Mercados Eletrônicos e B2B. Curso de especialização em E-Commerce, 2º, 2001. São Paulo: PROVAR, 2001.

LINTZ, Alexandre. Economia Digital. Curso de especialização em E-Commerce, 2º, 2001. São Paulo: PROVAR, 2001.

PORTER, Michael E. *Strategy and the Internet*. *Harvard Business Review*: Março 2001, p. 63-78.

REVISTA PONTO-COM. *Por quem os sinos dobram?*, abril.2001. Disponível na Internet: <http://www.ponto-com.com>

SPECTOR, Robert. Amazon.com: os bastidores da empresa que mudou o mundo. 1ed. Rio de Janeiro: Campus,2000.

WERBACH, Kevin. Syndication: *the emerging model for business in the Internet era*. *Harvard Business Review*. Maio – junho de 2001, p. 85-96