
Internet — adicionando valor por meio de inovações descontínuas: a experiência brasileira

Mauro Halfeld Ferrari Alves
Ana Elisa Bacha Lamounier
Fábio Pinheiro Jabur

Recebido em maio/1999
2ª versão em novembro/1999

O emprego da tecnologia de informação tem proporcionado substancial adição de valor às empresas que transformaram transações comerciais convencionais em um sofisticado sistema de distribuição a baixo custo. A transformação tecnológica é um dos principais condutores da concorrência; ela desempenha papel importante na mudança estrutural da indústria, bem como na criação de novas indústrias. Segundo Porter (1997), "a transformação tecnológica não é, por si só, valiosa, mas é importante ao afetar a vantagem competitiva e a estrutura industrial". O instrumento básico para que se compreenda o papel da tecnologia na vantagem competitiva é a cadeia de valor. Afinal, a tecnologia está contida em toda atividade de valor de uma empresa.

O trabalho de Porter (1997) mostra dois tipos básicos de vantagens competitivas: liderança em custo e diferenciação. O comércio eletrônico permite que uma empresa ganhe vantagem competitiva ao construir um modelo de concepção de negócio a baixo custo e ao se diferenciar dos concorrentes pelo relacionamento um a um.

Uma empresa conta com essa vantagem se seu custo cumulativo de execução de todas as atividades de valor for mais baixo do que os custos dos concorrentes. A vantagem de custo só resultará em desempenho acima da média se a empresa conseguir mantê-la. O valor estratégico da vantagem competitiva está em sua sustentabilidade. Entretanto, segundo Slywotzky & Morrison (1998), não existe mais vantagem competitiva sustentável a longo prazo, mas sim crescimento de valor sustentável.

Ainda segundo Porter (1997), o padrão de evolução tecnológica difere bastante entre indústrias, dependendo de a transformação tecnológica ser incremental ou estar sujeita à descontinuidade. Na maioria das indústrias essas inovações são contínuas, isto é, utilizam padrões e estruturas já alocados, não havendo ruptura científica.

O surgimento do comércio eletrônico foi uma inovação descontínua, de acordo com Moore *et alii* (1998). Descontinuidade é o desenvolvimento de uma idéia nova que não é compatível com o sistema existente, desencadeada por uma ruptura científica. Novos recursos são alocados, e a empresa estará, necessariamente, diante de uma nova curva de aprendizado.

Mauro Halfeld Ferrari Alves é Professor Doutor do Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.
E-mail: mhalfeld@usp.br

Ana Elisa Bacha Lamounier é Mestranda do Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.
E-mail: lamounie@usp.br

Fábio Pinheiro Jabur é aluno do Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.
E-mail: fjabur@yahoo.com

A descontinuidade tecnológica cria a oportunidade máxima para mudanças na posição competitiva relativa, anulando barreiras construídas com base na antiga tecnologia.

Uma empresa pode obter vantagens substanciais se for uma das primeiras a mover-se. Todas as empresas líderes de mercado na Internet conseguiram essa posição por terem sido as pioneiras a adotar uma transformação tecnológica. Essa posição de liderança é um prêmio pelo apropriado uso da inovação descontínua.

O modelo de comércio eletrônico indica, para Seybold (1998), que a empresa deve descobrir quem são seus consumidores finais; deve construir uma comunidade virtual; deve construir um banco de dados dos consumidores; deve permitir que os clientes façam seus próprios pedidos e que verifiquem seus históricos e *status of delivery*; deve estabelecer um *link* eletrônico com seus clientes e fornecedores. Com isso, ela pode personalizar sua relação com os consumidores e fazer uma segmentação pela rentabilidade.

Neste artigo, busca-se apresentar algumas experiências do uso estratégico do comércio eletrônico e determi-

nar qual a percepção de valor do modelo para o cliente. No quadro abaixo está sintetizada a escolha dos casos.

COMÉRCIO ELETRÔNICO — CASOS ESTUDADOS

O caso Dell Computer — modelo de concepção de negócio a baixo custo

O modelo de concepção de negócio a baixo custo da Dell Computer baseia-se em efetuar vendas diretas para seus clientes e manter o mínimo de estoque. O sucesso da Dell concretizou-se por um *insight* importante de seu fundador, Michael Dell. Com a rápida mudança tecnológica, os computadores tornavam-se obsoletos de um dia para outro e, para trabalhar nesse ramo, era essencial uma estratégia que objetivasse entrega rápida e baixo nível de estoque. Adicionalmente, a Dell foi uma das primeiras empresas a reconhecer as oportunidades de comércio eletrônico na Web, construindo um modelo de vendas diretas com interação para o cliente e a oferta de serviços a menor custo. Criou, então, a Dell On-line, uma divisão dedi-

Comércio Eletrônico — Casos Estudados

Empresas	Concepção de Negócio	Pontos Fortes	Diferencial
• Dell Computer • Itautec	Venda de computadores com bom relacionamento com o cliente e baixo custo.	Customização das necessidades individuais dos clientes e classificação segundo a rentabilidade.	Estabelece um <i>link</i> eletrônico entre clientes e fornecedores.
• Charles Schwab • E*Trade • Net Trade	Transações financeiras <i>on-line</i> a qualquer hora do dia e da noite.	Agilidade em transações financeiras e nos casos norte-americanos substancial redução das tarifas.	Coloca à disposição, diretamente na rede, informações úteis para a tomada de decisão do cliente.
• Federal Express	Serviço de entrega de encomendas rápido e seguro.	Introdução do controle de <i>status of delivery</i> .	Coloca à disposição na rede a posição da encomenda e qual o horário previsto para a entrega.
• Amazon	Iniciou suas atividades como livreria virtual, expandindo seus serviços até se tornar um <i>shopping</i> virtual.	Utiliza com eficiência seu <i>data warehouse</i> e possibilita aos clientes a verificação de seus históricos de compras passadas.	Construção de uma comunidade virtual.
• Bradesco Net	<i>Shopping</i> virtual que tem por trás um grande banco dando segurança e credibilidade às transações financeiras.	Segurança, tanto para clientes como para lojistas, por ser o maior banco privado do País.	Sistema de segurança nas transações financeiras.
• Fragrance Counter	Comércio eletrônico de perfumes.	Estratégia inicial de <i>benchmarking</i> das melhores, estratégia de <i>marketing</i> agressiva <i>on-line</i> e <i>off-line</i> .	Consultor virtual que ajuda na escolha de perfumes.

cada à implementação de suas atividades na Internet, incluindo o comércio eletrônico e o suporte *on-line*.

As reduções de custos conseguidas pela Dell com o suporte via Internet também foram importantes, reduzindo percentualmente o tempo gasto pelos clientes no suporte por telefone, sem reduzir o nível do serviço. O maior benefício aplicado da *Web* é o suporte ao cliente. Por meio desse suporte, o cliente, depois de fazer um pedido, pode conferi-lo para saber em qual estágio ele se encontra (*status of delivery*), bem como entender sozinho como fazer o produto funcionar. O fundador da empresa explica, em entrevista dada à revista *Harvard Business Review* (Magretta, 1998), como é o relacionamento com os clientes: "Um relacionamento com o cliente é realmente importante. A tecnologia de informação permite elevar o nível de relacionamento entre clientes e fornecedores. Ao unir a informação com a tecnologia, pode-se obter infraestrutura para revolucionar o modelo fundamental de negócio da maioria das organizações".

No final de 1998, nos Estados Unidos, as vendas pela Internet superaram toda e qualquer expectativa. Segundo os especialistas, a maioria das empresas não estava preparada para essa demanda. A Dell vende diariamente US\$ 10 milhões só pela Internet. Isso ocorre todos os dias, incluindo sábados, domingos e feriados. No primeiro semestre de 1998, o *site* da Dell recebeu, em média, 1,5 milhão de visitas por semana. Seybold (1998) afirma que as receitas vindas pelo *site* estão aumentando rapidamente e que grande porcentagem dos visitantes está se tornando compradora. Parte dos pedidos feitos pela rede poderia ser feita por telefone. Contudo, a qualidade dos serviços oferecidos na rede é refletida na pesquisa feita pela Dell, em que 80% dos compradores *on-line* afirmaram pretender comprar seus produtos via Internet novamente.

Segundo Seybold (1998), é fácil comprar computadores da Dell na *Web*, pois as informações essenciais são obtidas no *site*, como as respostas às próprias perguntas, a informação exata de quanto vai custar a transação, a disponibilidade do produto em estoque, o tempo que levará para a entrega do produto e a compatibilidade dos novos produtos adquiridos com os que o cliente possui. A Dell observou que alguns clientes faziam todas as configurações pela rede, mas no momento da compra usavam o telefone, pois não queriam pagar por meio de cartão de crédito e sim por meio de cheques. A Dell passou a aceitar também essa opção de pagamento. Outra necessidade notada foi a de que os clientes gostariam de ter informações sobre o pedido pelo qual estavam esperando, um serviço já comum no comércio eletrônico chamado de *status* da entrega. Residem aí vantagens do emprego da tecnologia de informação: a flexibilidade dos processos e a disponibilidade dos dados.

Uma das áreas que mais proporcionaram crescimento para a empresa foi a do suporte oferecido. Atualmente, ela conta com um sistema rápido e eficiente para servir na rede. Cada computador vendido possui um número de serviço (*service tag number*). Ao entrar com esse número no *site* da Dell, o consumidor é guiado para uma seção que foi *customizada* para dar suporte àquele modelo de máquina em particular, sem que o usuário precise entrar em contato direto por telefone com os representantes técnicos.

Outro ponto que merece destaque é o *site customizado*. Qualquer cliente pode personalizar uma página no *site* da Dell, em um serviço totalmente *customizado* e protegido por passaporte de segurança chamado de *Premier Pages*. Utilizando essas páginas, uma empresa pode pré-configurar um catálogo interativo que possibilita ao funcionário do cliente escolher o computador que desejar. Assim, a Dell e sua empresa-cliente podem reduzir custos, eliminando papéis e burocracia, além de diminuir o tempo gasto com vendas e negociações.

Seybold (1998) afirma que a Dell está no caminho certo para sustentar sua posição lucrativa e seu crescimento, pois está preocupada em saber quem são os seus clientes e, para tanto, constituiu um dos melhores bancos de dados de clientes do mercado.

De acordo com Shank (1997), ao se estudar a cadeia de valor há aumento de visualização das oportunidades de negócio que podem agregar valor para o cliente, a um custo menor. Na sede da Dell Computer Corporation em Austin, no Texas, cada computador é construído somente após o pedido de um cliente, minimizando os estoques e contando com um período de execução de cinco a seis dias. A execução de cada computador é considerada um processo único, permitindo o aferimento do custo individualizado por cliente. A Dell implementou o *Activity Based Management* (ABM) porque esse modelo oferece detalhada visão do presente e, também, ampla previsão das atividades que devem ser realizadas no futuro.

Um caso brasileiro — a Itautech

A Itautech é uma empresa brasileira que poderia ser comparada à Dell Computer nos Estados Unidos. A Itautech diferencia-se pela qualidade de seus serviços e pelo fato de possuir a maior rede de assistência técnica do Brasil. Ela dispõe do serviço Tele-Suporte Itautech para esclarecer dúvidas sobre os equipamentos, por telefone ou via Internet, procurando atender rapidamente a todas as solicitações de suporte ou assistência técnica recebidas.

Os serviços da Itautech On-line estão disponíveis para todos os Clientes Registrados. A Itautech On-line possui uma base de dados com as informações de interesse mais comuns entre os usuários, na forma de Perguntas e Res-

postas. Também está implementando uma estratégia de diferenciação, que permitirá a *customização* aos seus clientes, chamada de *Info Way*.

Corretoras virtuais — Charles Schwab, E*Trade e Net Trade

A informática está no cerne da diferenciação dessas empresas e constitui um elemento-chave ao qual estão ligadas grandes mudanças. A Charles Schwab foi a primeira empresa a oferecer transações financeiras *on-line* para os seus clientes. Foi também a primeira a acreditar que os clientes querem estar no controle, exigindo o acesso a suas informações pessoais. Eles desejam fazer suas próprias transações, só pedindo ajuda quando realmente necessário.

As negociações podem ser feitas a qualquer hora do dia e da noite sem a ajuda de um gerente de conta. A inovação *on-line* possibilitou a redução de custos de corretagem, e a Charles Schwab oferece aos clientes mais ativos uma taxa de US\$ 29,95 por transação.

Uma das grandes vantagens da Charles Schwab é manter o foco constante sobre os clientes e não apenas sobre suas próprias operações ou seus concorrentes. Outra grande vantagem é o nível do serviço criado pela corretora, em virtude de seu persistente investimento em tecnologia. A Internet foi mais uma oportunidade para a Charles Schwab, que emergiu rapidamente como uma empresa que oferece simplificação para o cliente, além de elevada qualidade em seus serviços. A Charles Schwab já lidera o mercado de ações *on-line* e em janeiro de 1999 contava com 2,2 milhões de usuários em seu *site*. A empresa processa 35% das transações acionárias na rede. O fato de ter sido uma das primeiras a entrar no mercado *on-line*, em 1996, contribuiu para a sua atual liderança, apesar de suas tarifas serem altas em comparação com as das concorrentes.

No início de 1999, existiam na rede norte-americana mais de 80 corretoras de valores eletrônicas, oferecendo transações de compra e venda de ações por até US\$ 5. Uma pesquisa da The Street.com, um dos *sites* mais acessados por investidores virtuais, mostra que 35% dos clientes por Internet investem menos de US\$ 5 mil, enquanto apenas 2% dos consultados aplicam cifras superiores a US\$ 100 mil. Isso parece indicar que as corretoras *on-line* têm sido competentes em atrair os pequenos investidores, mas ainda não convenceram os grandes clientes.

Outra empresa de *brokerage* que atua via Internet é a E*Trade Group Inc. Criada por William Porter e contando com o sólido apoio de um banco de investimentos japonês, o Softbank, ela hoje possui 670 mil clientes. A E*Trade tem uma estratégia inovadora: foi pioneira no processo de *underwriting* e possui um programa de *marketing* em

que a empresa é promovida por meio de um veículo automotivo equipado com terminais de computadores (E*Mobile), nos quais podem ser testados os serviços da empresa.

Um dos maiores desafios que a E*Trade enfrentará daqui para a frente será a recuperação de sua imagem, abalada por uma pane de três dias consecutivos em seus sistemas, acarretando a perda de credibilidade e a união de usuários em um processo judiciário contra a empresa no início de 1999.

Um caso brasileiro de corretora virtual é a Net Trade, uma empresa *on-line* que troca, compra e vende ações pela Web. A única área de atuação dessa instituição é a corretagem pela Internet. Apesar de a Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa) exigir que as negociações sejam intermediadas por uma instituição financeira, o que não é o caso da Net Trade, ela pode atuar no mercado acionário via Internet pela Corretora do Banco Cidade (Banco Cidade CVMC Ltda.). A meta da corretora virtual é conquistar 2 mil clientes no primeiro ano de atividade. O objetivo da Net Trade era conseguir clientes tradicionais, que já investissem no mercado de ações. Entretanto, conforme Brito (1999), o perfil dos visitantes não correspondeu às expectativas da empresa. A maior parte do público que ela atende ainda não havia feito negócios na Bolsa de Valores. Seus clientes estão na faixa etária de 25 a 30 anos, sendo que 80% têm nível superior de escolaridade e 40% residem em São Paulo e no Rio de Janeiro.

A tarifa cobrada pela Net Trade é a taxa de corretagem sugerida pela Associação Nacional das Corretoras de Valores, Câmbio e Mercadorias (ANCOR). Essa taxa segue uma tabela progressiva que inclui uma parte variável e um valor fixo de acordo com o total da operação.

A Net Trade é uma empresa muito nova, que ainda está implementando sua estratégia no mercado, não sendo possível medir sua vantagem competitiva por meio da adoção de tecnologia. Ao mesmo tempo, percebe-se a chegada de importantes concorrentes, como a argentina Patagon e um novo *site* a ser compartilhado por 22 corretoras de valores.

A Internet está mudando o perfil dos investidores na Bolsa, possibilitando a entrada de pequenos investidores que antes não tinham acesso aos pregões. A Bovespa calcula que as operações *on-line* representam 40% do chamado mercado fracionário, aquele em que o investidor pode operar com valores que seriam insuficientes para comprar o lote padrão de ações das companhias.

As vendas pela Internet reduziram substancialmente os valores mínimos para aplicação na Bolsa de Valores, aumentando, em consequência, o mercado fracionário. As operações *on-line* nesse mercado alavancaram o volume de negócios de R\$ 7,23 milhões, em dezembro de 1998, para R\$ 19 milhões, em abril de 1999.

Federal Express — um caso de logística e distribuição a baixo custo

O papel da tecnologia na diferenciação é ilustrado pela Federal Express, empresa que reconfigurou a cadeia de valores na entrega de encomendas pequenas, obtendo uma entrega mais rápida e mais segura. O objetivo da Federal Express com o uso de novas tecnologias era ganhar em economias de escala e beneficiar-se da grande vantagem de ser o **primeiro a mover-se**.

Outra vantagem da Federal Express foi o fato de ter sido a pioneira a informar aos clientes o *status* da entrega. Esse serviço, hoje essencial no comércio eletrônico, foi introduzido pela empresa para informar o cliente sobre: onde se encontra fisicamente sua encomenda, quando foi expedido o pedido e qual a previsão de data e horário da entrega no local desejado. Essas informações encontram-se na rede à disposição do cliente 24 horas por dia e sem burocracia para as acessar.

A estratégia da Federal Express é que seu cliente contrata não só uma empresa de entrega, mas também um serviço que informa o *status* dessa entrega. Esse processo de diferenciação da Federal Express ajudou muitas de suas empresas clientes a melhor orientarem seus próprios clientes, informando-os também sobre o *status* da entrega. O sucesso da Federal Express, que registra uma receita anual de US\$ 10 bilhões, tem por trás de si uma arquitetura que conseguiu unificar o movimento físico de mercadorias e o trânsito das informações.

Amazon.com — liderança baseada na experiência de venda

Para Kotler (1997), a empresa tem de distinguir-se dos concorrentes estabelecendo uma diferença essencial de valor. A Amazon.com foi facilmente copiada por seus concorrentes e, hoje, divide com outras livrarias o espaço na rede, segundo Glertsen (1998). Nesse cenário competitivo, a Amazon.com apostou no seu processo de diferenciação com sistema de fácil utilização e qualidade de serviços prestados. Uma das facilidades de usar os serviços da Amazon.com é que se pode conferir o histórico de compras passadas. Após efetuar uma compra, o cliente sempre recebe um *e-mail* confirmando-a. O empreendedor da Amazon.com, Jeff Bezos, entende que um cliente não fará seu pedido se não souber quanto tempo demorará para receber o livro. A partir disso, a Amazon.com conta com um histórico *on-line* do cliente que, além de permitir a verificação dos pedidos passados, mostra o *status* da entrega do atual pedido.

Outro serviço oferecido pela Amazon.com é o de sugestão de livros baseada na experiência de compra de outros clientes — *"Readers who bought [this book] also*

bought...." —, que aumentou os pedidos em aproximadamente 10%. A Amazon.com acredita que a compra de um segundo livro não seja baseada somente no impulso de compra, mas também em um serviço de venda que satisfaça as necessidades dos clientes, eliminando o trabalho de pesquisa sobre outros livros relacionados ao tema.

Diversas livrarias conseguiram copiar facilmente o sucesso da Amazon.com, mas há ainda diferença na percepção da adição de valor do seu produto em relação aos dos concorrentes. A estrutura das necessidades de um cliente, o seu comportamento, o seu processo decisório, a sua sensibilidade ao preço e as suas preferências devem ser decifrados para, assim, poderem ser identificadas as prioridades que não estão sendo atendidas e inventada uma nova concepção de negócio que responda a essas prioridades.

Bradesco Net — uma solução para a segurança nas transações *on-line*

Buscando entender a cadeia de valor no comércio eletrônico, o Banco Bradesco percebeu que a segurança é um item que agrega valor nas transações eletrônicas. Assim, criou a Bradesco Net, empresa que possui um sistema que garante ao consumidor a certeza de estar comprando de estabelecimentos conveniados com o Bradesco. Essa rede de estabelecimentos contava, à época do estudo, com 64 lojas conveniadas, incluindo desde pequenos varejistas até grandes redes de supermercado.

Todas as operações comerciais entre o consumidor e o comerciante contam com sistemas de segurança desenvolvidos pelo próprio banco. Tanto o consumidor como o comerciante recebem um **certificado** que garante a sua identificação e o sigilo das informações transmitidas durante as transações realizadas.

O ponto forte do sistema é a segurança: os dados dos consumidores não ficam em bancos de dados na rede. O cliente entra uma só vez com seus dados (número de cartão de crédito) e recebe um certificado e um número. Todas as transações no sistema passam a ser feitas por meio desse certificado e de seu respectivo número, garantindo o sigilo e a segurança das operações efetuadas. Por outro lado, o Bradesco descredencia as lojas que não entregam as mercadorias no prazo combinado ou que não cumprem algum compromisso estabelecido com o cliente. De acordo com o Bradesco Net, até o momento houve somente um caso de descredenciamento de loja.

A segurança das transações comerciais via Internet é uma preocupação tanto para os clientes quanto para os comerciantes. As fraudes no sistema afligem as empresas que querem entrar na rede, havendo inclusive casos de instituições que encerraram suas atividades de comércio eletrônico por causa do elevado número de transações feitas

com **clones** de cartões de crédito, o que mais tarde acarretou prejuízos operacionais.

A Bradesco Net é um conceito de *shopping* virtual, no qual o banco somente se responsabiliza pelas transações financeiras. Não existe ligação entre os produtos oferecidos, seus preços e o Bradesco.

Fragrance Counter — um caso de *benchmarking*

A Fragrance Counter é uma empresa especializada na venda eletrônica de perfumes. Sua estratégia inicial foi fazer *benchmarking* das vantagens das principais empresas de seu setor já existentes na Internet, orientando-se por uma estratégia concebida pela Organic Online Inc. Em seguida, a empresa implementou seu sistema de comércio eletrônico facilitando o processo de compra e, também, diferenciando seus serviços.

Como a Fragrance Counter não foi a pioneira do ramo em serviços eletrônicos, para divulgar seu diferencial perante as concorrentes teve de adotar uma estratégia de *marketing on-line e off-line* agressiva, além de oferecer serviços personalizados como um consultor virtual que ajuda na escolha do perfume, dependendo do perfil fornecido pela pessoa.

Outro ponto de diferenciação apresentado pela Fragrance Counter é o foco no cliente, adotando o princípio de Shank (1997) que postula ser necessário estudar quanto o cliente está disposto a pagar por um produto para, depois, com base nessa informação, determinar o preço. Por isso, a construção e a *customização* do site foram feitas com base na opinião dos usuários.

Outro tipo de evento oferecido por ela é o *open chat*, no qual um representante da empresa responde *on-line* as mais diversas perguntas relacionadas à empresa e aos seus serviços. Recentemente, mil pessoas participaram de um evento para o lançamento do perfume *Moi de Miss*, ocasião em que as vendas de perfumes na Fragrance Counter aumentaram 150%.

PERFIL DOS USUÁRIOS

Existe diferença no estágio evolutivo do comércio eletrônico entre os consumidores brasileiros e os consumidores norte-americanos. No Brasil, a Internet ainda não é um veículo de vendas em massa, o que pode ser explicado pelo perfil ainda restrito dos usuários brasileiros, elitizado pela escassez e pelo alto preço das linhas telefônicas e dos computadores em geral.

Segundo pesquisa do Cadê IBOPE, a Internet faz parte do universo de 7% dos 15.115 entrevistados pelo IBOPE para a terceira edição da pesquisa Internet Brasil, projetando cerca de 2,5 milhões de internautas brasileiros. O Distrito Federal e a cidade de São Paulo são as duas capi-

tais que mais têm internautas em potencial, uma vez que concentram o maior percentual de pessoas com linhas telefônicas e computadores instalados.

Entre os entrevistados que utilizam a Internet, 46% são *heavy users*, ou seja, conectam-se todos os dias. A pesquisa constatou, também, que o maior número de acessos é efetuado por pessoas da faixa etária de 20 a 29 anos, pertencentes às classes A e B e com nível de escolaridade superior.

Acredita-se que pelo menos 46% se conectam de algum domicílio, ou próprio ou de amigos ou de parentes. Dos acessos de *heavy users*, 40% são feitos apenas de casa, enquanto 32% deles mantêm essa frequência exclusivamente no trabalho.

Os que mais utilizam *e-mails* têm, em sua maioria, idade superior a 50 anos, ao passo que quem mais navegou pelas *homepages* foram os usuários de 20 a 24 anos. No geral, os que mais utilizaram a Internet de ambas as formas foram os internautas de 25 a 29 anos.

Na pesquisa, 55% dos internautas são homens e 85% pertencem às classes A e B. Entre as faixas etárias que mais utilizam a Internet, 49% dos usuários estão situados entre 20 e 39 anos, 33% entre 10 e 19 anos e 18% têm mais de 40 anos. São Paulo é a cidade com mais usuários (47%), seguida por Rio de Janeiro (18%), Distrito Federal (7%) e Belo Horizonte (7%).

Entre os pesquisados, 65% revelaram que nos últimos seis meses usaram a Internet para navegar pelos sites, 57% para passar ou receber *e-mails*, e 38% para conversar nos *chats*. Em relação a 1997, houve uma evolução consistente do número de internautas que compraram *on-line*: representavam 19% e passaram a representar 24% do total.

CONCLUSÃO

As transações comerciais convencionais já não apresentam tanta possibilidade de inovação e de aumento de vendas quanto o que a adoção das transações *on-line* passou a proporcionar. Buscando ganhar vantagem competitiva, as empresas perceberam a oportunidade de planejar suas estratégias usando o comércio eletrônico.

A simples entrada nesse tipo de comércio não garante, no entanto, o sucesso ou o aumento de vendas. Se a empresa deseja sustentar uma vantagem competitiva, não obterá êxito se for apenas eficiente na condução de seus negócios; deverá também apresentar um modo diferente de competir, procurando identificar quem são os usuários de seu site e entender por que eles o visitam.

As empresas devem concentrar seu foco no cliente e no lucro e, assim, transitar do pensamento centrado no produto para o pensamento centrado no cliente. Nesse sentido, pela primeira vez em sua história, a Internet está

tornando economicamente viável criar e sustentar fluxos de *feedback* eletrônico instantâneo com os clientes finais.

A Internet propicia conhecer em detalhes o comportamento dos clientes, fazendo com que os consumidores leais se sintam especiais. Além de unir eletronicamente os clientes e os parceiros de distribuição à companhia, possibilita que esta forneça aos clientes as informações necessárias para que eles esclareçam suas dúvidas, personalizando suas experiências e segmentando-as de acordo com a rentabilidade.

As empresas brasileiras ainda enfrentam desafios para a implementação do comércio eletrônico. As principais dificuldades encontradas são a falta de gestão integrada que suporte as operações *on-line*, a resistência de caráter cultural à mudança e o desconhecimento pleno do impac-

to iminente do comércio eletrônico sobre os negócios. Existem barreiras econômicas à Internet no Brasil, entre elas o problema da escassez e do alto preço das linhas telefônicas, ainda hoje essenciais para essa conexão.

Apesar de existirem essas limitações, o comércio eletrônico deverá adicionar muito valor a algumas empresas brasileiras, uma vez que há forte tendência de popularização da Internet. O mercado *on-line* possui potencialidade muito grande, podendo oferecer hiper crescimento para as empresas que o utilizarem como uma estratégia de negócio.

Mesmo que o comércio eletrônico não imponha elevadas barreiras de entrada na rede, há uma recompensa vultosa para as empresas que forem visionárias no aproveitamento dessa inovação descontínua. ♦

RESUMO

Analisa-se como o emprego da tecnologia de informação tem proporcionado substancial adição de valor a empresas que transformaram transações comerciais convencionais em um sofisticado sistema de distribuição a baixo custo. Experiências consagradas nos Estados Unidos, como as da Dell Computer, da Charles Schwab, da E*trade, da Amazon, da Fragrance Counter e da Federal Express, são comparadas a casos brasileiros. As dificuldades enfrentadas *vis-à-vis* às vantagens competitivas adquiridas nesses processos de inovações descontínuas são discutidas neste artigo. Essas inovações só se revelaram vitoriosas quando os consumidores se sofisticaram e quando os produtos começaram a perder suas antigas diferenciações dentro do mercado. Nesse contexto, procura-se confrontar o estágio evolutivo dos consumidores brasileiros com o dos consumidores norte-americanos, antecipando-se os próximos passos a serem seguidos em mercados de hiper crescimento.

Palavras-chave: inovações descontínuas, adição de valor, Internet, tecnologia de informação.

ABSTRACT

The article analyses how the employment of information technology provides a substantial value addition for companies which transformed conventional commercial operations into a sophisticated, low cost distribution system. Companies with renowned experience in the United States, such as Dell Computer, Charles Schwab, E*Trade, Amazon, Fragrance Counter, Federal Express, are compared with Brazilian cases. This article discusses the difficulties faced *vis-à-vis* competitive advantages acquired in discontinuous innovations. These innovations turned out successfully only when consumers became sophisticated and when products began to lose their former differences within the market. In this context, there is an endeavor to confront the evolution stage of Brazilian and American consumers in an attempt to anticipate hyper growth markets.

Uniterms: discontinuous innovations, value addition, Internet, information technology.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- | | |
|---|---|
| BRITO, Geane. Um mercado em ebulição. <i>Revista Internet Business</i> , 1999. | MOORE, Geoffrey et alii. <i>The gorila game</i> . Oxford, Capstone, 1998. |
| GLERTSEN, Lee Ann. Technology sets tone for industry survival. <i>National Underwriter</i> , 1998. | PORTER, Michael E. Vantagem competitiva: como chegar lá. <i>Revista Marketing</i> , n.292, maio 1997. |
| KOTLER, Philip. Personalização em massa. <i>Revista HSM Management</i> , n.5, nov./dez. 1997. | SEYBOLD, Patricia. <i>Customers.com</i> . New York, Times Books, 1998. |
| MAGRETA, Joan. The power of virtual integration: na interview with Dell Computer's Michael Dell. <i>Harvard Business Review</i> , 1998. | SHANK, John K. <i>A revolução de custos</i> . Rio de Janeiro, Campus, 1997. |
| | SLYWOTZKY, Adrian J. & MORRISON, David J. <i>A estratégia focada no lucro</i> . Rio de Janeiro, Campus, 1998. |