

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

FATORES-CHAVE DE SUCESSO NA COMERCIALIZAÇÃO ELETRÔNICA DE
FLORES: UM ESTUDO MULTICASO NO VAREJO

LUCIANO VAN DEN BROEK

SÃO CARLOS

2006

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**FATORES-CHAVE DE SUCESSO NA COMERCIALIZAÇÃO ELETRÔNICA DE
FLORES: UM ESTUDO MULTICASO NO VAREJO**

Luciano van den Broek

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientadora: Andrea Lago da Silva

SÃO CARLOS

2006

**Ficha catalográfica elaborada pelo DePT da
Biblioteca Comunitária da UFSCar**

B865fs

Broek, Luciano van den.

Fatores-chave de sucesso na comercialização eletrônica de flores: um estudo multicaso no varejo / Luciano van den Broek. -- São Carlos : UFSCar, 2007.
235 f.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal de São Carlos, 2006.

1. Gerenciamento da informação. 2. Objetivos de desempenho. 3. Comércio eletrônico. 4. Flores. 5. Canais de distribuição. I. Título.

CDD: 658.4038 (20^a)



PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
Rod. Washington Luis, Km. 235 - CEP. 13565-905 - São Carlos - SP - Brasil
Fone/Fax: (016) 3351-8236 / 3351-8237 / 3351-8238 (ramal: 232)
Email : ppgep@dep.ufscar.br

FOLHA DE APROVAÇÃO

Aluno(a): Luciano van den Broek

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO DEFENDIDA E APROVADA EM 26/10/2006 PELA
COMISSÃO JULGADORA:

Profª Drª Andrea Lago da Silva
Orientador(a) PPGE/UFSCar

Profª Drª Rosane Lúcia Chicarelli Alcântara
PPGE/UFSCar

Prof. Dr. Luiz Carlos Di Serio
EAESP/FGV-SP

Prof. Dr. Evaristo Marzabal Neves
ESALQ/USP

Prof. Dr. Alceu Gomes Alves Filho
Coordenador do PPGE

Dedico esta dissertação aos meus pais, Mario e Celina,
que sempre apoiaram e incentivaram os meus sonhos e projetos.
Também aos meus irmãos, Roberto e Daniel pela amizade sincera.
Minha dívida com vocês é inesgotável!

Agradecimentos

A Deus, por sempre me acompanhar.

Aos meus pais, por sempre me proporcionarem o que realmente precisava, e não o que queria.

Aos meus irmãos, Roberto e Daniel, pela amizade e pelos momentos de descontração entre os períodos de estudo.

À minha família de Holambra I, Tante Anne Marie, Jony, Marco e Verônica, pelo apoio, afeto e confiança.

Aos queridos, Opa e Oma van den Broek e a Obatchan Sako.

À tia Maria, tio Tomodi, tia Helena, tio Jorge, Mariane, Alessandro, Nilton, Júnior, José Henrique, Marcelo, Sueli's e Márcio, pela força que sempre me deram.

À Tânia, pelo amor, compreensão e por tornar minha vida mais feliz.

À professora Andrea Lago da Silva, pela orientação, amizade, paciência e por sempre me incentivar a dar o melhor de mim.

Aos professores Rosane Lúcia Chicarelli Alcântara e Luiz Carlos Di Serio, pelas valiosas contribuições ao trabalho.

Ao professor Evaristo Marzabal Neves, eterno orientador, conselheiro, mestre e amigo.

Ao professor Mario Otávio Batalha, pelas aulas, dicas e ótimos momentos de entretenimento junto ao pessoal do Gepai.

Aos gerentes das empresas que compuseram a amostra da pesquisa, pela oportunidade e incentivo ao trabalho.

Ao Francisco (Chico) Bongers e Antônio Hélio Junqueira, pelas imprescindíveis orientações e contribuições relacionadas ao mercado de flores e plantas ornamentais.

Ao professor José Vicente Caixeta Filho, pela orientação e incentivo em aulas e iniciação científica durante minha graduação na Esalq.

Aos amigos do Gepai, Renata (Bicu Doce), Thaís (Gud Gud), Luana, José (Iogurte), Rúbia, Gisele, Carla e Cris, pelo apoio em “qualquer hora”.

Aos amigos do DEP, Tunicu, Smolka, Luciana, Beto, Gustavo e Tati, pela amizade e inúmeros momentos de descontração, nesse período.

Aos amigos Rodolfo (Íngua), Dennyel (Koalhado) e Denise (Vira-Lata), por me incentivarem e apoiarem desde a época de graduação.

Aos amigos-irmãos de Piracicaba da república IK-Reta, especialmente aos colegas Tempêo e Afluente, companheiros das horas boas e não tão boas. Também às agregadas Malu (Diquiguarista) e Mari.

À minha família piracicabana, Dona Cida, Guilherme (Miquitio) e Tiago (Xureq), pelo carinho, cuidado e inesquecíveis almoços e jantares.

À Tuiga e ao Fuinha por sempre me apoiarem, incentivarem e orientarem.

Aos amigos do Aikikaizen Dojo, Sensei Humberto, Roney, Fernando, Anderson, Paulo, Joseildo, Carlos Eduardo, Rafael, Raquel, Fabrício, Leandro e Rosemberg, pela amizade, conselhos e treinos.

Aos amigos de São Carlos; da república do *Lennon*, da república do Joãozinho, da república da Laurinha e do Instituto Aiki, pelos importantíssimos momentos juntos.

Aos amigos esalqueanos Gustavo (Jauru), Maria Cândida (Uau), Rafael (Arisko), Maurício Felipe (Fulano), Alf (Et-imoso), Pedro (Gorgonzola - o chofer), Bruno (TDP), Marina (Kirovi), Luiz (Kulista), pela longa amizade que não conhece limites de tempo e distância.

Aos amigos de Holambra II, Thiago, Michael, Cristiano, Matheus, Flávio, Marcela, Estela, Daniela, Luana, Renata, Michele, Yudith, Patrick, Thomas, Márcio, Maurício, Pedrinho e Diego, meus mais antigos amigos.

Ao eterno amigo Leandro (Mirixica).

Aos mestres: chefes João Boliviano, Pedrinho e Timo e professoras Joana, Shirley e Edmea, por sempre acreditarem em mim.

À Universidade Federal de São Carlos, em especial ao Departamento de Engenharia de Produção e a seus professores e funcionários pelo suporte e oportunidade de crescimento pessoal e profissional durante o curso do mestrado.

Ao pessoal do Cepea/Esalq-USP, professor Geraldo Sant'ana de Camargo Barros, professor Sérgio de Zen, Bianchi (*buddy and English teacher*), às minhas amigas e corretoras de português, Ana Paula e Paola, aos “chefes” Mauro e Lucilio, e aos amigos Márcia (Oxici), Guilherme (Todanu), Thiago (Baraio), Leandro (Toró), João Paulo (Barba), Juliana (Iena), Ana Júlia, Lucas, Matheus, Fábio e a toda a equipe Grãos-Cepea pela compreensão, apoio e por me estimularem a buscar novos caminhos e desafios.

A todas as pessoas que, de alguma forma, contribuíram para o meu crescimento enquanto ser humano.

“Não deves acreditar nas respostas.
As respostas são muitas e a tua pergunta é única e insubstituível.”
(Mário Quintana)

RESUMO

Este trabalho, através de um estudo multicaso, identifica os fatores-chave de sucesso das empresas que operam o varejo eletrônico de flores. A análise tem como parâmetro as estratégias de marketing-mix e de logística utilizadas pelo setor. Na seqüência, buscam-se os objetivos de desempenho priorizados pelas empresas e por seus *stakeholders*. A partir da identificação dos fatores-chave de sucesso do comércio eletrônico de flores, são feitas recomendações para a melhoria do desempenho tanto das empresas que operam esse formato de varejo como daquelas que, de maneira direta ou indireta, relacionam-se com essas companhias. Para tanto, o trabalho tem sustentação na revisão teórica e na análise empírica. A revisão bibliográfica aborda as teorias relacionadas aos canais de distribuição, comércio eletrônico, marketing-mix, logística, objetivos de desempenho e fatores-chave de sucesso. A análise empírica reúne um estudo multicaso com quatro empresas que operam o varejo eletrônico de flores, entrevista pessoal com um especialista em mercado de flores e uma observação participante do pesquisador. Buscou-se verificar a lacuna entre a teoria e o que realmente ocorre nesse tipo de empreendimento. Por fim, a elaboração de sugestões e recomendações às empresas varejistas é feita a partir da junção das duas bases da dissertação: revisão bibliográfica e análise empírica.

Palavras-chave: Fatores-chave de sucesso. Objetivos de desempenho. Comércio eletrônico. Varejo eletrônico. Canais de distribuição. Flores. Marketing-mix.

ABSTRACT

This work, through a multi-case study, aimed to identify the success key-factors of the companies who operate the flowers electronic retail business. Such analysis adopts as a parameter the strategies of marketing-mix and logistic used by the sector in question. In this context, this work aimed to find out the performance targets prioritized by the companies and its stakeholders. The Identification of the flowers electronic retail success key-factors focus on elaborating recommendations to improve the performance of the flowers electronic retail companies as well as of companies which directly or indirectly relate to them. To do so, this work has basis on both the theoretical revision and the empirical analysis. The bibliographical revision approaches the theories related to the distribution channels, electronic commerce, marketing-mix, logistic, performance targets and success key-factors. The empirical analysis, through a multi case study with four flowers electronic retail companies, using an personal interview with a specialist in flowers trading and an author's observation, intended to verify the gap between the theory and practice in this type of enterprise. Finally, the elaboration of suggestions and recommendations to the retail companies is made based on the intersection of the two dissertation basis: the bibliographical revision and on the empirical analysis.

Key-words: Key-success factors. Performance objectives. Electronic commerce. Electronic retail. Marketing channels. Flowers. Marketing-mix.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1.1 – Esquema geral da dissertação.	37
FIGURA 2.1 – Tópicos abordados no referencial teórico	38
FIGURA 2.2 - Representação típica de diferentes estruturas de canal.....	40
FIGURA 2.3 – Fluxos de marketing em canais de distribuição	42
FIGURA 2.4 – Classificação das instituições varejistas	45
FIGURA 2.5 – As dimensões do comércio eletrônico	57
FIGURA 2.6 - Componentes de um ciclo de pedido.....	123
FIGURA 2.7 – Objetivos estratégicos amplos para uma operação aplicados a <i>stakeholders</i>	137
FIGURA 4.1 – O varejo eletrônico de flores no Brasil	160
FIGURA 4.2 – O organograma típico de uma empresa que opera o varejo eletrônico de flores	170
FIGURA 4.3 – Áreas comumente abrangidas pelos sistemas de entrega do varejo eletrônico de flores	185
FIGURA 4.4 – O marketing-mix, a logística, os objetivos de desempenho e os fatores-chave de sucesso do varejo eletrônico de flores	195

LISTA DE QUADROS

QUADRO 2.1 – Classificação do comércio eletrônico pela natureza da transação	60
QUADRO 2.2 – Outros modelos de varejo eletrônico	66
QUADRO 2.3 – Mecanismos de segurança no comércio eletrônico.....	78
QUADRO 2.4 – Sugestões de conteúdo para relações públicas eletrônicas	104
QUADRO 4.1 – As empresas da pesquisa	159
QUADRO 4.3 – Sistemas de entrega de produtos no varejo eletrônico de flores.....	185

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ANPAD	Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração e áreas afins
ARPA	<i>Advanced Research Projects Agency</i>
ASP	<i>Application Service Providers</i>
B2B	<i>Business to Business</i>
B2B2C	<i>Business to Business to Consumers</i>
B2C	<i>Business to Consumers</i>
B2E	<i>Business to Employees</i>
C2C	<i>Consumers to Consumers</i>
CE	Comércio Eletrônico
CEAGESP	Companhia de Entrepostos e Armazéns Gerais do estado de São Paulo
CEASA	Centro Estadual de Abastecimento S.A.
CEPEA	Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada – Esalq/USP
DNS	<i>Domain Name System</i>
E-book	<i>Electronic Book</i>
E-commerce	<i>Electronic Commerce</i>
ESALQ	Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”
E-Tailing	<i>Electronic Tailing</i>
E2E	<i>Employees to Employees</i>
EUROMA	<i>European Operations Management Association</i>
FCS	Fatores-chave de sucesso
FEA	Faculdade de Economia Administração e Contabilidade da USP
FGV	Fundação Getúlio Vargas
GCS	Gestão da Cadeia de Suprimentos
GEPAI	Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais – Engenharia de Produção /UFSCar
G2C	<i>Government to Consumers</i>
HTML	<i>Hypertext Markup Language</i>

IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBRAFLOR	Instituto Brasileiro de Floricultura
NASA	<i>National Aeronautics and Space Administration</i>
PC	<i>Personal Computer</i>
SCM	<i>Supply Chain Management</i>
SIMPOI	Simpósio de Administração de Produção, Logística e Operações Internacionais
SMS	<i>Short Message Service</i>
TI	Tecnologia de Informação
UFSCar	Universidade Federal de São Carlos
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UNIMEP	Universidade Metodista de Piracicaba
USP	Universidade de São Paulo
www	<i>World Wide Web</i>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	17
1.1	Apresentação	17
1.2	Problema a ser estudado	21
1.3	Questão da pesquisa	27
1.4	Justificativa e relevância do trabalho	28
1.5	Objetivos	35
1.6	Esquema geral da dissertação	37
2	REFERENCIAL TEÓRICO	38
2.1	Canais de distribuição	38
2.1.1	Definições e aspectos gerais	38
2.1.2	Os agentes do canal	42
2.1.3	Instituições varejistas e surgimento do varejo eletrônico	44
2.2	Comércio eletrônico	53
2.2.1	Definições e aspectos gerais do comércio eletrônico	53
2.2.2	Varejo eletrônico	62
2.2.3	Varejo eletrônico de flores	68
2.2.4	Tecnologia envolvida no varejo eletrônico	71
2.3	Marketing-mix e logística no varejo eletrônico	78
2.3.1	Conceitos gerais sobre marketing-mix	78
2.3.2	O “produto” no varejo eletrônico	80
2.3.3	O “preço” no varejo eletrônico	88
2.3.4	A “comunicação” no varejo eletrônico	94
2.3.5	A “distribuição” no varejo eletrônico	109
2.3.6	A logística no varejo eletrônico	116
2.4	Varejo eletrônico: fatores-chave de sucesso	136
2.4.1	Identificando os objetivos de desempenho e os fatores-chave de sucesso	136
2.4.2	Os riscos percebidos no varejo eletrônico	143
3	METODOLOGIA DA PESQUISA	147
3.1	Tipo e design de pesquisa	147
3.2	Fontes de dados	150
3.3	População e tamanho da amostra	154
3.4	Procedimento de coleta de dados	155

3.5	Análise dos dados e apresentação dos resultados.....	157
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	159
4.1	Caracterização das empresas pesquisadas	159
4.2	Os objetivos.....	160
4.2.1	Identificar como as empresas operam o varejo eletrônico de flores.....	160
4.2.2	Entender como as empresas que operam o varejo eletrônico de flores se estruturam em relação ao suprimento de flores e outros produtos.	163
4.2.3	Analisar as decisões em termos de produto, preço, comunicação e distribuição para comercialização eletrônica de flores.....	168
4.2.4	Entender como as empresas se estruturam em relação à logística de entrega no caso do varejo eletrônico de flores.	182
4.2.5	Destacar quais são os objetivos de desempenho priorizados pelas empresas.	186
4.2.6	Identificar os riscos percebidos pelos clientes e sua influência nos objetivos de desempenho no varejo eletrônico de flores.	188
4.2.7	Analisar o caso de empresas que passaram a operar o varejo eletrônico de flores a partir do varejo físico (floricultura ou <i>garden center</i> , por exemplo) e sua influência nos objetivos de desempenho.	190
4.2.8	Identificar os fatores-chave de sucesso das empresas que operam com o varejo eletrônico de flores e propor um conjunto de recomendações para sua melhoria.	191
5	CONCLUSÕES	197
5.1	Contribuições da pesquisa	197
5.2	Limitações e sugestões para trabalhos futuros	198
5.3	Considerações finais.....	199
	APÊNDICES	215

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo, encontram-se a apresentação do trabalho, seguida pela descrição do problema a ser estudado e pela exposição da questão que levou ao desenvolvimento da presente pesquisa. A seguir, encontram-se a relevância e justificativa do tema e os objetivos gerais e específicos abordados. Por último, está exposto um esquema geral do trabalho, no intuito de facilitar a compreensão de toda a dissertação.

1.1 Apresentação

A partir do século XVIII, ocorreram inúmeras transformações de ordem sócio-econômica decorrentes da industrialização. Essas transformações complementaram o processo de transição da estrutura feudal para a capitalista, que já se evidenciava na Baixa Idade Média. A revolução comercial e o colonialismo subsequentes fizeram com que o capitalismo alcançasse, no século XVIII, um grande desenvolvimento – denominado Industrialismo ou Primeira Revolução Industrial - verificado inicialmente na Inglaterra. A revolução industrial veio tirar a indústria do âmbito das casas e oficinas. As máquinas automáticas substituíram o trabalho manual e as fábricas surgiram como a melhor forma de reunir as máquinas e os trabalhadores, para operá-las de forma cada vez mais produtiva.

Desde então, transformações sócio-econômicas e políticas vêm sendo cada vez mais constantes e globais. Nesse contexto, conforme Sheth et al. (1999), nos anos que antecederam a Segunda Guerra Mundial, deu-se o início da Era da Informação. Nesse período, aqueles que tinham mais acesso à informação passavam a deter tecnologias que influenciavam todos os meios na escala de produção. A partir da década de 1990, com o advento da Internet, a Era da Informação ganhou força.

Segundo Turban et al. (2003), no atual estágio da Era da Informação, idéias inovadoras e o uso inteligente da informação fazem toda a diferença em um mercado muito competitivo, complexo, globalizado e voltado para o cliente.

Dessa forma, as empresas precisam reagir de modo rápido aos problemas e às oportunidades que surgem nesse ambiente empresarial moderno. O ritmo e a magnitude das mudanças que afetam as organizações continuam aumentando, gerando mais insegurança nas operações e estratégias empresariais, impondo pressões sobre as empresas. De forma análoga, conforme Pigatto e Alcântara (2003), as alterações no hábito de consumo da população e uma nova estrutura concorrencial, provocada pela concentração nos principais canais de distribuição, fazem com que as empresas varejistas, juntamente com seus fornecedores (indústria e atacado), busquem formas alternativas de atender o mercado e aumentar a sua competitividade.

As mudanças pelas quais passam as organizações são reflexo direto das alterações no ambiente (MINTZBERG, 1992; LEVY; WEITZ, 2000). De acordo com Silva (1996, p. 26), “[...] estas mudanças exigem que as empresas se adaptem, buscando novas formas de competir e se diferenciar da concorrência.”

Segundo Aaker (1988), a análise do ambiente compreende a tarefa de identificar e compreender suas oportunidades e ameaças emergentes, assim como avaliar tendências e estimar as probabilidades de ocorrência desses fatos e seus possíveis impactos na organização. De acordo com o mesmo autor, um conjunto de cinco áreas relevantes pode ser identificado, representando dimensões importantes para as estratégias organizacionais. São elas: as dimensões econômica, governamental, demográfica, cultural e tecnológica.

Tratando-se da dimensão econômica e governamental, a partir da estabilização da moeda brasileira, com o estabelecimento do Plano Real na década de 90, reflexos positivos foram vistos nas vendas de produtos industrializados de consumo e no comércio em geral. A

população passou a ter maior poder de compra com a queda da inflação, resultando na expansão e crescimento da maioria dos mercados de consumo (NOGUEIRA, 1995; GONZALIS, 1997). Surge nesse período um consumidor mais atento aos preços praticados, mas também exigente, buscando serviços diferenciados e demandando produtos de qualidade (GHISI, 2001).

Em termos da dimensão demográfica, mudanças com impactos significativos no comércio varejista foram observadas. Observou-se o aparecimento de famílias menores, grande número de pessoas morando sozinhas e uma maior participação da mulher no mercado de trabalho (SILVA, 1996). Estes fatores mudaram o perfil de quem compra no varejo, como o tempo gasto na compra e o que se gasta com atividades domésticas. Conforme a autora, com o advento da estabilidade e o alinhamento dos preços, fatores como qualidade, variedade, atendimento, proximidade, serviços, rapidez de passagem no caixa e formas de pagamento passaram a ser importantes para o consumidor do varejo. O tempo gasto em atividades domésticas, como compras de supermercado e preparação de alimentos, passou a ser crítico para os consumidores. Hopping (2000) cita o exemplo do tempo de preparo de um jantar de uma família norte americana. No final do século dezanove, levava cerca de cinco horas para ser preparado; nos anos 50, o seu preparo levava apenas duas horas. Atualmente uma refeição pode ser preparada em apenas alguns minutos e as pessoas ainda reclamam do tempo que ela leva para ficar pronta.

Segundo Bongers (2000), com o aumento do poder de compra o consumidor brasileiro passou a adquirir bens superiores ou de luxo - bens cujo efeito-renda é positivo com valor maior que um. Ou seja, quando a renda aumenta, o consumo desses bens, que não são de primeira necessidade (como por exemplo: artigos de presente; roupas de grife; e carros de luxo) aumenta consideravelmente (FERGUSON, 1980). Verificou-se também nesse período a influência de hábitos de consumidores estrangeiros, já que o brasileiro passou a fazer mais

viagens internacionais nesse período. Dentre esses bens superiores, destaca ainda o autor, encontram-se as flores, que geralmente estão associadas com valores estéticos e intelectuais, que podem indicar mudanças na dimensão cultural.

Na dimensão tecnológica, desde a década de 1980, o varejo brasileiro tem incorporado novas tecnologias de forma crescente. A busca, num primeiro plano, é por melhoria da eficiência interna (balanças eletrônicas, terminal ponto de venda, máquinas de preencher cheques, leitora óptica e código de barras). Na segunda etapa desse processo, que se inicia na metade da década de 90, a inovação tecnológica passou a ser utilizada como uma forma de agregar valor ao cliente, por meio de informação, serviços e facilidades, e com o advento da Internet, em especial depois da popularização da *World Wide Web* em 1994, vindo a desenvolver o conceito de varejo eletrônico (GONÇALVES; GONÇALVES FILHO, 1995; PEATTIE; PETERS, 1997).

O varejo eletrônico, de acordo com Parente (2000, p. 41), pode ser entendido como “[...] o formato de varejo que oferece pela Internet produtos e serviços, possibilitando que consumidores finais comprem e completem a transação por meio de um sistema eletrônico interativo.” Este, considerado pelos especialistas como o novo canal de distribuição, vem sendo amplamente difundido como ferramenta comercial, mostrando-se crescente em diversos setores (PARENTE, 2000; ROSENBLOOM, 2002; COUGHLAN et al., 2002; TURBAN et al., 2003; TURBAN; KING, 2004; CATALINI, 2004; SAMANIEGO et al., 2006; TZONG-RU; JAN-MOU, 2006). Esses autores destacam que muitas empresas são bem-sucedidas no comércio eletrônico. Dentre estas estão os leilões da eBay, a AOL, General Electric, IBM, Intel, Dell e as nacionais Americanas.com, Companhia Brasileira de Distribuição (inclui as redes Pão de Açúcar, Sendas, Extra e Compre Bem) e Submarino.

O varejo eletrônico já passou pela fase de euforia e em seguida, pela de ceticismo (CAGLIANO et al., 2005). Atualmente, está numa fase de consolidação por meio

do desenvolvimento e da sofisticação dos processos anteriormente realizados em um ambiente com menor apoio da infra-estrutura de tecnologia de informação (ALBERTIN; MOURA, 2002; ARNOTT; BRIDGEWATER, 2002; CATALINI et al., 2004; CAGLIANO et al., 2005). Conforme Coughlan et al. (2002, p.369), “[...] o comércio eletrônico é uma tendência que tem crescido tanto no varejo ao consumidor final quanto no comércio entre empresas.”

Nesta fase de consolidação, algumas dificuldades como o crescente aumento da concorrência, tanto nos canais tradicionais quanto nos eletrônicos, a falta de confiança na segurança e integridade dos dados da Internet por parte dos usuários e a problemática da logística de distribuição, se não forem bem gerenciadas podem ser a diferença entre o sucesso e a falência de empresas que investem nesse novo canal, que dá origem ao objeto deste projeto, o varejo eletrônico, e mais especificamente o varejo eletrônico de flores. Segundo Aki (2000a, p.101) “[...] as vendas de flores via Internet no Brasil podem ser estimadas em torno de 0,5% a 0,8% do total do varejo.” Estes percentuais, conforme Junqueira (2006), devem representar hoje entre 50 milhões e 80 milhões de Reais ao ano.

1.2 Problema a ser estudado

De acordo com Rosenbloom (2002), cinco vantagens são freqüentemente mencionadas sobre o varejo eletrônico. No canal eletrônico existe a possibilidade de ampliação do escopo e do alcance da empresa, que passa a competir no mercado global. Existe também, neste caso, a conveniência na busca e aquisição de produtos para o consumidor final, assim como o processamento mais rápido das transações. De modo geral, observa-se um aumento da eficiência e flexibilidade no processamento de informações. Verifica-se também a possibilidade do desenvolvimento de ofertas personalizadas em larga escala, baseadas no banco de dados dos clientes. E por fim, há em alguns casos a diminuição dos custos com vendas e distribuição, pela possibilidade de centralização de estoque e maior

eficiência na distribuição, seja pela eliminação de intermediários ou pela reintermediação, que pode tornar a distribuição mais eficiente.

Entretanto, a possibilidade de redução dos custos relacionados com a distribuição e logística deve ser atentamente analisada. Caso os gerentes de logística consigam diminuir o número de intermediários do canal, otimizar seu uso ou ainda utilizar um canal de distribuição já estruturado para o varejo físico (caso das empresas que operam tanto o varejo tradicional quanto o eletrônico – empresas de clique e cimento), esses custos podem ser realmente diminuídos. No entanto, em certos casos, os custos podem ficar inalterados ou até maiores. A possibilidade de redução de custos de distribuição e de logística está mais bem discutida nas seções 2.3.5 (distribuição no varejo eletrônico de flores) e 2.3.6 (logística no varejo eletrônico de flores).

Rosenbloom (2002) também menciona cinco desvantagens desses canais. Observa-se que, no caso de produtos não digitalizáveis (músicas, softwares e livros eletrônicos são alguns exemplos de produtos digitalizáveis) falta contato com o produto real e a posse deles não é imediata. No caso desses produtos, o atendimento dos pedidos e a logística não acontecem com a mesma velocidade e eficiência da Internet. Na via eletrônica, existe também desordem, confusão e incômodo, pois os consumidores deparam-se com uma desconcertante variedade de escolha, tornando a busca pelo produto longa e extensa, fazendo com que muitos sites paguem enormes comissões de vendas e taxas de propaganda para conseguir espaço em sites de alto tráfego ou mecanismos de busca e *homepages* de provedores de serviços *online*. Deve-se levar em conta também que, muitas vezes, a “navegação na rede” nem sempre é um processo tranquilo, pois há sites que oferecem informações limitadas, escolhas complexas ou confusas, material obsoleto e *downloads* lentos.

Outra desvantagem do canal eletrônico é a falta de abordagem dos motivos para se fazer compras, que vão além da aquisição de produtos, pois o desejo de adquiri-los é apenas uma parte de um conjunto complexo de motivos pessoais e sociais para ir às compras, como por exemplo, a fuga da rotina, o contato com outras pessoas, entretenimento ou o puro prazer de barganhar. Vale lembrar que os clientes ainda têm preocupações com a segurança ao fornecer seus dados, principalmente na compra de produtos de empresas desconhecidas, que só existem no ciberespaço.

De acordo com Aki (2000c, p.11) “[...] na comercialização eletrônica de flores, alguns pontos críticos como a audiência do site devem ser observados, destacando quais fatores são importantes para torná-lo atrativo aos clientes.” Existe também a típica falta de fidelidade e frequência por parte dos compradores de flores. Outro ponto importante é a logística de entrega dos produtos, que se não for bem estruturada pode acabar gerando insatisfação nos clientes, por causa de entregas fora do prazo ou perda de qualidade do produto. A falta de profissionalização no desenvolvimento de um novo negócio (aparentemente requer que se monte um site apenas) é outro fato que colabora para o fracasso dessas iniciativas.

Por esses e outros fatores, muitos consumidores ainda sentem medo ou preferem comprar pelo varejo tradicional. Entretanto, segundo Parente (2000), o grande desafio das empresas de varejo eletrônico é pensar como atingir o mercado potencial de milhões de consumidores do Brasil. Este “atingir” envolve definir um produto adequado ao público-alvo escolhido, posicioná-lo em termos de preço e estabelecer comunicação adequada, escolhendo a melhor maneira de distribuir. Estas decisões nem sempre são fáceis de serem tomadas em empresas ditas “tradicionais”. Na implantação das iniciativas de varejo eletrônico então, outros aspectos devem ser considerados, a exemplo do que outros autores já pesquisaram a respeito do tema na relação entre empresas e na relação com o consumidor

final (SILVA, 1999; PARENTE, 2000; AKI, 2000b; REEDY et al., 2001; SILVA et al., 2001; ROSENBLOOM, 2002; CAGLIANO et al., 2005; SAMANIEGO, et al., 2006; TZONG-RU; JAN-MOU, 2006, YU, 2006).

Conforme Maia et al. (2002), a utilização do varejo eletrônico é uma das melhores estratégias das quais as empresas podem lançar mão hoje em dia para ganhar vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes. A concorrência, porém, é também grande entre as empresas varejistas, e no caso específico do varejo eletrônico de flores, de acordo com Aki (2000b), já no início do ano 2000 existiam de cerca de 300 sites que ofereciam flores no Brasil.

As mudanças no mercado consumidor, assim como a exposição dos consumidores locais a novos produtos, vêm demandando uma reestruturação do setor (floricultura), a começar por um esforço coordenado visando aumentar a qualidade e a produtividade ao longo de toda a cadeia produtiva e demais elementos sistêmicos. Entre alguns exemplos encontram-se a logística de suprimento e entrega, a realocação da produção, transportes, diversificação do produto, embalagens adequadas, equipamentos de refrigeração e conservação, insumos como sementes e mudas, além das estruturas de comercialização - que afetam e determinam o nível de produtividade.

Devem ser levados em conta, ainda, o aspecto promocional para atrair e manter o consumidor fiel, assim como devem ser também estudadas as melhores estratégias de precificação dos produtos de modo a maximizar o lucro para o empresário e ao mesmo tempo criar um produto valorizado pelo cliente. Todos estes aspectos acabam por criar oportunidades e desafios que terão de ser enfrentados pelos mais diversos formatos varejistas que comercializam flores no Brasil. Os que estiverem mais bem preparados e adequados para os potenciais clientes melhor se posicionarão no mercado.

O problema, nesse caso, é que se essas ações forem mal planejadas e/ou gerenciadas, as estratégias relacionadas com o marketing-mix (produto, preço, comunicação e distribuição) e a logística no varejo eletrônico de flores podem representar o sucesso ou o fracasso do empreendimento. Segundo Chesbrough e Teece (2002) e Turban e King (2004), a partir de 1999, com a euforia do comércio eletrônico, diversas empresas, especialmente as de varejo eletrônico, começaram a falir. Chaffey (2005) cita como exemplos de “espetaculares fracassos” os casos da Boo.com, Peapod e Clickmango, entre outras. É conhecido ainda o fato de mesmo para empreendimentos ligados ao varejo tradicional, a maioria das empresas abre falência nos primeiros anos de vida, seja por falta de planejamento ou conhecimento dos aspectos prioritários relacionados com o negócio.

Neste sentido, mostra-se relevante identificar os objetivos que as operações produtivas necessitam perseguir para satisfazer seus *stakeholders*, gerenciando a empresa de maneira eficiente internamente e eficaz no seu relacionamento com parceiros comerciais e clientes.

Conforme Oliveira (1996) pode-se afirmar que o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos e desafios estabelecidos para a empresa. Para tanto, a empresa precisa ter claramente definido os seus objetivos de desempenho. Slack et al. (2002) destacam a importância de cinco objetivos de desempenho básicos que se aplicam a praticamente todos os tipos de operações produtivas. É importante que os diretores de uma empresa saibam quais dentre esses cinco objetivos são mais importantes para seu empreendimento, de modo a focar suas forças e definir o conjunto de estratégias mais adequado.

Os objetivos de desempenho apresentados por esses autores são: qualidade - satisfazer a seus consumidores fornecendo bens e serviços isentos de erro; rapidez - quanto

tempo os consumidores precisam esperar para receber seus produtos ou serviços; confiabilidade - fazer as coisas em tempo para os consumidores receberem seus bens ou serviços prometidos; flexibilidade – capacidade de alterar o que a operação faz, como faz ou quando faz; custos – produzir um bem ou serviço mais barato.

Apontados os principais objetivos de desempenho relacionados com o varejo eletrônico de flores, podem-se identificar os fatores-chave para o sucesso de empresas que operam o comércio eletrônico de flores no varejo. Os fatores-chave de sucesso são definidos como o conjunto de abordagens de ação relacionadas com a estratégia, com as capacidades competitivas e com os resultados do negócio que cada empresa tem de construir para ser mais competente, e possa, assim, garantir lucratividade e sucesso em relação a seus concorrentes (THOMPSON JR.; E. STRICKLAND III, 2000).

A correlação entre objetivos de desempenho, marketing-mix e logística é alta. Marketing e logística dispõem de ferramentas ou meios para que grande parte dos objetivos de desempenho priorizados pela empresa seja atingida. Kotler e Armstrong (2003) consideram o marketing-mix um conjunto de ferramentas de marketing que a empresa utiliza para perseguir seus objetivos no mercado-alvo. Para os autores, o marketing-mix encerra a idéia de um conjunto de instrumentos ou de parâmetros decisórios. Por outro lado, autores como Dornier et al. (2000), Christopher (2001) e Ballou (2004) destacam que a logística é o instrumento pelo qual a empresa atinge seus objetivos de suprimento e entrega, agregando valor de tempo e lugar ao produto.

Dessa forma, a partir de um suprimento constante de flores frescas, um quadro de floristas profissional e criativo, além de uma equipe de atendentes telefônico/ *online* eficiente (estratégias relacionadas com a variável produto / serviço) pode-se agregar valor de maneira significativa aos objetivos de qualidade, flexibilidade e confiabilidade do varejo eletrônico de flores.

As estratégias relacionadas com o preço do produto afetam a flexibilidade e os custos da empresa. Mensagens informativas, propagandas personalizadas ou qualquer outra forma adequada de comunicação conquistam a confiança do consumidor quando os mecanismos de segurança do site são apresentados nesses materiais de divulgação, e o processo de pagamento eletrônico passa a ser visto pelo consumidor de forma positiva. Da mesma forma, a logística de entrega das flores pode interferir na rapidez, flexibilidade, confiabilidade e custo.

Dentro deste contexto, pode-se dizer que o problema de grande parte das empresas que operam o varejo eletrônico de flores é a indefinição ou falta de foco nos pontos-chave desse tipo de empreendimento, já que muitos dos gerentes dessas empresas visualizam apenas de maneira empírica alguns dos fatores-chave para o sucesso do negócio.

Este trabalho busca preencher a lacuna existente entre o ferramental teórico dos fatores-chave de sucesso e o caso das empresas que operam o varejo eletrônico de flores, ao analisar os resultados de estudos de casos reais com algumas empresas do setor. Buscou-se escolher empresas que fossem consideradas referências nacionais no assunto, contribuindo, assim, para uma melhor compreensão de seus fatores-chave de sucesso.

1.3 Questão da pesquisa

“A questão ou pergunta formulada na pesquisa é o ponto de partida do qual se estruturam as explicações, as hipóteses e a natureza dos dados que a respondam” (MOURA CASTRO, 1978, p.34).

A pergunta que deu origem a esta pesquisa e que serviu de base para a estruturação do presente projeto pode ser formulada a seguir:

Quais os fatores-chave de sucesso de empresas que utilizam o canal eletrônico para comercialização de flores no varejo?

1.4 Justificativa e relevância do trabalho

A floricultura, em seu amplo sentido, abrange o cultivo de flores e plantas ornamentais com variados fins, que incluem desde as culturas de flores para o corte à produção de mudas arbóreas (MARQUES, 2002). Em termos genéricos, o complexo flores, no Brasil, inclui desde os produtores de insumos, responsáveis pelo suprimento e produção até a infra-estrutura básica de transporte, incluindo os produtores das flores e os canais de distribuição e consumo.

Vários autores (AKI, 1999; MARQUES, 2002; GROOT, 2003) destacam que infelizmente não existem estatísticas oficiais acerca do tamanho do mercado brasileiro de flores e plantas ornamentais; existem apenas estimativas e projeções de mercado.

Conforme Junqueira (2006), estima-se que o mercado brasileiro de flores movimente atualmente o equivalente a US\$ 1,1 bilhão anuais no varejo. De acordo com o consultor do IBRAFLOR, na composição dos preços e das margens de comercialização ao longo da cadeia de flores no Brasil, esses preços correspondem de 3,5 a 4 vezes o preço vigente no atacado. Seguindo esse raciocínio, a movimentação atacadista no mercado interno equivaleria a um valor entre US\$ 275 milhões e US\$ 314 milhões. Por sua vez, o valor de atacado representa de 1,5 vezes a 1,8 vezes o valor recebido pelos produtores. Dessa forma, pode-se estimar que os valores anuais movimentados pelos produtores esteja na faixa de US\$ 153 milhões e US\$ 209 milhões.

A participação do complexo flores no Produto Interno Bruto (PIB) nacional é pouco representativa. A partir de dados do Centro de Estudos avançados em Economia Aplicada (2006) e de Junqueira (2006), observou-se que este setor representou apenas 0,13%

do total do PIB brasileiro ou 0,46% do PIB do agronegócio nacional, em 2005. Apesar disso, as transações financeiras do setor de flores têm crescido tanto no mercado interno como externo. Além disso, a floricultura mostra-se importante para a diversificação do agronegócio nacional, para que esse não fique atrelado somente às grandes atividades exportadoras do país, como por exemplo, soja, cana de açúcar, carnes, café e laranja.

O cultivo de flores e plantas ornamentais mostra-se também como uma boa opção para o pequeno produtor rural, que pelo fato de dispor de pequena área para criação ou cultivo, precisa exercer alguma atividade que agregue maior valor, gerando maior lucratividade por área. É o caso da floricultura, que em 2000 dispunha de 4.500 hectares plantados no país (MOTOS, 2001), e em 2004 foi responsável pela geração de mais de 120 mil empregos, dos quais 58 mil (48,3 %) estão localizados na produção, 4 mil (3,3%) no atacado, 51 mil (42,5%) no comércio varejista e 7 mil (5,9%) em outras funções, principalmente nos segmentos de apoio (SEBRAE, 2005).

De acordo com dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), citado em SEBRAE (2005), a atividade emprega em média, duas vezes mais trabalhadores do que a agropecuária nacional, predomina em propriedades com menos de 10 hectares e é um ramo que emprega proporcionalmente maior número de mulheres. A produção de flores e plantas ornamentais propicia rendimentos entre R\$ 50 mil a R\$ 100 mil por hectare, gerando, na média nacional, 3,8 empregos diretos por hectare, que vem a equivaler a 14,2 empregos numa propriedade dedicada à floricultura (sendo que o tamanho médio de uma propriedade dedicada ao cultivo de flores e plantas ornamentais é de 3,7 hectares). Ainda, 94,4% desses empregos são preenchidos com mão-de-obra permanente, essencialmente contratada (81,3%), enquanto que o trabalho familiar responde por 18,7% do total empregado, caracterizando-se, assim, o seu inquestionável papel e importância sócio-econômica (SEBRAE, 2005).

A partir de dados básicos do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio - Secretaria de Comércio Exterior (2006) verificou-se que em 2001 o volume total das exportações de flores e plantas ornamentais foi de US\$ 13,2 milhões e o valor das exportações brasileiras foi crescente desde então, atingindo em 2005 o patamar de US\$ 25,8 milhões em valor total, uma elevação de 95,45% em cinco anos. Kiyuna (2002) destaca a importância do estado de São Paulo nas exportações de flores e plantas ornamentais (em 2001 o estado foi responsável por 72,4% das exportações brasileiras).

O estado de São Paulo é responsável por cerca de 70% da produção brasileira de flores e plantas ornamentais (FNP Consultoria & Comércio, 2001). Segundo Anefalos (2004), os principais centros atacadistas de comercialização também encontram-se no estado. Entre esses, destacam-se o Veiling Holambra, a CEAGESP (Companhia de Entrepósitos e Armazéns Gerais do estado de São Paulo), o CEASA (Centro Estadual de Abastecimento S.A.) Campinas e a Floranet (também localizada em Holambra-SP).

De acordo com Claro (1998), a distribuição de flores no varejo é feita principalmente através de floriculturas (55%) e decoradores (20%). Outros importantes canais são as funerárias, com 10% das vendas e o varejo de auto-serviço - principalmente super e hipermercados - com 8%. Os outros canais somam juntos os 7% restantes.

Por outro lado, há no varejo uma tendência de crescimento dos canais eletrônicos. Conforme Quelch e Klein (1996) e Arnott e Bridgewater (2002), desde a popularização da Internet no início da década de 1990, o foco de utilização da rede vem evoluindo de simplesmente informacional para transacional. Segundo pesquisa divulgada pelo site da Ebit (RAIO-X, 2006), atualmente existem no Brasil mais de 4,7 milhões de e-consumidores. Além disso, o brasileiro já vem desenvolvendo o hábito de pagar contas, fazer transferências de valores e até declaração de Imposto de Renda via meio eletrônico

(PARENTE, 2000). Estes dados mostram o crescimento da penetração do uso de computadores para a resolução de questões mais corriqueiras das vidas das pessoas.

Em 2005 o varejo eletrônico movimentou cerca de R\$ 2,5 bilhões, tendo um aumento de 43% em relação a 2004 (RAIO-X, 2006). Em cinco anos (de 2001 a 2005), o faturamento do varejo eletrônico nacional cresceu 355%. Para 2006, segundo a mesma fonte, a previsão de crescimento está na casa dos 56% e o faturamento do setor deve chegar a R\$ 3,9 bilhões. De acordo com esta previsão, pode-se concluir que ainda existe um número grande de potenciais clientes para o comércio eletrônico.

A evolução acelerada do comércio eletrônico nos anos anteriores a 2004 criou para o setor uma série de desafios. Consumidores mais certos de seus direitos e conhecedores do serviço prestado pelo varejo eletrônico se tornaram mais exigentes. Isso se refletiu no grau de satisfação apontado pelo índice E-bit/PwC (*PricewaterhouseCoopers*, encontrado em Raio-X, 2005). Em 2004 houve pequena oscilação no grau de satisfação do e-consumidor. Durante os 12 meses do ano, entre 86% e 87% das pessoas que compraram produtos pela Internet revelaram estar satisfeitos com suas compras (RAIO-X, 2005). Conforme a mesma fonte, dessa forma, fica evidente que ainda há muito trabalho para o varejo eletrônico. Os principais pontos de atenção são a melhora na experiência de navegação do site (tanto em performance quanto em usabilidade), no atendimento e no pós-venda – principalmente no sistema de embalagem e entrega dos produtos (RAIO-X, 2005).

Quando se trabalha com flores, conforme Claro (1998, p.13), “[...] o objetivo imediato é atingir a emoção das pessoas de forma positiva, uma vez que as flores sempre estão relacionadas com a beleza e suavidade.” Ainda, além dos valores emocionais que estas representam, Leszczyńska-Borys e Borys (1994) comentam sobre os valores que as flores e plantas ornamentais representam, tais como: valores estéticos e intelectuais, dados por sua arquitetura, suas cores e muitas vezes seu perfume; valores medicinais; valores ecológicos,

dados por sua capacidade de purificação do ar, do solo e da água; e valores econômicos, podendo ser utilizadas como enfeites, adornos em jardins, presentes, e matéria-prima para perfumes, cosméticos e remédios.

De acordo com Aki (2000c), como as flores são produtos muitas vezes tratados como artigos de presente, tornam-se altamente adequados para o ambiente de vendas na Internet. Vale destacar que a venda a distância já é praticada pelo mercado de flores há alguns anos, por meio de telefone. A partir da constatação do autor, percebe-se que esses fatores, somados ao surgimento e desenvolvimento da Internet de banda larga (em 2004, cerca de 75% dos internautas entre 15 e 30 anos e 83% dos com mais de 50 anos tinham acesso a Internet via banda larga, conforme Raio-X, 2005), são oportunidades que também favorecem o crescimento do varejo eletrônico de flores.

Okuda (1997) ressalta ainda a importância de campanhas de marketing institucional que façam o consumidor desvincular compra de flores e plantas com datas especiais, ou seja, a intenção é que o produto deixe de ser consumido somente nestas datas para fazer parte da lista de compras do consumidor. Uma das vertentes a ser trabalhada nesta pesquisa é a definição do conjunto de ações em termos de comunicação ou promoção; ou seja, este trabalho mostrará quais os esforços nesse sentido seriam mais adequados às empresas de varejo eletrônico.

Tratando-se do varejo eletrônico em geral, segundo Raio-X (2005), além das campanhas publicitárias, as lojas precisam se esforçar para dar ao consumidor que realiza sua primeira compra no varejo eletrônico, uma ótima experiência de compra. Nesse caso, experiência de compra começa no momento em que o consumidor entra no site da loja, encontra facilmente o que procura, consegue concluir sem problemas e dificuldade a compra, solicita informações ao atendimento e recebe tudo o que comprou dentro da data prometida. Dessa forma, o presente estudo abordará também questões relacionadas com a estrutura

tecnológica e o capital humano necessários para possibilitar essa ótima experiência de compra para o consumidor.

De forma similar, a presente pesquisa aborda questões relacionadas com gestão, compreendendo: a variável produto (envolvendo design e layout do site, a qualidade do produto vendido e sua embalagem); as estratégias de preço (visando atrair e manter os clientes) e o sistema de distribuição e logística envolvidas no suprimento e entrega das flores (e artigos vendidos conjuntamente), e assim identificar seus pontos fortes e fracos, propondo recomendações para a solução desses “gargalos”.

Não podem ser deixados de lado também os riscos inerentes ao varejo eletrônico de flores. Conforme Di Serio e Sampaio (2001), os riscos referem-se à possibilidade de que os elementos acordados entre as partes não ocorram; no caso do varejo eletrônico de flores existem riscos de entrega fora do prazo, ou de entrega sem os padrões de qualidade pré-estabelecidos, já que as flores são altamente perecíveis. Existem também os riscos de não pagamento e de falta de suprimento de matérias primas, entre outros. De acordo com o grau de risco percebido pelo cliente, os objetivos de desempenho da empresa são alterados, o que gera uma imagem negativa da empresa e a perda de confiança pelo consumidor. A teoria relacionada com os riscos percebidos pelo cliente será utilizada como ferramenta auxiliar na identificação das estratégias de marketing-mix e logística que fazem do varejo eletrônico de flores um sucesso no que diz respeito à minimização dos riscos percebidos pelo cliente.

No entanto, embora existam muitas oportunidades para as empresas que operam o varejo eletrônico de flores, muitas empresas são mal-sucedidas e outras até abrem falência por não terem em mente os fatores-chave de sucesso do empreendimento. Muitos varejistas conhecem empiricamente alguns dos fatores-chave que diferenciam as empresas bem-sucedidas das demais; entretanto, raros são os casos de gerentes que baseiam o

planejamento estratégico e as táticas operacionais da empresa nos fatores-chave de sucesso, e que tenham os objetivos de desempenho priorizados por seus *stakeholders*.

Neste sentido, percebe-se a falta de um conhecimento mais aprofundado sobre os fatores-chave de sucesso de empresas que operam o varejo eletrônico de flores. No âmbito acadêmico não se conhece ainda nenhum estudo relacionado com as implicações do marketing-mix e seus quatro componentes: produto, preço, comunicação e distribuição no varejo eletrônico de flores. Questões relacionadas com a operação de logística das empresas de varejo eletrônico de flores também têm sido pouco estudadas. Dessa maneira, o presente trabalho, com caráter exploratório e explanatório, mostra-se importante pelo seu ineditismo, abrindo possibilidades de futuros projetos, tanto acadêmicos como mais relacionados com gestão de negócios.

A carência de livros, artigos, dissertações e teses sobre o tema, a importância do assunto e o exponencial crescimento tanto da floricultura quanto do varejo eletrônico, e a necessidade de maior aprofundamento das publicações encontradas reforça a necessidade de que novos estudos relacionados com os fatores-chave de sucesso no varejo eletrônico de flores sejam iniciados.

Em termos práticos, a realização da presente pesquisa, feita com empresas paulistas, justifica-se, dentre outras razões, pela importância do estado de São Paulo na produção e comercialização de flores. As análises e conclusões realizadas neste trabalho ajudarão as empresas instaladas a melhor aproveitarem estas oportunidades, por meio de uma maior compreensão a respeito da estrutura e funcionamento do canal eletrônico de flores, posicionando-se fortemente nos mercados-alvo e gerando vantagens competitivas. Além disso, a maior parte das empresas de varejo eletrônico tem sede na região da grande São Paulo, já que tem a maior densidade populacional e índice de distribuição da população

urbana nacionais, de acordo com dados do censo populacional do IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2000).

Em um ambiente de competição, como é o varejo eletrônico de flores, em que a inovação é importante, a habilidade organizacional de aumentar todas as fontes de conhecimento torna-se a base da empresa inovadora. Essas transformações oferecem uma oportunidade e obrigação para que acadêmicos e profissionais obtenham uma melhor compreensão e entendimento de sua natureza (GOBBO JUNIOR; VASCONCELOS, 2002). Assim, a identificação dos fatores-chave de sucesso mostra-se de suma importância para o entendimento da problemática apresentada, fornecendo subsídios informacionais à gestão das práticas de comercialização eletrônica de flores no varejo.

Tais identificações são importantes também para todos aqueles que de forma direta ou indireta (produtores, centros de distribuição, empresas atacadistas, varejistas, transportadoras, consumidores, etc.) atuam no canal eletrônico de distribuição de flores. O trabalho como um todo serve de subsídio informacional para uma melhor compreensão sobre o canal, apoiando o planejamento estratégico e tático das empresas agentes, reduzindo os riscos de conflito e falência.

1.5 Objetivos

O objetivo geral deste trabalho é identificar os fatores-chave de sucesso das empresas que operam o varejo eletrônico de flores. Tal análise terá como parâmetro as estratégias de marketing-mix e de logística utilizadas pelo setor em questão. Na seqüência, buscar-se-ão os objetivos de desempenho priorizados por essas empresas.

Como objetivos específicos pretende-se:

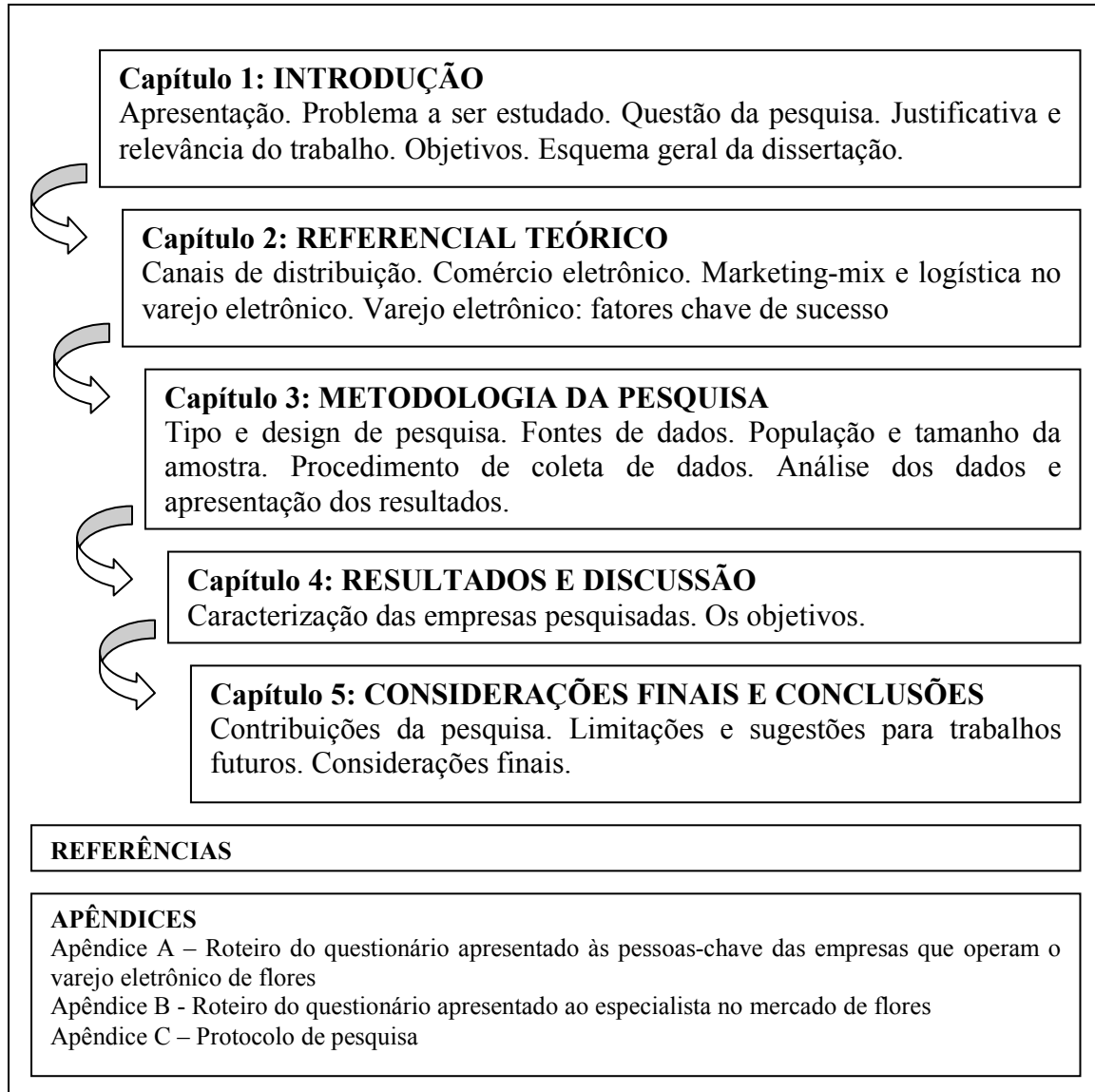
- identificar como as empresas operam o varejo eletrônico de flores;

- entender como as empresas que operam o varejo eletrônico de flores se estruturam em relação ao suprimento de flores e outros produtos;
- analisar as decisões em termos de produto, preço, comunicação e distribuição para comercialização eletrônica de flores;
- entender como as empresas se estruturam em termos de logística de entrega no caso do varejo eletrônico de flores;
- destacar quais são os objetivos de desempenho priorizados pelas empresas;
- identificar os riscos percebidos pelos consumidores em relação ao varejo eletrônico de flores e sua influência nos objetivos de desempenho priorizados pelas empresas;
- analisar empresas que passaram a operar o varejo eletrônico de flores a partir do varejo físico (floricultura ou *garden center* por exemplo) e sua influência nos objetivos de desempenho.

A partir dos objetivos acima pretende-se propor um conjunto de recomendações para a melhoria do desempenho das empresas que operam o varejo eletrônico de flores.

1.6 Esquema geral da dissertação

A dissertação está organizada conforme indicado na figura 1.2.

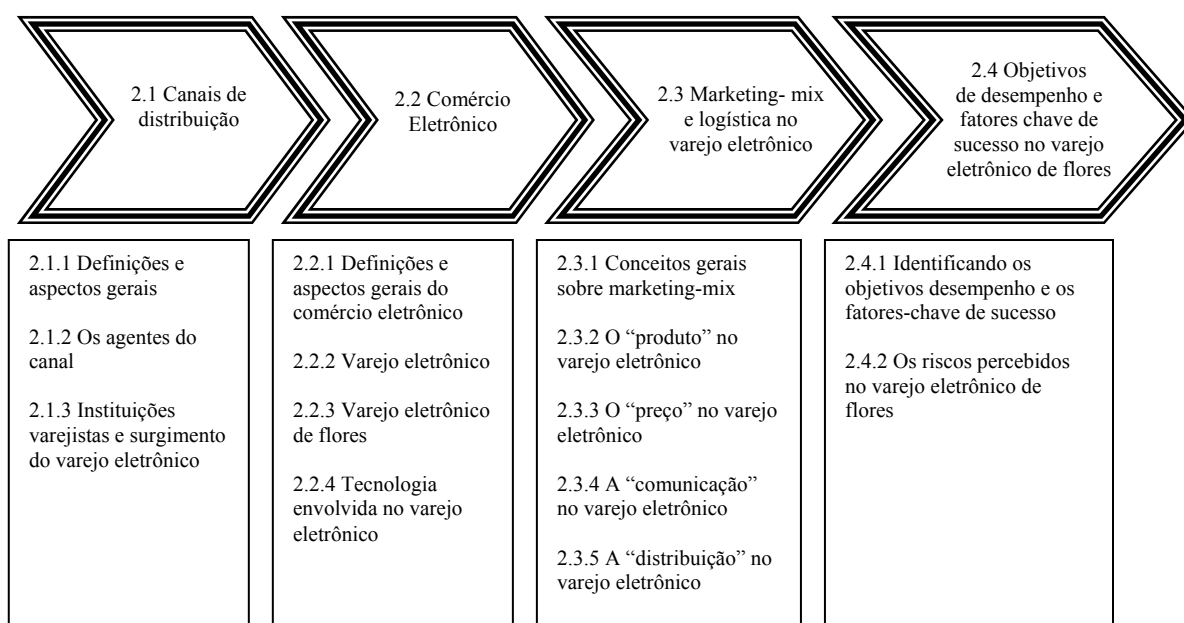


Fonte: elaborado pelo autor do trabalho

FIGURA 1.1 – Esquema geral da dissertação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão retratados os principais referenciais teóricos que fundamentaram este estudo. A Figura 2.1 representa graficamente os tópicos a serem abordados.



Fonte: elaborado pelo autor do trabalho

FIGURA 2.1 – Tópicos abordados no referencial teórico

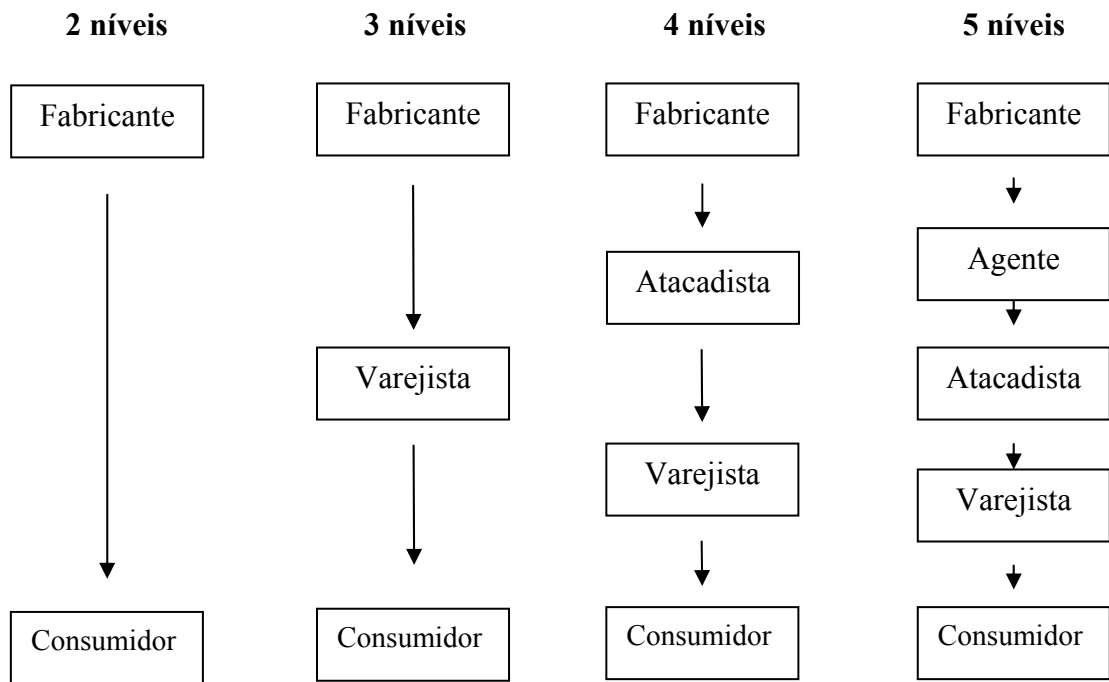
2.1 Canais de distribuição

2.1.1 Definições e aspectos gerais

Segundo Neves (1999), os canais de distribuição são um dos tópicos mais antigos na bibliografia sobre marketing, sendo até considerados uma de suas vertentes

originais. Estes podem ser definidos, de acordo com Rosenbloom (2002, p.27), como sendo “[...] uma organização contatual externa que a administração opera para alcançar seus objetivos de distribuição.” Ou ainda, conforme o mesmo, “[...] pode-se pensar em um canal de distribuição como a estrada por onde passa o produto ao mover-se do produtor para o consumidor final.” Stern et al. (1996), Berman (1997) e Coughlan et al. (2002) destacam também que canais de distribuição são compostos por um conjunto de agentes e instituições interdependentes que compartilham objetivos comuns e realizam todas as atividades necessárias para tornar os produtos e serviços disponíveis para o uso e consumo.

Além dos já citados acima, vários outros autores como Parente (2000), Slack et al. (2002) e Kotler e Armstrong (2003) enfatizam que os canais de distribuição são formados por diferentes níveis, que compõem sua estrutura. “Estrutura de canal, por sua vez, pode ser definida como o grupo de membros do canal para o qual foi alocado um conjunto de tarefas de distribuição.” (ROSENBLOOM 2002, p.37). Dessa maneira, os canais de distribuição podem ser descritos pelo número de níveis de canal envolvidos; assim, cada um dos intermediários de marketing que realizam algum tipo de trabalho para aproximar o produto e sua posse do comprador final é um nível do canal. A figura 2.2 mostra estruturas de canais com diferentes níveis, e dessa maneira, podem existir os chamados canais de distribuição diretos, onde não existe nenhum nível intermediário entre o fabricante e o consumidor, e os canais de distribuição indiretos, que podem conter um ou mais níveis intermediários.



Fonte: Rosenbloom (2002, p.38).

FIGURA 2.2 - Representação típica de diferentes estruturas de canal

Os conceitos de canal apresentados acima indicam que várias empresas estão envolvidas no processo de distribuição, a fim de satisfazer aos usuários finais no mercado, sejam eles consumidores ou compradores empresariais. Stern et al. (1996) acrescentam que os canais de distribuição satisfazem à demanda não apenas por meio de produtos e serviços no local, em quantidade, qualidade e preço correto, mas têm papel fundamental no estímulo à demanda. Para tanto, são necessárias atividades promocionais como propaganda, promoção de venda, merchandising, dentre outras. Os mesmos autores afirmam que os canais de distribuição desempenham, cada vez mais, um papel importante para a empresa, podendo ser o fator mais relevante para o desenvolvimento da sua participação de mercado. Os canais de distribuição permitem obter vantagem competitiva sobre as demais companhias, visto que por

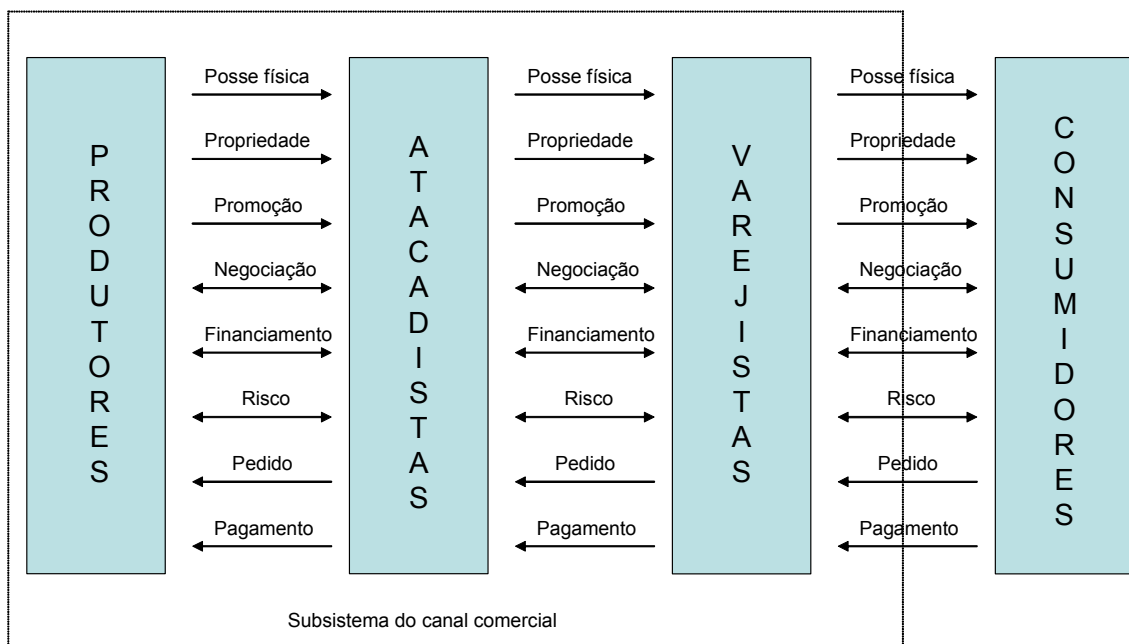
mais que o design e layout dos produtos sejam copiados, e a qualidade e preços diminuídos, os canais de distribuição podem representar um diferencial estratégico para a empresa.

Coughlan et al. (2002) destacam que o desenho da estrutura do canal de distribuição de uma empresa tem fundamental importância. Segundo os autores, esta é uma ferramenta que possibilita a análise e gestão do canal, pois sem uma base estrutural para análise, podem ser ignorados elementos importantes dos processos de projeto inicial e seu gerenciamento posterior ao longo do tempo, fazendo com que muitas vezes, canais sejam construídos ou gerenciados de modo inadequado.

Essas definições evidenciam que um canal de distribuição representa um processo ou fluxo e não um acontecimento isolado. Na verdade, de acordo com Coughlan et al. (2002), existem diversos fluxos de marketing em um canal. Esses fluxos são processos que fluem por meio do canal, sendo feitos em diferentes pontos de tempo por diferentes membros de canal. Os mesmos autores revelam ainda que existem basicamente oito fluxos universais, apresentados na figura 2.3, que representam um canal hipotético contendo produtores, atacadistas, varejistas e consumidores.

Conforme demonstra a figura, alguns fluxos movem-se para frente no canal (posse física, propriedade e promoção), ao passo que os outros se movem para trás, partindo do usuário final (pedido e pagamento). Outros ainda podem mover-se nas duas direções ou são engajados por pares de membros de canal (negociação, financiamento e risco). Existe ainda um importante fluxo que envolve todas as atividades de valor agregado do canal: o fluxo de informações, que é omitido da figura 2.3. As informações podem fluir entre todos os pares possíveis de membros do canal, tanto de modos rotineiros quanto especializados. Quando utilizadas da maneira adequada, as informações podem ajudar a gerenciar melhor os custos de desempenho dos oito fluxos clássicos, como por exemplo reduzindo custos totais de posse física por meio de estoques menores.

A troca de informações dos produtores a respeito de produto e a habilidade para vender com seus distribuidores, representantes independentes de vendas e varejistas, possibilita aumentos no desempenho do fluxo de promoção por esses intermediários. Os consumidores podem ainda fornecer informações sobre tendências no canal, aperfeiçoando a habilidade dele de fornecer serviços valorizados.



Fonte: Coughlan (2002, p.25).

FIGURA 2.3 – Fluxos de marketing em canais de distribuição

2.1.2 Os agentes do canal

De acordo com Bowersox e Cooper (1992), Berman (1997) e Rosenbloom (2002), os membros participantes de um canal de distribuição dividem-se em dois grupos. O primeiro é composto pelos agentes primários: produtores e fabricantes; intermediários (atacadistas e varejistas principalmente); e usuários finais (clientes de empresas ou consumidores individuais). Estes correspondem aos membros que participam diretamente do canal, assumindo todos os riscos pela posse do produto. O segundo grupo conta com a

participação dos chamados facilitadores, especialistas ou agentes secundários: empresas de transporte, companhias de seguro, instituições financeiras, consultores, empresas de Tecnologia de Informação, prestadoras de serviços logísticos integrados, agências de propaganda e de pesquisa de mercado, etc. Ou seja, são aqueles que participam indiretamente do canal, através de prestação de serviços aos agentes primários, não assumindo o risco da posse do produto.

Os produtores e fabricantes são o elo inicial de um canal de distribuição. Estes consistem em empresas envolvidas na extração, cultivo ou criação de produtos e prestação de serviços. “Essa categoria inclui empresas ligadas à agricultura, silvicultura, pesca, mineração, construção, indústria e alguns setores de serviços.” (ROSENBLOOM, 2002, p.47). Segundo Bowersox e Cooper (1992), como os fabricantes produzem antecipadamente à demanda ou ao consumo, existe risco no caso de as previsões de venda não ocorrerem conforme o planejado. Machado (2004) destaca que uma forma de gerenciar este risco é a estruturação dos canais de distribuição de modo a garantir a colocação dos produtos nos mais diversos mercados disponíveis. Os fabricantes e produtores buscam assim, por meio do canal de distribuição, uma fatia maior de mercado, ampliar a linha de produtos e desenvolver atividades promocionais.

Os intermediários constituem-se por qualquer membro de canal que não seja o fabricante ou o usuário final (COUGHLAN et al., 2002). De acordo com Machado (2004), o objetivo desses intermediários está na busca de margens de mercado, exclusividade na distribuição, giro de estoque e promoções comerciais.

O atacado refere-se aos estabelecimentos comerciais que não vendem produtos para os consumidores domésticos finais. Em vez disso, essas empresas vendem produtos basicamente para outras empresas: varejistas, comerciantes, empreiteiros, usuários industriais, usuários institucionais e usuários comerciais (COUGHLAN et al., 2002). Os mesmos autores

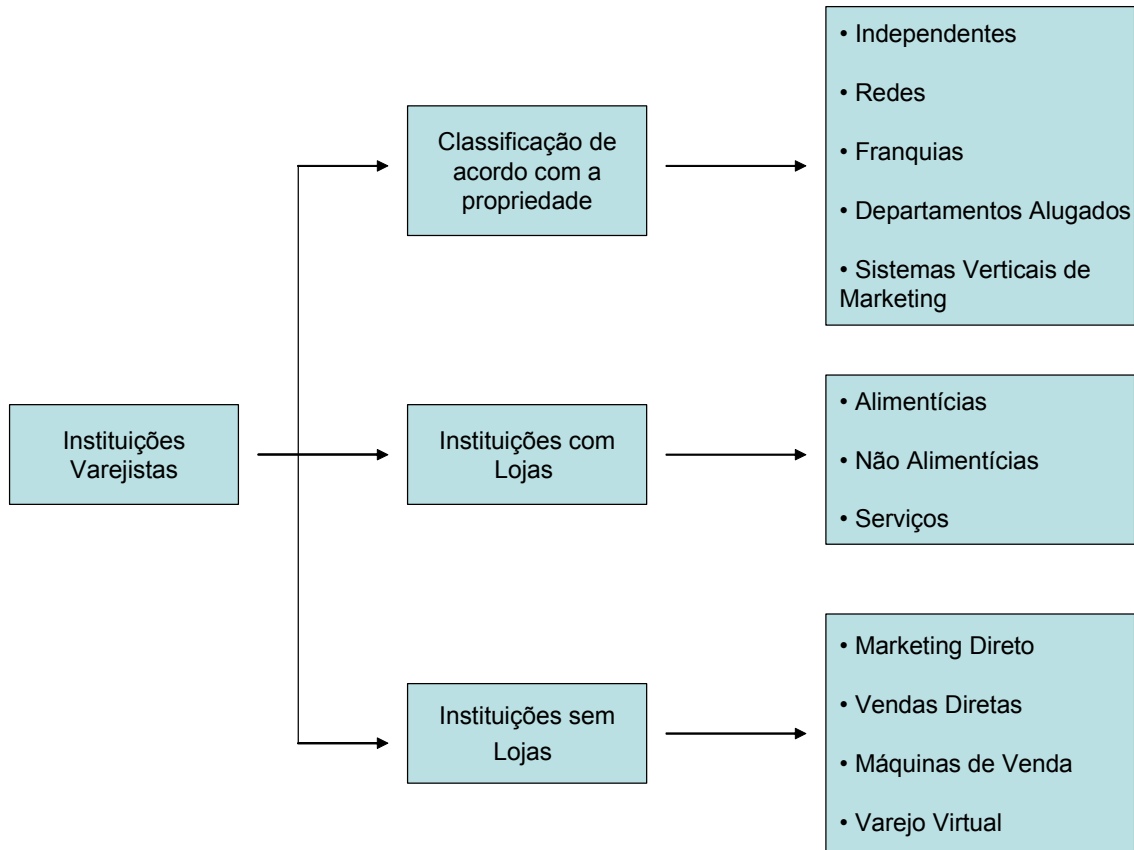
destacam também que o atacado está intimamente associado aos bens tangíveis, ou seja, empresas atacadistas vendem insumos físicos e outros produtos para outras empresas, criando valor agregado por meio do fornecimento de serviços, ou seja, de fluxos de canal. Esse valor agregado, segundo Berman (1997), está relacionado com a melhoria da coordenação entre a produção e o consumo, visando a reduzir irregularidades na oferta e demanda, e à redução do diferencial de serviço realizado com o esperado pelos consumidores.

Atacadistas são especialmente adequados para executar tarefas de distribuição para produtores ou fabricantes, tais como o fornecimento de cobertura de mercado, os contatos de vendas, a manutenção de inventário, o processamento de pedidos, a coleta de informações de mercado e a oferta de suporte aos consumidores. Para seus clientes, os atacadistas são igualmente adequados para executar com eficiência tarefas de distribuição, como assegurar a disponibilidade do produto, fornecer serviço ao cliente, estender crédito e assistência financeira, oferecer conveniência de sortimento, fragmentar volumes e ajudar os clientes com aconselhamentos e suporte técnico (ROSENBLOOM, 2002).

2.1.3 Instituições varejistas e surgimento do varejo eletrônico

O varejo, que é o setor focado neste estudo, consiste em todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final (PARENTE, 2000). O autor acrescenta ainda que os varejistas compram, recebem e estocam produtos de fabricantes ou atacadistas para oferecer aos consumidores a conveniência de tempo e lugar para a aquisição dos produtos, além de assumirem cada vez mais um importante papel na identificação das necessidades do consumidor e na definição do que deverá ser produzido para atender às expectativas do mercado. Os intermediários

varejistas, de acordo com o autor, podem ser classificados de acordo com vários critérios, conforme ilustrado na figura 2.4 abaixo.



Fonte: Parente (2000, p.25)

FIGURA 2.4 – Classificação das instituições varejistas

A seguir, as diferentes formas de varejo, apresentadas na figura 2.4, serão descritas em detalhes, conforme definições de Parente (2000). Dependendo do tipo de propriedade, as instituições de varejo podem ser classificadas em independentes, cadeias, franquias, alugadas, ou de propriedade de um fabricante ou atacadista. Os varejistas independentes têm apenas uma loja, e geralmente são empresas pequenas, com administração familiar, que em geral utilizam baixo nível de recursos tecnológicos. As redes, por outro lado, operam mais de uma loja sob a mesma direção (como por exemplo C&A, Carrefour, Fórum).

Conforme o número de unidades aumenta, a rede começa a ter maior economia de escala, seja por meio de um maior poder de barganha com seus fornecedores, conseguindo melhores condições de compra, descontos em propaganda, nos investimentos em tecnologia e gestão, ou ainda em logística e pesquisa de marketing. Operar mais de uma loja, entretanto, gera alguns desafios como as dificuldades no controle das operações, na flexibilidade e na adequação às diferentes características de mercado de cada unidade.

As franquias correspondem a um sistema no qual pequenos empresários podem se beneficiar por serem parte de uma grande instituição de cadeia de varejo. A franquia requer um relacionamento contínuo e integrado entre franqueador e franqueado, permitindo ao franqueado conduzir um certo negócio de acordo com um padrão de procedimentos e marca definidos pelo franqueador. Alguns exemplos de sistema de franquias no Brasil são: O Boticário, Água de Cheiro, McDonald's e Habib's.

Os departamentos de alugados são departamentos dentro de uma loja de varejo, operados e gerenciados por outra empresa. O procedimento torna-se adequado quando o varejista não tem a competência de gerir adequadamente departamentos que exigem um alto grau de especialização como jóias, sapatos, peixaria, padaria, floricultura e lanchonete, por exemplo. Dessa maneira, a loja garante a satisfação do consumidor nesse setor, sem os riscos de sua operação.

O sistema de marketing vertical, que surgiu em virtude dos desperdícios existentes nos canais de marketing convencionais, trabalha com um sistema integrado entre varejistas, atacadistas e produtores, procurando eliminar o retrabalho e os desperdícios, para otimizar os resultados do canal. Nesse sistema, um dos membros assume a posição de “capitão” e consegue desenvolver cooperação e alinhar as atividades com os objetivos dos membros do canal. No Brasil, os grandes fabricantes de bens de consumo como a Unilever, Coca-Cola e Sadia conseguem elevado nível de cooperação dos varejistas em relação ao

abastecimento, esforço promocional, planogramas e troca de informações de mercado. Por outro lado, o IGA (Aliança Internacional de Varejo) vem promovendo o desenvolvimento de cadeias voluntárias patrocinadas por atacadistas – um atacadista organiza uma cadeia voluntária de varejistas independentes e lhes oferece melhores condições de abastecimento e apoio tecnológico e mercadológico. São exemplos destes os atacadistas Ciro, Pennacchi e Vila Nova.

As instituições com loja classificam-se em varejo alimentício, não alimentício e serviços. O varejo alimentício brasileiro apresenta-se muito desenvolvido, sendo que as empresas que operam no Brasil têm acompanhado as tendências mundiais, apresentando uma variedade muito completa de formatos de lojas que atendem às diversas características e necessidades de mercado. Dentre esses modelos, podem ser encontrados: bares, que em geral servem lanches e bebidas para consumo local e oferecem uma linha restrita de mercearia de consumo imediato, concentrada em cigarros, balas, chocolates e salgadinhos; mercearias, que oferecem uma linha básica de produtos de mercearia, frios, laticínios e bazar; padarias, que têm um formato peculiar, já que boa parte de sua receita é proveniente da fabricação e venda de pães e bolos, porém, também comercializam uma grande variedade de lanches e produtos básicos de mercearia.

Existem também os minimercados, que freqüentemente são encontrados nos bairros de classe baixa e apresentam a linha de produtos de uma mercearia, porém, já adotam o sistema de auto-serviço, com apenas um *check-out* (caixa registradora sobre balcão na saída da loja); lojas de conveniência, que se localizam principalmente em postos de gasolina e enfrentam como concorrentes os super e hipermercados que passaram a funcionar 24 horas e as padarias, com seu atendimento personalizado e maior variedade de produtos. Já os supermercados caracterizam-se pelo sistema de auto-serviço, *check-outs* e produtos dispostos de maneira acessível, que permitem aos fregueses “auto-servirem-se”, utilizando cestas e

carrinhos. Podem ser classificados como supermercados compactos - quando têm de dois a seis *check-outs* e apresentam uma linha completa, porém compacta de produtos alimentícios -, ou como supermercados convencionais - quando ainda apresentam o caráter essencialmente de loja de alimentos, apresentando boa variedade de produtos, porém com maior porte, sendo por isso também classificados como supermercados de porte médio.

Outros tipos de varejo alimentício com lojas são as superlojas - que caracterizam-se como grandes supermercados, de cerca de 4 mil m² e 30 *check-outs*, oferecendo completa linha de produtos perecíveis e também uma gama razoável de produtos não alimentícios, inclusive têxteis e eletrônicos - e os hipermercados - que são uma espécie de superloja com uma área maior (cerca de 10.000 m²) e com variedade muito mais ampla de produtos (cerca de 50 mil itens), principalmente relacionado com o setor de não-alimentos. Segundo dados do Ranking Abras 2005 (2005), em 2004, entre as maiores empresas hipermercadistas brasileiras estavam respectivamente a Companhia Brasileira de Distribuição (inclui as redes Pão de Açúcar, Sendas, Extra e Compre Bem), o Carrefour, a Wal-Mart Brasil (Inclui a aquisição da rede Bompreço) e Big (Grupo Sonae). Existem ainda grandes lojas como o Sam's Club, Makro e Atacadão, que realizam tanto vendas no varejo como no atacado. Estas, conhecidas como clubes atacadistas, apresentam um sortimento bastante compacto, instalações despojadas, limitada gama de serviços e preços especialmente baixos.

Tratando-se do varejo não alimentício com lojas, no Brasil este setor não apresenta o grau de desenvolvimento ou maturidade que se observa no varejo alimentar. Modelos de loja de não alimentos encontrados no Brasil são: lojas especializadas, que dominam o varejo de não-alimentos no país e concentram suas vendas em uma linha de produtos, tais como brinquedos, calçados, móveis, livros e confecções; lojas de departamento, que são lojas de grande porte, como Riachuelo, C&A e Pernambucanas, que apresentam grande variedade de produtos e oferecem ampla gama de serviços aos consumidores e são

estruturadas em bases departamentais; mini lojas de departamento, também conhecidas como “magazines”, como Ponto Frio, por exemplo, que são modelos rústicos e compactos de lojas de departamento de linha limitada.

Os “matadores de categoria” ou *Category Killers*, são outra forma de varejo não alimentício com lojas. São megalojas especializadas em determinadas categorias de produtos altamente competitivas como, por exemplo, a Kalunga, a Saraiva e as Casas Bahia. Outros modelos desse tipo de varejo são ainda; as lojas de desconto, que são versões despojadas e mais eficientes da loja de departamento, que utiliza o sistema auto-serviço e é direcionada para o segmento sensível a preço; e lojas de fábrica, que são de propriedade de fabricantes, como as lojas de confecções da Vila Romana, em São Paulo, e vendem exclusivamente sua linha de produtos.

Por outro lado, grande parte das atividades varejistas consiste na prestação de serviços, em que diferentemente do varejo de produtos, o consumidor não adquire a posse dos bens comprados, mas seus benefícios, como em salões de beleza, clínicas médicas e academias de ginástica, por exemplo. Entretanto, nem sempre é fácil separar o varejo de serviços do varejo de produtos. Muitos formatos varejistas apresentam uma combinação dessas duas atividades, tal como em uma loja de produtos animais, em que parte da atividade refere-se aos serviços de banho, tosa, consulta veterinária, e parte à venda de produtos; ou restaurantes, em que a venda dos produtos está integrada à venda dos serviços; ou ainda as papelarias, que vendem material para escritório e oferecem os serviços de máquinas copiadoras.

De uma maneira geral, a maior parte das vendas varejistas ainda é realizada por lojas físicas. Porém, existem técnicas de venda que permitem aos consumidores comprar produtos e serviços sem ter de deixar suas casas. Estas são conhecidas como práticas de varejos sem loja. Algumas destas existem há muito tempo, como é o caso da venda direta, que

se constitui em um sistema direto de venda ao consumidor que envolve explicações pessoais e demonstração de produtos e serviços. Assim, o contato pessoal pode ser realizado na casa do consumidor, no escritório ou por telefone. Muitas grandes empresas vêm-se apoiando integralmente nesse modo de fazer varejo, como a Avon e Natura.

Uma forma distinta de varejo sem loja é o marketing direto. Neste sistema, que já vem sendo praticado há algum tempo, o vendedor utiliza um ou mais veículos de comunicação para produzir um contato com cliente e conseguir um pedido de compra. Ou seja, o varejista tradicionalmente comunica suas ofertas através de catálogos enviados por mala direta, revista, jornal, rádio e televisão e os consumidores efetuam seus pedidos pelo correio ou telefone.

Fatores ambientais relacionados com as dimensões econômica, governamental, demográfica, cultural e tecnológica, já mencionados, estão associados às crescentes exigências do consumidor moderno e vêm provocando mudanças no varejo com um todo (HOPPING, 2000; KINSEY; ASHMAN, 2000; TURBAN et al., 2003). Estas mudanças, segundo Hopping (2000), vêm sendo cada vez mais rápidas. Isso se deve em parte ao ritmo de vida acelerado do cidadão moderno, que não pode “perder tempo” fazendo compras ou preparando suas refeições diárias, por exemplo.

De acordo com Kinsey e Ashman (2000), o uso da tecnologia no varejo teve início na década de 70, com a utilização dos códigos de barra e scanners na leitura de preços de produto em supermercados. Depois vieram as caixas registradoras eletrônicas e os sistemas computadorizados, tornando o processo de pagamento e o controle das vendas mais dinamizado e controlado. No Brasil, a incorporação de novas tecnologias vem ocorrendo de forma crescente desde a década de 1980. A busca, num primeiro plano, foi por melhoria da eficiência interna - balanças eletrônicas, terminal ponto de venda, máquinas de preencher cheques, leitora óptica e código de barras (GONÇALVES; GONÇALVES FILHO, 1995).

Os fatores ambientais e o progresso tecnológico citados acima vêm provocando o nascimento de novas formas de varejo, principalmente associadas ao varejo sem loja, como o uso das máquinas automáticas de venda ou *vending machines*, por exemplo. Estas vêm sendo crescentemente utilizadas no Brasil para a venda de refrigerantes, sucos e café, e são encontradas em locais de grande circulação, como em estações rodoviárias, aeroportos, escolas e hospitais (PARENTE, 2000). Nesse sistema, o consumidor pode comprar produtos ou serviços por meio de máquinas e efetua o pagamento com dinheiro, fichas compradas antecipadamente, ou por meio de cartões de crédito. Outro impacto relacionado com os avanços tecnológicos e com as exigências do consumidor vem sendo observado no sistema marketing direto. A partir da segunda metade da década de 1990, com a vinda da *World Wide Web*, o consumidor vem utilizando a Internet para receber catálogos de venda e efetuar pagamento pelos produtos e serviços adquiridos por meio de um computador.

Segundo Turban et al. (2003), esta é a era da informação, em que idéias inovadoras e o uso inteligente da informação fazem toda a diferença em um mercado super competitivo, complexo, globalizado e voltado para o cliente. Dessa forma, as empresas precisam reagir de modo rápido aos problemas e às oportunidades que surgem desse ambiente empresarial moderno. O ritmo e a magnitude das mudanças que afetam as organizações continuam aumentando, gerando mais insegurança nas operações e estratégias empresariais, impondo pressões sobre as empresas. Segundo esses autores, as organizações podem responder reativamente a uma pressão já existente, ou de modo proativo a uma pressão esperada. “[...] As reações das empresas são facilitadas pela Tecnologia de Informação (TI), que em um amplo contexto, é um conjunto dos componentes tecnológicos individuais, normalmente organizados em sistemas de informação baseados em computador.” (TURBAN et al., 2003, p.5).

A busca de vantagens competitivas tem levado as empresas a agregar diferenciais, em termos de serviços ou de novas tecnologias. As novas tecnologias, em especial, têm a capacidade de corroer, equalizar ou impulsionar a vantagem competitiva de uma empresa, e elas têm sido o principal fator observado em termos de mudanças na maneira de organizar as atividades econômicas das organizações (MARCOVITCH, 1992; PICOT et al., 1996). Conforme Silva (1996), elas são um fator importante a ser considerado na viabilização da sobrevivência e crescimento das organizações.

Dentre as inovações tecnológicas no varejo, a que mais vem tendo destaque é o varejo eletrônico, que é a forma mais moderna e inovadora de varejo sem loja, a qual só se tornou possível e economicamente viável devido ao desenvolvimento da TI. Segundo Parente (2000), varejo virtual ou eletrônico pode ser entendido como o formato de varejo que oferece pela Internet produtos e serviços, possibilitando que consumidores finais comprem e completem a transação por meio de um sistema eletrônico interativo.

Seybold e Marsahk (2000) complementam ainda que varejo eletrônico pode ser entendido como a realização de negócios eletronicamente, envolvendo todas as atividades ligadas ao processo de negócio como marketing, vendas, pedidos, manufaturas, serviço ao cliente e suporte pós-venda. Entretanto, o varejo eletrônico é apenas uma das diversas formas existentes de comércio eletrônico. Compreender o comércio eletrônico em termos gerais, assim como as particularidades do ambiente e do processo de comercialização de produtos, serviços e informações pela Internet é fundamental para o adequado entendimento das operações de varejo eletrônico e das especificidades do varejo eletrônico de flores.

2.2 Comércio eletrônico

2.2.1 Definições e aspectos gerais do comércio eletrônico

Conforme Turban et al. (2003, p.285) “[...] uma das mudanças mais radicais que atualmente permeiam o mundo dos negócios é o surgimento do comércio eletrônico.” O impacto do comércio eletrônico (*e-commerce* ou CE) sobre aquisições, compras, colaboração comercial, atendimento ao cliente e prestação de diversos serviços é tão drástico que afeta, ainda que de maneiras diferentes, praticamente todas as organizações.

Segundo Turban e King (2004), comércio eletrônico pode ser definido como o processo de compra, venda e troca de produtos, serviços, informações por redes de computadores ou pela Internet. De forma similar, de acordo com Albertin (1999, p.15), “[...] comércio eletrônico é a realização de toda a cadeia de valor dos processos de negócio num ambiente eletrônico, por meio da aplicação intensa das tecnologias de comunicação e de informação, atendendo aos objetivos de negócio.”

Partindo-se do ponto de vista da teoria dos canais de distribuição, Rosenbloom (2002, p.365) define canais de marketing eletrônicos como “[...] o uso da Internet para tornar o produto disponível de tal forma que o mercado-alvo, com acesso a computadores, possa comprar e completar a transação de compra por meios eletrônicos.” Lowenthal (2005) destaca que as finalidades dos canais eletrônicos podem ser agrupadas em três frentes: informação, transação e relacionamento. Uma empresa que utiliza qualquer uma dessas três frentes com um determinado público-alvo representa um esforço direcionado ao *e-business*. De acordo com Turban e King (2004), muitos preferem utilizar o termo *e-business* como uma definição mais ampla de comércio eletrônico que não inclui simplesmente a compra e venda de produtos e serviços, mas também a prestação de serviços a clientes, a cooperação com

parceiros comerciais e a realização de negócios eletrônicos dentro de uma organização. No presente trabalho, é utilizada a conotação mais ampla de comércio eletrônico, basicamente como um sinônimo de *e-business*.

Segundo Cabral e Yoneyama (2001), a Internet foi idealizada em 1969 com propósitos estratégicos pelo Departamento de Defesa dos E.U.A. (*Advanced Research Projects Agency – ARPA*), formando a Arpanet, que quando criada contava com os seguintes nós: Universidade da Califórnia, em Los Angeles e Santa Bárbara, *Stanford Research Institute* e Universidade de Utah. O sistema baseava-se no fato de as redes de computadores serem, do ponto de vista físico, menos vulneráveis, já que a destruição dos equipamentos de dada área geográfica ainda permitiria o funcionamento do restante da rede.

As aplicações de comércio eletrônico começaram no início da década de 70 com a transferência eletrônica de fundos. Entretanto, seu emprego limitava-se a grandes corporações e a algumas pequenas empresas inovadoras. Surgiu então o intercâmbio eletrônico de dados (EDI) que adicionou outros tipos de processamento de transações e estendeu a participação a todos os setores. Porém, foi no início dos anos 90, a partir da expansão da Internet, e com a popularização da *World Wide Web* que as aplicações do Comércio eletrônico se expandiram rapidamente (TURBAN et al., 2003).

A Internet nasceu estatal e acadêmica. Não foi uma rede planejada para se tornar uma plataforma para negócios ou sequer para uso empresarial. De início, houve até polêmica e resistência da comunidade acadêmica a respeito do uso comercial da rede. Esse fato foi superado pela força das empresas diante do gigantesco apelo que o novo meio fornecia, capaz de alcançar milhões de pessoas e, conseqüentemente, gerar inúmeras oportunidades de negócios (CATALINI et al., 2004).

No início, as empresas tradicionais experimentaram a nova tecnologia e priorizaram participações institucionais na rede. Rapidamente, entretanto, o acelerado

crescimento do número de usuários da Internet fez com que novas empresas surgissem. Essas, criadas com foco na exploração de oportunidades de negócios eletrônicos, ficaram conhecidas como empresas pontocom, que compunham, juntamente com as empresas de TI, o que viria a ser chamado de nova economia (CATALINI et al., 2004).

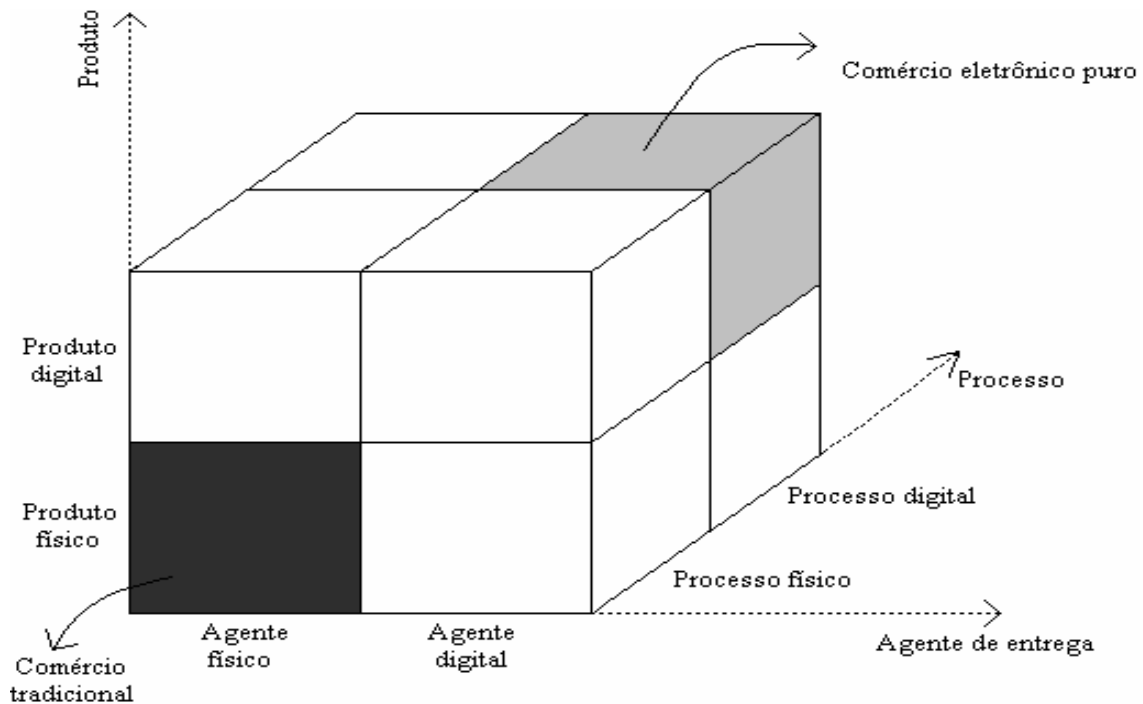
Os autores acima destacam ainda que ao longo da segunda metade da década de 1990 até abril de 2000 houve uma supervalorização das empresas pontocom. A Internet, sendo uma tecnologia nova, permitindo comunicação interativa e distribuição de informações a um custo irrisório e a uma velocidade sem precedentes, era sinônimo de sucesso garantido. Neste sentido, surgiram novos negócios, considerando-se que as velhas leis econômicas estavam superadas, inúmeras novas oportunidades estavam abertas e os riscos altíssimos foram praticamente esquecidos. O fenômeno se perpetuou por tanto tempo e afetou tanto as economias americana e mundial que preocupou seriamente o Banco Central dos E.U.A., cujo então presidente, Alan Greenspan, na falta de uma explicação para a alta incrível das ações pontocom e de empresas de tecnologia em geral, batizou o momento de “exuberância irracional”. Porém, após surgirem empresas sem planejamento estratégico, sem modelos de negócios realmente consistentes, sem foco nenhum e incapazes de gerar lucro, muitas empresas pontocom abriram falência. “[...] Bilhões de dólares foram perdidos e, de uma hora para outra, os investimentos em negócios relacionados com a Internet passaram a ser mal vistos.” (CATALINI et al., 2004, p.18).

As empresas que tiveram um melhor planejamento estratégico, conseguindo gerar vantagens competitivas através do comércio eletrônico, não focando apenas em tecnologia, mantiveram-se no mercado e hoje vários exemplos de negócios eletrônicos podem ser citados como lucrativos, como os leilões da eBay (www.ebay.com), líder no mercado de leilões e de grandes varejistas brasileiros que, em 2003 já alegavam lucratividade, o Submarino (www.submarino.com.br) e a Americanas.com (www.americanas.com.br). Mesmo

que não façam vendas diretas na Internet, praticamente todas as empresas do mundo estão utilizando a rede de alguma forma: para divulgação, para contato com clientes, para compras e interação com fornecedores, entre outras aplicações (CATALINI et al., 2004).

Segundo Turban e King (2004), o comércio eletrônico pode exibir diversas formas, dependendo do grau de digitalização (transformação de físico em digital) de três fatores ou dimensões: do produto ou serviço vendido, do processo e do agente intermediário de entrega (figura 2.5). Na forma tradicional de comércio, essas três dimensões são físicas, já onde existe comércio eletrônico puro todas essas dimensões são digitais. Se houver ao menos uma dimensão digital, porém não todas, a situação é considerada como comércio eletrônico parcial. Por exemplo: comprar um livro no site Submarino é CE parcial, pois o livro em forma física é entregue pelo correio convencional. No entanto, a compra de um *e-book* (livro eletrônico) do Submarino ou de um software da *Best Buy* – nesse caso, *bestbuy.com* - (www.bestbuy.com) é CE puro, pois o produto, sua entrega, e seu pagamento são digitais.

De acordo com Cabral e Yoneyama (2001) e Maia et al. (2001), os agentes podem ser digitais à medida que programas sofisticados podem gerar automaticamente o produto ou atender o cliente, como nos casos de ingressos de teatro, horóscopo, consulta a um banco de informações, conversão de moeda, matrícula em um curso, etc. Os processos digitais são os elementos que caracterizam o comércio eletrônico, em todas as suas manifestações: pedido, pagamento, solicitação de informações, suporte, etc; no caso de produtos puramente digitais, até a entrega do produto (*download, attachment*). Os produtos puramente digitais, no entanto, ocupam apenas espaço físico virtual, podendo ser enviados pela rede de computadores. Alguns exemplos de produtos digitais são: jornais, boletins informativos, manuais técnicos, livros eletrônicos, áudio, vídeo, jogos interativos, Chat, telemedicina, teleconferência, educação à distância, leilões, moedas eletrônicas, encomendas, busca de dados, etc.



Fonte: Adaptado de Turban e King (2004, p.4)

FIGURA 2.5 – As dimensões do comércio eletrônico

Os mesmos autores destacam que as organizações totalmente físicas são chamadas de organizações de tijolo e cimento (*brick and mortar*) ou organizações da velha economia, enquanto as devotadas exclusivamente ao CE são organizações virtuais on-line puras (*click and click*). As organizações de clique e cimento (*click and mortar*), por sua vez, são aquelas que realizam algumas atividades de comércio eletrônico, mas cujos principais negócios são realizados fisicamente. Muitas empresas de tijolo e cimento têm se tornado aos poucos de clique e cimento, como a Qantas Airlines (www.qantasairlines.com) e a livraria Barnes and Noble (www.barnesandnoble.com), por exemplo.

Conforme Turban e King (2004), sistemas transacionais modernos incluem recursos para processamento de pedidos e pagamentos, logística, gerenciamento de estoque e uma infinidade de outras transações eletrônicas. Na maioria dos casos, a empresa deve reproduzir virtualmente todos os seus negócios físicos e projetar outros tantos mais que somente poderão ser executados eletronicamente. O ambiente moderno inclui acesso

sofisticado a informações sobre pedidos, expedição, produtos e muito mais, por meio de páginas *Web*, telefones normais, telefones celulares habilitados para Internet e agendas eletrônicas digitais. Diante de todas essas variáveis, os desafios para implementar o CE podem ser enormes.

De acordo com esses autores, os ganhos reais dos varejistas tradicionais virão da alavancagem dos benefícios de sua presença física e de sua presença eletrônica. Os sites freqüentemente oferecem melhor preço e sortimento, ao passo que as lojas reais oferecem pessoal confiável e oportunidade para os clientes examinarem os itens antes de comprar. O exame físico é crítico para vestuário e equipamentos ergonômicos, por exemplo, mas não para mercadorias genéricas, como músicas ou software.

Estratégias de “clique e cimento” oferecem ao mesmo tempo as vantagens peculiares do varejo físico e eletrônico. Dessa forma, um cliente que visita a loja física e não compra um produto de interesse pode comprá-lo posteriormente pelo canal eletrônico ou vice-versa. Seja a compra feita virtualmente ou na loja, o cliente deve beneficiar-se da existência de ambas as possibilidades. Conforme Rayport e Sviokla (1995), os executivos precisam ficar atentos em como suas empresas podem criar valor tanto no varejo físico como no eletrônico. Por exemplo, clientes que compram pela Internet devem ter a possibilidade de devolver itens em uma loja real. Além disso, combinar ambos os canais pode melhorar o estoque de itens disponíveis - empresas de venda por mala direta bem estabelecidas, como a americana Eddie Bauer (www.eddiebauer.com), têm uma vantagem distintiva devido à imediata disponibilidade dos sistemas de processamento de pedidos e pagamentos, bem como à experiência em gerenciamento de suprimento. Muitas lojas reais como a BestBuy (www.bestbuy.com) agora dispõem de terminais na loja para fazer pedidos a partir do site, caso os itens não estejam disponíveis no estabelecimento. Muitas empresas enviam o produto

ao domicílio do cliente ou à loja, para que ele possa avaliá-lo antes de comprar. Desnecessário dizer que os preços devem ser consistentes para evitar conflitos de canal (ver seção 2.3.3).

Implementar o canal virtual a partir do canal físico pode ser uma ótima estratégia (RAYPORT; SVIOKLA, 1995; CHESBROUGH; TEECE, 2002; TURBAN; KING, 2004; CATALINI, 2004), pois o canal físico existente (ver seção 2.4.6 sobre logística no comércio eletrônico de flores), o conhecimento das características e peculiaridades do setor e a prévia experiência em administração de empresas reduzem os risco de falência.

Sob a perspectiva da natureza da transação, Turban e King (2004) classificam as transações eletrônicas em 12 tipologias diferentes. Essas são brevemente descritas no quadro 2.1.

QUADRO 2.1 – Classificação do comércio eletrônico pela natureza da transação

TIPOLOGIA	DESCRIÇÃO
C.E. ENTRE EMPRESAS (<i>BUSINESS-TO-BUSINESS - B2B</i>)	duas ou mais empresas fazem transações ou colaboram eletronicamente.
COMÉRCIO COLABORATIVO (<i>C COMMERCE</i>)	parceiros de negócio colaboram eletronicamente, geralmente entre parceiros de negócios na mesma cadeia de suprimentos.
VAREJO ELETRÔNICO (<i>BUSINESS-TO-CONSUMERS - B2C</i>)	os vendedores são organizações e os compradores são pessoas físicas.
C.E. CONSUMIDOR-EMPRESA (<i>CONSUMERS-TO-BUSINESS C2B</i>)	clientes com uma necessidade particular por um produto ou serviço e as organizações concorrem para fornecer o produto ou serviço aos clientes
C.E. ENTRE CONSUMIDORES <i>CONSUMERS-TO-CONSUMERS (C2C)</i>	um indivíduo vende produtos ou serviços a outros indivíduos
GOVERNO-PARA-CIDADÃOS (G2C) E PARA OUTROS	o governo presta serviços a seus cidadãos por intermédio de tecnologias de comércio eletrônico
COMÉRCIO MÓVEL (<i>M-COMMERCE</i>)	o comércio eletrônico ocorre num ambiente de comunicação sem fio, como utilizando telefones celulares para acesso a Internet.
C.E. EMPRESA-EMPRESA-CONSUMIDOR <i>BUSINESS-TO-BUSINESS-TO-CONSUMER (B2B2C)</i>	uma empresa oferece produtos ou serviços a uma empresa que seja sua cliente, a qual, por sua vez, mantém seus próprios clientes, para os quais o serviço ou produto é repassado.
C.E. INTRANEGÓCIOS (ORGANIZACIONAL)	abrange todas as atividades internas que envolvem a troca de produtos, serviços ou informações entre diferentes unidades e indivíduos de uma organização.
C.E. EMPRESA-EMPREGADOS (<i>BUSINESS-TO-EMPLOYEES - B2E</i>)	os serviços, informações ou produtos são destinados aos funcionários da organização.
C.E. NÃO COMERCIAL (<i>NONBUSINESS</i>)	utilizado por instituições não-comerciais, como as acadêmicas, aquelas sem fins lucrativos, as religiosas, as sociais e as agências do governo, que utilizam o CE para reduzir despesas ou aprimorar suas operações e serviços.
C.E. ENTRE BOLSAS (<i>EXCHANGE-TO-EXCHANGE - E2E</i>)	um mercado eletrônico público com diversos compradores e vendedores.

Fonte: Adaptado de Turban e King (2004, p.6).

Dentre as muitas formas de se realizar comércio eletrônico, o comércio eletrônico entre empresas, segundo Retter e Calyniuk (1998), Cunningham (2000), Forrester Research (2003), Turban e King (2004), Tzong-Ru e Jan-Mou (2006), configura-se como o responsável pela maior parte das transações eletrônicas no mundo. Conforme Holzmüller e

Schüchter (2002), este tem sido um dos tópicos mais discutidos nos últimos tempos. O comércio eletrônico entre empresas envolve transações que podem ser realizadas entre uma empresa e os membros de sua cadeia de suprimento, bem como entre uma empresa e outra qualquer. Nesse contexto, o termo empresa indica qualquer organização, privada ou pública, com ou sem fins lucrativos.

Segundo Turban e King (2004), os tipos básicos de comércio eletrônico entre empresas podem ser “lado da venda”, onde existe um vendedor para muitos compradores, “lado da compra”, quando há um comprador para muitos vendedores, “Bolsas”, agregando muitos vendedores e muitos compradores e “comércio colaborativo”, onde há a comunicação e compartilhamento de informação, projeto e planejamento entre as empresas participantes.

Leilão é um mecanismo de mercado pelo qual um vendedor oferece um produto para venda e os compradores fazem lances um após o outro, até que se atinja o preço definitivo. O leilão é um método de comércio estabelecido há gerações e lida com produtos e serviços para os quais os canais de marketing convencionais não são eficientes nem eficazes (TURBAN; KING, 2004).

Segundo os mesmos autores, a Internet fornece uma infra-estrutura para executar leilões a um custo mais baixo que os leilões tradicionais, com ampla variedade de serviços de apoio e uma quantidade muito maior de compradores e vendedores.

Os mercados eletrônicos (*e-marketplaces*) públicos englobam muitos vendedores e muitos compradores. Conhecidos como “bolsas” (*exchanges*), à semelhança das bolsas de valores, em geral pertencem a terceiros e são por eles gerenciados; o governo ou o próprio dono da empresa é responsável por regulamentá-las. Pelo fato de existirem muitos compradores e muitos vendedores, as bolsas são também conhecidas como leilões duplos.

De acordo com Holzmüller e Schüchter (2002), no início, o comércio eletrônico entre empresas era visto de maneira eufórica, dadas as possíveis economias de

tempo e custo de comunicação, mas hoje muitos observadores e estudiosos têm uma visão mais cética. Segundo esses autores, o desafio do comércio eletrônico entre empresas é dar suporte ou implementar a coordenação entre empresas. Para que essa coordenação seja eficaz e eficiente, deve haver uma base tecnológica adequada. Ou seja, a Tecnologia de Informação (TI) precisa estar moldada de forma a permitir um constante fluxo de informações em todas as etapas da transação. Falhas e problemas relacionados com TI, aliados à impessoalidade do sistema, já que o contato pessoal é drasticamente diminuído ou até extinto nesses casos, podem ser catalisadores de muitos fracassos relacionados com o comércio eletrônico entre empresas. Nesses casos, acaba havendo um contra-senso entre as expectativas dos compradores e vendedores envolvidos no processo e os resultados experimentados pelos mesmos, decorrendo em declarações negativas sobre o valor do comércio eletrônico entre empresas (HOLZMÜLLER; SCHÜCHTER, 2002).

2.2.2 Varejo eletrônico

Como discutido anteriormente, a maior parte das vendas no varejo ainda é feita por meio de lojas que os clientes têm de visitar para poder fazer uma compra. As vendas por catálogo livram o varejista da necessidade de ter uma loja física a partir da qual possa distribuir os produtos. Para o cliente, a vantagem é poder consultar os catálogos quando quiser, em vez de ter de se deslocar até a loja. Logo, com a presença da Internet, o próximo passo lógico para o varejo seria passar para a venda eletrônica. Este tipo de venda é denominado varejo eletrônico ou *e-tailing* e possibilita ao fabricante vender diretamente ao cliente, eliminando o intermediário.

Os modelos de negócio de varejo eletrônico podem ser classificados de diversos modos. Turban e King (2004) classificam o varejo eletrônico pelos itens vendidos

(varejo eletrônico geral *versus* varejo eletrônico especializado), pelas regiões que cobrem (global *versus* regional), por modelo de receita e por canal de distribuição. Esses dois últimos modelos apresentados (receita e canal de distribuição) serão discutidos a seguir.

Entre os modelos típicos de varejo eletrônico baseados na receita, estão:

- venda de produtos - cobram diretamente dos clientes os produtos e serviços que eles compram;
- assinatura - arrecadam uma tarifa de assinatura fixa mensal ou anual pelo serviço que prestam ao cliente;
- modelo de tarifa por transação - cobram uma tarifa de serviço baseada no volume e valor das transações oferecidas;
- modelos sustentados por propaganda – em vez de cobrar dos usuários, a empresa o faz dos anunciantes;
- modelos de patrocínio - algumas empresas podem patrocinar um varejo eletrônico por razões não financeiras (como por exemplo, para finalidades de comunicação), esse modelo é usualmente uma fonte suplementar de receita.

Outro modo comum de classificação dos modelos de negócios de comércio eletrônico é segundo o canal de distribuição. Nesse caso, são distinguidas três categorias: marketing direto, casos em que fabricantes como Dell, Nike, Lego ou Sony vendem diretamente a clientes individuais por meio de sites corporativos; comércio eletrônico puro - sem lojas reais, apenas presença de vendas eletrônicas. A Amazon.com e o Submarino.com são exemplos típicos de comércio eletrônico puro; e os varejistas de “cliques e cimento”, compostos pelos varejistas tradicionais que têm um site suplementar, como o Wal-Mart.com e Homedepot.com.

Empresas de marketing direto recebem pedidos diretamente de consumidores, evitando a tradicional distribuição no atacado. A expressão marketing direto refere-se a

vendas por catálogos e mala direta, apoiadas, se necessário, pela interação com o cliente por telefone. A Internet representa outro mecanismo para a interação entre fabricantes e clientes. Empresas cujos negócios por mala direta já estão estabelecidos e maduros têm vantagem distintiva nas vendas *online*, em função do sistema já existente para processamento de pagamentos, administração de estoque e processamento de pedidos. Nesse sistema, os intermediários tradicionais são muitas vezes eliminados ou “desintermediados”. Desintermediação é, segundo esses autores, a remoção de camadas de organizações ou de processos de negócios responsáveis por certos estágios intermediários em dado canal de distribuição.

Quando os fabricantes conectam-se diretamente com os consumidores, encurtando o canal, processos ineficientes podem ser eliminados, o prazo de entrega pode ser reduzido e as partes podem desenvolver relacionamentos mais próximos entre si. A Dell Computers firmou-se como um dos mais bem-sucedidos varejos eletrônicos do mundo por vender, com lucro, milhões de computadores pela Internet. Além das vantagens de custo, as partes envolvidas no marketing direto têm maior oportunidade de influenciar-se mutuamente. Vendedores podem entender melhor seu mercado devido à conexão direta com os consumidores, enquanto estes obtêm mais informações sobre os produtos por meio de sua conexão direta com os fabricantes.

Por outro lado, os consumidores dispõem de uma ampla oferta de empresas que vendem eletronicamente. Portanto, é necessário um novo tipo de assistência que possa ser fornecida pelos intermediários tradicionais. Nesse caso, os intermediários tradicionais se encaixam em novos papéis, agregando valor e assistência às compras eletrônicas. Esse processo é denominado reintermediação. Dessa forma, a Internet oferece ao intermediário novas maneiras de gerar receitas. Questões relacionadas a desintermediação e reintermediação

serão mais bem discutidas na seção 2.3.5, relacionadas com a distribuição dos produtos comprados via varejo eletrônico.

Os varejos eletrônicos puros têm a vantagem do baixo custo de despesas indiretas e dos processos simplificados. Os formatos de varejo eletrônico puro podem ser: gerais, quando vendem uma ampla gama de produtos a um grande número de consumidores, como a Amazon.com, por exemplo; especializadas ou de nicho, quando vendem a um segmento de mercado específico, já que com experiência na área, reúnem os itens cuja demanda é maior e utilizam as práticas mais efetivas para atrair seus clientes potenciais. Alguns exemplos de segmento de mercado nos quais atuam são flores, produtos eletrônicos de consumo, hardware e software, automóveis e vestuário. Segundo os autores, muitas dessas empresas especializadas não conseguiriam sobreviver no mundo real, pois não teriam clientes suficientes, como é o caso da CatToys.com (www.cattoys.com), que é um varejo eletrônico especializado em brinquedos para gatos.

Os varejistas de “clique e cimento” vendem em lojas reais ou por telefones atendidos por operadores humanos, telefones com programas pré-gravados, pela Internet, utilizando sites interativos, ou por dispositivos móveis. A empresa que opera lojas reais e um site de varejo eletrônico também é chamada de loja multicanal. Embora existam vantagens práticas em ser uma empresa vendedora virtual, como baixos custos indiretos, há também certas desvantagens, como maiores dificuldade em administrar os canais e conflito entre eles (discutidos na seção 2.2.1 e 2.3.3).

Segundo os mesmos autores, existem ainda outros modelos de varejo eletrônico, que são listados e descritos no quadro 2.2.

QUADRO 2.2 – Outros modelos de varejo eletrônico

Nome do modelo	Descrição	Exemplos
Shopping center eletrônico	Semelhante ao shopping center normal, porém, <i>online</i> . Alguns fornecem apenas <i>links</i> para as lojas, em outros as compras podem ser feitas.	www.mallchoicemall.com www.fashionmall.com www.beautyjungle.com www.saraiva.com.br www.submarino.com.br www.americanas.com.br
Corretoras de transações	Fazem a mediação eletrônica entre compradores e vendedores. Popular em serviços, viagens, mercado de empregos, ações, seguros, etc.	www.rumbo.com.br
Portais de informação	Além de informações, a maioria provê <i>links</i> para comerciantes, que pagam uma comissão por esse serviço (marketing afiliado). Alguns oferecem hospedagem e software. Outros também vendem mercadorias.	www.store.yahoo.com www.cepea.esalq.usp.br www.beefpoint.com.br www.milkpoint.com.br www.agripoint.com.br
Portais de comunidade	Combinam serviços de comunidade com vendas ou marketing afiliado.	www.hometownconnections.com www.holambra.com.br www.maisinterior.com.br
Criadoras ou disseminadoras de conteúdo	Oferecem informações de interesse geral (notícias, cotações da bolsa). Fazem parte de cadeias de comunicação.	www.espn.com www.reuters.com www.cnn.com www.estadao.com.br www.folha.com.br
Marketing viral	Utilizam e-mail ou SMS para anunciar. Também podem vender diretamente ou via afiliadas.	www.blueskyfrog.com www.vivo.com.br www.tim.com.br www.claro.com.br
Criadoras de mercado	Criam e gerenciam mercados de muitos-para-muitos	www.chemconnect.com sites de leilão: www.ebay.com , www.dellauction.com e www.mercadolivre.com.br sites que agregam compradores e/ou vendedores: www.ingrammicro.com
Fabricação sob encomenda	Fabricantes que personalizam seus produtos e serviços via pedidos eletrônicos.	www.dell.com www.nike.com www.jaguar.com www.chevrolet.com.br
Provedoras de serviços	Oferecem pagamentos, processamento de pedidos (entrega) e segurança eletrônica.	www.paypal.com www.netship.com www.serasa.com.br www.tecban.com.br

Fonte: Adaptado de Turban e King (2004, p.82).

De acordo com Silva et al. (2001), as inovações da era da informação também são sentidas no segmento agroindustrial, já que nesse setor, as cadeias agroalimentares têm buscado uma coordenação cada vez maior. A disponibilidade de informações, a busca de parcerias e a adoção de mecanismos diferenciados de comercialização são algumas ações que visam a melhorar tal coordenação. Dessa maneira, sites e portais relacionados com agronegócio, e sistemas de comercialização ou de troca de informações baseados na Internet tornam-se ferramentas importantes no auxílio aos seus atores na busca de eficiência produtiva.

Os sites brasileiros de agronegócio são bastante heterogêneos quanto ao conteúdo técnico, às informações disponibilizadas, atualização de dados e formas de comércio eletrônico (SILVA et al., 2001). Segundo os mesmos autores, do mesmo modo, os objetivos também diferem entre institucionais e comerciais. Dentre os comerciais, a maioria é voltada à produção e disponibilização de conteúdo, com serviços de acompanhamento de mercado para as principais commodities e insumos agrícolas, artigos técnicos, notícias, classificados e vendas de banner.

Como o conceito de agronegócio é abrangente, sendo composto pela soma de operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas, pelas operações de produção nas unidades agrícolas, pelo armazenamento, processamento e distribuição dos produtos agrícolas e itens produzidos a partir deles (DAVIS; GOLDBERG, 1957), por definição, o varejo eletrônico no agronegócio brasileiro deve incorporar, entre outros, sites de casas agropecuárias; clínicas veterinárias, empresas de consultoria agrícola e pecuária; *pet shops*; floriculturas; varejo alimentício; sites com conteúdo informativo (governamentais, agroeconômicos, bolsas de valores e de futuros, meteorológicos, técnicos, etc.); sites de bancos ou outras instituições financiadoras, como cooperativas de crédito, ou até mesmo cooperativas agropecuárias e agroindustriais que têm também a função de gerar maior competitividade a seus cooperados; sites de comercialização de produtos agroindustriais; sites

ligados a outros membros do canal de distribuição como empresas de transporte e logística e segurança no transporte de cargas agroindustriais.

Boteon (2004) destaca que os endereços eletrônicos apresentaram um rápido crescimento entre 1999 e 2000, diminuíram seu ritmo a partir de então e, em novembro de 2002 catalogavam-se 2.878 sites referentes ao agronegócio, destes, 117 eram empresas ligadas a conteúdos agroeconômicos. A autora destaca ainda que a principal função destes é facilitar o acesso ao conteúdo, já que poucos contribuíram para a ampliação das fontes primárias de informação. Os resultados da pesquisa da autora indicam que os agentes ligados ao agronegócio (consultores, técnicos e analistas de mercado, entre outros) de maneira geral consomem mais informação digital que os produtores. Além disso, a escolaridade apresenta-se como uma restrição ao acesso a esta tecnologia pelo público rural.

2.2.3 Varejo eletrônico de flores

É importante também destacar que o comércio eletrônico possui mais impactos em alguns setores que em outros. A questão é: “Quais são os fatores que determinam esse nível de impacto?” Strader e Shaw (1997) descobriram que esses fatores se encaixam dentro de quatro categorias: características do produto, do setor, do fornecedor e do consumidor. Dessa maneira, algumas empresas obtêm mais êxito operando fora do contexto do comércio eletrônico.

Esse é o caso do comércio eletrônico de flores entre empresas. Conforme Tzong-Ru e Jan-Mou (2006), embora existam centenas de sites de empresas que operam o varejo eletrônico de flores, as compras no atacado ainda são feitas de maneira tradicional. No Brasil, o comércio eletrônico de flores entre empresas tem encontrado resistências por parte das empresas clientes, uma vez que a necessidade de vistoriar os lotes – de um produto

perecível e com grande variação de qualidade - é um requisito cultural. Segundo Aki (2000b), três iniciativas ligadas a grupos de produtores, a FLORANET, o VEILING-Holambra e o CEASA (Centro Estadual de Abastecimento S.A.) virtual de Campinas estavam em andamento em 1999. Hoje, porém, apenas o VEILING-Holambra comercializa flores eletronicamente e mesmo assim, somente como instrumento complementar ao seu sistema de leilão holandês (VEILING HOLAMBRA, 2004). O CEASA virtual nunca foi implementado e a FLORANET, que é a única empresa que tinha no comércio eletrônico sua base de funcionamento, opera num sistema de bolsa virtual. Entretanto, desde abril de 2003 não opera mais no canal eletrônico.

No caso da FLORANET, mesmo depois de rompida a barreira da necessidade de se vistoriar os lotes pelos compradores atacadistas e da implementação de um sistema de padronização e controle de qualidade confiável, os compradores ainda requerem a presença de corretores. Estes têm papel fundamental na intermediação dos produtos, gerando maior confiabilidade, fazem com que os preços pagos aos produtores sejam mais elevados e transmitem informações ao longo da cadeia. E esse foi o principal motivo pelo qual a empresa optou por “voltar no tempo” e utilizar um sistema de intermediação via telefone, menos impessoal. Problemas tecnológicos, porém, também contribuíram para a mudança; o fato de o sistema muitas vezes ser lento, ou ficar inoperante, causava irritação e frustração nas partes envolvidas, fazendo com que “negócios” muitas vezes fossem perdidos por problemas relacionados com tecnologia de informação.

Segundo Strader e Shaw (1997) pode-se observar que o ambiente cultural no qual o setor se insere é de fundamental importância, ainda mais se forem levados em conta os motivos para se fazer compras, que vão além da aquisição de produtos, como o prazer de barganhar, por exemplo. E no caso da maioria dos produtos agropecuários, tratando-se principalmente das vendas dos produtores ao atacado, mesmo depois de vencidas várias

barreiras, as partes envolvidas ainda não estão dispostas a abrir mão do prazer de barganhar e não têm total confiança e afinidade com o esse novo ambiente digital.

Conforme Aki (2000c), no comércio eletrônico de flores apenas as transações entre empresas e entre empresa e consumidores têm relevância. Apesar de no Brasil o comércio eletrônico de flores entre empresas não ter se desenvolvido, vender flores no varejo eletrônico tem-se mostrado altamente adequado no país. O autor ressalta que a maior parte dos sites relacionados com varejo eletrônico de flores (cerca de dois terços do total de 300 identificados) não são de floriculturas físicas, mas de empresas que operam somente o canal eletrônico.

O mesmo autor destaca ainda que os sites podem ser classificados em 4 grupos diferentes. Os designados por *Oi* são os sites que cumprem apenas a função de divulgação da loja física, através de uma *homepage*, não realizando nenhuma transação e geralmente montados pelos próprios floristas, com baixos custos. Os conhecidos como *Álbum de família* são os casos das lojas que montam um showroom eletrônico e apresentam seus produtos e ofertas, porém, o fechamento do negócio é feito via telefone. As *lojas "virtuais"* compõem o conjunto de sites que fazem todo o processo, desde a oferta até o recebimento da venda. Existem também os portais que funcionam como shoppings centers temáticos, agregando mais conteúdo e serviços relacionados com flores.

Cada um desses grupos tem estratégias diferentes no que se refere aos tipos de produto oferecidos, bem como embalagem, preços oferecidos, como será feita a promoção, onde o site será hospedado e divulgado e quais serão as estratégias de distribuição dos produtos, os acordos com transportadoras, ou floriculturas em diferentes locais.

2.2.4 Tecnologia envolvida no varejo eletrônico

Apesar de a tecnologia associada ao mecanismo de operação dos sites de comércio eletrônico não ser o foco do estudo, ela é fundamental para o estudo e entendimento dos fatores-chave de sucesso do varejo eletrônico de flores, já que se configura como a base por trás do processo de funcionamento e operacionalização de um site. Não é intenção do presente item discutir a fundo os aspectos técnicos relacionados com tecnologia envolvida no comércio eletrônico, mas sim descrevê-los de forma sucinta, fornecendo o conhecimento básico necessário para o entendimento do assunto. Estudar e entender a base tecnológica envolvida no comércio eletrônico possibilita a compreensão de aspectos relacionados com a facilidade de navegação de um site, velocidade de navegação ou aspectos visuais como recursos audio-visuais disponíveis, que entre outros, podem estar entre alguns dos recursos ou ferramentas que compreendem os fatores de sucesso envolvidos no varejo eletrônico. O item, baseado em sua grande maioria em Catalini et al. (2004), apresenta o alicerce por trás de elementos como navegabilidade do site, seu estilo e design, segurança, mecanismos de pagamento e busca de informação, entre outros.

A tecnologia da Internet revolucionou a forma de se trabalhar com os computadores, que deixaram de ser apenas máquinas para armazenar e processar informações e passaram a ser utilizados como ferramentas de comunicação. Os computadores em rede, conectados, tornaram-se um mecanismo de disseminação de informações, colaboração e interação, independentemente da localização geográfica (CATALINI et al., 2004, p.62). Hoje, a aplicação mais comum da Internet é a *World Wide Web*. Esta foi concebida no início da década de 1980 por Tim Bernes-Lee, que trabalhava no *Centre Européen de Reserche Nucléaire* (Cern). A Web nos permite acessar o conteúdo de variadas mídias por meio de um tipo de programa chamado *browser*, ou navegador, em português (MARTINS JUNIOR, 2003;

CATALINI et al., 2004). Conforme os autores, em 1992 foi criado o Mosaic, o primeiro navegador amplamente difundido, e posteriormente, o Netscape. Hoje, o navegador mais utilizado é o *Internet Explorer*, desenvolvido pela Microsoft.

As páginas da *web* são escritas numa linguagem chamada *Hypertext Markup Language* (HTML), além de utilizarem diversas outras tecnologias integradas, como o HTML dinâmico (para a criação de páginas mais interativas), o Macromedia Flash (para animações) e o Java (para oferecer aplicações diversas dentro das páginas). Para visualizarmos as páginas, utilizamos os navegadores. Estes buscam essas páginas em computadores servidores conectados permanentemente à Internet. Assim, cada um desses sites tem um endereço único, e pode ser acessado pelo seu nome (por exemplo www.uniflores.com.br) ou pelo seu endereço IP, expresso por um número. Usualmente, para acesso às páginas e arquivos desses computadores servidores, utiliza-se seu nome, que é muito mais fácil de ser memorizado que seu respectivo número. O *Domain Name System* (DNS) é um dos mecanismos mais importantes da rede, provendo de forma descentralizada e muito rápida a tradução dos endereços IP dos computadores em seus respectivos nomes.

Nos sites mais acessados, aos quais milhares de navegadores solicitam páginas ao mesmo tempo, é comum o uso de diversos servidores *web* para dar conta da demanda. Esses servidores ficam distribuídos por vários computadores interligados. Esses conjuntos são chamados de *web farms*. Num *web farm*, o trabalho de entrega das páginas é dividido entre os vários servidores, melhorando a performance e reduzindo os riscos de defeitos tirarem o site do ar.

A cada arquivo entregue pelo servidor *web* para um usuário, é gerada uma anotação em um arquivo de registro histórico, o chamado *log* de servidor. Este é peça fundamental para a análise dos resultados e estatísticas de acesso de um site. Um último recurso fundamental para que se entenda o funcionamento da *web* é a tecnologia dos *cookies*.

Os cookies são arquivos geralmente pequenos, enviados pelo servidor *web* para o navegador do usuário, contendo informações que em um próximo acesso do usuário, o site irá reconhecê-lo, permitindo a observação de seu comportamento de navegação. Apesar de serem muito importantes para a construção de um banco de dados e assim possibilitarem um atendimento personalizado ao usuário, tal iniciativa levanta questões sobre ética e privacidade, principalmente se o cliente não é avisado que está sendo observado.

Nos sites, podemos pesquisar, consultar preços e comprar produtos e serviços. A tecnologia por trás das aplicações de comércio eletrônico é, em grande parte, a mesma empregada para a criação de páginas comuns, informativas. Entretanto, as necessidades específicas do comércio eletrônico incentivaram que programas sofisticados de controle de lojas fossem criados. Esses programas nada têm a ver com os servidores *web* que fazem a entrega das páginas aos navegadores. Eles funcionam nos bastidores, e são responsáveis pela administração da loja, desde as suas vitrines virtuais até o controle dos estoques, preços, consultas a bases de informação dos produtos e muito mais.

O acesso à Internet pode se dar por diversos meios. Um deles é a conexão discada. Nesse tipo de conexão, o computador conecta-se a um provedor de acesso por meio de uma linha telefônica comum. É o método mais barato para os usuários eventuais da rede, mas oferece uma conexão lenta e frequentemente instável. Outras opções para usuários domésticos são as conexões a cabo, por rádio, por satélite, por redes sem fio ou redes cabeadas em condomínio. Cada uma tem suas vantagens e desvantagens e nem sempre estão disponíveis em todas as regiões. Os usuários corporativos conectam-se, quase sempre, por meio da rede local de sua empresa, que por sua vez está ligada à Internet por meio de conexões dedicadas com provedores de acesso.

Guiados pela crescente demanda por hospedagem de sites, empresas de telecomunicação, a maior parte dos provedores de acesso e algumas empresas especializadas

passaram a oferecer serviços de hospedagem de sites, comumente chamados de *hosting*. A hospedagem, dependendo das necessidades de cada organização pode ser feita em computadores exclusivos, computadores compartilhados, ou por meio do serviço de *co-location*, em que o cliente é dono dos computadores e aluga apenas a infra-estrutura para sua hospedagem.

Algumas empresas também oferecem serviços de *Application Service Providers* (ASP) ou Provedores de Aplicação de Serviço, em português, para o comércio eletrônico. Nesse caso, os clientes terceirizam a própria aplicação de comércio eletrônico. O modelo permite que os computadores onde estão as aplicações sejam utilizados por vários clientes, que dividem seu custo. Assim, fica viabilizada a hospedagem de sites de comércio eletrônico para empresas com baixa capacidade de investimento ou volume de negócios *online*.

Conforme Vidotti e Sanches (2004), o surgimento de ferramentas que permitem a construção rápida de páginas e sites culminou em aumento constante, exponencial e descontrolado dos mesmos, gerando um caos informacional desse mundo digital, onde a busca de informações relevantes e a navegação podem se tornar uma tarefa difícil aos internautas. Um estudo desenvolvido por Aggarwal et al. (2001) estimou a existência de mais de 1 bilhão de páginas na *web*, a uma incrível taxa de crescimento de aproximadamente 1 milhão por dia.

Diante desse imenso leque de opções, o internauta fica perdido e a busca por informações torna-se prejudicada e dificultada pela avalanche de informações disponível. Visando a facilitar a busca por informações na rede, surgiram os mecanismos de busca na Internet e hoje vários são os endereços de busca disponíveis na Internet, como Google, Altavista e Yahoo, que possibilitam a localização de páginas baseadas em palavras-chave, fornecidas pelo usuário. A eficiência desses agentes depende da escolha de um conjunto de

palavras pelo usuário, que provavelmente contarão com a descrição textual do conteúdo procurado. Em outras palavras, tais agentes estabelecem comparações léxicas do conjunto de palavras com o conteúdo das páginas na Internet (MARTINS JUNIOR, 2003).

Outro objetivo desses mecanismos de busca é ordenar ou classificar os sites de acordo com critérios objetivos de relevância, já o valor de um site está diretamente associado ao seu volume de tráfego. Nos primórdios da *web*, os principais sites de busca constituíam-se de diretórios, compilados manualmente e a quantidade de sites existentes era baixa. Hoje, parte do Yahoo, Cadê e Aonde.com ainda utilizam esse sistema (Neosite, 2005). Com o crescimento da *web*, os diretórios foram dando lugar às *Search Engines*, que dependiam de um algoritmo para avaliar a relevância das páginas. A origem do problema das *Search Engines* é: como avaliar o conteúdo de uma página? Como saber se determinada página é relevante para uma pesquisa por determinada palavra-chave? Atualmente, existem basicamente dois tipos de site de busca que se diferenciam pela forma como os sites são cadastrados em sua base.

Sites como o Google e Altavista utilizam *spiders*. São softwares que trabalham como robôs acessando e lendo o conteúdo de todos os sites da Internet que encontram pela frente. As informações coletadas do site do usuário servirão de base para as buscas no sistema. Este sistema é automatizado, e caso existam sites com *links* para o site do usuário é bem provável que sua página seja acessada por um destes robôs sem que tenha se cadastrado no site de busca. De tempo em tempo o site do usuário é visitado novamente, e as informações são atualizadas na busca (NEOSITE, 2005).

O Google é hoje o endereço de busca mais popular e utilizado da Internet (MARTINS JUNIOR, 2003; VIDOTTI; SANCHES, 2004; NEOSITE, 2005). Este utiliza o conceito de popularidade de um *link* (*link popularity*): se vários sites apontam um *link* para uma página A, essa página deve ser de boa qualidade. O Google leva ainda o conceito de

popularidade de um *link* um passo adiante, e implementa o ranking de páginas (*PageRank*). Em vez de apenas contar o número de *links* para determinada página, o Google passou a avaliar a qualidade dos *links*: ter um único *link* em uma página de alta qualidade (ou de alto *PageRank*) como a página da Yahoo! ou a página da NASA tem mais valor do que as centenas de *links* artificiais forjados entre parceiros (já que esses *links* têm provavelmente um baixo *PageRank*).

A par do *PageRank*, o Google passou a dar especial atenção ao texto âncora (o texto que aparece nos *links*). Essa idéia de que o texto âncora é uma descrição concisa mas acurada do conteúdo de uma página já era conhecida pela Altavista, mas ganhou ênfase com o Google. Esses são alguns dos fatores que explicam o crescimento e o sucesso da Google.

Outro ponto de importância diz respeito a questões relacionadas com a segurança no varejo eletrônico. Mongiello (2006) ressalta que assuntos relacionados com confiança e segurança nas transações eletrônicas configuram-se como os maiores desafios da nova economia. Como a Internet não foi concebida para um ambiente comercial, originalmente criada para fornecer serviços básicos de correio eletrônico, transferência de arquivos e compartilhamento de impressoras, e foi projetada para uso de uma comunidade restrita de usuários que confiavam mutuamente entre si, hoje, com seu exponencial crescimento é vulnerável a vários tipos de ataques. Pelo fato de a Internet ser considerada um sistema aberto, baseado em computadores e redes, as mesmas tecnologias que possibilitam o acesso remoto à informação podem ser usadas para o ataque a sistemas de segurança (SILVA FILHO, 2000).

Conforme o autor, as principais conseqüências da insegurança no contexto do comércio eletrônico são: consumidores e fornecedores podem sofrer prejuízos monetários e até serem acusados de crimes que não cometeram, em face da interferência de alguém nos mecanismos de segurança; o clima de insegurança na Internet faz com que muitas empresas

existentes (ou prestes a existir) não adiram a negócios eletrônicos, o que retarda o crescimento dos benefícios advindos da rede mundial; de modo igual, os consumidores, desconfiados, preferem não fazer compras eletrônicas.

Para lidar com as essas situações, já existem sistemas de segurança extremamente eficazes (CATALINI, et al. 2004, p.68). Esses sistemas ou mecanismos referem-se a técnicas que asseguram que dados armazenados num computador ou transferência de mensagens não sejam acessados (lidos) ou comprometidos. A maioria das medidas de segurança envolve encriptação de dados e senhas. A encriptação ou cifragem é a transformação de dados para uma forma ilegível e não acessível, a menos que se tenha o respectivo mecanismo de decifragem. A senha é um código secreto que possibilita a um usuário o acesso a um determinado programa ou sistema. Além dessas medidas, convém referir-se aos protocolos de segurança, baseados em algoritmos de encriptação e às barreiras físicas (SILVA FILHO, 2000).

O quadro 2.3, a seguir, descreve os principais mecanismos de segurança utilizados no comércio eletrônico.

QUADRO 2.3 – Mecanismos de segurança no comércio eletrônico

Mecanismos de segurança no comércio eletrônico	Descrição
Barreiras físicas ou lógicas (<i>firewalls</i>)	Dispositivo (exs.: computador, no caso das barreiras físicas e software, no caso das barreiras lógicas) inserido entre a rede de uma organização e o resto da Internet, com o propósito de restringir o acesso de estranhos à rede interna (<i>intranet</i>)
Criptografia de chave única	Usa uma chave de decifragem única que ambos o emissor e o receptor possuem
Criptografia de chave pública	Usa uma chave de decifragem pública conhecida por todos e uma chave privada que apenas quem recebe a mensagem encriptada conhece
Protocolos (regras) de autenticação	É uma forma de se verificar se a identidade de uma pessoa é verdadeira, sendo responsável pela troca de informações criptografadas entre os navegadores e os servidores (ex.: SSL, S-http, SET, S/MIME, Ipsec)
Certificados digitais	Funciona como se fosse uma cédula de identidade, associando a identidade de um titular a um par de chaves eletrônicas (uma pública e outra privada) que, usadas em conjunto, fornecem a comprovação da identidade
Assinaturas digitais	Consiste em um código que pode ser enviado juntamente com uma mensagem que identifica de forma única o emissor da mensagem
Selos digitais	Gera chancelas cronológicas que associam data e hora a um documento digital sob a forma de criptografia forte

Fonte: Adaptado de Silva Filho (2000)

2.3 Marketing-mix e logística no varejo eletrônico

2.3.1 Conceitos gerais sobre marketing-mix

Segundo Kotler e Armstrong (2003, p.47), “[...] marketing-mix consiste em tudo que a empresa pode fazer para influenciar a demanda de seu produto.” As diversas possibilidades podem ser agrupadas em quatro grupos de variáveis conhecidas como os ‘4Ps’: produto, preço, praça ou distribuição e promoção ou comunicação.

De acordo com os mesmos autores, entende-se como produto a combinação de bens e serviços que a empresa oferece para o mercado-alvo (variedade, qualidade, design,

características, nome da marca, embalagem e serviços). A variável preço corresponde ao montante em dinheiro que os clientes têm de pagar para obter um produto (lista de preço, descontos, subsídios, prazo de pagamento e condições de crédito). Praça ou distribuição envolve as atividades da empresa que tornam o produto disponível aos consumidores-alvo (canais, cobertura, locais, estoque, transporte e logística). A promoção ou comunicação, no entanto, engloba as atividades que comunicam os pontos fortes do produto e convencem os clientes-alvo a comprá-lo (propaganda, vendas pessoais, promoção de vendas e relações públicas).

Peattie e Peters (1997) destacam que o marketing-mix e a informática sempre tiveram forte proximidade. No primeiro estágio ou era da informática (do início da década de 1960 ao início da década de 1980), as enormes e dispendiosas estruturas computacionais possibilitaram oportunidades para o desenvolvimento de produtos mais flexíveis e de maior qualidade, em função de maior provisão e processamento mais rápido de informações. Já a segunda era, que foi da metade da década de 1980 à metade da de 1990, simbolizada pelo PC (*personal computer*) ou computador pessoal, descentralizou a informática das grandes empresas. Os PCs tiveram importante papel para que informações relativas aos padrões de compra dos consumidores fossem mais bem analisados. Os PCs ainda permitiram a edição eletrônica de textos, planilhas e gráficos, facilitando muito a gerência e lançamento de estratégias de produto, preço, comunicação e distribuição. Entretanto, o uso dos PCs para melhorar e facilitar a comunicação dentro e fora das empresa ainda estava muito limitada às grandes corporações.

Conforme os autores, apesar de estimularem e incentivarem as estratégias de marketing-mix, as duas primeiras eras da informática serviram apenas de base ao que estava por vir. O desenvolvimento da TI desde a segunda metade da década de 1990 revolucionou o marketing -mix. A terceira era da informática, com a difusão da Internet, possibilitou às

empresas e ao varejo comunicarem-se de maneira global, muito mais intensamente, além de permitirem o contato direto com o consumidor.

Tradicionalmente, de acordo com Evans e Wurster (1999), a quantidade de produtos que um varejista poderia oferecer em um local era inversamente proporcional à quantidade de informações do produto que este poderia oferecer em suas estratégias de comunicação. Segundo os mesmos autores, a Internet eliminou esse *tradeoff*. Teoricamente, o varejo eletrônico permitiria a uma empresa oferecer um leque tão grande de produtos quanto os grandes formatos de varejo físico, provendo ao mesmo tempo informações muito mais detalhadas de cada um dos produtos oferecidos. Em função da maior riqueza, velocidade e facilidade na transferência de informações, o preço e estratégias de distribuição também são alterados, adaptando-se ao ambiente da nova economia.

2.3.2 O “produto” no varejo eletrônico

Conforme Catalini et al. (2004:105), no contexto do marketing-mix o termo produto é bem abrangente, incluindo bens tangíveis, serviços, idéias, pessoas e lugares. Ou seja, produto é algo que pode ser oferecido a um mercado para apreciação, aquisição, uso ou consumo e para satisfazer um desejo ou uma necessidade (KOTLER; ARMSTRONG, 2004, p.). Catalini et al. (2004) ressaltam ainda que todas essas configurações de produto estão presentes na Internet: www.siciliano.com.br vende livros, CDs, DVDs; www.decolar.com intermedeia serviços de viagens como passagens aéreas, hospedagem e aluguel de veículos; www.centraldeideias.com vende idéias para montar o próprio negócio; www.lula.org.br apresenta a biografia do presidente da república assim como seu programa de governo e as estatísticas da eleição de 2002; www.portal2003.salvador.ba.gov.br oferece informações turísticas.

Segundo Rayport e Sviokla (1995), no ambiente da Internet a informação pôde verdadeiramente transformar-se em produto, possibilitando o surgimento de alguns serviços que são viáveis apenas nesse canal: caso dos mecanismos de busca como www.google.com; dos agentes de comparação de preços de produtos à venda em varejistas virtuais, como www.buscape.com.br; dos portais de mercados empresariais, como www.mercadoeletronico.com.br; dos leilões reversos, como www.priceline.com (um exemplo típico de comércio eletrônico entre consumidor e empresa – C2B). Ainda, outros serviços já existentes no mercado tradicional físico ganharam nova formatação e impulso na Internet, como os leilões *online* (www.mercadolivre.com.br) e as rádios eletrônicas personalizáveis, como www.usinadosom.com.br (CATALINI et al., 2004, p.106).

Segundo Turban e King (2004), tratando-se especificamente dos produtos físicos e serviços tradicionais, ou seja, aqueles comuns ao varejo clássico ou tradicional, os que mais se destacam no ambiente do comércio eletrônico são: computadores e equipamentos eletrônicos, artigos esportivos, material de escritório, livros, música, brinquedos, artigos de saúde, beleza e entretenimento, peças de vestuário, serviços de viagens, ações, serviços bancários, venda de imóveis, seguros e carros. Além disso, conforme estes autores, muitos outros produtos, que vão de flores e produtos alimentícios a ração para animais de estimação, são oferecidos pela Internet. À medida que um número cada vez maior de varejistas começa a vender pela Internet praticamente qualquer item disponível em lojas reais também poderá ser vendido pelo canal eletrônico.

Segundo Boyer et al. (2003) e Catalini et al. (2004), mesmo para os produtos em que a Internet apresenta-se apenas como mais um canal de distribuição, caso de livros, CDs e DVDs por exemplo, sua utilização possibilita a adição de serviços únicos, viabilizados pela tecnologia, na criação de um banco de dados personalizado, com o conhecimento histórico, perfil e comportamento de um cliente. Isso possibilita a oferta de produtos mais

adequados ou de versões mais apropriadas, avisos de lançamentos de produtos de interesse, sugestões relacionadas com o histórico e o perfil, indicações baseadas em perfis similares, personalização do site e sua comunicação, preços especiais de acordo com o relacionamento, reconhecimentos e bonificações diversas, etc. Ou seja, permite a personalização da oferta de valor ao cliente.

Tratando-se das empresas que comercializam flores pela Internet, a maioria delas não vendem somente flores. Elas agregam valor à variável produto e vendem: flores e chocolate, flores e confeitaria – bolos, tortas, *brownies*, etc. -, flores e pelúcia – ursinhos e bonecos *Disney*, por exemplo -, flores e bebidas – principalmente vinhos e champagnes -, flores e outros, como produtos de perfumaria – sachês de lavanda, sabonetes hidratantes, perfumes e colônias, jóias, livros, CDs, DVDs e cartões, entre muitos outros. Tais sites especializados na venda de flores junto de outros artigos para presente oferecem ainda opções e produtos diferenciados para ocasiões e momentos especiais como: aniversários, aniversários de namoro e casamento, ocasiões românticas, agradecimento, chá de bebê, dia das mães, dia das sogras, páscoa judaica, etc.

Outra questão importante relacionada com o produto é a marca. Ao criar novos produtos para venda eletrônica as empresas enfrentam diversas questões relacionadas com a marca: se devem aproveitar marcas existentes (www.pontofrio.com.br) ou criar novas para a Internet (como o www.paodeacucar.com.br, da Companhia Brasileira de Distribuição); se devem ou não unir sua marca à de outras empresas (marcas combinadas, como a união da rede de TV americana NBC com a Microsoft no site MSNBC); e que nome de domínio utilizar em seu site (CATALINI et al., 2004, p.107). Nestas decisões, é importante lembrar que a marca e sua imagem normalmente fazem parte dos benefícios desejados pelo usuário. Isso ocorre porque em geral, as pessoas querem ter certeza de que podem confiar nas empresas com que

fazem negócios (PEATTIE; PETERS, 1997; ALLEN; FJERMESTAD, 2001; CATALINI et al., 2004; TURBAN; KING 2004).

Catalini et al. (2004) destacam que para se poder optar pelo uso de uma marca já conhecida ou para se desenvolver uma nova marca para a Internet duas questões centrais devem ser consideradas. A primeira, favorável ao uso de marcas reconhecidas, está relacionada com os investimentos em comunicação a serem feitos, os quais são bem menores, pois ganha-se a vantagem de uma imagem já construída. Por outro lado, uma empresa pode não querer usar a marca no ambiente eletrônico por diversas razões. Dentre elas estão o risco de insucesso em um ambiente desconhecido para a empresa, o que poderia contaminar a imagem da marca no mundo físico; a possibilidade de reposicionamento inadvertido da imagem de uma marca tradicional, devido a um grande sucesso na Internet e o conflito com seus canais já estabelecidos, a não ser que a empresa aborde um público diferente do seu usual.

Conforme Ries e Ries (2000), um critério para se decidir utilizar ou não uma nova marca é identificar quais são os objetivos com o canal eletrônico. Se for um novo canal para um negócio antigo, a marca antiga é adequada. Entretanto, se a Internet for utilizada para o estabelecimento de um novo negócio, uma nova marca deve ser adotada.

Como já citado anteriormente, existem casos em que as empresas decidem criar uma nova marca para a Internet. Nestes casos, devem considerar que um bom nome é de fundamental importância para sua imagem. De acordo com Strauss e Frost (2001) é interessante que o nome sugira algo sobre o produto ou serviço oferecido, diferencie a oferta de seus concorrentes e possa ser protegido legalmente. Ainda, é interessante que seja curto, fácil de ser memorizado e pronunciado, de ser localizado em sites de busca, e que permita boa tradução para os idiomas das localidades onde se pretenda atuar, no caso de haver interesse em se aproveitar ao máximo o alcance mundial que a rede propicia.

Além da marca, outra forma importante de agregar valor para o cliente é por meio de design e estilos distintivos de produto. Dessa forma, como destacam Turban e King (2004, p.212), “[...] algumas empresas têm reputação devido a seu estilo e seu design notáveis, como a Black & Decker para os equipamentos e as ferramentas sem fio, a Tramontina para talheres e acessórios de cozinha e a Apple para computadores e acessórios de informática.”

Segundo os autores, design é um conceito mais amplo que estilo. Estilo simplesmente descreve a aparência de um produto. Pode atrair o olhar ou gerar indiferença. Um estilo sensacional pode prender a atenção e produzir uma sensação estética agradável, mas não faz necessariamente com que um produto funcione melhor. Diferentemente do estilo, o design é mais do que algo externo e estético, pois atinge precisamente a espinha dorsal de um produto. Um bom design contribui tanto para a utilidade do produto quanto para sua aparência.

Um bom estilo e um bom design podem atrair a atenção, melhorar o desempenho do produto, cortar custos de produção e dar à mercadoria forte vantagem competitiva no mercado alvo.

Finalmente, mas fundamental para a contenção e proteção, transporte e promoção do produto, encontra-se a embalagem. Esta envolve o projeto e a produção do recipiente ou envoltório de um produto. Pode incluir o recipiente da mercadoria (o tubo que contém o creme dental Colgate), uma embalagem secundária que é descartada quando o produto está prestes a ser usado (a caixinha de papelão que contém o tubo de Colgate) e a embalagem de transporte, que serve para armazenar, identificar e despachar o produto (uma caixa de papelão com seis dúzias de tubos de creme dental Colgate). Rotulagem, informações impressas na embalagem ou que a acompanham também fazem parte dela (KOTLER; ARMSTRONG, 2004, p.218).

Tradicionalmente, a função primordial da embalagem era conter e proteger o produto. Nos últimos tempos, entretanto, numerosos fatores transformaram a embalagem em uma importante ferramenta de marketing. Embalagens inovadoras podem conferir à empresa uma vantagem sobre seus concorrentes. A orientação estratégica das empresas em relação à embalagem implica na identificação e no desenvolvimento de soluções específicas e sistemas de embalagem que, além de condicionarem o produto de maneira adequada, maximizem o valor do produto final. Desta forma, atraem a atenção do consumidor, descrevem o produto, seus atributos e qualidades, alavancando, assim, a competitividade da empresa em função da promoção da sua imagem e do produto (FLEURY; FLEURY, 2003).

Desenvolver uma boa embalagem para um novo produto exige tomar muitas decisões. Primeiramente, a empresa deve estabelecer o conceito da embalagem, que determina o que a embalagem deve ser e fazer para o produto. Assim, pode-se decidir se a sua principal função deve ser oferecer proteção ao produto (importantíssimo na logística de entrega dos produtos do varejo eletrônico – seção 2.3.6), apresentar uma nova maneira de serviço, sugerir certas qualidades do produto ou outra coisa qualquer. Em seguida, devem ser tomadas decisões sobre elementos específicos da embalagem, como tamanho, formato, materiais, cor, texto e selo da marca. Esses elementos devem funcionar em conjunto para dar sustentação à posição do produto e à estratégia de marketing. A embalagem deve ser consistente com a propaganda, o preço e a distribuição do produto (KOTLER; ARMSTRONG, 2004, p.219).

Nos últimos anos, questões relacionadas com a segurança do produto e a responsabilidade sócio-ambiental são preocupações que também chegaram à confecção das embalagens. Assim, atualmente existem embalagens “à prova de crianças”, que são difíceis de abrir, embalagens feitas com material reciclado, e embalagens assépticas, que permitem que leite, suco de frutas e outros líquidos perecíveis sejam servidos sem refrigeração ou conservantes, entre alguns exemplos.

No caso do varejo eletrônico de flores, devido ao fato de as flores serem entregues em domicílio, há a necessidade de uma embalagem adequada ser desenvolvida para que os produtos cheguem ao seu destino com a qualidade esperada pelo consumidor, ao efetuar a compra.

Quando se trata da variável produto, esta engloba ainda os serviços, que se caracterizam, em sua maioria, pelo encontro entre fornecedor e cliente (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2000, p.223). A fim de possibilitar o encontro entre fornecedor e cliente ou ainda toda a administração de uma empresa que opera o varejo eletrônico de flores, o uso eficaz dos recursos humanos é essencial. Vários autores (NORMANN, 1993; GIANESI; CORRÊA, 1994; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2000) destacam que a administração dos recursos humanos é um assunto estratégico da administração.

Conforme Normann (1993), uma força de trabalho competente e dedicada é um recurso-chave. Não obstante os equipamentos e a tecnologia serem novos elementos importantes para muitos tipos de serviços, como é o caso do varejo eletrônico, as pessoas continuam exercendo seus papéis que, embora diferentes, são ainda chave para empreendimentos bem-sucedidos. Elas são essenciais para analisar e interpretar o que está ocorrendo no mercado, suas capacidades criativas são exigidas para projetar e ajustar os produtos oferecidos e o sistema de prestação de serviços, sua capacidade de discriminação constrói o “ajuste” entre o produto e as necessidades do consumidor e elas são a “face” da organização de serviços em seus relacionamentos e principalmente em momentos de dificuldade (NORMANN, 1993, p.79).

Segundo Giansesi e Corrêa (1994, p.144), o comportamento dos funcionários é parte integrante do processo de serviço, influenciando fortemente a maneira pela qual os consumidores percebem a qualidade do produto entregue e / ou do serviço prestado, mesmo nos casos em que a componente mais relevante do serviço seja o bem facilitador, como no

comércio em geral. Nesse sentido, num sistema de operações que tenha baixo contato com o consumidor (caso limite representado pela manufatura), os recursos humanos precisam predominantemente possuir qualificações técnicas, ligadas à execução de suas tarefas produtivas; enquanto num sistema de operações com alto contato com o consumidor (caso de boa parte das operações de serviço), a mão-de-obra direta deve possuir qualificações técnicas e saber interagir adequadamente com o cliente.

Os mesmos autores destacam que as principais decisões referentes à gestão da força de trabalho são a seleção, a avaliação, a recompensa e o desenvolvimento dos funcionários. Dessa forma, a empresa deve procurar selecionar as pessoas mais capazes de executar as tarefas definidas pela estrutura; motivar os funcionários com recompensas justas; treinar e desenvolver os funcionários para garantir desempenho futuro; e avaliar os funcionários de modo a justificar as recompensas.

As funções de seleção e desenvolvimento são ambas importantes na tarefa de prover recursos humanos para o sistema de operações. As qualificações da força de trabalho, necessárias para a produção de determinado serviço, podem ser obtidas pelo desenvolvimento / treinamento dos funcionários existentes ou pela seleção de novos profissionais no mercado de trabalho. Para que estas duas funções sejam executadas de maneira eficaz, é necessário que se estabeleça o que se espera da força de trabalho ou quais são as qualificações necessárias para o desempenho desejado. Sendo a mão-de-obra um recurso fundamental para o sucesso do serviço, o conceito do serviço deve procurar atender não só às expectativas dos consumidores mas também às expectativas dos funcionários. Este requisito está ligado à necessidade de determinado grau de motivação dos recursos humanos, para que o contato com o cliente gere uma percepção de qualidade em relação ao serviço prestado. A motivação está condicionada principalmente às recompensas que são oferecidas ao pessoal, em função da avaliação de seu desempenho. Estas recompensas podem ser dos seguintes tipos: pagamento em diversas

formas; promoção, vertical ou horizontal; reconhecimento da gerência; oportunidade de carreira; reconhecimento dos consumidores; sentimento de eficácia pessoal; oportunidade de crescimento, em termos de qualificação ou conhecimento; segurança; responsabilidade; respeito e amizade dos companheiros.

Finalmente, o sistema de avaliação tem como uma de suas responsabilidades tornar o processo de desenvolvimento / treinamento eficaz. O treinamento, conforme vários autores (NORMANN, 1993; GIANESI; CORRÊA, 1994; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2000), é fundamental para o sucesso das operações de serviços. A avaliação de desempenho dos funcionários deverá indicar, principalmente, quais os pontos fracos do serviço que devem ser aprimorados.

2.3.3 O “preço” no varejo eletrônico

Segundo Cabral e Yoneyama (2001), um mercado pode ser influenciado por vários fatores. Dentre estes, os mais importantes e conhecidos são: o número de empresas que atuam nesse mercado, assim como o tamanho e a interdependência destas; a homogeneidade ou heterogeneidade dos bens comercializados; o número de consumidores e o nível de informações que dispõe a respeito dos bens. Um modelo para estudar o funcionamento dos mercados é dado pela teoria microeconômica clássica. Esta os classifica em mercados de concorrência perfeita e mercados imperfeitos - onde se enquadram os monopólios e oligopólios, por exemplo. Na análise econômica, o tipo de mercado no qual uma empresa atua afeta de forma estratégica sua habilidade de definir seus preços.

A concorrência perfeita é uma concepção idealizada; na prática, os mercados altamente concorrentes são idealizações. Há sempre um certo grau de imperfeição envolvido.

Entretanto, esta estrutura de mercado é de grande utilidade, em função da força de seus princípios e de seu poder de generalização (CABRAL; YONEYAMA 2001).

Em concorrência perfeita, as hipóteses geralmente são: grande número de compradores e vendedores; produtos homogêneos; informação completa sobre o produto e ausência de externalidades. Ou seja, além dos produtos serem idênticos, cada uma das empresas é tão pequena em relação à dimensão do setor que as suas decisões não têm nenhum impacto sobre o preço de mercado, o que faz com que os agentes sejam meros tomadores de preço - *price takers* – (PINDYCK; RUBINFELD, 2002).

O ambiente virtual parece favorecer a satisfação de algumas dessas hipóteses, fazendo a Internet e o comércio eletrônico se aproximarem do que poderia ser considerado uma base de teste para mercados perfeitos, porque exhibe muitas de suas características (RAYPORT; SVIOKLA, 1995; PEATTIE; PETERS, 1997; CABRAL; YONEYAMA, 2001; CATALINI et al., 2004).

Segundo Strauss e Frost (2001), os especialistas, no entanto, dividem suas opiniões quanto a Internet ser ou não um mercado perfeito. Os autores destacam que aqueles que defendem que a Internet aproxima-se do mercado perfeito argumentam que ela apresenta preços mais baixos devido à existência de agentes de compra e de leilões reversos (como no C2B ou no B2B, por exemplo); a concorrência acirrada, pelo fato do ambiente poder tornar a oferta real mais aparente e porque são usados agentes de comparação de preços; aos custos operacionais mais baixos (auto serviço, incluindo a entrada do pedido), à possibilidade de estoques *just in time*; a custos fixos menores, por não precisarem de ponto comercial; a custos de distribuição reduzidos no caso de produtos digitais; à alta elasticidade-preço - quando os consumidores são muito sensíveis a alterações de preço; a alterações frequentes de preço, mas com variações menores.

Os mesmos autores afirmam que os especialistas que não concordam que ela seja um mercado perfeito argumentam que a Internet não apresenta uma pequena dispersão de preços - que é uma importante característica da existência de mercado perfeito. Esses especialistas têm algumas teorias que procuram justificar a maior dispersão de preços do ambiente digital. Uma destas está relacionada com a imaturidade do mercado *online*. Se essa explicação for verdadeira, então à medida que os negócios e consumidores se tornem mais experientes no meio, pode-se esperar que a dispersão de preços diminua.

Outra justificativa é a precificação eletrônica, pois na Internet é possível encontrar o mesmo produto disponível com preço fixo em um site, atualizado de forma dinâmica em outro ou ainda em sistemas de leilão reverso, com grandes variações entre esses mercados. Essa dispersão de preços pode ocorrer também pelo fato de as opções de remessa variarem muito, de acordo com o local e o tempo de entrega. Existem ainda fatores relacionados com os motivos que levam o consumidor a preferir comprar por um determinado site, como a marca, valor agregado (segurança, facilidade de navegação, etc.) ou por recomendações e indicações, mantendo a dispersão de preços por parte de alguns desses sites diferenciados.

Catalini et al. (2004) destacam, porém, que mesmo apresentando preços mais baixos na grande maioria dos casos, se alguns fatores não forem cuidadosamente observados, os preços dos produtos comercializados eletronicamente podem ser inflacionados. Dentre estes fatores destacam-se: custo de distribuição para os indivíduos; vendas comissionadas, já que muitos sites pagam comissão a outros pela indicação de clientes em seus programas de associados (ou afiliados); desenvolvimento e manutenção desses sites e investimentos em propaganda.

Quando se trata de produtos não homogêneos ou diferenciáveis, como são os casos de buquês e arranjos florais, empresas diferentes podem cobrar preços diferentes por

produtos parecidos. Isso pode ocorrer em virtude de uma empresa estar tentando ganhar clientes de suas concorrentes ou devido ao fato de clientes serem leais a determinadas marcas, artista ou florista e empresas, permitindo que algumas empresas cobrem preços mais altos que a concorrência.

Conforme os autores acima citados, independente da classificação do comércio eletrônico em mercado perfeito ou imperfeito, são possíveis diversas estratégias de precificação para o varejo eletrônico. Estas, segundo Strauss e Frost (2001), são basicamente as mesmas utilizadas nos canais tradicionais. Dentre elas está a estratégia de “preços de penetração”, que consiste na cobrança de um preço baixo para um novo produto, com o propósito de ganhar participação de mercado, e parece ser uma estratégia particularmente eficaz num ambiente sensível a preço como a Internet (PEATTIE; PETERS, 1997, p.148). Já o *skimming* ou desnatação de mercado é outra estratégia que visa a introduzir novos produtos com preços altos e reduzi-los conforme ocorra o lançamento de modelos mais novos. Isso é possível para produtos que desfrutem de vantagens tecnológicas, o que torna a imitação pelos concorrentes mais difícil.

Outra estratégia utilizada é a liderança em preço, que com a existência dos agentes de comparação de preço, é tentadora. É preciso, porém, que a empresa que pretende utilizá-la seja líder em custos e se possível, compense sua perda por meio de receitas de propaganda no site. Neste caso, a situação pode se mostrar frágil, pois dificulta o investimento nas melhorias necessárias para a manutenção da liderança de custos. O negócio, nesta posição, é constantemente desafiado pelo segundo colocado em preços, que também recebe uma boa parcela das vendas, e por microempresários empreendedores, que na maioria dos casos, embora não tenham a escala do grande produtor / vendedor, têm custos fixos muito menores.

Existem também as estratégias de preços promocionais – estas são utilizadas na Internet para encorajar a primeira compra, para facilitar a repetição de negócios ou para fechar uma venda. Tais estratégias na Internet são interessantes, pois a partir do momento que o usuário se sentiu satisfeito com a experiência de compra ele pode preferir permanecer fiel a um varejista eletrônico a arriscar suas informações de crédito e receber um atendimento ruim em outro lugar. Outras táticas são ainda a precificação segmentada – na Internet é possível ajustar os preços de acordo com o perfil histórico do cliente, sua localização ou por produto; e a precificação dinâmica – viabilizada pela Tecnologia de Informação; nesse caso, os preços podem mudar com o tempo e conforme o usuário, baseados, por exemplo, no volume ou no histórico de suas compras.

É de fundamental importância fazer a distinção entre “preço” e “valor”. A variável “preço” está relacionada com os bens e serviços em um nível que atraia consumidores e possa gerar lucros pelas vendas, enquanto que “valor” refere-se à visão que o consumidor possui dos benefícios percebidos, ou a função e atributos do produto ou serviço. Quando o valor percebido pelo cliente é igual ou excede o preço, o consumidor é motivado e levado a comprar (AL-MUDIMIGH et al., 2004). Pelo fato de o preço ser uma tentativa que o vendedor faz para precificar o valor percebido pelo cliente, as estratégias de preço estão entre os fatores-chave de sucesso para uma empresa varejista.

No varejo eletrônico de flores, a precificação pode ser influenciada pelos custos envolvidos em todo o processo, desde o suprimento das matérias-primas (flores, chocolates, livros, CDS, pelúcias, etc.), dos custos de montagem do arranjo ou cesta escolhidos e os seus custos de entrega e, da sensibilidade dos gerentes da empresa em reconhecer o nível ótimo de preço, de forma a criar valor ao cliente, gerando a máxima lucratividade para a empresa. Neste caso, basicamente todas as estratégias citadas acima podem ser utilizadas.

No caso do comércio eletrônico o varejista deve ficar atento ainda aos conflitos de canal que podem ocorrer dependendo da estratégia de preço que este opte por utilizar, dependendo dos canais onde atua. Muitos varejistas tradicionais estabelecem um novo canal de marketing quando começam a vender eletronicamente. Nesses casos, pode ocorrer conflito de canal. De acordo com Coughlan et al. (2002, p.196), “[...] o conflito de canal surge quando o comportamento de um membro de canal se opõe ao de sua contraparte de canal.” Ele é centrado no oponente e é direto, e o objetivo buscado é controlado pela contraparte. Dessa maneira, o conflito de canal acontece quando o membro de um canal vê seu parceiro como adversário ou oponente. A explicação é que as partes interdependentes em níveis diferentes do mesmo canal (de baixo para cima e de cima para baixo) tentam bloquear umas às outras. Dessa maneira, um conflito ocorre quando um membro do canal percebe que as ações de outro membro estão impedindo a realização de suas metas (ROSENBLOOM, 2002, p.115).

Embora muitas vezes associado como prejudicial para a coordenação de um relacionamento e para o desempenho dentro do canal, o conflito muitas vezes torna um relacionamento melhor. Isso representa um conflito funcional (útil). O conflito funcional ocorre quando os membros de canal reconhecem a contribuição de todos e entendem que o sucesso de cada parte depende das outras (COUGHLAN, 2002, p.198). Webb (2002, p.97) destaca ainda que “[...] sem a presença de qualquer conflito, os membros do canal tendem a se tornar passivos e pobres em criatividade.”

Conforme Turban e King (2004), um outro tipo de conflito de canal pode ocorrer dentro de uma empresa de “clique e cimento” entre os departamentos dos canais eletrônico e físico. Dessa maneira, por exemplo, o departamento do canal eletrônico pode querer oferecer preços mais baixos e ter mais publicidade que o do canal físico, o qual, por sua vez, pode querer o mesmo para si. Como os dois departamentos estão concorrendo em mercados diferentes, precisam de estratégias diferentes. O conflito ocorre quando os recursos

corporativos são limitados e a ação de um departamento é realizada às custas de outro. Pode haver, também, conflito de pessoal, quando os quadros querem juntar-se ao novo departamento do canal eletrônico, orientado para o futuro, e os que permanecem na parte do canal físico sentem-se desprezados.

Segundo Webb (2002, p.98), “[...] o elemento chave para introduzir a Internet em um canal tradicional já existente é entender o que os consumidores em cada um dos canais valorizam e se os atuais canais (antes da introdução do novo canal - eletrônico) estão atendendo às suas necessidades e expectativas.” Assim, os agentes do canal devem iniciar com uma adequada segmentação de mercado e prover canais de distribuição que atendam às necessidades dos mercados alvo maneira mais conveniente possível. Segundo os autores, prover múltiplos canais é a melhor maneira de os fabricantes servirem efetivamente uma base diversificada de consumidores.

2.3.4 A “comunicação” no varejo eletrônico

De acordo com Kotler e Armstrong (2003, p.363), o marketing moderno exige mais do que apenas desenvolver um bom produto, atribuir-lhe um preço competitivo e colocá-lo à disposição dos clientes-alvo. As empresas também precisam comunicar-se com os clientes existentes e potenciais, e aquilo que comunicam não deve ser deixado ao acaso. Para a maioria das empresas, a questão não é se, mas quanto ganharão e de que maneiras farão a comunicação. Todos os seus esforços de comunicação devem ser combinados em um programa de comunicação de marketing consistente e coordenado.

O consumidor de hoje tem poder de escolha e de compra como nunca visto antes. Segundo Sleight (2001, p.9), os clientes jamais tiveram tantas opções de produtos, serviços e fornecedores. Eles podem escolher redes digitais que oferecem acesso instantâneo

às informações e assim comparar itens para decidir a compra. Seus concorrentes estão no mundo inteiro, apesar de nem sempre estarem dispostos a atender determinadas regiões do globo. Dessa forma, é importante manter uma estratégia para atrair novos clientes; mas, mais importante ainda é a empresa não se esquecer dos seus clientes antigos, mantendo-os em primeiro lugar para que permaneçam fiéis.

Segundo Kotler e Armstrong (2003), comunicação ou composto promocional consiste em uma composição de instrumentos de comunicação como propaganda, venda pessoal, promoções de venda, relações públicas e marketing direto que a empresa utiliza com o propósito de atingir seus objetivos de marketing. De acordo com Crosier (2005, p.296), “[...] em um conceito mais abrangente, considera nove ingredientes importantes para o mix promocional: propaganda, publicidade, marketing direto, patrocínio, exposições, embalagem, merchandising no ponto de venda, promoção de vendas e venda pessoal.”

Conforme Kotler e Armstrong (2003) entende-se como propaganda a promoção via um anúncio em um meio de propaganda escolhido que garante a exposição a um público geral ou a um público-alvo específico, em troca de uma taxa de veiculação cobrada pelo dono da mídia, mais o custo da produção do anúncio. Já a publicidade é promoção via um comunicado à mídia noticiosa escolhida que o expõe a um público-alvo conhecido, se a notícia merecer uma menção editorial, em troca do custo da produção e distribuição do comunicado. O marketing direto envolve contatos diretos com consumidores individuais cuidadosamente definidos como alvo com o objetivo de obter resposta imediata e cultivar relacionamentos duradouros, fazendo uso do telefone, do correio, do fax, do e-mail, da Internet e de outras ferramentas para se comunicar diretamente com consumidores específicos.

Patrocínio é a promoção via associação com uma entidade, evento ou atividade que normalmente expõe a mensagem a um público-alvo primário por meio do logotipo do

patrocinador e a um público-alvo secundário, por meio de referência ao patrocinador na cobertura da mídia associada, em troca do preço de um contrato de patrocínio negociado mais o custo da produção da identificação visual associada do patrocinador. As exposições dizem respeito às promoções via expositores e à presença de representantes de venda em um estande de exposição, em troca de uma taxa cobrada pelo espaço ocupado na exposição mais o custo de construção e instalação do estande e do estoque em exposição.

A embalagem, ingrediente das variáveis produto (acondicionamento), distribuição e logística (proteção), também age como instrumento promocional, pois garante via exposição a exibição a clientes no ponto de venda, em troca do custo do projeto (design) e produção da embalagem. Já o merchandising no ponto de venda é a promoção via várias formas de exposição que age junto aos clientes como um lembrete de mensagens promocionais notadas anteriormente, em troca do custo de produção do material usado. A promoção de vendas, por sua vez, consiste em incentivos de curto prazo para estimular a compra ou a venda de um produto ou serviço. Finalmente, a venda pessoal, como o próprio nome diz, é a apresentação pessoal feita pela força de vendas da empresa com o propósito de efetuar vendas e desenvolver relacionamentos com os clientes.

As relações públicas compõem outro conjunto de instrumentos considerados por Kotler e Armstrong (2003) e dizem respeito ao desenvolvimento de boas relações com os diversos públicos da empresa pela obtenção de publicidade favorável, construção de uma boa imagem corporativa e administração ou impedimento da disseminação de boatos, histórias ou eventos desfavoráveis à empresa. Profissionais compenetrados de qualquer área devem querer entender o contexto econômico, cultural e social dentro do qual trabalham. Aqueles cuja responsabilidade é desenvolver o mix promocional precisam fazer isso, pois sua atividade é abertamente persuasiva e muito pública.

Markillie (2005) ressalta que a oferta de produtos e serviços disponíveis vêm se multiplicando, porém, ao mesmo tempo os consumidores vêm se tornando cada vez mais céticos em relação aos apelos promocionais feitos pelas empresas. Esses consumidores admiram propagandas criativas e que entretêm, mas nada garante que mais garrafas de cerveja, telefones celulares, carros ou flores sejam vendidos em função delas. Este poder de barganha do consumidor moderno é em grande parte possível devido ao advento da Internet e do comércio eletrônico, que possibilita a troca de informações em tempo “zero” e a custo muito mais baixo (ALLEN; FJERMESTAD, 2001; YU, 2006).

Atualmente, conforme Crosier (2005), a visão tradicional de mídia de propaganda como algo que abrange somente imprensa, cartazes, televisão, rádio e cinema deve ser abandonada e o conceito deve ser ampliado de modo a abranger qualquer organização que detenha o direito de vender tempo e espaço nessas novas mídias. Dessa forma, um banner de propaganda encontrado quando se visita um site pode ser considerado, sob muitos aspectos, o equivalente cibernético de um cartaz percebido em meio à confusão visual de um ambiente urbano moderno. São apenas manifestações diferentes de um único ingrediente do mix, do mesmo modo que um telefonema de tele vendas ou uma mensagem “lixo” de e-mail nada mais são do que variações modernas da mala direta como veículo para iniciativas de marketing direto.

Segundo Catalini et al. (2004), avaliando-se a utilização de cada um dos componentes do composto promocional ao ambiente da Internet, é possível perceber que propaganda, publicidade, patrocínio, promoção de vendas, relações públicas, marketing direto e o merchandising no ponto de venda têm seus correspondentes no ambiente eletrônico. A venda pessoal, entretanto, considerada como aquela empreendida por uma equipe de vendas, é vista pela maioria dos especialistas como inexistente nesse ambiente, pelo antagonismo da

impessoalidade da comunicação intermediada por computador com a proximidade possível através de um contato face a face.

No entanto, segundo os mesmos autores, alguns profissionais do marketing eletrônico, todavia, argumentam que tal situação vem sendo amenizada e já se encaminha para uma solução bem próxima do conceito teórico. Já existe tecnologia que possibilita o monitoramento em tempo real do comportamento do usuário por uma equipe de operadores remotos e, quando adequado, a apresentação de janelas de *chats* para interação entre eles e os consumidores, podendo dispor inclusive da imagem do operador e de navegação conjunta no site. Ainda, muitas vezes pode-se recorrer a um *call center* tradicional para auxiliar nas vendas e no serviço pós venda. Conforme estes autores, todos os grandes varejistas eletrônicos brasileiros utilizam essa estratégia.

A seguir, será mostrada uma breve aplicação dos componentes do composto promocional – propaganda, publicidade, patrocínio, marketing direto, promoção de vendas, relações públicas e merchandising no ponto de venda – à Internet.

Turban e King (2004, p.133) definem propaganda como a tentativa de distribuir informações para efetuar uma transação comprador-vendedor. Segundo Catalini et al. (2004, p.122), “[...] é considerada propaganda eletrônica todo espaço pago por patrocinador identificado, na rede ou em e-mail, onde se conclui que o próprio site da empresa não é visto como tal, bem como banners da empresa ou de seus produtos que sejam nele colocados.” Nesse caso, se a promoção for comunicada via mídia noticiosa na Internet (jornais, programas, etc.), existe publicidade eletrônica. Os mesmos autores destacam que existem basicamente quatro formas de se utilizar a Internet para propaganda e marketing direto: patrocínios, banners, interstícios e correio eletrônico.

O patrocínio, além de ser um método de propaganda adequado ao ambiente virtual devido à necessidade de conteúdo do meio, é uma prática que agrada aos anunciantes,

pois não só aumenta sua exposição como cria uma impressão de que o site endossa seus produtos (CATALINI et al. 2004, p.123). O patrocínio de conteúdo, por meio de um site, atrai bastante tráfego e gera receitas pela venda de espaço publicitário a outras empresas. Baseia-se no modelo de negócios da mídia tradicional e é utilizado por alguns dos sites mais valorizados na rede, incluindo os maiores portais – pontos de acesso, por meio de um navegador Web (*browser*) a informações (TURBAN; KING, 2004, p.38) – como: AOL, UOL, Yahoo!, Ibest, entre outros. Diversos jornais e revistas eletrônicas também utilizam esse modelo. Na verdade, a maior parte do conteúdo na Internet é financiado pela propaganda (CATALINI et al., 2004).

Existem, porém, preocupações com as questões éticas dos patrocínios quando os usuários não conseguem identificar facilmente o patrocinador do conteúdo. Isso pode nem ser visto como um problema, já que muitos usuários percebem a rede como um gigantesco anúncio. No entanto, quando um conteúdo publicitário é passado como se fosse gerado localmente, existe o risco potencial de reduzir a credibilidade do site e, assim, danificar a imagem de sua marca.

Os banners referem-se aos mais diversos formatos e modelos de propaganda em sites. São basicamente propagandas visuais em espaço delimitado dentro de uma página em um site. O conceito é similar ao dos painéis de rua – conhecidos como outdoors – mas, por serem “clicáveis” possibilitam acesso a outras informações de interesse do anunciante, como seu site. São imagens de tamanhos variados que buscam chamar a atenção dos usuários para produtos e serviços de anunciantes. Os banners podem ser inseridos dentro de páginas ou em janelas que se abrem quando o usuário navega no site. Às vezes, são também veiculados dentro de mensagens de correio eletrônico. Os tamanhos dos banners são padronizados pelo “*Interactive Advertising Bureau*” (Agência Interativa de Propaganda - www.iab.com), de

forma a facilitar a veiculação de um mesmo banner em diversos sites. Os tamanhos mais comuns são:

- banners cheios (*full banners*);
- semi banners(*half banners*);
- botões quadrados (*square buttons*);
- arranha-céus (*skycraper* - banners realmente altos e que ocupam toda a lateral da página).

O mercado utiliza os nomes em inglês, e o formato exato de cada um pode ser conferido no site da *Interactive Advertising Bureau*. Apesar da padronização, a maior parte dos veículos aceita adaptar-se para trabalhar com tamanhos diferentes, cobrando preços mais elevados.

A efetividade de um banner está intimamente relacionada com três fatores: seu conteúdo, seu formato e o veículo onde está exposto. Assim, um anunciante pode fazer uma campanha exibindo seu banner apenas para o universo de usuários interessados em um determinado assunto. Isso é possível porque muitos sites obtêm informações sobre os interesses de seus usuários. Por exemplo, a Ford poderia exibir um banner apenas para os usuários que fizessem uma busca pela palavra “carro” no site “Google” (www.google.com ou www.google.com.br). Essa é uma forma de segmentar o público que irá visualizar o banner, tornando-o muito mais efetivo. A maioria dos sites de busca permite esse tipo de ação.

Outra forma de aumentar a efetividade de um banner é utilizar formatos alternativos, maiores ou com destaque especial, tal como o *expandable banner* – banner expansível – que se torna maior quando o usuário passa o cursor sobre ele.

O preço para a veiculação de banners varia conforme seu modelo (tamanho, tecnologia utilizada, interação com a página, local de exibição dentro da página, etc.), e o quão visitado é o local de sua exibição. A exibição unitária de um banner costuma ser mais

barata num site genérico, como um portal horizontal, por exemplo, do que num site voltado para o público específico, como num portal para agronegócio. Mesmo dentro de um único site, nas suas áreas mais genéricas, nas quais há visitantes de todos os perfis, o preço da veiculação unitária do banner é menor que nas áreas mais específicas, onde se concentra um determinado perfil de usuários. Obviamente, a veiculação em áreas mais específicas, nas quais se encontra o público-alvo do banner, costuma gerar retornos mais eficazes para a empresa.

Os Interstícios são anúncios que aparecem enquanto a página do site visitado está sendo carregada, de forma separada da própria página, em outra janela, ou “sobre” a página, diferentemente dos banners, que fazem parte da própria página visitada.

A variação mais comum dos interstícios são as janelas *pop-up* (janelas que aparecem junto ao site utilizado), detestadas pela maior parte dos usuários, pois necessitam ser fechadas e aumentam o tempo necessário para carregar a página onde se localizam. Apesar disso, elas normalmente são efetivas, isto é, têm um índice de “cliques” maior que muitos outros formatos de banners e, por isso, bastante utilizadas. Existe ainda uma nova geração de interstícios criados pela Unicast (www.unicast.com), chamada *superstitials* (super interstícios), que têm algumas vantagens. Ao se utilizar a tecnologia flash (tecnologia que possibilita a criação de animações eletrônicas), obtêm-se maiores recursos de entretenimento e rapidez, como se fossem mini-vídeos que se fecham após um certo tempo predeterminado – normalmente 15 segundos de exposição. Além disso, eles são montados “por trás” da página e só aparecem quando estão totalmente carregados no computador do usuário. Isso significa que eles não aumentam o tempo que a página visitada leva para carregar, nem passam essa impressão aos usuários.

O correio eletrônico, ou e-mail, surgido no início da década de 1970 e inicialmente utilizado exclusivamente para fins acadêmicos e pessoais, é hoje amplamente utilizado para fins comerciais (CATALINI et al., 2004). Segundo os autores, as mensagens

eletrônicas oferecem grandes benefícios, pois têm baixo custo, o processo de envio é simples e rápido, podem ser inteiramente personalizadas e atingem os clientes em segundos. Apesar disso, o uso eficiente do correio eletrônico exige cuidados. É importante a criação de uma política adequada à organização para sua utilização. O uso inadequado das mensagens pode desgastar a marca, pelo incômodo causado aos clientes.

Apesar de a boa prática de mercado indicar que as empresas devem sempre evitar o envio de mensagens não solicitadas, essa não é a opção de muitas organizações. Ainda que a ação possa ser danosa para a marca, em muitos casos os benefícios superam em muito o inconveniente, se a ação for analisada estritamente do ponto de vista financeiro.

Uma mensagem eletrônica comercial, quando enviada sem autorização para uma grande quantidade de pessoas, é chamada de *spam*. Já as mensagens totalmente autorizadas, as quais o leitor concordou com seu conteúdo e frequência, podendo solicitar o término do seu envio a qualquer momento, são usualmente chamadas de informativos ou *newsletters*, configurando uma forma de marketing de permissão. Os informativos são uma ótima opção para as empresas que não desejam causar danos à sua marca. O que caracteriza os informativos é a clareza sobre a frequência e sobre o conteúdo que será enviado.

Existe, no entanto, um espectro de possibilidades intermediárias entre os *spams* e os informativos, como são os casos de empresas que vendem listas de usuários que aceitaram receber mensagens sobre um determinado tema, em troca de serviços gratuitos ou outros benefícios. Nestes casos, as mensagens foram autorizadas.

Tratando-se da promoção de vendas, conforme Kotler e Armstrong (2003), estas podem ser traduzidas em incentivos de curto prazo, para experimentação ou compra mais rápida ou em maior quantidade. De acordo com Catalini et al. (2004), as táticas eletrônicas mais utilizadas são cupons descontos em compras futuras, visando estimular a repetição e podem ser em formato de códigos fornecidos através de e-mail ou de formulários

inseridos na embalagem da compra, ou impressos a partir do site para posterior apresentação nas lojas reais.

Outras formas de promoção de vendas eletrônicas são os concursos / sorteios, que podem ter como objetivo construir banco de dados para marketing de permissão, conseguir retorno freqüente dos usuários ou gerar tráfego no site, visando obter experimentação pela primeira visita ou para aumento dos indicadores a serem apresentados para anunciantes, entre outros propósitos; e as amostras / demonstração, que consistem em técnicas que podem ser utilizadas na Internet apenas para produtos digitais, como software, música, texto, como os trechos de pesquisas oferecidos em www.ibope.com.br. Como no ambiente tradicional, visam a oferecer experimentação, mas também tangibilizar o produto oferecido e facilitar ao comprador a tomada de decisão em um processo de compra intermediado pela máquina. Como o custo da cópia digital é praticamente zero, esta técnica é particularmente adequada na Internet.

Todo conteúdo que não seja considerado propaganda, promoção de vendas ou que não tenha cunho transacional é definido como relações públicas (CATALINI et al., 2004, p.135). Com o objetivo de criar uma atitude positiva, de boa vontade em relação à empresa e suas marcas e produtos, o desenvolvimento de relações públicas eletrônicas pode contemplar diversas atividades. Isto significa que um site institucional, onde se encontra conteúdo grátis publicado pelas empresas para informar, persuadir ou entreter é relações públicas; ou em eventos especiais, tais como a apresentação de desfiles, como já feito pela Victoria Secret para audiências em todo o mundo, e lançamentos de novos produtos ou modelos em feiras, como experimentado pela GM nos E.U.A, em tempo real. Relações públicas, de acordo com os mesmos autores, consiste em uma ferramenta de comunicação com vários *stakeholders* – indivíduos envolvidos numa organização, sociedade, etc. e que, portanto, têm responsabilidade e interesse em seu sucesso (CAMBRIDGE UNIVERSITY PRESS, 2004,

p.1236) como investidores, funcionários, fornecedores, mídia e a sociedade em geral, conforme alguns exemplos no quadro 2.4.

QUADRO 2.4 – Sugestões de conteúdo para relações públicas eletrônicas

Stakeholder	Conteúdo eletrônico
Acionistas	Relatórios financeiros, alterações na administração, atividades da empresa
Empregados	Obrigações, benefícios, diretório de empregados, informação sobre a empresa, materiais de treinamento
Mídia	Notícia / <i>press releases</i> (textos para a imprensa), material de kit para mídia, informação para contato
Consumidores e compradores empresariais	Eventos <i>online</i> , <i>brochureware</i> (um tipo de brochura colocada <i>online</i> com conteúdo estático), informação sobre produtos, localizadores de vendas, testemunhos, serviço ao consumidor, informações sobre formas de utilização dos produtos, listas de discussão e suporte sobre o produto
Fornecedores	Informações sobre novos produtos, notícias sobre a empresa
Comunidade	Programas sociais, notícias locais relacionadas à empresa, oportunidades de emprego

Fonte: Adaptado de Strauss e Frost (2001, p.232) e Catalini et al. (2004, p.135).

As técnicas acima descritas são formas de promoção da empresa no ambiente da Internet, seja por meio de banners ou “*pop ups*” em portais, endereços em sites de busca, e-mails ou outras ferramentas. Porém, apesar de a Internet ser um dos mais importantes canais promocionais para uma empresa que opera com o varejo eletrônico, ela não é a única. Para o consumidor que já tem o costume de efetuar ou que pelo menos já “navega” na rede, a Internet mostra-se como um importantíssimo canal promocional; porém, para aqueles que não têm o hábito de utilizar a Internet, outros canais promocionais fazem-se necessários para que novos consumidores sejam atraídos. Entre esses outros canais encontram-se a mídia impressa

de alcance geral e especializadas (jornais e revistas), panfletos e folhetins, outdoors, programas televisivos e de rádio.

Outro componente promocional muitas vezes deixado de lado, mas também de grande importância, é o merchandising ou merchandising no ponto-de-venda, que de acordo com Blessa (2003, p.18) pode ser definido como qualquer técnica, ação ou material promocional usado no ponto-de-venda, ou ainda como qualquer estabelecimento comercial que exponha serviços ou produtos para a venda aos consumidores - que proporcione informação e melhor visibilidade a produtos, marcas ou serviços, com o propósito de motivar e influenciar as decisões de compra dos consumidores. Dessa forma, o conjunto de atividades de marketing e comunicação destinadas a identificar, controlar, ambientar e promover marcas, produtos e serviços na loja física ou virtual, dando apresentação destacada a seus produtos, criando espaço e visibilidade, de maneira tal que acelere sua rotatividade é considerado merchandising.

Devido à sua interface com outras estratégias promocionais, o conceito de merchandising acaba muitas vezes sendo confundido com o de promoção de vendas. O que precisa ser entendido é que o merchandising está acima da promoção de vendas e usa-a como meio para efetivar sua estratégia. O merchandising tanto pode usar a propaganda (quando divulga ofertas na mídia) como a promoção de vendas (quando utiliza-se de preços mais baixos ou brindes) para ampliação de sua estratégia (BLESSA, 2003, p.20). O que diferencia ainda promoção de vendas e merchandising é que este constitui-se como a soma de ações promocionais e materiais de ponto-de-venda que controla o último estágio da comunicação mercadológica, ou seja, a hora da compra. Por definição, conforme a autora, a promoção de vendas acrescenta algum benefício ao produto por tempo determinado, ao passo que o material do ponto-de-venda pode ser um display que dure anos, uma embalagem ou um cartaz não promocional.

Outro conceito muitas vezes confundido com o merchandising propriamente dito é o merchandising editorial ou *tie-in*, como é conhecido em outros países. Quando se fala de propaganda na TV, fala-se de todo comercial que aparece nos intervalos, entre um programa e outro. Entretanto, quando se fala de merchandising editorial, fala-se das aparições sutis de um refrigerante no bar da telenovela, da sandália que a atriz “sem querer” mostra ou da roupa que veste, trata-se também da logomarca estampada virtualmente no meio da quadra de um evento esportivo, numa demonstração de produto dentro de um programa de auditório, etc. Resumidamente, esta é uma ação integrada ao desenvolvimento do esquema editorial, por encomenda e possui custos mais elevados que os da propaganda em si, pois é “digerida” pelo público com muito mais facilidade do que os comerciais comuns nos intervalos. Porém, apesar do nome, essas ações não têm nenhuma relação com o merchandising em si (BLESSA, 2003, p.21).

O consumidor interpreta como sinais de qualidade de um produto a marca, o preço, a aparência física e a reputação do ponto-de-venda no qual é oferecido. O consumidor, em outras palavras, utiliza-se de pistas como embalagem, marca, preço, peça promocional, ingredientes ou componentes do produto, para inferir qualidade. Portanto, os investimentos nessas “pistas”, são cativadores de percepção e impulsionadores de venda para toda a trajetória desse produto nos pontos-de-venda (BLESSA, 2003, p.28). Dentre as técnicas mais importantes de merchandising, encontram-se técnicas ligadas à comunicação, ao layout da loja e à exibitécnica.

As técnicas de comunicação incorporam as indicações e identificações que são de grande valia para a satisfação do consumidor. São consideradas identificações não só as placas suspensas que definem os grupos de produtos como as informativas, as de propaganda, as de vantagens e as de ofertas. É importante também que o item preço seja adequadamente informado ao consumidor, pois é ele que pode decidir a compra. Outras estratégias

comunicativas são os tablóides, malas diretas e material promocional. É importante enfatizar que a comunicação de qualquer material promocional ou informativo deve ser simples e objetiva. Devido ao meio em que ela é inserida, entre milhares de marcas e embalagens, deve ter cores vibrantes ou contrastantes, seu texto deve ser curto, fácil e com letras grandes, para que possa ser notado e bem memorizado. Ainda, ao enviar malas diretas ou tablóides para os consumidores de uma região específica, faz-se necessário avaliar o perfil do mesmo, suas necessidades e interesses.

Um layout de loja é uma planta baixa com a localização dos equipamentos (gôndolas, *check-outs*, seções, etc.) necessários para o planejamento de seu bom funcionamento e de circulação de público. Para projetar um layout eficiente, é preciso equilibrar dois objetivos: incentivar os consumidores a moverem-se por ele para que comprem mais do que haviam planejado, num fluxo estimulante entre corredores e espaços; criar esses espaços valorizando os outros mais preciosos onde ficam as mercadorias expostas, criando um clima agradável às compras.

Entretanto, é na exhibitécnica ou técnica de exibição de produtos que são aplicadas as técnicas mais agressivas e vitais do merchandising. A exposição de produtos bem planejada e bem feita chama a atenção dos consumidores e impulsiona-os a comprar, já que mercadoria não exposta não vende. A exhibitécnica incorpora a exposição e ambientação de linhas, formas de disposição de produtos e inúmeras técnicas para sua exposição, como arrumação em gôndola e vitrinismo.

Ambientações decorativas externas e as vitrines têm a incumbência de atrair os consumidores para dentro da loja. Por sua vez, as ambientações internas servem para informar, seduzir e aclimatar o consumidor, que já está predisposto a comprar dentro da loja. Uma boa disposição de produtos na loja deve permitir fácil acesso aos produtos, assim como boa visibilidade a eles. Os produtos podem ser expostos em pontos normais – onde são

colocados de forma permanente e onde o consumidor está acostumado a encontrá-los -, em pontos promocionais – onde é exposto por tempo limitado, destacando-o de sua posição normal -, ou de outras formas, por categoria, preço, etc. A arrumação em gôndolas é responsável pela arrumação das mercadorias nas prateleiras e o vitrinismo tem a função de atrair os consumidores pelo dinamismo e rotatividade, trocando seus produtos periodicamente.

Segundo a autora, como nenhum outro, o ponto-de-venda no varejo representa o momento e o lugar para onde convergem todos os elementos que compõem a venda: o produto, o consumidor e o dinheiro. No caso do varejo eletrônico, apesar de os produtos não digitalizáveis não estarem prontamente disponíveis, o merchandising mostra-se como um conjunto importante de ferramentas promocionais e grande parte de suas técnicas podem ser incorporadas a esse canal. Entre alguns exemplos estão o layout e design do site, assim como a disposição de seus produtos e informações sobre os mesmos, já que os sites de venda no varejo eletrônico funcionam como vitrines eletrônicas, promoções de venda instituídas pelo site e características das embalagens dos produtos comercializados, entre muitas outras técnicas que podem ser adaptadas ao varejo eletrônico (discutidas previamente).

Todas essas estratégias podem ser utilizadas para o varejo eletrônico de flores. Neste caso, além das estratégias promocionais via Internet, revistas de alcance geral e especializadas, panfletos, ou outdoors, a empresa pode divulgar o seu site por meio de exposições, ou seja, em eventos do setor, como encontros ou cursos para floristas e decoradores ou exposições de flores e plantas ornamentais, por exemplo.

2.3.5 A “distribuição” no varejo eletrônico

Segundo Rosenbloom (2002), o comércio eletrônico pode mudar a combinação do Marketing-mix, especificamente a variável distribuição. Esta pode assumir papel maior em relação às outras três variáveis. Isso ocorre porque a Internet, com sua vasta capacidade de transmitir informações, pode reduzir o peso dos três primeiros compostos como base para ganhar uma vantagem competitiva sustentável.

Como citado no capítulo anterior, o comércio eletrônico pode ser considerado puramente digital, quando as três dimensões do comércio (produto, agentes e processo) são digitais. Nesse caso, a Internet pode ser considerada um canal de distribuição completo, incluindo a distribuição física do produto: transferência de propriedade e posse, como nos casos de venda, ou transferência de produtos digitalizáveis como texto, imagens e sons, vídeos, músicas, cursos, e para alguns serviços, como a venda de passagens aéreas, por exemplo. Para esses produtos, a entrega eletrônica reduz os custos de distribuição significativamente em relação à alternativa de envio da forma tradicional, que envolveria custos de conversão do conteúdo para uma mídia - impressa, disquete ou CD-ROM -, empacotamento e posterior remessa (CATALINI et al., 2004). Dessa forma, vários autores (RAYPORT; SVIOKLA, 1995; PEATTIE; PETERS, 1997; PAUWELS; DANS, 2001; ALLEN; FJERMESTAD, 2001) ressaltam que nas transações de produtos e serviços diversos o ambiente de negociação vem gradativamente se transformando de mercado físico (*market place*) para mercado eletrônico (*market space*).

Na maior parte das vezes, porém, apenas alguns participantes do canal estão na Internet. Por essa razão, apesar de originalmente ter sido previsto que a Internet iria eliminar os intermediários, possibilitando a desintermediação nos canais de distribuição, o que se viu

em muitos casos foi a criação de novos intermediários eletrônicos, o que de acordo com Turban et al. (2003) ficou conhecido como reintermediação.

Os intermediários desempenham um papel importante no comércio. Estes, conforme Turban e King (2004) proporcionam basicamente dois tipos de serviço: (1) fornecem informações relevantes sobre demanda, abastecimento, preços e requisitos, de modo a ajudar vendedores e compradores a entrar em contato; (2) oferecem serviços de valor agregado, como consultoria ou assistência na identificação de um parceiro de negócios. O primeiro tipo de serviço pode ser totalmente automatizado, e é provável que seja assumido por mercados eletrônicos, infomediários (intermediários que controlam o fluxo de informação e as vendas) e portais que fornecem serviços gratuitos ou mediante pequenas comissões. Já o segundo tipo requer habilidades específicas, como conhecimento do setor, dos produtos e das tendências tecnológicas, e por isso só pode ser parcialmente automatizado.

Turban e King (2004) acreditam que intermediários que fornecem apenas (ou principalmente) o primeiro tipo de serviço podem ser eliminados – um fenômeno chamado desintermediação. Por exemplo: corretores de ações que simplesmente executam as transações tendem a desaparecer. Por outro lado, corretores que fornecem o segundo tipo de serviço ou gerenciam intermediação eletrônica não estão apenas sobrevivendo, como também podem estar prosperando. Esse fenômeno é chamado de reintermediação.

De acordo com Quelch e Klein (1996), a Internet provoca uma mudança no papel dos intermediários, oferecendo novas oportunidades para reintermediação, como, por exemplo, nos casos em que o número de participantes no mercado é enorme, dando espaço aos corretores, assim como acontece no mercado de ações, ou quando são trocados complexos produtos de informação. Por outro lado, em um mercado eletrônico, produtores e consumidores podem interagir diretamente entre si. Os produtores fornecem informações aos clientes, que escolhem entre os produtos disponíveis. Em geral os produtores definem preços,

mas algumas vezes estes são decididos por negociação. No entanto, em alguns casos as interações diretas são indesejáveis ou inviáveis, tornando-se necessária a intermediação.

Os intermediários, sejam humanos ou eletrônicos, entram em jogo para solucionar as limitações existentes nas interações diretas. Turban e King (2004) destacam que dentre essas limitações as mais importantes são: custos de busca, pois pode ser caro para fornecedores e consumidores encontrarem uns aos outros, assim como é muito difícil para o fabricante estimar a demanda de novos produtos ou de novos nichos de mercado; falta de privacidade, pois tanto o comprador como o vendedor podem querer permanecer anônimos ou pelo menos proteger informações relevantes para sua área de atuação; falta de informação, já que o comprador pode precisar de mais informações além das que o vendedor pode ou quer fornecer, tais como qualidade do produto, produtos concorrentes ou satisfação dos clientes.

Por outro lado, o site da empresa, entre outros pontos, deve ser atraente, possibilitar ao consumidor ter uma idéia exata do que estará comprando, dos prazos de entrega do produto e ter navegabilidade rápida e fácil. Além disso, ele deve ser totalmente seguro em relação aos sistemas de pagamento, oferecer serviços de atendimento ao cliente e permitir a construção de um banco de dados que possa gerar um marketing personalizado ao cliente. Nesse ponto, o layout, ou maneira como os itens ou ícones são arranjados ou disponibilizados no site, tem importância decisiva para apresentar um design atraente ao consumidor.

Lohse e Spiller (1998) destacam que o layout de um site tem influência crítica no tráfego e nas vendas, enquanto que Burke (2002) ressalta que as características ligadas ao layout do site determinam o “desejo” de compra pela Internet. Taylor e England (2006) destacam que quanto mais difícil e complexo o processo de busca e compra no site, menores são as chances do consumidor efetuar uma compra ou voltar a fazê-la. Os autores reforçam

ainda as vantagens de sites com layout simples, que facilitam o processo de compra, sem entretanto deixar de ser atraentes.

Um exemplo é o estudo feito por Vrechopoulos et al. (2004) no Reino Unido e na Grécia, onde foram feitas análises comparativas entre layouts de loja no varejo físico e sua correspondência com os sites do varejo virtual. Conforme os autores, os três mais importantes *layouts* de um varejo físico são: em grade ou rede (*grid*) – este layout é composto por um arranjo retangular de prateleiras ou mostruários com longos corredores, geralmente paralelos uns aos outros e seu uso é amplamente difundido no varejo alimentício, como mercados e supermercados. Este layout facilita a rotina, o comportamento planejado, possibilitando ao consumidor a compra dos produtos pré-selecionados (na lista de compras) com velocidade e flexibilidade (LEVY; WEITZ, 2000); livre (*freeform*) – constituído por um fluxo livre e assimétrico de prateleiras ou mostruários e corredores, empregando uma variedade grande de tamanhos, formatos e estilos de mostruários / prateleiras e é amplamente difundido em grandes lojas de departamento. Este layout, conforme Levy e Weitz (2000), parece aumentar o tempo que os consumidores desejam gastar para fazer as compras, que por ter uma estrutura simples, facilita a busca pelos produtos; pista de corrida ou boutique (*racetrack/boutique*) – este layout é organizado em áreas individuais semi-separadas, cada uma construída ao redor de um tema específico, dentro da loja. Segundo Lewison (1994), o varejista que adota esse layout cria uma experiência de compra não usual, interessante e que entretém o consumidor (ver ilustrações dos três tipos de layout apresentados no Apêndice A, questão 48).

De acordo com os resultados obtidos com o estudo, um layout misto, que agregue características dos layouts em grade, e livre, tem mostrado ser o modelo emergente e atraente, além de fácil e rápido de se utilizar. Os mesmos autores, porém, alertam que deve-se ter cuidado quando se utilizam estratégias do varejo físico tradicional no varejo eletrônico.

Conforme os autores, muitos casos de falência ocorreram devido a estratégias simplistas de “copiar e colar” sem uma correta adaptação ao complexo ambiente do varejo eletrônico.

Outros fatores importantes que podem diferenciar o site são suas certificações de qualidade e de segurança. O selo de avaliação da qualidade do site da empresa E-bit é um importante exemplo, já que gera informações detalhadas sobre as empresas que operam o comércio eletrônico a partir de avaliações de qualidade feitas pelo próprio e-consumidor (RAIO-X, 2006).

Por outro lado, existe no mercado uma série de empresas atuando no ramo dos certificados digitais. A crescente busca por esses certificados, em uma tentativa de se garantir e mostrar segurança tanto para fins comerciais quanto acadêmicos, ampliou o mercado para essas empresas, que vêm crescendo juntamente com a demanda para essas soluções viabilizadoras do comércio por meio da Internet. Esses certificados nada mais são que ferramentas baseadas em criptografia, que tentam manter indecifráveis as mensagens que trafegam na Internet (FERRO, 2003).

Conforme o autor, essas entidades desempenham um papel fundamental em relação aos aspectos de segurança de transações. São atualmente conhecidas como Autoridades Certificadoras. Essas empresas são, basicamente, empresas de tecnologia que aplicam nesse campo específico, especializando-se em garantir a segurança no ambiente da Internet que, como já mencionado, quando criado não exigia a segurança necessária atualmente.

A procura por certificados cresce na mesma medida do crescimento da oferta de serviços e transações pela Internet (MONGIELLO, 2006). O “Veri Sign” a “Thawte” e o “Loca Web” são exemplos de selos de garantia de segurança no comércio eletrônico. Todos esses oferecem praticamente o mesmo serviço com pequenas variações. Existem desde certificados gratuitos para pessoas físicas até certificados mais complexos para corporações

cujo fluxo de acessos ao site é muito grande, passando por outros modelos de certificados menos poderosos, até sites que possuem um nível menor de acessos.

Um fator que aumenta a importância dos certificados é o pagamento eletrônico, que é um tema que preocupa muito os consumidores e muitas vezes é apontado como fator de desistência das compras via Internet. Segundo pesquisa realizada por Gonçalves et al. (1998), a segurança na transmissão dos dados surge como o grande desafio para um crescimento efetivo das transações comerciais no varejo eletrônico. De acordo com estudo realizado por Black (2005), nos E.U.A., apesar da crescente confiança no comércio eletrônico, consumidores do gênero feminino, com menor nível educacional e de menor poder aquisitivo, estão entre os grupos mais reticentes em aderir ao comércio eletrônico e a seus sistemas de pagamento eletrônico.

Conforme Catalini et al. (2004), inicialmente, os varejistas eletrônicos disponibilizavam apenas a opção de pagamento por cartão de crédito. No entanto, as preocupações dos usuários quanto à questão da segurança do meio fizeram surgir alternativas de pagamento e mesmo de financiamento. Pode-se citar a opção de impressão dos carnês de boletos de cobrança bancária pelo usuário ou de seu envio por correio tradicional, ou a possibilidade de programação eletrônica de débito em conta corrente. Entretanto, o pagamento com cartão de crédito continua a ser a forma de financiamento mais popular na Internet, inclusive em países de cultura mais tradicional e conservadora como a China e o Brasil (CATALINI, 2004; YU, 2006). Felizmente, a tecnologia que garante a segurança das transações *online* tem feito grandes avanços (ver seção 2.2.4 sobre a tecnologia envolvida no varejo eletrônico).

Uma forma distinta de pagamento, criada a partir do desenvolvimento do comércio eletrônico é o dinheiro virtual. Existe mais de uma dezena de sites especializados em dinheiro eletrônico. Alguns estão vinculados às instituições financeiras, outros fazem

interligação entre clientes e lojas. Há dois tipos distintos de dinheiro virtual: identificado e anônimo. Dinheiro virtual identificado contém informações acerca da pessoa que originalmente sacou o dinheiro do banco, além de permitir ao banco rastrear o dinheiro ao longo da cadeia econômica. Já o dinheiro virtual anônimo trabalha exatamente como o papel moeda. Uma vez sacado do banco, pode ser gasto ou transacionado sem deixar pista (SILVA FILHO, 2000).

De acordo com Kovacs e Farias (2004), as empresas que pretenderem entrar no setor de comércio eletrônico devem comprovar aos seus consumidores em potencial que seus sites são confiáveis, pois, segundo Engel et al. (1995), o risco percebido - crença de que a compra de um produto ou serviço venha a ter conseqüências negativas (Solomon, 1998) – pode influenciar como os clientes irão responder às atividades de marketing.

Conforme Catalini et al. (2004), menos lembrada, mas nem por isso menos importante, é a preocupação dos vendedores em relação ao recebimento do pagamento com cartão de crédito: como eles podem saber se estão em negociação com um portador de cartão válido e que legitime a transação? Os grandes varejistas têm poder de transação suficiente para obter uma conexão direta junto aos grandes bancos de dados das bandeiras de cartões e garantir, ao menos, que o cartão é válido e ativo, antes de iniciar o atendimento ao pedido. Os menores, contudo, têm sua operacionalização dificultada, pois precisam utilizar os meios manuais disponíveis aos varejistas tradicionais, o que reduz sua eficiência e eficácia. Outro problema para os varejistas eletrônicos na aceitação de pagamentos através de cartão de crédito é a falta de certeza quanto ao recebimento do valor – como não há assinatura que garanta a transação, qualquer valor questionado ou não reconhecido pelo cliente não é pago ao estabelecimento. O prejuízo nesses casos é sempre do varejista.

2.3.6 A Logística no varejo eletrônico

Dada a importância do suprimento e entrega no varejo eletrônico de flores, optou-se, neste estudo, pelo uso de um conceito mais amplo que do componente “distribuição” do marketing-mix: o da logística no varejo eletrônico. Este conceito incorpora a idéia de colocar o produto certo, no local correto, no momento adequado e ao menor preço possível, desde as fontes de matéria-prima até o consumidor final (BALLOU, 1993; VIANA, 2002).

De acordo com Blythe e Zimmerman (2005), o termo logística é emprestado da terminologia militar. Entretanto, enquanto os generais e marechais dos tempos remotos compreenderam os papéis críticos da logística, deslocando grandes quantidades de materiais e pessoas a grandes distâncias, em tempo relativamente curto, estranhamente, somente num passado recente é que as organizações empresariais reconheceram o impacto vital que o gerenciamento logístico pode ter na obtenção da vantagem competitiva. Em parte, deve-se esta falta de reconhecimento ao baixo nível de compreensão dos benefícios da logística (CHRISTOPHER, 2001, p.1). Até recentemente, muitas empresas focaram sua atenção nas funções de marketing, finanças e produção. Essa atitude é justificada até certo ponto pelo fato de que, se uma empresa não é capaz de produzir e vender seus produtos, pouco mais importa. Contudo, essa abordagem falha em reconhecer a importância das atividades que devem ocorrer entre pontos e momentos de produção (suprimento) e pontos e momentos de compra de produtos (demanda). Essas são atividades de operações e logística. Afetam a eficiência e eficácia tanto de marketing quanto de produção. Afetam a natureza e os momentos dos fluxos de caixa de uma empresa e, finalmente, afetam a lucratividade da empresa (DORNIER et al., 2000, p.27).

Conforme Ballou (2004), a definição de logística identifica aquelas atividades que são de importância primária para o atendimento dos objetivos logísticos de custo e nível de serviço. Estas atividades-chave são: transportes, manutenção de estoques e processamento de pedidos. Essas atividades são consideradas primárias porque ou elas contribuem com a maior parcela do custo total das logísticas ou elas são essenciais para a coordenação e o cumprimento da tarefa logística.

Transporte refere-se aos vários métodos para se movimentar produtos. Algumas das alternativas populares são os modos rodoviário, ferroviário e aeroviário. A administração da atividade de transporte geralmente envolve decidir-se quanto ao método de transporte, aos roteiros e à utilização da capacidade dos veículos, visto que para a maioria das firmas, o transporte é a atividade logística mais importante simplesmente porque ela absorve, em média, de um a dois terços dos custos logísticos.

Em relação à manutenção de estoques, para que se atinja um grau razoável de disponibilidade de produto, é necessário manter estoques, que agem como amortecedores entre a oferta e a demanda. Enquanto o transporte adiciona valor de “lugar” ao produto, o estoque agrega valor de “tempo”. Para agregar este valor dinâmico, o estoque deve ser posicionado próximo aos consumidores ou aos pontos de manufatura. O número normalmente grande desses pontos de estoque e os altos custos associados para manter esses produtos armazenados, em geral entre 25% e 30% do valor do produto por ano requerem administração cuidadosa. A administração de estoques envolve manter seus níveis tão baixos quanto possível, ao mesmo tempo que provê a disponibilidade desejada pelos clientes.

De acordo com Ballou (2004), tratando do processamento de pedidos, seus custos tendem a ser pequenos quando comparados aos custos de transporte ou de manutenção de estoques. Contudo, processamento de pedidos é uma atividade logística primária. Sua importância deriva do fato de ser um elemento crítico em termos do tempo necessário para

levar bens e serviços aos clientes. É também a atividade primária que inicializa a movimentação de produtos e a entrega de serviços.

Conforme o autor, essas três atividades primárias são apoiadas por uma série de atividades adicionais como armazenagem, manuseio de materiais, embalagem de proteção, obtenção, programação de produção e manutenção de informação. Essas atividades estão intimamente relacionadas com as atividades primárias citadas, como é o caso da armazenagem, que se refere à administração do espaço necessário para manter estoques e o manuseio de materiais, que diz respeito à movimentação do produto no local de estocagem. As atividades de obtenção e programação do produto estão relacionadas com a manutenção de estoques e processamento de pedidos. A primeira trata das fontes de suprimento, das quantidades a serem adquiridas, da programação das compras e da forma pela qual o produto é comprado; enquanto a segunda lida com a distribuição, ou fluxo de saída. Esta refere-se às quantidades agregadas que devem ser produzidas e quando e onde devem ser fabricadas.

Outras atividades ainda, como embalagem de proteção e manutenção de informação, além de se relacionarem com as atividades logísticas primárias de transporte e estoque/processamento de pedidos respectivamente, têm uma forte conexão com outras áreas. A embalagem de proteção se faz presente também nas variáveis produto (seção 2.3.2) e distribuição (seção 2.3.5) do marketing-mix e a manutenção ou fluxo de informação é indispensável nas relações entre os membros do canal de distribuição (seção 2.1.1).

Atualmente, a dinamicidade do mercado e o cada vez maior grau de exigência dos clientes, têm provocando uma diminuição dos ciclos de vida dos produtos, exigindo respostas mais eficazes da gestão de materiais, da produção e da distribuição física, ou seja, da logística como um todo, surgindo o conceito de logística integrada, que considera como elementos de um sistema todas as atividades de movimentação e armazenagem que facilitam

o fluxo de produtos, desde o ponto de aquisição da matéria-prima até o ponto de consumo final, assim como os fluxos de informações necessárias à gestão (VIANA, 2002).

Segundo Christopher (2001), a logística possibilita a alavancagem de algumas vantagens competitivas para as empresas, já que são consideráveis as oportunidades de melhor utilização da capacidade de redução de estoques e maior integração com os fornecedores em nível de planejamento. Da mesma forma, as perspectivas de aumento da vantagem de valor no mercado, através de um serviço superior ao cliente, não devem ser subestimadas. De maneira análoga, os autores destacam que as organizações que serão líderes de mercado no futuro serão aquelas que procurarão e atingirão os picos gêmeos da excelência: conseguirão tanto a liderança de custos como a liderança de serviços.

Conforme Dornier et al. (2000), um modelo que serve de ferramenta para otimizar e gerenciar o fluxo de materiais envolve as dimensões funcional, setorial e geográfica. A dimensão funcional enfatiza a natureza interfuncional da logística. Grande parte das organizações está segmentada em áreas de atividades discretas como marketing, finanças e manufatura, por exemplo. O processo logístico cruza as áreas funcionais, e assim permite a criação de importantes interfaces. As empresas devem evitar delegar predominância gerencial sobre essas interfaces para uma área funcional. Isso serviria apenas para subotimizar o desempenho geral rumo aos objetivos da corporação. As empresas devem criar incentivos para a cooperação entre as funções.

A dimensão setorial, ou integração entre empresas, refere-se aos esforços de parceiros do canal de distribuição para coordenar e gerenciar suas atividades como uma única entidade, em vez de gerenciá-las como atividades separadas. A idéia principal é de que os mercados industriais são formados por fornecedores, clientes ou, mais genericamente, por compradores e vendedores. Relacionamentos duradouros são benéficos para todas as partes envolvidas.

Finalmente, existe a dimensão geográfica da logística, que envolve a necessidade de identificar e analisar os fatores que diferem entre outras regiões geográficas (nações ou diferentes estados num mesmo país) que influenciam na efetividade dessas funções. Tais fatores incluem produtividade do trabalhador, adaptabilidade do processo, regulamentações e assuntos governamentais, disponibilidade de transporte, cultura e assim por diante. Essa dimensão envolve ainda as distâncias envolvidas nas operações; conforme estas aumentam, maior a importância do transporte e distribuição. Nesses casos, a eficiência e efetividade da função de logística têm maior impacto no lucro da empresa. Por fim, bens e mercados dispersos geograficamente são muito mais difíceis de gerenciar e servir.

Mas como a logística pode tornar-se um fator-chave de sucesso? Ela interfere em quatro dos objetivos de desempenho de uma empresa, ou seja, com exceção da qualidade intrínseca do produto, a logística interfere na flexibilidade, confiabilidade, rapidez e custos de uma empresa. De acordo com Ballou (2004), uma das razões do esforço logístico é o nível de serviço. Este refere-se à qualidade com que o fluxo de bens e serviços é gerenciado. É o resultado líquido de todos os esforços logísticos da firma. É o desempenho oferecido pelos fornecedores aos seus clientes no atendimento dos pedidos. O nível de serviço logístico é, portanto, fator-chave do conjunto de valores logísticos que as empresas oferecem a seus clientes para assegurar sua fidelidade. Como o nível de serviço logístico está associado aos custos de prover esse serviço, o planejamento da movimentação de bens e serviços está com as necessidades de desempenho dos clientes no atendimento de seus pedidos.

O nível de serviço tem muitas dimensões, mas a média e a variabilidade do tempo de preenchimento e entrega do pedido, a exatidão com que os pedidos são preenchidos e as condições com que os produtos chegam são suas principais incumbências. Estes são os elementos do nível de serviço que costumam estar sob controle da logística e que são em geral facilmente mensuráveis.

Ballou (2004) destaca que o número de vendas aumenta conforme o nível de serviço da distribuição física também aumenta. Isso deve-se ao fato de os compradores serem sensíveis ao serviço que recebem de seus fornecedores (WILLET; STEPHENSON, 1969). O nível de serviço da distribuição física pode ser aumentado por transporte especial, maior disponibilidade de estoque, processamento mais rápido de pedidos e menor perda ou dano de transporte, por exemplo. Por outro lado, quanto maiores os níveis de serviço logístico, maiores os custos. Isso porque, via de regra, transporte mais rápido custa mais do que transporte lento. Maior nível de estoque tem custo de manutenção maior do que pequenos estoques. O moderno enfoque integrado da administração logística sugere que as necessidades de serviço dos clientes devem ser satisfeitas dentro de limites razoáveis de custo. Ou seja, o custo de estabelecer certo nível de serviço deve ser contrabalançado com vendas potenciais para aquele serviço, de maneira a dar a máxima contribuição nos lucros.

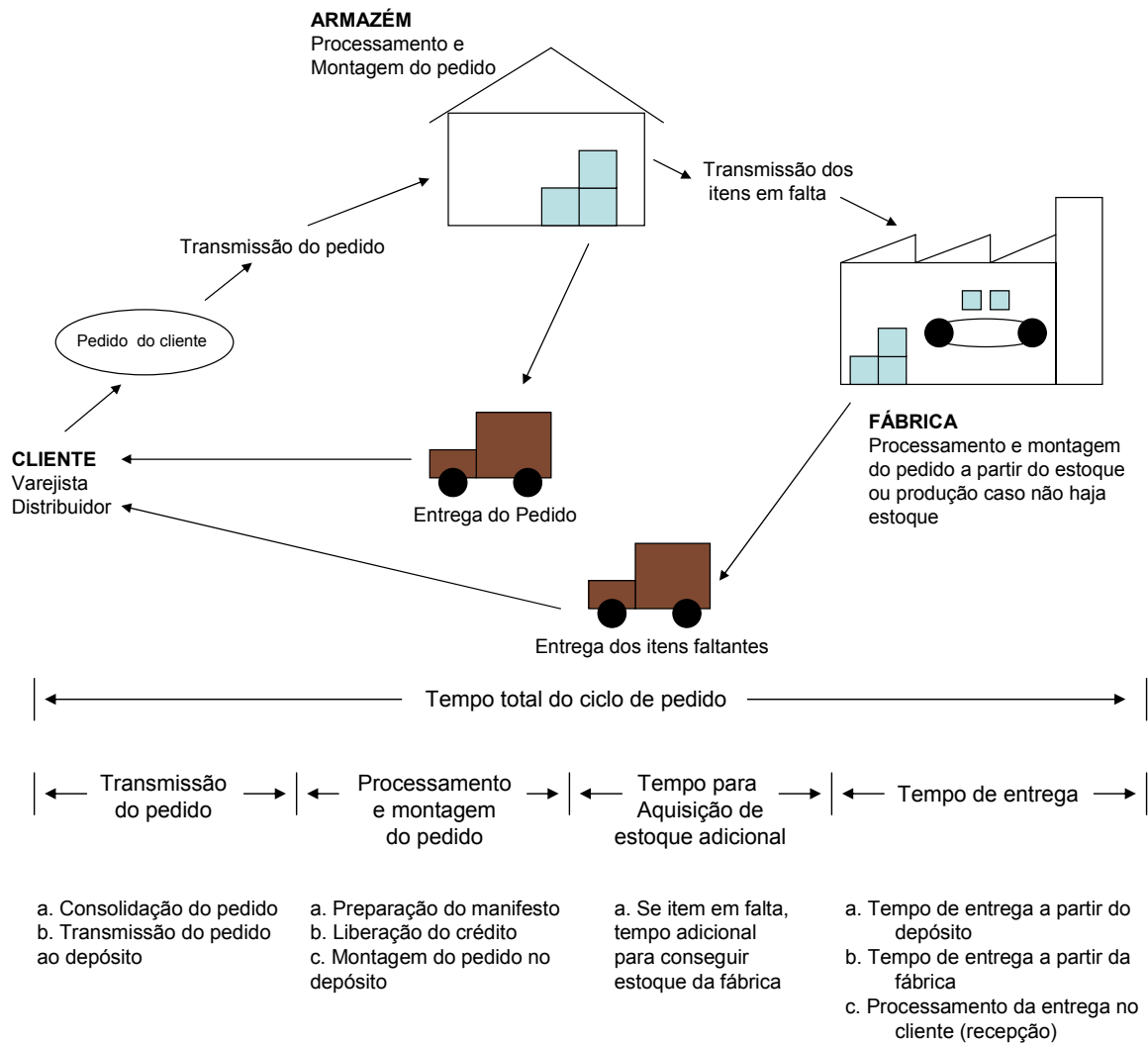
Dessa forma, é importante que os gerentes de logística consigam identificar o que é mais valorizado pelos clientes de sua empresa. Se são os fatores de rapidez ou flexibilidade de entrega ou as entregas no prazo prometido, que garantem confiabilidade, por exemplo. Caso o prazo entre os pedidos e a entrega seja curto, ou o produto seja perecível, fatores como agilidade e velocidade de entrega são aspectos muito valorizados. Se o produto é frágil, uma embalagem adequada é fundamental. Caso estes ou outros aspectos que elevem os níveis de serviços não sejam valorizados pelos consumidores, a empresa pode passar a atualizar estratégias logísticas menos focadas no nível de serviço oferecido, podendo reduzir seus custos logísticos.

Para tanto, faz-se necessário que sejam estabelecidos patamares de atividades logísticas que proporcionem o nível de serviço logístico planejado. Entretanto, de acordo com Ballou (1993), antes de iniciar essas medidas, é importante identificar os elementos-chave que determinam o serviço. É preciso determinar as necessidades de serviço dos clientes e como

elas podem ser medidas. Somente após o conhecimento dessas necessidades é que a administração pode fixar os padrões de nível de serviço e planejar serviços extraordinários, quando o sistema de distribuição falha ou os produtos devem ser recolhidos do mercado.

Muitos dos elementos tangíveis do nível de serviço podem ser identificados se for acompanhado o tempo do ciclo do pedido, ou seja, o tempo transcorrido entre a colocação do pedido pelo cliente até sua entrega (FLEURY, 2003). A figura 2.6 mostra um sistema de distribuição em que um distribuidor de varejo coloca uma ordem de ressuprimento no depósito. Caso toda ou parte da ordem não possa ser preenchida com estoques locais, os itens faltantes são transmitidos para os estoques da fábrica. Os itens em falta são despachados diretamente da fábrica.

Cada evento do ciclo, identificado na figura 2.6 requer um intervalo de tempo para seu término. A soma dos tempos individuais representa o tempo total para o cliente receber seu pedido. Os elementos individuais do ciclo de pedido são controlados pelo pessoal de logística por meio da escolha e do projeto dos métodos de transmissão de ordens, dos níveis de estoque, dos procedimentos de processamento de pedidos e dos modos de entrega. Como estes são diretamente controlados pelo profissional de logística e como o tempo de ciclo é medido pelo cliente, eles devem ser considerados fundamentais para estabelecer e controlar o nível de serviço logístico. Outros fatores, tais como frequência de visitas de vendedores, restrições de tamanho de lote, condições de compra e habilidade para consolidação de pedidos, também podem ser importantes na consideração do nível de serviço, além do tempo de ciclo.



Fonte: Ballou (1993, p.82)

FIGURA 2.6 - Componentes de um ciclo de pedido

Segundo Sherer (2005) e Giunipero (2006), dentre os fatores que têm impulsionado o desenvolvimento da logística em todo o mundo um dos mais importantes é o uso crescente e inteligente da informação, que se tornou possível graças ao enorme desenvolvimento das tecnologias de informação, onde a Internet e o comércio eletrônico têm importante destaque.

Conforme Fleury (2003), o desenvolvimento da logística vem provocando alterações inerentes ao ciclo do pedido. Nesse contexto, uma primeira etapa, anterior à transmissão do pedido, não pode ser deixada de lado. Essa primeira etapa consiste na

preparação do pedido, que tem início a partir da identificação de uma necessidade de aquisição de produtos ou serviços, e se completa com a seleção de potenciais fornecedores. A identificação da necessidade pode ser provocada pelos mais variados estímulos: a visita de um vendedor; a consulta a um catálogo; a leitura de um anúncio em jornal ou revista; a exposição a um anúncio de TV ou rádio; o recebimento de uma mensagem via Internet ou a constatação de que chegou o momento de repor estoques. O desenvolvimento da Internet vem possibilitando um enorme avanço desta primeira etapa do ciclo do pedido, pois amplia e agiliza as atividades de identificação de fornecedores e acesso às informações sobre as características dos produtos e serviços oferecidos.

Uma vez decidida a aquisição dos produtos ou serviços tem início a segunda etapa do ciclo, ou seja, a transmissão do pedido para o fornecedor. Anteriormente ao desenvolvimento dos modernos sistemas de comunicação, esta etapa se caracterizava pela lentidão e alta suscetibilidade a erros. Isto porque os pedidos eram formalizados através do preenchimento de formulário em papel, e o seu envio pelos vendedores, ou via postal. O desenvolvimento dos telefones e dos *call centers*, assim como dos computadores portáteis e da Internet, vêm causando uma revolução nesta etapa do ciclo do pedido. Esta revolução impacta diretamente a facilidade e a velocidade com que os pedidos são formalizados e transmitidos, assim como os erros que se reduzem em consequência da diminuição do número de intervenções humanas no processo. Se no passado o tempo de preparação e transmissão era medido em dias ou semanas, hoje, com o uso dos modernos sistemas de comunicação, e em especial da Internet, o tempo pode ser medido em minutos, trazendo enorme agilidade ao processo logístico.

A terceira etapa, que ocorre após o recebimento do pedido por parte do fornecedor, consiste no processamento e montagem do pedido. Em geral esta etapa exige a digitação dos dados do pedido no sistema, a fim de que se possa dar início ao processamento

pelo fornecedor. Nos casos em que o pedido é efetuado via Internet, esta etapa tende a ser automatizada, dispensando o processo de digitação.

Após a entrada do pedido, diversas verificações e decisões precisam ser efetuadas antes que o pedido seja confirmado, e a sua expedição seja autorizada. Duas das mais importantes verificações que necessitam ser feitas dizem respeito à disponibilidade de estoques e a confirmação do crédito do cliente. Nos casos de produtos feitos por encomenda, a verificação da disponibilidade de estoques é substituída pela verificação do status da programação de produção. A estimativa da data de entrega deve ser calculada durante esta fase, com base na disponibilidade atual de estoques, nos pedidos pendentes e no status da produção.

Uma vez confirmada a existência de crédito e a disponibilidade de estoque pode ser dada a partida nas atividades físicas de separação, embalagem e expedição do pedido. Paralelamente a estas atividades físicas de movimentação de materiais torna-se necessário programar o transporte e emitir a documentação legal, envolvendo o conhecimento de cargas e nota fiscal. O ciclo se completa com o transporte e entrega da mercadoria, e o pagamento da nota fiscal por parte do cliente.

Por simplicidade de análise, o sistema logístico pode ser dividido em dois segmentos: logística de suprimento ou de entrada e a distribuição física ou logística de saída. A logística de suprimento envolve o fornecimento de todos os materiais e componentes necessários para a fabricação dos produtos, enquanto que a distribuição física engloba a forma como os produtos manufaturados movem-se a partir da montagem final, por meio do projetos; especificações e métodos de produção dos produtos; programação; processamento de pedidos; fabricação; gestão de estoques; controle de qualidade; manutenção; transporte e expedição (DORNIER et al., 2000; GOMES; RIBEIRO, 2004). Observa-se, dessa forma, a logística

como uma função bem mais ampla em um sistema produtivo, sendo responsável por praticamente todas as atividades ligadas diretamente à operacionalização da produção.

Tratando da logística de suprimentos Dornier et al. (2000) destacam que durante a década de 1980, muitas indústrias mudaram radicalmente sua estrutura de manufatura como uma resposta estratégica para a globalização de mercados e aumento na competição. Conseqüentemente, a partir dos anos 90, a organização competitiva típica passou a ser enxuta e flexível, ao invés de grande e robusta, como era durante os anos 70. Para muitas empresas, a chave para a reestruturação bem-sucedida tem sido o foco nas competências básicas ou atividades estrategicamente importantes e a fuga de funções não básicas. Os autores citam, como exemplo, o caso de muitos fabricantes que estão agora terceirizando atividades não básicas que costumavam tratar dentro da empresa, e a logística de suprimentos tem sido uma dessas.

Os autores ressaltam ainda que uma explicação comum para as mudanças nas atividades de terceirização é o sucesso das empresas japonesas no mercado mundial durante a década de 1980 – graças, em grande parte, à estrutura de seus sistemas de manufatura ou sua pirâmide de fornecedores. A pirâmide de fornecedores é o sistema de grupos de fornecedores necessários para fabricar um produto final. O grupo mais alto da pirâmide é a unidade de montagem final (produto acabado), que fornece aos usuários finais. Cada grupo da pirâmide alimenta o produto / material para o grupo imediatamente seguinte. Usando esse modelo, as empresas japonesas tipicamente produzem produtos com alto conteúdo de materiais terceirizados. Como resultado, seus sistemas operacionais são mais estáveis, mais ágeis, flexíveis, inovadores e eficientes, tanto em custo quanto em administração (DORNIER, 2000, p.262).

Dessa forma, o sistema, numa integração quase vertical, por meio de contratos de maior prazo, tem um número mais enxuto de fornecedores selecionados que tornam-se

mais envolvidos e comprometidos com a empresa, buscando por meio do compartilhamento de informações, a busca de “melhoria contínua” – *kaizen* em japonês - e a resolução conjunta dos problemas.

O sistema de distribuição física está intimamente ligado aos canais de distribuição escolhidos pela empresa (tópico discutido na seção 2.1 e no item sobre distribuição no varejo eletrônico, discutido na seção 2.3.5). Conforme Dornier et al. (2000), o tipo de canal de distribuição escolhido afeta todas as outras variáveis no marketing-mix e a escolha desses canais compromete a empresa por um longo período de tempo. Além disso, as subseqüentes características logísticas dos atores no canal de distribuição influenciam a concepção e, em última instância, a gestão da rede, que é composta de instalações logísticas e meios de transporte.

Segundo os autores, as instalações de armazenagem atualmente podem desempenhar muitas funções que vão além da estocagem de produtos e preparação do pedido – que são customização e montagem do produto e pré ou pós manufatura. Os armazéns em particular estão sofrendo grandes mudanças, em virtude da crescente especialização, da grande gama de produtos demandados pelos clientes e das mudanças nas áreas geográficas que cobrem. Ao mesmo tempo, os meios de transporte mudaram consideravelmente sob a influência da desregulamentação, que no Brasil teve grande impacto durante a década de 1990. Essas mudanças reconfiguraram o modo pelo qual a distribuição física operava, nos Estados Unidos, Europa e Brasil, assim como no restante do planeta. Em particular, o nível de concentração em grandes varejistas mudou o número de pontos de varejo e toda a dinâmica do processo de logística de saída.

Finalmente, assim como na logística de suprimentos, é considerada a tendência em empresas de todo o mundo em terceirizar serviços logísticos por meio do que é conhecido como logística terceirizada. No varejo eletrônico, assim como em muitas empresas varejistas

tradicionais, muitas vezes a distribuição física é feita por meio de empresas transportadoras contratadas, que compartilham com o varejista a responsabilidade pela entrega do produto com a qualidade prometida, no prazo especificado.

A importância estratégica da logística e da gestão da cadeia de suprimentos é comprovada tanto na área acadêmica como na prática (DORNIER et al., 2000; CHRISTOPHER, 2001; BALLOU, 2004). dessa forma, não é surpresa que no contexto do varejo eletrônico esta represente um fator chave de sucesso (REYNOLDS, 2001; LEE; WHANG, 2001).

No caso do varejo eletrônico, para a maioria dos produtos, a logística de suprimentos e a distribuição física estão intimamente relacionadas, e a empresa varejista, na maioria dos casos, apenas atua como intermediária no processo de venda do atacadista ao consumidor final ou faz pequenas modificações nos produtos para agregar valor a eles. Este é o caso do varejo eletrônico de flores, em que a empresa varejista compra flores e outros artigos de presente de empresas atacadistas ou grandes varejistas, monta um buquê, cesta ou arranjo floral, o embala, e o entrega ao consumidor final, mantendo dessa forma um estoque mínimo de flores e outros artigos – visto que as flores e os artigos alimentícios oferecidos são altamente perecíveis.

Deve-se ressaltar, que quando se trata da logística de suprimentos no caso do varejo eletrônico, deve-se procurar ter um grupo comprometido de fornecedores para garantir o fornecimento dos produtos aos clientes, ou ainda a manutenção de estoque – mesmo que reduzido -, para evitar o problema da entrega dos produtos comercializados via varejo eletrônico sem a qualidade e fora do prazo prometidos. Este, de acordo com Leme e Soares (2002), Webb (2002), Tamimi et al. (2003), Smith e Smith (2005) e Sherer (2005) vem mostrando ser um “gargalo”, ou ponto fraco preocupante. Conforme apresentam Mann et al.

(2000, p.71), “[...] o comércio eletrônico, em especial o varejo eletrônico, cria novos desafios para a logística de fornecimento e entrega dos produtos.”

Como citado no tópico “preço no varejo eletrônico”, o consumidor precisa “perceber” o valor de um produto ou serviço, motivando-o a fazer ou refazer a compra, caso suas expectativas sejam atendidas ou superadas. Conforme Al-Mudimigh et al. (2004), a estratégia de precificação é crítica no que diz respeito à percepção de valor pelo cliente. Segundo esses autores, para criar valor ao cliente uma empresa deve preocupar-se em agregar valor ao produto ou serviço, diferenciando-o de modo a provocar um crescente senso de valor percebido pelo cliente ou reduzir os custos de produção e distribuição para que possa, assim, diminuir o seu preço de venda. Para ambas as táticas, um adequado planejamento e gerenciamento logístico podem diminuir os seus custos ou aumentar substancialmente o valor do produto ou serviço, seja pelo fato de a otimização das atividades logísticas poder reduzir substancialmente os custos de suprimento e entrega ou pelo fato de as entregas serem feitas no prazo e com o produto intacto gerarem maior valor agregado ao produto.

No varejo físico tradicional, geralmente é o comprador quem deve pessoalmente carregar e pagar o produto comprado (escolhendo os produtos e pagando por eles no caixa) e sua entrega (transportando esses produtos à sua casa ou destino), tendo ainda custos relacionados com o tempo despendido para todo o processo de compra. Já no caso do comércio eletrônico, porém, a responsabilidade pela coordenação e efetuação do pedido, assim como sua entrega é toda da empresa vendedora. Muitas vezes, entretanto, essas empresas não são eficientes e tampouco eficazes em realizar a entrega do pedido no tempo determinado, fazendo com que dessa forma, muitos clientes desistam ou fiquem insatisfeitos com o serviço enfim realizado.

Tais desistências ou insatisfações apresentam uma série de justificativas. Dentre elas, pode-se destacar segundo Santos (2000), o excesso de exigências feitas aos

consumidores por parte da empresa vendedora; os altos custos do frete, que não compensam; as compras canceladas pelo fato de o produto não estar disponível no estoque; o tempo de espera e o grande número de endereços incorretos e incompletos. Dessa forma, o autor ressalta que as justificativas relacionadas conduziram os envolvidos com o comércio eletrônico a perceber que o insucesso do negócio residia na falta de agilidade da entrega de suas mercadorias.

Drucker (1999) destaca também que o grande diferencial de uma empresa de comércio eletrônico está na qualidade e aprimoramento da sua distribuição e no aperfeiçoamento constante dos seus prazos de entrega, para que tais fatores não impeçam o seu sucesso futuro. O autor enfatiza ainda que as empresas não devem manter o foco naquilo que elas forem capazes de produzir, mas sim naquilo que forem capazes de entregar.

Conforme Rebouças (2000), a compra de um presente para o Natal via comércio eletrônico, que chega mais de vinte dias depois de ocorrido o evento, não pode mais ser justificado por desculpas como: “o Brasil é um país muito grande”, “o transporte interno é deficitário”, “os fornecedores não tem estoque”, “não são muitos os entregadores que conseguem atravessar a última quadra até sua casa”. Isso porque é justamente o ambiente do comércio eletrônico que promete eliminar as distâncias – foram mais rápidas em oferecer conveniência do que praticá-la – segundo o autor. Este ressalta ainda que cada vez mais as empresas que operam com o varejo eletrônico estão competindo menos em produto e qualidade, e mais na velocidade de atendimento do seu mercado.

Um conceito utilizado por pesquisadores e especialistas em logística no comércio eletrônico é o “*last mile logistics*”, logística da última milha, como é conhecido. Ou seja, a última etapa da logística de entrega. “A última milha” é o elo de ligação entre o processo de pedido eletrônico e a entrega do produto físico (ESPER et al, 2003). A logística da última milha tornou-se um fator-chave de sucesso para o varejo eletrônico e tem grande

relevância para o Marketing-mix de qualquer empresa ligada ao canal eletrônico (KOTZAB; MADLBERGER, 2001). Graves problemas logísticos, especialmente durante períodos de alta demanda como as festas de final de ano ou outras datas especiais, mostram que os consumidores que se desapontaram por causa de um serviço de entrega ruim dificilmente voltaram a realizar compras online (LEE; WHANG, 2001; BROMAGE, 2001).

De acordo com Bayles (2001) e Reynolds (2001), para que a logística da última milha no comércio eletrônico seja eficiente e eficaz uma série de medidas precisa ser considerada: tempo de entrega (tempo entre o pedido e a entrega ou a possibilidade de se fixar uma data de entrega, por exemplo); confiabilidade de entrega (nesse caso, há a necessidade de checagem da disponibilidade de produtos e o tempo de manuseio do pedido, entre outros); flexibilidade de entrega (em relação à data e o local de entrega, por exemplo); qualidade da entrega (sem erros e sem danificar os produtos); e informação (relativas à data, horário e especificações da entrega, e para que possa-se traçar rotas de entrega, por exemplo). Para que as exigências relacionadas com o nível de serviço da logística de entrega da última milha sejam atendidas, o varejista eletrônico precisa decidir-se quanto as melhores estratégias a serem utilizadas. Dessa forma, o varejista precisa, por exemplo, decidir qual o espaço geográfico que pretende atingir (REYNOLDS, 2001), e quais as opções de entrega dos produtos que disponibilizará (entrega em domicílio, despache por correio, entrega num ponto comum de recepção). Outro importante ponto é a terceirização dos serviços logísticos, ou o estabelecimento de parcerias ou acordos comerciais com empresas que trabalham no mesmo ramo, principalmente quando se pretende atingir um grande espaço geográfico, já que, na maioria dos casos, construir e manter a infra-estrutura necessária para a entrega é muito custoso. Um ponto importante que não pode ser deixado de lado é a logística relacionada com a devolução dos produtos ou logística reversa, que precisa ser bem administrada para não causar ou diminuir ao máximo as impressões negativas dos clientes quanto à imagem da

empresa (esse fato relaciona-se com imagem de confiabilidade da empresa, citada na seção 2.1).

Finalmente, outros fatores-chave na logística da última milha são a determinação das taxas de entrega e o desenvolvimento de um modelo de precificação para os serviços logísticos (BALLOU, 2004). Isso pode ser aplicado não somente à entrega dos produtos, mas também aos serviços adicionais como entrega expressa e entrega em finais de semana (BAYLES, 2001; REYNOLDS, 2001).

De acordo com Lee e Whang (2001), dois conceitos para fazer esse último estágio logístico eficiente são: preferir o uso dos fluxos de informação aos fluxos de deslocamento de produto e, utilizar e/ou adaptar os canais físicos de distribuição já existentes o máximo possível, até a última milha ou fase da entrega. Esses dois conceitos estão amarrados a cinco diferentes estratégias: adiamento ou retardamento logístico (*logistics postponement*), desmaterialização (*dematerialization*), intercâmbio ou troca de recursos (*resource exchange*), carregamentos valorizados ou emprestados (*leveraged shipments*) e os modelos de tijolo e cimento (*click and mortar*).

O primeiro conceito, que diz respeito ao uso otimizado da informação, leva em conta a complexidade do ciclo logístico, principalmente quando se trata do varejo eletrônico e suas peculiaridades. Com a disponibilização de um banco de dados constantemente atualizado e confiável, em relação às demandas do consumidor final, pode-se entregar um produto de forma mais direta, em um menor prazo, diminuindo os custos e aumentando a eficiência. Dessa forma, as empresas coletam informações ao longo da cadeia de suprimentos e as utilizam para montar ou alocar o produto final demandado, aumentando a eficiência por meio de um deslocamento mais direto do produto, ou seja, com um mínimo de intermediários possível. Essa estratégia é conhecida como retardamento ou adiamento logístico. Nesse caso, a empresa adia as decisões de entrega o máximo possível, até que ela tenha todas as

informações necessárias (local e horário de entrega, embalagem, características peculiares do produto, informações relacionadas com os fornecedores de cada um dos componentes – matérias primas – que compõem o produto final, etc.), para entregar tudo o que foi pedido (produto, prazo de entrega, etc.) com o menor custo.

As empresas devem também procurar, sempre que possível, transformar os fluxos físicos de distribuição em fluxos de informação. Se um produto físico pode ser transformado em digital (como, por exemplo um CD, que pode ser convertido em formato MP3), pode “viajar” instantaneamente pelos canais eletrônicos de distribuição. Logicamente essa desmaterialização não pode ser feita para todos os tipos de produto e serviço, mas à medida em que os fluxos físicos puderem ser transformados em digitais, a empresa pode evitar os “engarrafamentos logísticos”, as entregas atrasadas e reduzir drasticamente os custos com a logística da última milha. Bens de informação como dados, softwares e músicas são candidatos naturais a essa estratégia, por serem facilmente desmaterializados.

O segundo conceito está relacionado com o uso ou adaptação dos recursos existentes para que se possa completar o processo de pedido. Uma estratégia que combina ambos os conceitos é o intercâmbio ou troca de recursos – *resource exchange*. O produto demandado pelo consumidor pode ser estocado em diferentes locais. Nesse caso, como o produto pode ser estocado em diversos locais, pode-se por meio da otimização do fluxo de informações (que pode ser viabilizado pela utilização da Tecnologia de Informação – TI citado na seção 2.3.3), montar uma rede de fornecedores (da própria empresa ou terceirizados) e assim, conforme as demandas do consumidor forem chegando, o sistema informacional mostra quais os fornecedores mais próximos a esse cliente. Logo após o pedido, o sistema processa as informações contendo as especificações dos produtos demandados e essas informações fluem através da rede a fim de encontrar o local mais apropriado, que possibilite a entrega do produto com todas as especificações pedidas, ao menor custo possível. Dessa

forma, de acordo com Lee e Whang (2001), o fluxo de informações diminui ao máximo a distribuição dos produtos físicos. Desta forma, pode-se verificar que o conceito de intercâmbio ou troca de recursos está intimamente relacionado com o conceito de adiamento logístico, citado acima.

Outra forma de adaptar os recursos existentes para a logística da última milha é fazer uso dos canais físicos de distribuição já existentes para a entrega de outros produtos. Apesar de se gerar um incremento de custo, a estratégia gera uma economia de escopo, pelo fato de o custo incremental ser muito menor do que o custo de se criar e manter um canal totalmente novo para a distribuição do novo produto. Essa estratégia é conhecida como carregamentos valorizados ou emprestados (*leveraged shipments*), sendo que muitas vezes, num mesmo carregamento, são entregues diversos produtos, dentre eles o “novo produto”.

Caso o canal de distribuição já estruturado contemple apenas a entrega dos produtos dos fornecedores aos varejistas ou outros locais de entrega selecionados, adicionar a entrega ao cliente final pode ser muito custoso, dessa forma, a logística da última milha passa a ser ineficiente. Se, por outro lado, essas lojas ou locais de entrega forem próximas e de acesso fácil aos fornecedores, a solução pode ser fazer com que o consumidor percorra a última milha de entrega e ele mesmo pegue o produto pedido. Apesar dessa estratégia gerar algumas desvantagens, já que obriga o consumidor a se deslocar até loja, tirando sua comodidade e fazendo-o “perder tempo”, os custos de entrega são visualmente diminuídos e a diminuição nos preços dos produtos é repassada ao consumidor final. Esse tipo de estratégia é conhecido como modelo de tijolo e cimento (*click and mortar*).

Conforme os mesmos autores, várias empresas utilizam essas estratégias ou as misturam e adaptam-nas à sua realidade, como é o caso da maioria das empresas que operam com o varejo eletrônico de flores. Como o propósito de quem compra flores via varejo eletrônico é, na maioria das vezes, o de presentear alguém, especialmente em datas especiais,

a entrega do produto no prazo prometido é de fundamental importância para a satisfação do consumidor, e conseqüentemente para a manutenção da imagem e confiabilidade da empresa. Dessa forma, o varejo eletrônico de flores, praticamente em sua totalidade, oferece ao consumidor a escolha do local (geralmente para todos os estados do Brasil e às vezes até para outros países), além do dia e horário de entrega. Desnecessário ressaltar que por esses motivos, a logística de fornecimento e entrega das flores é assunto que deve ter atenção especial.

Devido aos entraves logísticos acima citados, muitas empresas optam por fazer acordos comerciais com diversas empresas ao longo de sua rede de distribuição. No caso do varejo eletrônico de flores, como muitas empresas têm uma área de distribuição bastante ampla, são feitos arranjos ou acordos com floriculturas existentes nas cidades onde o consumidor deseja que as flores sejam entregues, ou em certos casos, com as floriculturas mais próximas do local de entrega escolhido. Por meio destes acordos, a confecção do buquê (principal item vendido nos sites de venda de flores), por exemplo, assim como sua entrega no local, data e hora definidos pelo consumidor, ficam sob responsabilidade da floricultura.

Esses arranjos podem, todavia, ter alguns problemas quanto à sua padronização, já que existe uma enorme dificuldade em se manter o mesmo padrão de qualidade para produtos tão perecíveis quanto as flores, principalmente tratando-se de uma área de distribuição com enorme dimensão e variação edafoclimática – variação de classe de solo e clima -, onde existem diversos sistemas de produção, transporte e conservação das plantas colhidas. Dessa forma, é de extrema importância que esses acordos sejam feitos de forma a proporcionar a menor variação possível entre o produto à venda - descrito e exposto no site - com o efetivamente entregue. Essa possível variação de padronização deve ser previamente advertida ao consumidor no site da empresa.

Muitas vezes ainda, como os sites oferecem a opção de vender flores específicas em conjunto com outros produtos diferenciados e ainda mais específicos – como, por exemplo, vender um *mix* de rosas, *alstroemérias*, lírios, *lisianthus* e folhagens em vaso de porcelana branco com prato, ou uma cesta de café da tarde com arranjo de lírios, gérberas e orquídeas -, estes modelos ficam disponíveis para entrega apenas em algumas regiões, já que nestes casos, é muito mais difícil padronizar e disponibilizar as flores específicas e os produtos que as acompanham, numa dimensão geográfica tão grande. Nos exemplos acima citados, os produtos são disponíveis em alguns sites, e apenas para a Grande São Paulo e Grande Rio de Janeiro, respectivamente.

Outra estratégia utilizada por algumas empresas, visando a manter a padronização e aumentar o leque de produtos oferecidos a todas as regiões de entrega são as entregas via serviços de entrega ou correios expressos. Conforme o Ministério das Comunicações (2006), esses serviços são aqueles especialmente indicados para quem deseja enviar documentos ou mercadorias a outras regiões ou países em um curtíssimo espaço de tempo e com alto nível de qualidade. Dentre os serviços de entrega encontram-se, por exemplo, o Federal Express – FEDEX, o DHL Express, e o UPS. Apesar das vantagens destes serviços, é importante destacar que as entregas, em grande parte, são mais custosas e têm um prazo maior que as feitas por meio de acordos com varejistas físicos.

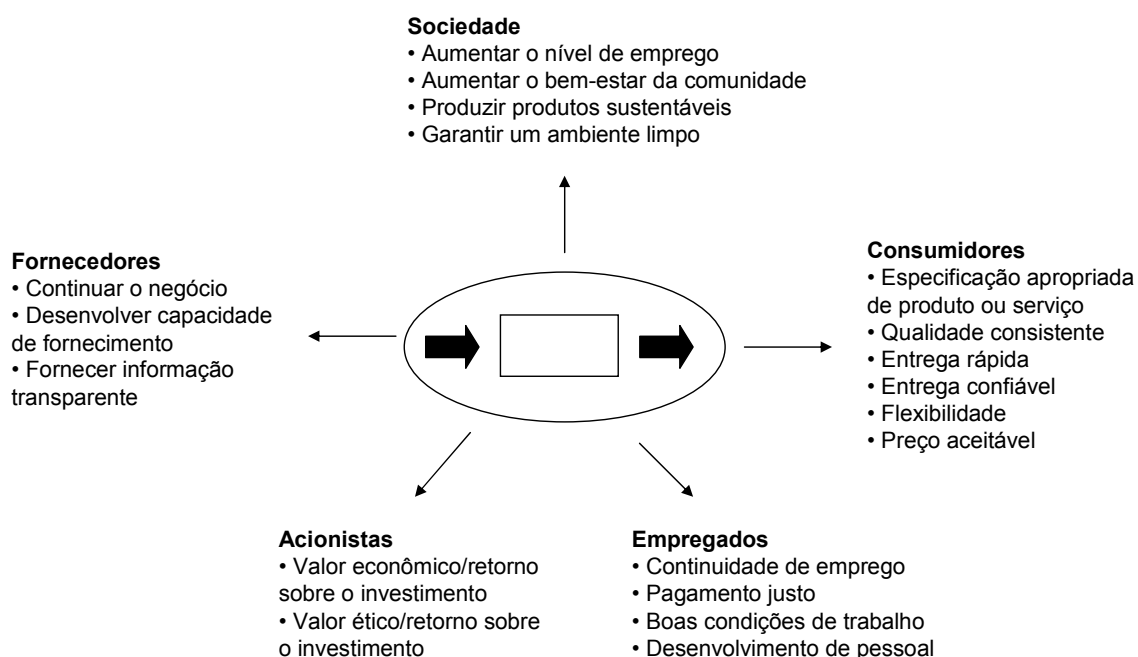
2.4 Varejo eletrônico: fatores-chave de sucesso

2.4.1 Identificando os objetivos de desempenho e os fatores-chave de sucesso

Conforme Slack et al. (2002), qualquer gerente de produção precisa tomar providências para contribuir com a competitividade de sua empresa, independente de sua área

de atuação - administrador hospitalar, por exemplo, ou gerente de produção de uma fábrica de carros, gerente de operações de uma empresa de ônibus urbanos, gerente de supermercado ou de qualquer outra instituição varejista.

De acordo com os autores, essas providências estão relacionadas com os interesses dos *stakeholders* da empresa e formam o pano de fundo para todo o processo decisório da produção. Alguns *stakeholders* são internos, como os empregados da operação; outros são externos, como a sociedade ou grupos comunitários, ou ainda, os acionistas da empresa. Alguns stakeholders externos possuem um relacionamento comercial direto com a empresa, como os fornecedores da produção e os consumidores que irão receber os produtos ou serviços. A figura 2.7 ilustra alguns principais grupos de *stakeholders* e alguns dos aspectos do desempenho da operação produtiva em que eles terão interesse.



FONTE: Slack (2002, p.69)

FIGURA 2.7 – Objetivos estratégicos amplos para uma operação aplicados a *stakeholders*

A fim de satisfazer os interesses desses *stakeholders* – destacando os interesses do consumidor final principalmente, é importante que sejam claramente definidos os objetivos de desempenho da empresa. Dessa forma, Slack et al. (2002) destacam a importância de cinco objetivos de desempenho básicos que se aplicam a todos os tipos de operações produtivas. Esses objetivos são: qualidade, rapidez, confiabilidade, flexibilidade e custos.

Qualidade significa “fazer certo as coisas”, satisfazer a seus consumidores fornecendo bens e serviços isentos de erro, “adequados a seus propósitos”. Isso é proporcionar uma vantagem de qualidade para a empresa. Em alguns casos, a qualidade é a parte mais visível de uma operação. Além disso, é algo que o consumidor considera relativamente fácil de avaliar na operação. Em função disso, ela exerce grande influência sobre a satisfação ou insatisfação do consumidor. Produtos e serviços de boa qualidade significam alta satisfação do consumidor e ainda, a probabilidade de o consumidor retornar. Inversamente, má qualidade reduz as chances de o consumidor retornar.

A qualidade pode ainda reduzir custos, pois quanto menos erros em cada microoperação ou unidade de produção, menos tempo será necessário para a correção e conseqüentemente, menos confusão e irritação. Entretanto, custos crescentes não são a única conseqüência da má qualidade. Em uma floricultura ou supermercado, por exemplo, pode significar flores ou bens em falta nas prateleiras, o que resulta em perda de faturamento e irritação dos consumidores. Lidar com esse problema pode dispersar a atenção da administração, que deixa de cuidar de outras partes de operação da loja. Isso pode significar o cometimento de mais erros. Um ponto importante ainda é que o objetivo de desempenho da qualidade envolve um aspecto externo que lida com a satisfação do consumidor e um aspecto interno que lida com a estabilidade e eficiência da organização.

Rapidez significa quanto tempo os consumidores precisam esperar para receber seus produtos ou serviços. O principal benefício da rapidez de entrega dos bens e serviços

para os consumidores é que ele enriquece a oferta. Para a maioria dos bens e serviços, quanto mais rápidos estiverem disponíveis para o consumidor, mais provável é que este venha a comprá-los. A rapidez da operação interna também é importante. A resposta rápida aos consumidores externos é auxiliada, sobretudo pela rapidez da tomada de decisão, movimentação de materiais e das informações internas da operação.

Entretanto, a rapidez interna pode ter benefícios complementares como redução de estoques e redução de riscos. Quando centenas de produtos movimentam-se diariamente pela fábrica, esse tempo de espera resulta em estoques maiores de peças e produtos. Por outro lado, se a espera pode ser reduzida (pela movimentação e processamento de peças em lotes menores, por exemplo), as peças se movimentarão com mais rapidez na fábrica e, como resultado, o estoque entre os estágios do processo será reduzido. Por outro lado, quanto mais longo o período de previsão dos eventos, maior o risco. Ou seja, quanto mais à frente a companhia prever a demanda, mais provavelmente cometerá erros. Isso tem implicações importantes na rapidez de execução de qualquer operação. No caso de uma fábrica de automóveis, por exemplo, se o tempo total necessário para a porta completar seu percurso pela fábrica for de seis meses, estará passando pela primeira operação seis semanas antes de atingir seu destino final. A quantidade de portas processadas será determinada pela previsão de demanda feita seis semanas antes. Quase certamente a fábrica estará fabricando o número errado de portas porque a previsão estará errada. Alternativamente, caso o período total de fabricação das portas for de uma semana apenas, as portas processadas no primeiro estágio serão previstas apenas com uma semana de antecedência. Sob essas circunstâncias, é mais provável que o número e os tipos de portas processadas sejam os necessários.

Confiabilidade significa fazer as coisas em tempo para os consumidores receberem seus bens ou serviços prometidos. Os consumidores só podem julgar a confiabilidade de uma operação após o produto ou serviço ter sido entregue. Ao selecionar o

serviço pela primeira vez, o consumidor não terá qualquer referência do passado quanto à confiabilidade. Entretanto, no decorrer do tempo, confiabilidade pode ser mais importante do que qualquer outro critério. Não importa quão barata seja uma passagem de ônibus ou sua rapidez se o serviço estiver atrasado e os veículos estiverem sempre lotados, obrigando os passageiros a tomar táxi.

A confiabilidade na operação interna tem efeito similar. Os clientes internos julgarão o desempenho uns dos outros, analisando o nível de confiabilidade entre as microoperações na entrega pontual de materiais e informações. As operações que possuem confiabilidade interna maior são mais eficazes do que as que não possuem, pelo fato de a confiabilidade gerar economia de tempo, dinheiro e dar estabilidade. Nesses casos, por conta de uma falha de confiabilidade de fornecimento, parte significativa do tempo das operações será destinada à reprogramação dos serviços; o uso ineficaz de tempo será transformado em custo operacional extra. As peças de reposição podem custar mais para serem entregues com urgência, os funcionários de manutenção receberão pagamento mesmo quando não houver serviços ou peças com que trabalhar, assim como alguns outros custos fixos não serão diminuídos. A perturbação causada nas operações pela falta de confiabilidade vai além do tempo e custo. Afeta a “qualidade” do desempenho em tempo da operação. Se tudo em uma operação for perfeitamente confiável, e assim permanecer por algum tempo, haverá um nível de confiança entre as diferentes partes da operação. Não haverá “surpresas” e tudo será previsível.

Flexibilidade significa capacidade de mudar a operação. Pode ser alterar o que a operação faz, como faz ou quando faz. Especificamente, a mudança deve atender a quatro diferentes tipos de exigência. A primeira é a flexibilidade de produzir ou gerar produtos ou serviços diferentes; a segunda está relacionada com a flexibilidade de composto ou mix, ou seja, produzir uma ampla variedade ou composto de produtos e serviços; a terceira é a

flexibilidade de volume ou a produção de quantidades ou volumes diferentes de produtos ou serviços, e a última relaciona-se com a flexibilidade de entrega, quando se tem diferentes tempos de entrega.

O desenvolvimento de uma operação flexível pode também trazer vantagens aos clientes internos da operação. Dessa forma, a flexibilidade de operações pode agilizar a resposta, caso um hospital precise enfrentar um repentino fluxo de pacientes procedentes de um acidente, por exemplo. A flexibilidade economiza tempo quando as estruturas e equipamentos de uma fábrica, por exemplo, são flexíveis e permitem a produção de um amplo mix de produtos sem a necessidade de paralisação do sistema para sua reconfiguração. E por fim, a flexibilidade mantém confiabilidade quando eventos imprevistos perturbam os planos.

Finalmente, tratando-se de custos, para as empresas que concorrem diretamente em preço, o custo será seu principal objetivo de produção. Quanto menor o custo de produzir seus bens e serviços, menor pode ser o preço para seus consumidores. Mesmo as empresas que concorrem em outros aspectos que não o preço estarão interessadas em manter seus custos baixos. É importante destacar ainda que cada um dos objetivos de desempenho descritos anteriormente possui vários efeitos externos e internos, e todos eles afetam os custos. Dessa forma, operações de alta qualidade que não desperdiçam tempo ou esforço de retrabalho, operações rápidas que reduzem o nível de estoque em processo, bem como os custos administrativos indiretos, operações confiáveis que não causem surpresas desagradáveis aos clientes ou operações flexíveis que adaptam-se rapidamente às circunstâncias mutantes e não interrompem o restante da operação global, podem reduzir de forma significativa os custos operacionais de uma empresa.

É importante ainda, para qualquer forma de negócio, que seja representada a importância relativa dos objetivos de desempenho para que seja planejada a melhor estratégia para a empresa. Conforme Thompson Jr. e Strickland III (2000, p.1), a estratégia da empresa

consiste do conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gerentes executam para atingir o melhor desempenho da empresa. A estratégia, em verdade, é o planejamento do jogo de gerência para reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objetivos de desempenho.

Para que sejam atingidos os objetivos de desempenho que a empresa julga importantes e prioritários, os gerentes da empresa devem escolher atentamente as estratégias de marketing-mix e a logística.

Como já mencionado, as estratégias relacionadas com as quatro variáveis do marketing-mix (produto, preço, comunicação e distribuição) e a logística possuem correspondência com os cinco objetivos de desempenho já apresentados. Dependendo das estratégias de produto utilizadas, pode-se afetar os objetivos de qualidade, flexibilidade e confiabilidade de uma empresa. Já as estratégias relacionadas com o preço afetam a flexibilidade e os custos da empresa. A comunicação afeta a confiabilidade do empreendimento e por fim, a distribuição, assim como a logística, afetam os objetivos de rapidez, flexibilidade, confiabilidade e custo. Dessa forma, identificando quais as estratégias de marketing-mix e logística utilizadas por uma empresa, pode-se identificar quais são os objetivos de desempenho priorizados e valorizados por uma empresa e assim identificar os fatores-chave de sucesso de um empreendimento. Os fatores-chave de sucesso são definidos como o conjunto de abordagens de ação relacionadas com a estratégia, com as capacidades competitivas e com os resultados do negócio que cada empresa constrói para ser mais competente, para que possa assim, garantir lucratividade e sucesso em relação a seus concorrentes (THOMPSON JR.; STRICKLAND III, 2000).

Conforme os mesmos autores, os gerentes que erram o diagnóstico sobre quais fatores são realmente cruciais para o sucesso competitivo de longo prazo ficam sujeitos a utilizar estratégias mal concebidas para perseguir metas competitivas de menor importância.

Normalmente, uma empresa que compreende os fatores-chave de sucesso ligados ao seu ramo de negócio pode conseguir vantagem competitiva sustentada treinando sua estratégia nos fatores-chave de sucesso do negócio; devotando suas energias a eles, passa a ser distintivamente melhor que as rivais na obtenção de sucesso. Na verdade, a utilização de um ou mais dos fatores-chave de sucesso como pedra angular para a estratégia da empresa normalmente é um aspecto necessário para qualquer jogo gerencial vitorioso. Muito raramente uma indústria ou empresa tem mais de três ou quatro fatores-chave de sucesso – a identificação dos fatores-chave de sucesso serve para julgar sobre as coisas que são mais importantes para o sucesso competitivo e as que são menos importantes. A compilação de uma lista de todos os fatores que constituem apenas um pequeno problema anula a finalidade de concentrar a atenção do gerente nos fatores verdadeiramente cruciais para o sucesso competitivo de longo prazo.

Desenvolvido por Rockart (1978), o fatores-chave de sucesso, ou fatores-críticos de sucesso (FCS) é um método empírico baseado em entrevistas que provê técnicas estruturadas passíveis de serem utilizadas por entrevistadores na identificação das prioridades gerenciais. Os resultados, que são posteriormente confrontados para verificação das interseções, poderão ser utilizados no planejamento e construção de sistemas de informação gerenciais; num sistema *top-down* de desdobramento: indústria, empresa, departamento e indivíduos. A maioria dos gerentes utiliza o conceito de FCS, mesmo que implicitamente. Mas, uma vez explicitados, a alocação de recursos poderá ser mais corretamente definida.

2.4.2 Os riscos percebidos no varejo eletrônico

Não podem ser deixados de lado ainda os riscos inerentes ao varejo eletrônico de flores. Identificar os riscos, principalmente os relacionados com o cumprimento dos

objetivos de desempenho priorizados no empreendimento, é fundamental para que os fatores-chave de sucesso venham a se concretizar.

Conforme Di Serio e Sampaio (2001, p.56), esses riscos referem-se à possibilidade de os elementos acordados entre as partes não ocorrerem. Os riscos trazem incerteza. Esta traz problemas devido aos distúrbios inesperados das transações e às dimensões necessárias para as estruturas de monitoramento e controle. Se forem grandes, acabam sendo onerosas. O alto grau de incerteza traz alto custo de transação. Há basicamente dois tipos de incerteza: a de contingência (estado da natureza) e a de comportamento estratégico (comportamento dos rivais). Ou seja, as transações com maior incerteza demandam estruturas de controle mais complexas, com custo muito elevado, interferindo na forma como as transações ocorrerão (NEVES, 1995). Uma transação entre dois elementos de um sistema agroindustrial não se dá sem custos. Antes do início da transação, existem os custos da procura, obtenção da informação, do conhecimento do parceiro, entre outros. São os custos de transação *ex-ante* (NEVES, 1995). Já os custos *ex-post* são os custos de mensuração e monitoramento do desempenho, custos de renegociações, etc (SMORIGO, 2000).

A minimização dos riscos implica na redução dos custos de transação, representando um elemento de eficiência na concorrência entre empresas. No caso do varejo eletrônico de flores, existem riscos de entrega fora do prazo, ou de entrega sem os padrões de qualidade pré-estabelecidos, já que as flores são altamente perecíveis; existem também os riscos de não pagamento e de falta de suprimento de matérias primas, entre outros (DI SERIO; SAMPAIO, 2001, p.56).

Segundo Williamson (1991), a teoria dos custos de transação estuda como os parceiros se protegem dos riscos em suas relações comerciais. De acordo com o grau de risco percebido pelo cliente, os objetivos de desempenho da empresa são alterados, gerando principalmente uma imagem negativa da empresa e a perda de confiança pelo consumidor.

Apesar de os riscos relacionados com o varejo eletrônico de flores representarem custos de transação, para o presente trabalho esses riscos serão tratados e analisados sob a ótica da teoria dos riscos percebidos pelo cliente e não sob o foco da teoria da nova economia institucional e dos custos de transação. Conforme Solomon (1998), o risco percebido pode ser entendido como a crença de que a compra de um produto ou serviço venha a ter conseqüências negativas. Essa teoria tem como foco a percepção do cliente e do que este acredita ser mais importante e decisivo quando opta por comprar ou não determinado bem ou serviço, por meio de determinado canal, influenciando de maneira direta os objetivos de desempenho da empresa varejista.

Tratando especificamente do ambiente do comércio eletrônico, Kovacs e Farias (2004), analisando indivíduos que nunca compraram via varejo eletrônico e indivíduos que já o fizeram, destacam que a satisfação e a perda da socialização são aspectos importantes a serem trabalhados para o incentivo dos indivíduos que nunca compraram pela rede. Por sua vez, os riscos físicos – relacionados com danos provocados por mau acondicionamento ou transporte - e, principalmente os de futura oportunidade perdida – encontrar posteriormente um produto melhor fora da rede ou o mesmo produto com preço melhor fora da rede - e da proteção da informação – interceptação de dados pessoais e financeiros - devem ser analisados para a criação de estratégias de redução de risco tanto para os que compram quanto para os que ainda não compraram por este meio.

Os resultados da pesquisa dos autores indicam que os riscos influenciam a decisão de adquirir produtos e serviços pela rede, havendo uma relação inversa entre o risco percebido e a predisposição para a compra por esse canal. Liebermann e Stashevsky (2002), de forma análoga, em um estudo realizado em Israel, mostram o efeito negativo dos riscos percebidos em relação à predisposição para comprar via varejo eletrônico. Os autores destacam que a violação de informações relativas ao número do cartão de crédito e dados

persoais são os principais riscos percebidos tanto pelos clientes que nunca efetuaram uma compra via Internet quanto para o grupo de pessoas que já efetuou pelo menos uma compra via canal eletrônico. Ainda, segundo Liao e Cheung (2001), em estudo feito em Cingapura, outro importante risco percebido pelo consumidor é o risco de não entrega ou entrega fora do prazo.

Dessa forma, uma empresa que opera o varejo eletrônico de flores deve lançar mão de estratégias que além de minimizarem os riscos inerentes ao varejo eletrônico, comuniquem de maneira eficiente aos clientes e potenciais clientes a existência de tais mecanismos de segurança eletrônica, transporte e logística, a fim de aumentar o consumo e a confiança dos clientes em relação à empresa. Conforme estudo feito por Park e Jung (2003), na Coréia e nos Estados Unidos, os mecanismos de segurança e logística já tiveram grande avanço e melhoria ao longo dos últimos anos em todo o mundo. O importante agora é utilizar adequadamente as ferramentas de marketing, de modo a promover o varejo eletrônico, trazendo e estimulando consumidores ao canal eletrônico.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este capítulo apresenta a metodologia de pesquisa utilizada na elaboração deste trabalho. A explicitação da metodologia a ser utilizada para a realização desta pesquisa pode ser considerada uma etapa fundamental, no sentido de esclarecer como se pretende tratar o problema colocado (SILVA, 1999). Para descrever o método adotado por esta pesquisa, este capítulo está subdividido em cinco itens. O primeiro descreve o tipo e o design de pesquisa empreendida. O segundo trata das fontes secundárias e primárias de dados consultados. O terceiro capítulo segue apresentando a população e o tamanho da amostra. O quarto apresenta os procedimentos de coleta de dados e o quinto, a análise dos dados e a apresentação dos resultados.

3.1 Tipo e design de pesquisa

Conforme a definição de Moura Castro (1978, p.36), a pesquisa, é do tipo teórica-empírica, partindo de uma formulação teórica e posteriormente confrontando-a com os fatos reais, por meio da observação empírica.

De acordo com Miles, citado em Ghauri et al. (1995, p.85), “[...] a pesquisa qualitativa é adequada em estudos de assuntos complexos, como o comportamento humano ou organizacional, permitindo que o pesquisador obtenha informações muito mais detalhadas.” Segundo o mesmo autor, “[...] a grande vantagem desse tipo de pesquisa para o estudo das organizações é a riqueza dos detalhes obtidos, da sua abordagem holística e o fluxo temporal das transformações que não é perdido na coleta de dados.” Dados os objetivos desta pesquisa, que envolve a análise dos componentes do marketing-mix e logística dentro da estrutura das

empresas que operam com a comercialização eletrônica de flores, a pesquisa qualitativa é o caminho mais adequado.

O design mais apropriado para esta pesquisa é o estudo de caso, o qual objetiva a obtenção de um conhecimento mais aprofundado de uma realidade delimitada (TRIVIÑOS, 1990, p.133). Segundo Yin (2001, p.27) o estudo de caso é uma pesquisa de natureza empírica que investiga um fenômeno atual dentro da situação onde ele ocorre, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claros. Ainda conforme o autor, existem situações em que uma estratégia de pesquisa específica possui uma vantagem distintiva. Para o estudo de caso, isso ocorre quando se faz uma questão do tipo “como” ou “por quê” sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle (YIN, 2001, p.28).

O estudo realizado também será do tipo multicaso. Este método parece adequado pois, segundo Boyd (1987, p.73) “[...] ele pode ser útil na descoberta de três fatores: fatores que são comuns a todos os casos no grupo escolhido, fatores que não são comuns a todos, mas apenas em alguns subgrupos e fatores que são únicos num caso específico.” De forma geral o estudo multicaso permite uma maior abrangência dos resultados, ultrapassando os limites de unicidade obtidos quando se restringe a uma empresa.

Conforme citado anteriormente, o comércio eletrônico pode exibir diversas formas, dependendo do grau de digitalização (transformação de físico em digital) de três fatores ou dimensões: do produto ou serviço vendido, do processo e do agente intermediário de entrega (figura 2.5). Na forma tradicional de comércio, essas três dimensões são físicas, já onde existe comércio eletrônico puro todas essas dimensões são digitais. Se houver ao menos uma dimensão digital, porém não todas, a situação é considerada como comércio eletrônico parcial. As organizações totalmente físicas são chamadas de organizações de tijolo e cimento ou organizações da velha economia, enquanto as devotadas exclusivamente ao comércio

eletrônico são organizações eletrônicas puras ou empresas de clique e clique. As organizações de cliques e cimento, por sua vez, são aquelas que realizam tanto atividades de comércio eletrônico quanto físico.

A empresa que opera com o varejo eletrônico de flores pode ser de clique e clique, quando apenas intermedeia o processo de compra e venda de flores, entre clientes presenteadores e lojas físicas nas diversas regiões de entrega. Dessa forma, além do processo de venda, os produtos e o agente de entrega são digitais, já que não há qualquer contato com o produto físico (flores e outros produtos). Entretanto, a maior parte das empresas que atuam com o varejo eletrônico de flores possui um galpão próprio para a confecção dos buquês, arranjos florais e cestas, para entregas na área ao redor deste galpão (grandes centros populacionais). Neste caso, as empresas são de clique e cimento. As empresas de clique e cimento podem ainda atuar apenas no canal eletrônico ou podem atuar também com o varejo físico, caso de floriculturas ou *garden centers*, que também têm a opção de compra por Internet.

Dentre as empresas pesquisadas nesse trabalho, uma atua como clique e clique e outras três no sistema de clique e cimento: entre estas últimas, uma opera também com o varejo físico (floricultura tradicional) e apenas faz entregas na região onde está inserida. As duas restantes não possuem loja física.

Neste sentido, o estudo multicaso torna-se mais apropriado, visto que se procuram investigar com maior profundidade poucas empresas, que operam diferentes modelos de varejo eletrônico de flores. Busca-se entender por que ou como essas empresas tornaram-se bem-sucedidas, identificando assim, seus fatores-chave de sucesso.

3.2 Fontes de dados

Sobre os diferentes temas (objetivos de desempenho, fatores-chave de sucesso, estratégia, cadeia de flores, canais de distribuição, comércio eletrônico, riscos percebidos, marketing-mix e logística) e o setor alvo da pesquisa (varejo) buscaram-se dados secundários. Conforme Bryman (1989), os dados secundários são baseados em pesquisa de arquivos que podem ser históricos ou recentes, estatísticas e estudos previamente realizados. Ainda, de acordo com Ghauri et al. (1995, p.54), dados secundários podem ser definidos como informações coletadas por outros, em geral com propósitos diferentes dos nossos. Segundo Silva (1999), é importante considerar tal característica, pois deve-se ter cautela com possíveis interpretações dadas por quem os pesquisou, além de se observar que em alguns casos, nem sempre a fonte é isenta ou confiável.

Já os dados primários são aqueles que o pesquisador elabora no estudo, ou seja, com interação entre o pesquisador e o objeto de pesquisa (BRYMAN, 1989). Esses, conforme Churchill Jr. (1983, p.168), são obtidos diretamente a partir dos sujeitos que se deseja pesquisar e sobre eles.

- Dados secundários

Para esse estudo, buscaram-se dados secundários sobre o assunto (objetivos de desempenho, fatores-chave de sucesso, estratégia, cadeia de flores, canais de distribuição, comércio eletrônico, riscos percebidos, varejo, marketing-mix e logística – tópicos abordados na introdução e no referencial teórico), em livros, revistas, jornais, periódicos, dissertações, teses, anais de congressos, instituições ligadas ao setor estudado, que viessem a contribuir com o trabalho proposto. A partir desse estudo, podem-se direcionar as etapas seguintes, ou seja, escolher os agentes sobre os quais serão coletados os dados primários. Em termos de dados secundários, foram pesquisados:

- livros acadêmicos, tais como Parente, 2000; Coughlan et al., 2002; Rosenbloom, 2002; Slack et al., 2002; Kotler e Armstrong, 2003; Turban e King, 2004 e Catalini et al. 2004;
- periódicos e anais de congressos realizados no Brasil e no exterior (como Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural, Encontro Nacional da ANPAD, International PENSA Congress, EUROMA International Conference e SIMPOI);
- jornais (Folha de São Paulo e O Estado de São Paulo), revistas (Exame, The Economist), periódicos internacionais (Decision Support Systems, Electronic Commerce Research and Applications, Harvard Business Review, Industrial Marketing Management, Information and Management, Integrated Manufacturing Systems, International Journal of Operations e Production Management, Journal of Brand Management, Journal of Business Logistics, Journal of the Academy of Marketing Science, Marketing Intelligence & Planning, MIT Sloan Management Review, Supply Management, Technology in Society, entre outros) revistas especializadas (Revista Frutas & Legumes, Super Hiper, Frota&CIA), periódicos nacionais (Administração da Produção e Sistemas de Informação, Agroanalysis, Gestão & Produção, Informações Econômicas, Preços Agrícolas, RAE-eletrônica – FGV -, Revista Chapingo – México -, Revista Brasileira de Horticultura Ornamental), e Boletins agrícolas;
- banco de dados de bibliotecas de diversas universidades, tais como University of Florida, USP (ESALQ e FEA), UFSCar, UFSC e UNIMEP/Piracicaba, dissertações de mestrado, teses de doutorado, artigos dos centros de estudos das universidades e

- publicações de entidades especializadas (E-bit, Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada, Flower Council of Holland, Instituto Brasileiro de Floricultura, Instituto de Economia Agrícola).
- Dados primários

Os dados primários foram obtidos por meio de pesquisa de campo. Os questionários utilizados são de caráter semi-estruturado e foram aplicados *in loco* pelo pesquisador. Os questionários foram previamente submetidos a teste piloto para sanar falhas e problemas de compreensão. A última versão dos questionários está disponível no apêndice A.

O teste piloto foi realizado em agosto de 2005 mediante entrevista pessoal com o gerente geral de uma empresa de clique e cimento que opera o varejo eletrônico de flores. Nesse teste, a primeira versão do questionário foi testada e os primeiros resultados foram apresentados no exame de qualificação, realizado em agosto de 2005.

A pesquisa de campo foi feita por meio de entrevista pessoal com um especialista em mercado e comercialização de flores, e com gerentes de empresas varejistas especializadas no comércio eletrônico de flores. Dada a impossibilidade de estudo e avaliação do comportamento e preferências do consumidor final foi feita também uma observação participante do pesquisador, por meio de compras eletrônicas de buquês de rosas vermelhas em três das empresas estudadas na pesquisa.

As entrevistas pessoais da pesquisa foram realizadas durante o mês de fevereiro de 2006. O especialista em mercado e comercialização de flores entrevistado atualmente trabalha como gerente comercial de uma empresa atacadista, situada na cidade de São Paulo-SP, que possui entre seus clientes várias empresas que operam o varejo eletrônico de flores.

Todas as empresas que operam o varejo eletrônico de flores da amostra são da região da grande São Paulo. A escolha dos municípios dessa região deu-se por diversos

fatores. Dentre eles, destaca-se o fato de a maior parte das empresas relacionadas com o varejo eletrônico de flores ter sede na região, já que esta tem os maiores índices nacionais de densidade populacional e distribuição da população urbana, de acordo com dados do censo populacional do IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - 2000 (IBGE, 2000). Também foi considerada a limitação de tempo, facilidade de acesso e distância desses municípios em relação à cidade de São Carlos.

A observação participante do autor, que optou por assumir o papel de cliente apresentador no varejo eletrônico de flores, foi uma maneira de verificar algumas das informações fornecidas pelos gerentes entrevistados. Tal ensaio, conforme Martins (1994), é uma forma de observação na qual o observador é parte do contexto que está sendo observado. Neste caso, o papel do observador participante foi parte integrante da estrutura social ou canal de distribuição, já que ele assumiu o papel do consumidor final, conferindo o atendimento, a qualidade do produto e o prazo de entrega, entre outros fatores.

Os pedidos foram feitos todos na tarde de um dia do mês de março de 2006, para entrega na manhã do dia seguinte. O local estabelecido para entrega foi a sala do Grupo de estudos e pesquisas Agroindustriais - GEPAI, no departamento de Engenharia de Produção da UFSCar, em São Carlos-SP. Dentre as quatro empresas da amostra desta pesquisa, três fazem entregas para a cidade de São Carlos. O autor realizou compras eletrônicas diretamente através dos sites dessas três empresas, encomendando buquês de rosas vermelhas. É importante ressaltar que o buquê de rosas vermelhas é um dos produtos mais vendidos e padronizados nas vendas eletrônicas, sendo por essas razões o produto escolhido para as compras.

Duas semanas após as entrevistas, posteriormente à construção de um esquema representativo da estrutura geral de funcionamento do varejo eletrônico no Brasil (apresentado

na figura 4.1 – O varejo eletrônico de flores no Brasil), o autor verificou com os gerentes entrevistados, via e-mail, a representabilidade e aplicação de tal modelo.

3.3 População e tamanho da amostra

A população dessa pesquisa é composta pelas empresas que comercializam flores no varejo eletrônico. A amostra, de caráter não probabilístico e intencional, foi composta pela empresa do teste piloto e outras três empresas.

Das quatro empresas da amostra do trabalho, uma atua com o varejo eletrônico puro e as outras três no sistema de clique e cimento. Entre essas últimas, uma opera também com o varejo físico (possui floricultura tradicional) e apenas faz entregas para região da Grande São Paulo. As duas outras, apesar de possuírem um galpão para confecção dos buquês e arranjos florais para entrega de pedidos da região da grande São Paulo, não possuem loja física.

Todas as empresas foram escolhidas por uma amostragem por conveniência e especificidade. Nesta pesquisa, esta técnica foi a mais apropriada, pois permitiu a seleção de componentes da amostra de acordo com as características necessárias para a obtenção de casos considerados típicos nesta população (SELLTIZ et al, 1974, p.584).

Para definição da amostra buscaram-se alguns critérios chave:

- empresas cujos principais itens comercializados fossem flores e plantas ornamentais;
- empresas cujo link aparecesse nas duas primeiras páginas listadas quando buscavam-se sites relacionados com o varejo eletrônico de flores no Brasil, no endereço de busca Google (www.google.com.br). Destaca-se que o Google é o endereço de busca mais popular da Internet e classifica um site de acordo com o número de *links* em outras páginas que direcionem a ele;

- empresas que fossem avaliadas como empresas diamante ou ouro no site da E-bit empresa;
- empresas que operassem o varejo eletrônico de flores há pelo menos 2 anos;
- empresas que tivessem sede nos municípios da grande São Paulo;
- uma empresa que operasse o varejo eletrônico puro (clique e clique);
- três empresas que operassem o varejo eletrônico no sistema clique e cimento, sendo dentre essas:
 - duas empresa que não dispusessem de loja física (floricultura tradicional ou *garden center*) e cuja distribuição abrangesse, no mínimo, todo o território brasileiro;
 - uma empresa que operasse o varejo eletrônico de flores, que dispusesse de loja física (floricultura tradicional ou *garden center*).

Como já destacado anteriormente, foi também realizada uma entrevista pessoal com um especialista em mercado e comercialização de flores. Foi ainda realizada pelo autor deste trabalho uma observação participante de compra de buquês de rosas em três das empresas entrevistadas. Posteriormente às entrevistas, houve ainda verificação via e-mail da estrutura geral de funcionamento do varejo eletrônico no Brasil, com todos os gerentes entrevistados.

3.4 Procedimento de coleta de dados

A coleta de dados deu-se por meio de uma entrevista pessoal. O instrumento de coleta foi um questionário semi-estruturado, não disfarçado. Como o nome sugere, os dados foram coletados a partir das respostas obtidas daquelas pessoas que teriam as informações desejadas. Questionários semi-estruturados são mais adequados quando numa pesquisa se busca obter informações sobre o que o entrevistado sabe, crê ou espera, sente ou deseja,

pretende fazer, faz ou fez (SELLTIZ, 1974, p.54). Conforme Triviños (1990), para alguns tipos de pesquisa qualitativa, a entrevista semi-estruturada é um dos principais meios para se realizar a coleta de dados, ao mesmo tempo em que valoriza a presença do pesquisador, oferece todas as perspectivas possíveis para que o entrevistado alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a pesquisa.

Conforme Aaker e Day (1990), esse método é menos estruturado e mais intensivo que as entrevistas com base em um questionário padronizado. Também de acordo com os autores, vale ressaltar que o método possui um grande potencial para novos *insights* e perspectivas sobre o assunto estudado.

A entrevista semi-estruturada partiu de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses que interessavam à pesquisa. Especificamente, as perguntas das entrevistas às pessoas-chave das empresas que operam o varejo eletrônico de flores – disponíveis no apêndice A - foram resultantes da teoria sobre objetivos de desempenho, canais de distribuição, varejo, comércio eletrônico, cadeia de flores, riscos percebidos e principalmente marketing-mix e logística. Na presente pesquisa, foram entrevistadas aquelas pessoas que supostamente “conhecessem” bem os assuntos abordados e sua evolução nas empresas. Para tanto, por meio de um contato inicial através de e-mail ou telefone foram identificadas essas pessoas-chave. Em seguida, deu-se o agendamento das entrevistas. Os entrevistados receberam um protocolo de pesquisa, disponível no apêndice C, com o intuito de esclarecer os objetivos da entrevista, garantir o sigilo sobre as informações e sobre a identidade da empresa.

Para a entrevista com o especialista em flores, utilizou-se o questionário apresentado no apêndice B, baseado principalmente nas teorias relacionadas com os objetivos de desempenho, canais de distribuição, varejo, cadeia de flores, e logística de suprimento.

3.5 Análise dos dados e apresentação dos resultados

De acordo com Yin (2001), a análise dos dados consiste no exame, categorização, tabulação, ou de outra maneira, recombina as evidências para discutir as proposições iniciais do estudo. Segundo Triviños (1990, p.170), a pesquisa qualitativa se desenvolve de forma dinâmica, em contínua retroalimentação entre a coleta e tratamento dos dados e esta característica permite ao pesquisador correlacionar os dados coletados. O estudo do marketing-mix no comércio eletrônico de flores, assim como de aspectos relacionados com a logística, apoiado na pesquisa empírica permitiu uma análise coerente dos dados obtidos, possibilitando fazer algumas recomendações.

Conforme Yin (2001), a análise das informações de um estudo multicaso é uma das etapas menos trabalhadas e mais difíceis de ser realizada quando esse design de pesquisa é adotado. O autor ressalta que existem poucas fórmulas pré-estabelecidas, levando o pesquisador a depender sobremaneira do seu próprio estilo e rigor. No entanto, Yin (2001) sugere duas estratégias gerais para conduzir a análise de estudos multicase: o uso de proposições teóricas e perguntas ou a descrição do caso. Neste trabalho, é utilizada a segunda estratégia: descrição do caso. Com isso, os dados desta pesquisa são analisados e comparados de forma que sejam verificadas as semelhanças, diferenças e particularidades.

Na apresentação dos resultados, os relatórios individuais dos estudos de casos, desenvolvidos com base nas entrevistas realizadas com pessoas chave nas empresas, no material fornecido e nas observações diretas do entrevistador, não fazem parte dessa dissertação, para manter a confidencialidade prometida e proteger a identidade dos participantes.

Também de forma a preservar a confidencialidade das informações obtidas, pelo fato de serem muitas as ações estratégicas adotadas pelas empresas, os quatro estudos de

caso não serão identificados e a discussão dos resultados obtidos não irá retratar uma empresa específica ou revelar a identidade do informante/ entrevistado.

Para facilitar o entendimento da discussão dos resultados alguns esclarecimentos a respeito da metodologia utilizada se fazem necessários. Esta dissertação analisa quatro empresas do setor, ou seja, foram estudados quatro diferentes modelos de operar o varejo eletrônico de flores.

Embora outras importantes empresas do setor não façam parte da amostra pesquisada, as opiniões a respeito e as suas estruturas operacionais e logísticas foram obtidas por meio dessas entrevistas e pelo contato com um especialista em floricultura que atualmente opera como atacadista privado e entrega flores e plantas ornamentais para seis importantes empresas que operam com o varejo eletrônico de flores.

Os dados obtidos em cada um dos relatórios foram analisados e as informações obtidas comparadas entre si para indicar similaridades e diferenças na forma como o processo se desenvolve. Essa etapa foi desenvolvida através do agrupamento, em forma de respostas aos objetivos colocados no item 1.5, dos dados contidos nos relatórios das entrevistas pessoais.

Como resultado, com as informações originadas em cada entrevista e trabalhadas como descrito anteriormente, foi construído um corpo básico desse processo, baseado no atendimento dos objetivos apresentados. O conteúdo de cada resposta sumariza e sintetiza os pontos mais relevantes das opiniões de cada um dos agentes envolvidos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo detalha os resultados da pesquisa empírica realizada com as empresas que operam com o varejo eletrônico de flores e sua subsequente análise. Os dados são tratados de forma consolidada, mantendo-se a confidencialidade das empresas pesquisadas, já que alguns dados são considerados estratégicos por elas.

Primeiramente as empresas participantes são identificadas e brevemente descritas. Posteriormente, o capítulo segue apresentando os resultados de forma a atender aos objetivos da pesquisa, já apresentados no item 1.5.

4.1 Caracterização das empresas pesquisadas

Como já apresentado no capítulo anterior, foram entrevistados gerentes de quatro empresas que operam o varejo eletrônico de flores. O quadro 4.1 a seguir mostra de forma geral a caracterização dessas empresas.

QUADRO 4.1 – As empresas da pesquisa

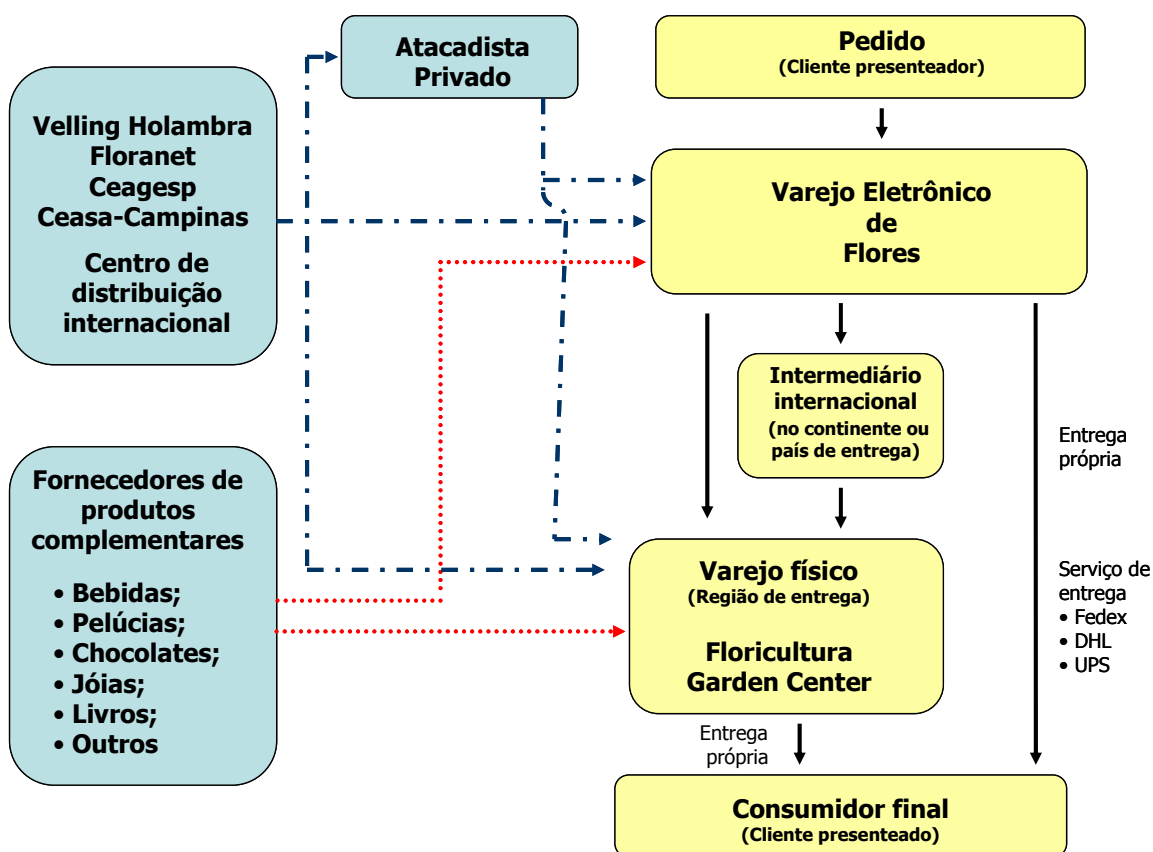
	Classificação da empresa	Possui loja física	Área de entrega
Empresa A	clique e clique	não	nacional e internacional
Empresa B	clique e cimento	não	nacional e internacional
Empresa C	clique e cimento	não	nacional e internacional
Empresa D	clique e cimento	sim	regional

Fonte: Elaborado pelo autor

4.2 Os objetivos

4.2.1 Identificar como as empresas operam o varejo eletrônico de flores.

A figura 4.1 a seguir apresenta um fluxograma representativo do varejo eletrônico de flores em seus diferentes formatos. O fluxograma apresenta o processo que vai desde o pedido feito pelo cliente apresentador até a sua entrega. A figura mostra também as fontes de suprimento de flores e plantas e de outros produtos no varejo eletrônico de flores.



Fonte: Elaborada pelo autor

FIGURA 4.1 – O varejo eletrônico de flores no Brasil

O processo inicia-se com o pedido feito pelo cliente apresentador. Este, de acordo com os entrevistados, é em sua grande maioria do gênero masculino (cerca de 70% a 80% das vendas), acessa o site de uma empresa que opera o varejo eletrônico de flores e escolhe então o produto (buquê, arranjo, cesta, etc.), o local, a data e o horário de entrega. A partir da confirmação de pagamento, a empresa inicia então o processamento do pedido.

As empresas de clique e cimento que operam o varejo eletrônico de flores possuem um galpão ou área próprios para a confecção dos produtos - buquês, arranjos florais, cestas de flores com produtos diversos, etc. Os produtos confeccionados nesses locais geralmente são entregues por meio de frota de distribuição da própria empresa, atendendo os locais de entrega situados na região próxima a esses galpões, que geralmente fica nos grandes centros populacionais como São Paulo e Rio de Janeiro.

Entretanto, para períodos de maior demanda, como Dia das Mães, Natal e Dia dos Namorados, muitas empresas contratam serviços de entrega terceirizados, como serviços de empresas transportadoras ou de taxistas dispostos a fazer entregas. Não é interessante manter frota própria de veículos, nem uma equipe maior de motoristas para atender os poucos períodos de pico de entrega durante o ano. Dessa forma, terceirizar os serviços de entrega nesses períodos mostra-se uma estratégia interessante para redução de custos fixos, diminuindo ao mesmo tempo a ociosidade dos veículos e dos motoristas. Faz-se necessário, contudo, que as empresas contratadas para esses serviços estejam comprometidas com as estratégias de entrega e atendimento ao cliente, garantindo a qualidade dos produtos e serviços entregues, assim como a confiança dos clientes na empresa.

Um outro sistema de entrega utilizado por algumas empresas de tijolo e cimento que atinge não apenas a área ao redor do galpão de confecção, mas praticamente todo o território nacional, são os serviços de entrega ou correios expressos, como o oferecido pelo FEDEX, pelo DHL ou pelo UPS.

Entretanto, para entrega de pedidos longe da área de confecção, as empresas geralmente operam em um sistema de parceria com o varejo físico (floricultura ou *garden center*) no próprio local de entrega, ou próximo a ele. A partir de então, os responsáveis pelas floriculturas ou *garden centers* se encarregam da confecção e entrega do produto pedido ao cliente apresentado. Se por um lado os serviços de correio expresso garantem maior padronização dos produtos e maior controle de qualidade, por outro, os acordos comerciais ou parcerias com floriculturas físicas, próximas aos locais de entrega, geram menores custos e maior agilidade no processo. Esses dois sistemas de entrega são discutidos no tópico sobre a estrutura logística deste capítulo.

No caso das entregas internacionais, a empresa, na maioria dos casos, entra em contato com um intermediador internacional (Interflora ou FTP, por exemplo) e este intermedeia o processo contatando o varejo físico mais próximo à região de entrega no país de destino. Algumas empresas varejistas, no entanto, entram em contato diretamente com floricultura ou *garden center* no país de entrega.

As empresas de clique e cimento que operam o varejo eletrônico de flores e as lojas do varejo físico são supridas por flores e plantas e por produtos complementares como bebidas, pelúcias, chocolates, jóias, presentes e livros, dentre outros. O suprimento de flores e plantas, como apresentado na figura 1.1 da seção 1.4. (justificativa e relevância do trabalho) provém principalmente de atacadistas privados ou diretamente de Centros de Distribuição. Já o suprimento dos produtos que são vendidos junto às flores (aqui denominados complementares) é proveniente de distribuidores distintos, que são atacadistas ou grandes varejistas principalmente.

4.2.2 Entender como as empresas que operam o varejo eletrônico de flores se estruturam em relação ao suprimento de flores e outros produtos.

O suprimento de flores e plantas ornamentais enviado às empresas de clique e cimento é feito por meio de compras semanais de atacadistas privados ou de centros de distribuição. Neste trabalho, foram analisadas empresas situadas na região da grande São Paulo. Conforme os entrevistados, por motivos relacionados com o preço dos produtos, com a distância e facilidade de acesso aos centros de comercialização, os gerentes de grande parte das empresas que operam o varejo físico e eletrônico de flores optam pelo suprimento de flores e plantas provenientes de locais próximos aos galpões de confecção dos produtos. Para a maior parte das empresas que prioriza tais pontos, a CEAGESP é o fornecedor (centro de distribuição) que melhor preenche esses requisitos.

Outra forma de organização do suprimento, segundo os entrevistados, é a compra de flores e plantas de atacadistas privados. Neste caso, observam-se basicamente dois grupos de atacadistas. De um lado existem os atacadistas preocupados com a qualidade dos produtos, assim como seu suprimento de maneira constante. Estes são supridos principalmente por centros especializados em comercialização de flores e plantas ornamentais como Veiling Holambra e a Floranet. Por outro lado, existem os atacadistas preocupados principalmente com custos, sendo conhecidos como oportunistas, especuladores ou “aventureiros” (SÁ et al., 2005). Esses agentes baseiam suas compras na CEAGESP e na CEASA Campinas.

A CEAGESP (Companhia de Entrepostos e Armazéns Gerais do estado de São Paulo), localizada na cidade de São Paulo, concentra a produção de produtos hortifrutigranjeiros oriunda de várias regiões, facilitando a atividade dos compradores. Porém, a falta de padrões de classificação e o longo período de comercialização prejudicam a

aparência dos produtos, atributo essencial para a comercialização de flores (ANEFALOS, 2004). Conforme o atacadista privado entrevistado, esse não é um centro especializado na comercialização de flores e plantas ornamentais e, portanto, não exige um padrão de qualidade muito alto dos produtores ou atacadistas que possuem banca ali.

Segundo Arruda et al. (1996) e Machado (2004), os CEASA's (Centro Estadual de Abastecimento S.A.) foram criados para prover uma estrutura pública onde a comercialização privada de produtos hortifrutigranjeiros poderia ocorrer de forma competitiva, aumentando a transparência e o acesso dos produtores. Porém, à imagem da CEAGESP, hoje as estrutura das CEASA's estão associadas a uma imagem de ineficiência, formação de grupos de interesse, perdas físicas no processo de comercialização e inoperância dos agentes públicos, inicialmente vistos como protetores dos interesses da sociedade. Um de seus principais entrepostos está localizado em Campinas, no interior do Estado de São Paulo, próximo às principais regiões produtoras de flores e plantas.

Na CEAGESP e na CEASA Campinas podem ser encontradas flores e plantas com diversos níveis de qualidade e preço. Conforme o especialista em mercado de flores entrevistado, “como o consumidor brasileiro ainda está adquirindo o hábito de comprar flores, este geralmente não consegue diferenciar os diversos níveis de qualidade de uma flor”. Dessa forma, muitos atacadistas e varejistas compram flores nesses centros para diminuir seus custos de suprimento, e o varejo eletrônico segue essa tendência.

Algumas empresas de clique e cimento, entretanto, visando atender a um grupo de clientes mais exigente - que percebe mais benefícios do que custos numa relação de troca, o “valor superior” do produto e a sua qualidade - adquirirão suas flores e plantas ornamentais de bancas (na CEAGESP ou CEASA Campinas) que oferecem produtos de qualidade superior, de centros especializados em comercialização de flores e plantas ornamentais (Veiling Holambra e Floranet) ou de atacadistas privados que compram flores nesses centros.

O VEILING Holambra, que é parte integrante da Cooperativa Agropecuária Holambra (SP), é o principal centro de comercialização de flores e plantas do Brasil, sendo responsável por cerca de 35% do mercado nacional. Concentrando a produção de cerca de 260 fornecedores da macro região de Holambra e outras regiões produtoras, que distribuem seus produtos por meio de 225 empresas de pequeno, médio e grande porte, para todo o território nacional e Mercosul (VEILING HOLAMBRA, 2004). O trabalho realizado no VEILING Holambra vai desde o recebimento dos produtos até a sua comercialização, que pode ser operacionalizada por quatro diferentes sistemas, dos quais se destaca o sistema de leilão holandês reverso (VEILING HOLAMBRA, 2002).

A FLORANET é uma empresa que tem como missão gerar vantagens competitivas aos membros da Cooperflora, um grupo de produtores de flores e plantas de Holambra-SP. A FLORANET procura extrair do mercado as melhores condições de preço aos seus produtores associados e busca um melhor fluxo de informações ao longo de toda a cadeia de flores, trazendo as demandas e tendências do consumidor final ao produtor (FLORANET, 2004).

Ao contrário das compras dos outros produtos que acompanham os arranjos florais, a frequência de compras de flores e plantas ornamentais é alta, por causa da alta perecibilidade das plantas. É necessário que se tenha em mente que mesmo depois de colhidas, as flores continuam vivas e por isso precisam de energia para manter suas estruturas morfológicas e seus processos bioquímicos. Dessa maneira, faz-se necessário uma redução das atividades biológicas para minimizar o consumo dessas reservas energéticas e fazer com que a planta mantenha-se vistosa por mais tempo. Para tanto, é necessário que as chamadas cadeias do frio e da água sejam mantidas, de maneira que após a colheita as plantas fiquem sob baixa temperatura e com um contínuo fornecimento de água, até serem compradas pelo consumidor final.

Apesar de se ter consciência da importância e das vantagens da refrigeração, os agentes do canal de distribuição de flores e plantas ornamentais ainda precisam aprender a utilizar esse tipo de tecnologia. Os grandes centros de distribuição (Veiling Holambra, CEASA Campinas, CEAGESP e Floranet) já têm ou estão implementando o sistema. O problema, porém, está nas fases posteriores da cadeia, onde maiores esforços são necessários, como por exemplo, o resfriamento no transporte ao varejo ou aos aeroportos. O ideal seria que o resfriamento fosse mantido em toda a extensão da cadeia após a colheita, inclusive nos galpões dos aeroportos e no próprio varejo físico.

Por causa da perecibilidade, o suprimento de flores e plantas ornamentais ao varejo eletrônico de flores precisa ter, no mínimo, frequência semanal. As empresas de clique e cimento da amostra fazem suas compras de flores de 2 a 6 vezes por semana e todas as empresas entrevistadas procuram ao máximo manter as cadeias do frio e da água até o momento da entrega ao cliente presenteado. Para garantir tais condições, as empresas dispõem de câmaras frias nos galpões de confecção dos arranjos florais e as caçambas dos utilitários da frota de entrega são internamente revestidas com isolante térmico, além de contínuo suprimento de água.

Contudo, é difícil garantir que tais cadeias sejam mantidas nas floriculturas ou *garden centers* que mantêm parceria com a empresa. Seria necessário que visitas pessoais a esses parceiros fossem feitas periodicamente, para checar as condições de condicionamento e armazenamento das plantas. Uma forma indireta de verificação se dá através do retorno dado tanto pelos clientes presenteadores quanto pelos presenteados, em relação à qualidade do produto entregue.

Mesmo com a necessidade de constante suprimento de flores e plantas, não há contrato formal entre os atacadistas e o varejo eletrônico. Os entrevistados alegam que essa é uma característica cultural do setor, e que não há necessidade de tais contratos, devido à

confiança estabelecida entre o atacadista e o varejista. Entretanto, conforme o especialista em mercado de flores entrevistado, em grande parte dos casos também não há fidelidade ou exclusividade nas transações entre os atacadistas e os varejistas eletrônicos.

É importante lembrar também que o cultivo de flores é sazonal. Dessa maneira, nem sempre é possível garantir a disponibilidade de um determinado tipo de flor ou planta, ou pelo menos da cor escolhida. Em parte dos casos, o que ocorre nesses períodos é uma forte restrição de oferta desses produtos específicos, principalmente nos centros não especializados em comercialização de flores e plantas ornamentais. Nesses casos, reconhecendo maior demanda atacadista e oferta restrita por parte de seus produtores cooperados, o Veiling Holambra e a Floranet acabam priorizando as vendas aos seus atacadistas “fiéis”, como uma forma de motivação e cooperação (SÁ et al., 2005). Dessa forma, os atacadistas oportunistas muitas vezes ficam sem essas plantas, substituindo-as por similares ou por outras de qualidade inferior.

Desse modo, para os casos de empresas que focam constância na oferta de produtos de qualidade, recomenda-se o suprimento de flores e plantas via atacadistas mais “profissionais”. De maneira análoga, recomenda-se também o estabelecimento de contratos formais ou no mínimo, acordos informais com os atacadistas privados. Através dessas medidas, podem-se diminuir os riscos de suprimento (qualidade dos produtos e frequência de suprimento) e conseqüentemente os custos de transação dessas empresas.

O suprimento dos produtos complementares entregues em conjunto que não são perecíveis (CDs, livros, pelúcia, jóias, etc.), ou menos perecíveis (chocolate, doces, bebidas, etc.), por outro lado, pode ser feito com menor frequência. As empresas entrevistadas possuem sistemas informatizados (softwares) que indicam níveis e períodos de compra para a reposição desses estoques.

4.2.3 Analisar as decisões em termos de produto, preço, comunicação e distribuição para comercialização eletrônica de flores.

Produto

As empresas que operam o varejo eletrônico de flores podem vender buquês, arranjos florais e cestas de flores, entre outros produtos. De certa maneira, esses produtos nada mais são do que combinações de flores e plantas associadas a itens diversos, que vão desde simples cartões a bebidas importadas ou jóias com pedras preciosas. Entretanto, todos os entrevistados concordam que vendem muito mais do que apenas flores e artefatos – vendem “presentes” e a idéia de presentear está associada à satisfação, alegria e gratidão de um segundo cliente, ou um cliente indireto, o presenteado.

Tendo consciência do valor do produto, as empresas que operam o varejo eletrônico de flores (todas as entrevistadas), procuram formas variadas de destacar o valor do seu produto. Como nas vendas eletrônicas o cliente não tem contado direto com o produto, não podendo assim ver e checar pessoalmente a sua qualidade (a não ser que o cliente compre via Internet após checar pessoalmente a qualidade da flor numa floricultura que atue nos canais físico e eletrônico) os sites das empresas que operam o varejo eletrônico de flores geralmente possuem um álbum ou mostruário dos produtos disponíveis para cada região de entrega. Nestes devem ser contidas fotos nítidas e descrição detalhada das características do produto, como tamanho da cesta, seus produtos, número de botões de rosa ou hastes de gérbera por buquê, características do vinho ou pelúcia que acompanham o produto, etc., numa tentativa de criar a “visualização” do valor do produto.

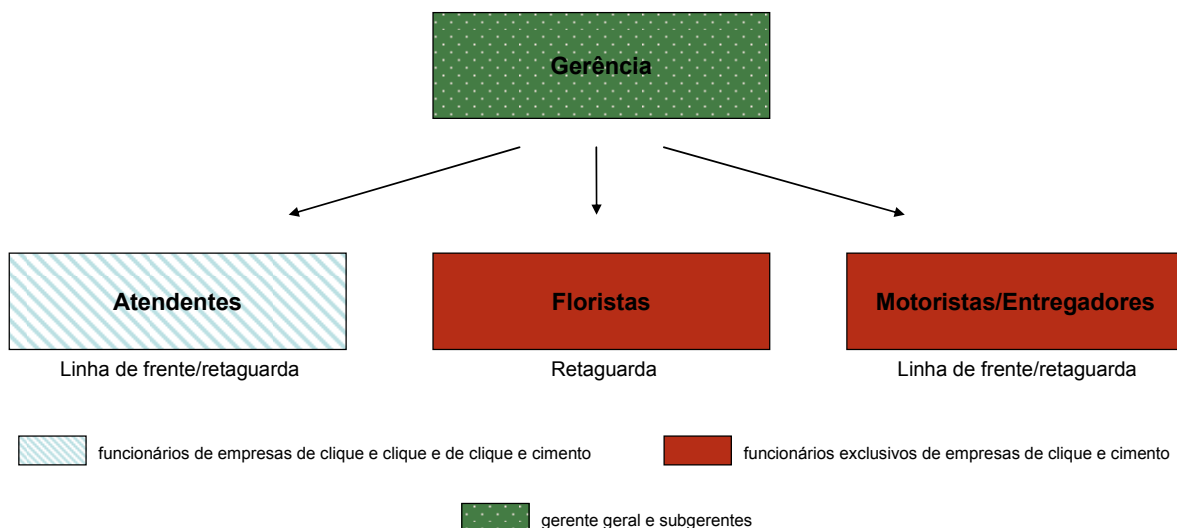
Por outro lado, é importante destacar que, conforme os entrevistados, o cliente presenteador deseja que o presenteado receba flores de qualidade igual ou superior às vistas

no site. Ainda mais importante que a qualidade do produto mostrado no site é a qualidade do produto entregue.

Entre todo o leque de produtos disponíveis para compra, os buquês são os itens de maior destaque, correspondendo de 40% a 70% das vendas, seguidos pelos arranjos florais e as cestas. É importante ressaltar que os buquês, arranjos e parte das cestas são constituídos de flores cortadas, tornando-as ainda mais perecíveis, ao contrário das flores em vaso, que não são tão perecíveis.

Os recursos humanos do varejo eletrônico de flores

A fim de oferecer produtos e serviços de qualidade, gerando o adequado valor de “presente” ao cliente que presenteia, a empresa precisa ter um quadro de funcionários e uma equipe gerencial correspondente. As empresas de clique e cimento geralmente possuem um quadro de funcionário enxuto; entretanto, três tipos de funcionários são sempre necessários: os atendentes, os floristas e os motoristas/ entregadores. As empresas de clique e clique, por outro lado, têm apenas atendentes, já que atuam somente como intermediários entre o cliente presenteador e o varejo físico, sem contato direto com o produto em sua forma física. A figura 4.2 a seguir, mostra de forma geral o organograma típico de uma empresa que opera o varejo eletrônico de flores.



Fonte: Elaborada pelo autor

FIGURA 4.2 – O organograma típico de uma empresa que opera o varejo eletrônico de flores

Os atendentes são os funcionários responsáveis por dar partida ao processo de compra, a partir da identificação do pedido e verificação de seu pagamento. Esses funcionários fazem também um importante trabalho de retaguarda, contatando as floriculturas e *garden centers* parceiros ou os floristas da própria empresa, a fim de iniciar o procedimento de confecção do produto pedido. Estes profissionais são responsáveis ainda pelo contato com agentes dos vários serviços de entrega. São eles também que atendem os clientes e suas dúvidas, seja por *chats* e e-mails ou via telefone, exercendo ao mesmo tempo o papel de funcionários da retaguarda e da linha de frente.

Assim como os atendentes, o motorista também possui dupla função em uma empresa de clique e cimento típica, atuando na retaguarda e na linha de frente. Este, além de ser responsável pela acomodação e transporte do produto até o local de entrega é também o entregador do produto, sendo o único a ter contato direto com o cliente presenteado.

É importante verificar que tanto os atendentes quanto os motoristas/entregadores têm contato direto com os clientes; dessa forma, habilidades como boa comunicação e capacidade de relacionamento são fundamentais a esses profissionais.

O florista ou artista floral é o responsável pela arte dos buquês e arranjos florais e pela confecção das cestas e de outros produtos pedidos. Os floristas, ao contrário dos motoristas e atendentes, geralmente atuam apenas como funcionários de retaguarda. Estes, além de ter conhecimento de vários tipos de flores e plantas e noções estéticas sobre harmonia entre tipos de flores, cores e de arranjos e materiais para utilização, devem ser criativos, caprichosos e abertos a novas tendências.

Todos esses funcionários têm papel fundamental na manutenção da imagem da empresa. Os floristas são em parte os responsáveis pela qualidade do produto entregue. Por outro lado, os atendentes e os entregadores têm contato direto com os clientes, sendo quem gera confiabilidade aos consumidores, pela qualidade do atendimento e do serviço de entrega dentro dos prazos estabelecidos.

Para tanto, o relacionamento e comunicação entre os membros da gerência e os funcionários e mesmo entre estes últimos deve ocorrer sempre de maneira contínua e harmônica, a fim de evitar ou minimizar a ocorrência de conflitos e assimetria de informações. Com o objetivo de atender aos anseios e desejos do consumidor, os atendentes devem procurar sempre estar atentos às preferências dos clientes, verificando as novas tendências do mercado consumidor e comunicando-as à gerência e diretamente aos floristas. De maneira similar, os motoristas/entregadores devem comunicar à equipe as queixas e elogios relacionados com o produto e serviço entregues.

Se as empresas que operam com o varejo eletrônico de flores possuem um quadro enxuto de funcionários, sua equipe gerencial é ainda mais enxuta, sendo que em certos casos não há uma delimitação clara entre funcionários e gerentes, como ocorre em uma das

empresas entrevistadas, que tem uma equipe total composta por três pessoas, e estas exercem ao mesmo tempo a função de atendentes e de subgerentes.

Uma equipe enxuta possibilita certos benefícios, como menores trâmites burocráticos e menores riscos relacionados com a assimetria de informações, gerando menos custos de transação. Entretanto, segundo os gerentes entrevistados, dois fatores são importantes para que tais equipes operem adequadamente, de maneira eficaz e eficiente. O primeiro fator é o conhecimento global de todas as áreas gerenciais da empresa (marketing, logística, finanças, etc.) e a “autorização de poder”, conhecida também como *empowerment*, ou que dá poderes de decisão (até certo limite) a gerentes e ou funcionários. Desta forma, caso um dos gerentes esteja impossibilitado temporariamente de tomar alguma decisão ou gerenciar um setor, outro(s) pode(m) substituí-lo. Estas estratégias visam a reduzir ao máximo o número de agentes insubstituíveis, reduzindo os riscos inerentes ao varejo eletrônico de flores. Uma competência importante para esses funcionários multifuncionais é a flexibilidade.

A escolha dos funcionários ocorre a partir de uma pré-seleção feita por uma agência de empregos. Esta agência indica uma certa quantidade de currículos ao setor de Recursos Humanos da empresa, que através de uma nova filtragem, escolhe os “melhores” para entrevista pessoal com a Diretoria Geral da Empresa.

Após seleção, ocorre o treinamento prático dos funcionários. Nesses casos, geralmente o funcionário encarregado do setor (em que o funcionário irá trabalhar – motorista, telefonista, florista) é quem treina o(s) novo(s) funcionário(s). O monitoramento dos funcionários é feito de forma direta e indireta. Como o quadro de funcionários é enxuto, torna-se mais fácil para que a gerência avalie e monitore o desempenho de seus funcionários diretamente por meio de observação diária.

A forma indireta de monitoramento dos funcionários dá-se pelo retorno dos clientes presenteadores e presenteados. De acordo com dois dos entrevistados “Os clientes

podem falar bem ou mal do produto e serviço entregues”. Ou “Os clientes compradores dão suas opiniões em relação ao produto entregue, que é confeccionado pelos floristas, ou do prazo e atendimento de entrega, que são feitos pelo motorista ou entregador, ou ainda, do atendimento eletrônico e telefônico, realizados por operadores de telemarketing”.

Ambas as formas de monitoramento podem ser consideradas como formas coercitivas de poder, já que obrigam os funcionários a manterem o nível de qualidade de seu serviço e conseqüentemente do produto entregue. Por outro lado, algumas formas são destacadas como importantes para a motivação dos funcionários: a segurança em continuar no emprego, a recompensa financeira – por meio de salário, participações e bônus -, e o ambiente familiar de trabalho, já que as empresas têm número pequeno de funcionários (se comparadas a empresas multinacionais ou multinacionais de grande porte).

Preço

O cliente que opta pelo varejo eletrônico de flores está disposto a pagar um “bônus” pela comodidade e qualidade do serviço oferecido, não tendo, portanto, o custo ou preço do produto presenteado como principal preocupação. Dessa forma, é importante destacar que o preço do produto oferecido ao consumidor não pode ser muito reduzido, pois pode induzir o cliente presenteador a associar os baixos preços a uma baixa qualidade do produto.

A maioria das empresas, entretanto, utiliza a estratégia de preços promocionais para estimular uma segunda compra ou próximas compras (a promoção geralmente é para um número limitado de opções, em muitos casos, apenas para certas regiões). Nesses casos, o cliente consumidor não associa a promoção a produtos de baixa qualidade, já que tais

promoções são esporádicas. Entretanto, caso uma empresa “abuse” de estratégias de redução de preços, essas chances podem aumentar consideravelmente.

Existem diferentes graus de homogeneidade entre os produtos vendidos no varejo eletrônico de flores. Quando se trata de produtos pouco homogêneos, como são os casos dos produtos mais específicos e diferenciados, que incorporam de maneira mais intensa a arte floral, empresas diferentes podem cobrar preços distintos por produtos aparentemente similares. Isso pode ocorrer em virtude de uma empresa ter como estratégia ganhar clientes de suas concorrentes ou devido ao fato de clientes serem leais a determinadas marcas, artista ou florista e empresas, permitindo que algumas empresas cobrem preços mais altos que a concorrência. No entanto, no caso de produtos mais homogêneos como buquês de rosas nacionais vermelhas (um dos produtos mais vendido por essas empresas, conforme os entrevistados), por exemplo, os preços entre as empresas precisam estar próximos, pois o produto aproxima-se de uma *commodity*.

Comunicação

Conforme já destacado, a comunicação ou composto promocional consiste em uma composição de instrumentos de comunicação como propaganda, venda pessoal, promoções de venda, relações públicas e marketing direto que ela utiliza com o propósito de atingir seus objetivos de marketing.

No caso do varejo eletrônico de flores, ou de inúmeras outras configurações de varejo eletrônico, a comunicação em seus vários formatos é priorizada no ambiente eletrônico, pois segundo os entrevistados “quem compra pela Internet, acessa a rede praticamente todos os dias e, portanto, o meio mais direto de comunicação é a rede” ou “a mensuração desse tipo de comunicação é muito mais simples e imediata”. Dentro desse

ambiente, de acordo com os entrevistados, as formas de comunicação mais importantes são os *links* patrocinados (pagos) em sites de busca ou portais (Google, Overture – Yahoo e UOL), o endereçamento do site em sites de busca como o Google, Overture – Yahoo e UOL (gratuito) e os *banners* da empresa em sites de busca ou portais eletrônicos. Esses *banners* não são padronizados, conforme as exigências de cada um dos sites de busca ou portais onde é feita a promoção, monta-se um tipo de *banner* com dimensões próprias.

A utilização de *spams*, apesar de ser uma estratégia de promoção a custo praticamente nulo e de grande alcance, não é utilizada por nenhuma das empresas amostradas. Qualquer pessoa que possua um e-mail é diariamente “bombardeada” com dezenas de mensagens eletrônicas não solicitadas: informações sobre produtos, propagandas de sites novos espalhados pela rede, correntes de sorte, boatos diversos, etc. Todo este tráfego acumulado nas caixas postais compromete o desempenho dos servidores de correio eletrônico e da rede, provocando irritação no usuário da conta, obrigando-o a “perder tempo” todos os dias limpando seu “lixo” postal. Dessa forma, essas estratégias promocionais, em vez de promoverem o site, acabam gerando uma imagem negativa da empresa, principalmente no caso de instituições que vendem produtos sofisticados como flores. De maneira similar às estratégias de preço baixo, a utilização de *spams* pode induzir o cliente presenteador a associar o conteúdo apelativo dos *spams* a empresas de baixa confiabilidade, visto que são inúmeros os casos de sites de conteúdo pornográfico ou de comércio com legalidade duvidosa que utilizam essas táticas.

A empresa D, que atua somente na região da Grande São Paulo, utiliza ainda outra forma de promoção a partir da divulgação de uma lista de *links* de sites de outras unidades que operam o varejo eletrônico ou físico de flores em diversas regiões do Brasil. Como troca, o *link* do site da empresa D também é divulgado no site das outras companhias. Formas de comunicação de baixo custo como esta são opções interessantes para empresas

regionais que, apesar de não terem o objetivo de ampliar sua área de cobertura (entrega), buscam promover seu serviço a potenciais clientes de todo o Brasil que tenham interesse em presentear alguém, na região de cobertura de sua unidade, com flores.

O varejo eletrônico de flores pode utilizar também instrumentos de comunicação fora do ambiente eletrônico, onde as principais formas de promoção dão-se através de *outdoors* localizados em avenidas movimentadas, ou propagandas estampadas em táxis e ônibus, principalmente em grandes centros populacionais.

As estratégias citadas acima têm como objetivo atrair o cliente ao varejo eletrônico, estimulando-o a realizar sua primeira visita ao site da empresa. Outras estratégias, entretanto, que procuram manter o cliente navegando no site, estimulando-o a realizar a compra, mostram-se igualmente importantes. Conforme os entrevistados, as ferramentas mais importantes para esse tipo de estratégia são os serviços de suporte a venda (*chats e call centers*), um layout atrativo e moderno, fotos de qualidade e a colocação de “caixa registradora” somente na última etapa de todo o processo de compra, para não “assustar o cliente”, desestimulando a compra.

O uso de fotos de qualidade (com alta definição e resolução), que mostrem a qualidade do produto a ser entregue, também incita o cliente a continuar operando o site.

Os serviços de suporte a venda têm a função de tirar qualquer dúvida ou receio do cliente em potencial. Estas dúvidas ou receios estão geralmente relacionados com a segurança no ambiente eletrônico, a qualidade do produto a ser entregue e os prazos de entrega. Segundo os entrevistados, os serviços de suporte agem como agentes que contrabalanceiam a impessoalidade do comércio eletrônico, tornando-o mais próximo do varejo físico tradicional. O fato de posicionar o caixa somente no final do processo de compra, cumpre função similar, pois “dá ao processo um clima mais familiar”, segundo um dos entrevistados.

Visando manter o cliente (após primeira compra), as empresas utilizam e-mails informativos a partir de dados cadastrais dos clientes (*newsletters*), serviços de suporte pós-venda (o pessoal do telemarketing telefona para clientes divulgando alguma promoção, ou novo produto) e cupons de desconto (promoção de vendas). Esse tipo de estratégia atua também como uma forma de lembrete, já que muitos não se sentirão estimulados a realizar uma compra no momento em que receberem tal e-mail informativo. De acordo com um dos entrevistados, dessa forma, “quando o cliente precisar presentear alguém ele se recordará da existência do site da empresa”.

Uma estratégia semelhante, utilizada por grande parte das empresas que vendem flores pela Internet, é a utilização dos e-mails informativos com o intuito de “lembrar” os clientes que estes devem presentear pessoas especiais em datas especiais (Dia das Mães, Dia dos Namorados e Natal principalmente). É interessante notar que em função da mídia e das estratégias varejistas de comunicação, outras datas como o *Valentine's Day*, dia dos pais, dos avós, dos professores e a páscoa judaica, por exemplo, estão se tornando especiais, e as estratégias comunicativas do varejo eletrônico de flores vêm seguindo essas tendências.

Uma vantagem oferecida pelo comércio eletrônico é a possibilidade de um retorno ou retroalimentação automática, permitindo a construção de um banco de dados com informações relativas aos produtos preferidos e ferramentas promocionais mais eficientes (via sistema de rastreamento do site e seu provedor).

As informações advindas desse banco de dados permitem à empresa focalizarem-se nos produtos mais vendidos e permite-lhe a elaboração de estratégias promocionais específicas para determinados nichos de clientes, oferecendo e-mails informativos ou reconhecimento de cada cliente no site personalizado. Entretanto, os sites dessas empresas não oferecem a possibilidade deste último recurso quando diferentes clientes

e perfis entram com seu *login* e senha. Os entrevistados alegam que fazem isso para respeitar a privacidade do cliente. Uma das empresas já ofereceu esse serviço, mas teve de cancelá-lo devido a reclamações e queixas de problemas afetivos (de relacionamento) e familiares. Muitos dos clientes presenteadores dizem não querer de maneira alguma receber e-mails informativos identificados ou qualquer outra forma de promoção que o identifique como cliente de um “site que vende flores”. Dentre as empresas amostradas, duas outras pretendem implantar esse serviço, mas de forma opcional.

Distribuição

Devido à importância da distribuição e entrega dos produtos no varejo eletrônico de flores, optou-se neste estudo, além do uso do componente “distribuição” do marketing-mix, pela discussão acerca dos aspectos relacionados com a logística no varejo eletrônico de flores. Neste item sobre distribuição são destacadas as características do site, as formas de pagamento e segurança do site, ao passo que no item ou objetivo seguinte é abordado o ciclo logístico como um todo, desde o pedido à sua entrega, considerando-se ainda suas atividades de apoio.

O varejo eletrônico agrega o valor da comodidade ao cliente presenteador (comprar e mandar entregar via Internet), adicionando um valor muito maior ao produto vendido e entregue.

A comodidade, segundo os entrevistados, é um dos principais fatores que levam o cliente a optar pelo canal eletrônico. Para oferecer comodidade, as empresas devem desenvolver sites que mostrem adequadamente o produto a ser entregue (por meio de mostruário dos produtos com fotos e descrições detalhadas), que permitam a seleção dos produtos a serem comprados, que permitam o pagamento eletrônico e que ofereçam interação

com agentes de venda (via telefone, *chats*, etc.). A intenção nesses casos é oferecer, na medida do possível, uma experiência de compra mais interessante que a feita nos canais tradicionais.

O site deve ser além de atraente (mostrando a qualidade dos produtos vendidos), de fácil navegação, tornando o processo de compra simples e rápido. No desenvolvimento de um site, as empresas devem combinar tais características de forma a desenvolver um layout que atraia, mantenha o cliente navegando e o faça voltar para compras futuras (ver formatos de layout na seção 2.4.2 – produto no varejo eletrônico de flores).

Na amostra da pesquisa, três das quatro empresas estudadas dão preferência aos layouts do tipo Rede ou Grade, misturados ao Livre. Estes layouts valorizam o produto vendido sem deixar de ser de fácil e rápida utilização. A outra empresa prefere seguir o layout do tipo Pista de corrida/ Butique, que dá um peso maior à agilidade e facilidade de compra, destacando, ao mesmo tempo, o valor e qualidade do produto. O varejista que adota esse layout cria uma experiência de compra não usual, interessante e que entretém o consumidor.

Uma característica desejável para o cliente deste formato de varejo, é o acompanhamento eletrônico do pedido. Esta opção gera ao presenteador, além da comodidade, mais confiança na empresa, pois pode acompanhar o estágio em que seu pedido se encontra: confirmação do pedido, processo de entrega e entrega efetivada. Das quatro empresas estudadas, três permitem esse serviço, e a outra está estruturando seu site de modo a viabilizar esse serviço.

Empresas que disponibilizam serviços de entrega mais amplos devem ter base tecnológica mais desenvolvida, ou seja, um sistema que permita maior número de acessos e opções de navegação via Internet. As três empresas entrevistadas que oferecem opções para entrega em todo o território nacional e entregas internacionais possuem o *Linux* como sistema operacional, o *Apache* como servidor WEB e a linguagem *PHP*. Já a empresa que opera com

entregas apenas da região da grande São Paulo utiliza um sistema operacional mais simples, como o *Windows 2003*, tem o *IIS* como servidor WEB e o *ASP* como linguagem.

Importante ainda são os domínios e endereços de acesso do site. Muitas vezes o internauta digita o endereço do site de maneira incorreta, às vezes trocando alguma(s) letra(s) ou trocando apenas o domínio, já que muitas vezes se lembra do *outdoor* promocional da empresa, colocado em uma avenida movimentada, ou lembra-se da conversa com um amigo, que numa reunião informal citou-lhe o endereço do site.

Um exemplo foi dado por um dos entrevistados, que teve problemas com clientes na região nordeste do país. Devido ao sotaque característico do nordestino, muitos “possíveis clientes” deixaram de fazer suas compras devido a uma confusão com as vogais do endereço de acesso ao site da empresa. Verificada a confusão, o diretor da empresa optou por manter (pagar por) um conjunto de mais de dez endereços de acesso, de forma a maximizar as chances de acesso ao site. “O custo para manter todo esse conjunto de endereços é mínimo, se comparado ao que deixo de faturar por cliente que não consegue realizar uma compra, por confundir o endereço ou o domínio de acesso ao site”, diz o diretor da empresa. De maneira a garantir o acesso ao site, muitas empresas optam por manter vários endereços, que dão acesso a um mesmo site. Entre os principais domínios de um site preocupado em manter e não perder um cliente em potencial estão os: ponto com (.com), ponto com ponto br (.com.br) e o ponto org (.org).

Em relação às formas de pagamento, os entrevistados apontam que o cartão de crédito, seguido por boletos e depósitos bancários, são respectivamente os métodos mais utilizados. O pagamento eletrônico, principalmente por cartões de crédito ou transferências eletrônicas gera grande comodidade ao cliente consumidor. Pouco adianta o cliente ter a comodidade de comprar o produto eletronicamente se tiver de ir posteriormente a um banco para efetuar o depósito de um cheque ou pagamento de um boleto bancário.

É importante destacar que o pedido só é lançado após confirmação de pagamento, para que os riscos de não pagamento sejam reduzidos ao máximo. O risco de não pagamento, assim como outros riscos são mais bem discutidos no item sobre os riscos percebidos pelos clientes e sua influência sobre os objetivos de desempenho no varejo eletrônico de flores.

A distribuição está intimamente relacionada com a confiança no varejo eletrônico. Entretanto, para que o cliente possa confiar nos mecanismos de pagamento eletrônico, questões relacionadas com a segurança do site são fundamentais.

Entre os mecanismos de segurança escolhidos pelas empresas que operam o comércio eletrônico de flores estão as barreiras físicas, as barreiras lógicas, criptografia de chave única ou pública, protocolo e certificados digitais.

Uma das empresas vai ainda além, utiliza todos os recursos e ferramentas listados acima e faz link diretamente com o site da empresa do cartão de crédito do cliente, utilizando o *Secure Electronic Transference* – SET (Transferência Eletrônica Segura). Com todas essas preocupações, a violação dos dados por *hackers* torna-se praticamente impossível.

Outro ponto importante diz respeito às entregas fora do prazo. No caso das empresas amostradas, apenas uma pequena porcentagem dos pedidos é entregue fora do tempo determinado (2% a 5%). Entretanto, caso estratégias que visem remediar tais falhas de entrega não forem empregadas, esses clientes dificilmente voltarão a realizar uma nova compra. Esses consumidores insatisfeitos podem ainda espalhar a idéia de uma empresa não confiável a pessoas ou grupos com os quais se relacionam (potenciais clientes). Dessa forma, mesmo que percentualmente irrisórios, todos os clientes prejudicados com entregas fora do prazo devem tratados de maneira a não gerar opiniões negativas, ou de pelo menos amenizar imagens de insegurança e irresponsabilidade.

As empresas da amostra utilizam como estratégias pedidos de desculpa, associados a brindes, descontos em compras futuras e outros benefícios aos clientes. Em última instância, as empresas podem ainda devolver o dinheiro ao consumidor.

4.2.4 Entender como as empresas se estruturam em relação à logística de entrega no caso do varejo eletrônico de flores.

Segundo os gerentes entrevistados, os clientes presenteadores dificilmente programam suas compras, e cerca de 80% dos pedidos são feitos no próprio dia ou no máximo com um dia de antecedência (geralmente pede-se de manhã, para entrega à tarde, ou de tarde/noite para entrega na manhã do dia seguinte), fazendo com que o tempo do ciclo do pedido – prazo decorrido do pedido à entrega - seja muito curto.

As empresas que operam o varejo eletrônico de flores possuem basicamente quatro diferentes sistemas de entrega: frota própria de distribuição, entrega via acordo com floriculturas físicas, distribuição via serviços de entrega ou correio expresso e distribuição via intermediários internacionais. Todos esses sistemas, entretanto, procuram se adequar à condição de rapidez de entrega exigida pelos consumidores.

As entregas por meio de frota própria geram maior padronização e controle dos produtos entregues (produtos o mais parecido possível com os mostrados no álbum dos sites), já que nesses casos são entregues os artigos confeccionados no galpão da própria companhia, sob supervisão da equipe de floristas, e em muitos casos, da própria gerência. Entregas por meio de frota própria, normalmente são mais rápidas, quando o local de entrega é próximo. Por esse motivo, esse sistema é utilizado quase que exclusivamente nas entregas regionais.

Entretanto, conforme o raio de entrega aumenta, tornando mais custosas as entregas próprias, a empresa geralmente passa a realizar acordos com floriculturas ou *garden*

centers físicos situados nesses locais mais distantes. Através desses acordos, a empresa tem grande economia de tempo e entrega. Um problema nesses casos é a maior dificuldade no controle do padrão de qualidade, pela impossibilidade de acompanhamento direto nas atividades de confecção e entrega dos produtos. Uma das maneiras de contornar esse problema é restringir o leque de produtos para as entregas por meio desses tipos de acordo, para produtos mais tradicionais ou de confecção mais “conhecida” como buquês de rosa, cestas com produtos mais comuns, etc.

Uma forma indireta que visa manter o padrão de qualidade (principalmente tratando-se de acordos com floriculturas em regiões distantes) dá-se por retorno dos clientes (principalmente de quem encomendou o produto) e algumas empresas classificam as floriculturas ou *garden centers* com que trabalham e podem descartar algumas, caso o nível de serviço prestado não seja satisfatório.

Os serviços de entrega ou correios expressos, como o Federal Express – FEDEX, o DHL e o UPS, possibilitam maior padronização do produto e o produto confeccionado no galpão da empresa pode ser enviado para praticamente qualquer lugar. Entretanto, caso os locais de entrega sejam muito distantes, esse sistema torna-se mais custoso e as entregas mais demoradas.

Muitas das empresas que operam o varejo eletrônico de flores fazem entregas no exterior por meio de um convênio internacional com empresas intermediadoras, como o FTD e a Interflora. O pedido é repassado, então, a uma Central Internacional e enviado para a floricultura mais próxima do local da entrega. Empresas como a Interflora e o FTD são internacionalmente reconhecidas pela seriedade e qualidade de seus produtos e serviços. Nesses casos, a maior parte dos pedidos é feita por brasileiros que moram no exterior e que não dominam o idioma estrangeiro, procurando dessa forma um site brasileiro que ofereça serviços de entrega de flores em seu país.

É interessante notar que em relação à observação participante do pesquisador, que realizou compras de buquês de rosas vermelhas em três das empresas amostradas, o sistema de entrega utilizado por todas essas foram os acordos com floriculturas físicas de São Carlos. Neste caso, observou-se que cada uma dessas empresas realizou acordo com floriculturas distintas da cidade. Em todos os casos, os buquês foram entregues no prazo estabelecido e com a mesma qualidade vista no mostruário dos sites. O pagamento foi efetuado por meio de cartão de crédito sem qualquer tipo de problema relacionado com segurança ou operacionalização. Logo após o pagamento, o autor recebeu mensagens eletrônicas confirmando o pagamento e o início do processamento do pedido.

O pesquisador procurou comprar também o mesmo tipo de produto através do site de uma empresa que opera exclusivamente com o sistema de entrega via correio expresso. Entretanto, dado o sistema priorizar a padronização e qualidade do produto, deixando a rapidez em segundo plano, o serviço de entrega para o período seguinte estava indisponível. É importante notar que em grande parte dos casos, conforme o especialista e os gerentes entrevistados, geralmente os clientes que decidem presentear flores realizam seus pedidos com pouca antecedência.

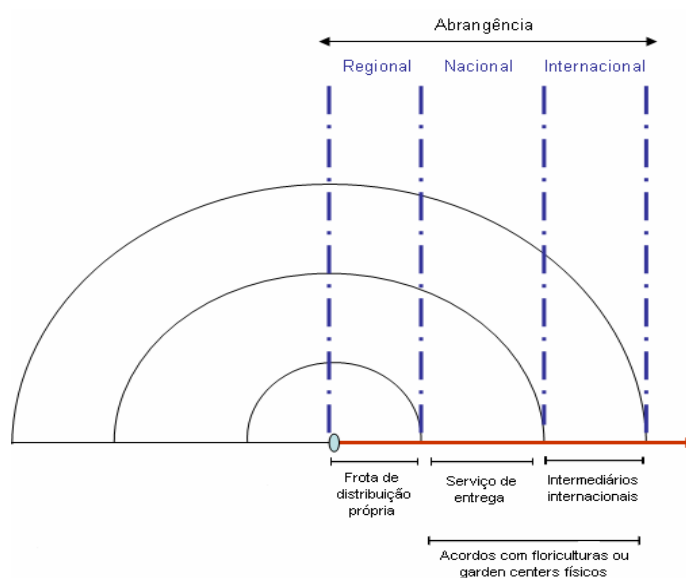
Independente do sistema de entrega, as empresas devem procurar sempre priorizar a qualidade (do produto entregue e do atendimento de entrega) e as entregas dentro do prazo. Vistos os diferentes sistemas de entrega, tem-se que cada um tem seus pontos fortes e fracos. O quadro 4.3 a seguir ilustra de maneira comparativa esses quatro sistemas.

QUADRO 4.2 – Sistemas de entrega de produtos no varejo eletrônico de flores

	Entregas regionais com frota de distribuição própria	Acordos com floriculturas ou <i>garden centers</i> físicos	Serviços de entrega (correios expressos)	Intermediários internacionais
Controle do padrão de qualidade dos produtos	alto	baixo a médio	Alto	baixo a médio
Custos de entrega	baixos	baixos	Proporcionalmente crescentes em relação à distância, mas geralmente maiores se comparados às entregas regionais via frota própria.	baixos a médio
Agilidade e rapidez de entrega	alta	alta	Proporcionalmente decrescentes em relação à distância, mas geralmente menores se comparados aos outros sistemas.	média a alta

Fonte: Elaborado pelo autor

Comparando os quatro sistemas de entrega pode-se estabelecer um modelo que visa identificar as zonas ou regiões de atuação mais adequadas a cada um dos sistemas de entrega, de maneira a equilibrar o nível de serviço e seus custos. A figura 4.3 ilustra esse modelo.



Fonte: Elaborado pelo autor

FIGURA 4.3 – Áreas comumente abrangidas pelos sistemas de entrega do varejo eletrônico de flores

Conforme apresentado na figura 4.3, a frota de distribuição própria é praticamente exclusiva às entregas regionais. Os serviços de entrega geralmente atendem no limite entre o regional e o nacional. As empresas podem utilizar esse sistema para entregas regionais ou internacionais, mas precisam ter em mente que existem outros sistemas comparativamente mais vantajosos. As entregas internacionais são geralmente realizadas por intermediários internacionais, que são focados nesse tipo de entrega. Os acordos com floriculturas ou *garden centers* físicos podem abranger toda a extensão nacional e inclusive internacional. No entanto, as entregas regionais geralmente são mais vantajosas quando a distribuição é feita por meio de frota própria. Uma exceção é o caso da empresa de clique e clique, que por não operar o produto físico diretamente, não possui frota de entrega e disponibiliza seus produtos totalmente via acordos nacionais e internacionais ou através de intermediários internacionais.

A tecnologia de informação permite ainda que através de um software de roteirização de entrega, de programas para encontrar a floricultura parceira mais próxima, ou ainda de otimização do uso dos veículos de entrega, o nível de serviço logístico e os custos sejam equilibrados dentro de cada sistema de entrega.

4.2.5 Destacar quais são os objetivos de desempenho priorizados pelas empresas.

Por meio do questionário elaborado (anexo), pôde-se verificar diretamente (questões específicas relacionadas com os objetivos de desempenho) e indiretamente (questões relacionadas com marketing-mix e logística) que entre os cinco objetivos de desempenho citados em Slack et al. (2002), a “qualidade”, a “confiabilidade” e a “flexibilidade” são os mais importantes para o varejo eletrônico de flores. O cliente presenteador deseja que o presenteado receba flores com qualidade igual ou superior aos

mostrados no mostruário do site, na data e no período por ele (presenteador) estabelecido, caso contrário, perde-se o valor do produto e do serviço comprados.

Tal valor, entretanto, só pode ser agregado por meio de uma equipe flexível. Funcionários ou até mesmo gerentes insubstituíveis não podem existir em uma empresa que deve sempre entregar produtos de qualidade no prazo determinado. Especialmente em empresas com equipes enxutas como são as que operam o varejo eletrônico, os funcionários e gerentes devem ser multifuncionais e compreender de maneira global ou holística o funcionamento da empresa. Observa-se, dessa maneira, que a flexibilidade tem grande influência na confiabilidade da empresa.

É importante também que haja flexibilidade no atendimento dos anseios e desejos do cliente presenteador. Tal flexibilidade refere-se às opções de entrega com horário específico, ou entregas fora dos horários convencionais, ou ainda às opções de ajuste no arranjo, trocando o livro de uma cesta de café da manhã por um vinho chileno da safra de 2000, por exemplo. Pode-se perceber, assim, que a flexibilidade interfere diretamente na qualidade do produto e serviço entregue.

O objetivo “rapidez” é indiretamente importante, já que afeta a “confiabilidade”, pois os pedidos são em sua grande maioria feitos com pouca antecedência (pedidos feitos de manhã para entrega na tarde do mesmo dia, ou pedidos feitos à tarde ou noite para entrega na manhã do dia seguinte).

O objetivo “custos” é importante para a empresa, que deve sempre que possível operar com baixos custos marginais. Entretanto, a empresa não deve procurar minimizar os custos a ponto de prejudicar a qualidade do produto e do serviço entregue, tampouco a confiabilidade da entrega, já que o cliente presenteador está disposto a pagar um “bônus” por tal comodidade e não tem o custo ou preço do produto presenteado como principal preocupação.

Dessa forma, a “qualidade”, a “confiabilidade” e a “flexibilidade” seriam os objetivos de desempenho mais importantes em um empreendimento relacionado ao varejo eletrônico de flores, seguidos pela rapidez e pelos custos respectivamente.

4.2.6 Identificar os riscos percebidos pelos clientes e sua influência nos objetivos de desempenho no varejo eletrônico de flores.

Conforme os gerentes entrevistados, o principal risco percebido pelos clientes é o de não entrega, seguido pelo de entrega sem os padrões de qualidade pré-estabelecidos. O risco de não entrega está associado a possíveis problemas na logística de entrega e na segurança no ambiente da Internet - pagamento e fornecimento de dados. Este risco influencia diretamente a confiabilidade da empresa. Por outro lado, o risco de entrega sem os padrões de qualidade pré-estabelecidos afeta o objetivo de desempenho “qualidade”. Em razão do grau de importância dado pelos clientes à confiabilidade e à qualidade, são justamente esses os fatores mais temidos pelos clientes que fazem compras de flores pela Internet.

Entretanto, os entrevistados alegam que, na realidade, esses riscos são mínimos, pois mais de 95% de suas entregas ocorrem nos prazos prometidos e com a qualidade desejada. Como já abordado, todos os sites possuem inúmeros mecanismos de segurança e fazem questão de destacar a existência desses mecanismos. Utilizar um serviço ou sistema de segurança que seja reconhecido pela Microsoft, por exemplo, é uma das melhores formas de assegurar que um site e seus selos ou certificados de segurança sejam bem vistos aos olhos do cliente presenteador. Mostrar segurança, qualidade dos produtos a serem entregues e sistemas de distribuição eficazes são os mecanismos mais importantes para reduzir os riscos percebidos pelo cliente que presenteia via Internet, influenciando sua confiabilidade.

Entretanto, os gerentes entrevistados alegam que existem também os riscos percebidos pela empresa. Entre esses, apesar de pequenos, estão incluídos os riscos de não suprimento, por não haver contratos com clientes atacadistas, e o de não pagamento por parte dos clientes apresentadores.

Uma boa equipe de floristas, boas e confiáveis fontes de suprimento, transporte de flores via utilitários e não em motos, bem como motoristas que conheçam muito bem o caminho, acordos bem estabelecidos com floriculturas em diversas regiões, ou com empresas que operam os serviços de entrega expressa (FEDEX, DHL, UPS, etc.), são maneiras eficazes de reduzir os riscos inerentes às entregas fora do prazo e sem o padrão de qualidade estabelecido.

Tratando-se do risco de não pagamento por parte dos clientes, dois dos gerentes entrevistados alegam que sofreram logro (calote) por parte dos clientes inadimplentes. Atualmente, entretanto, essas empresas processam o pedido somente a partir da confirmação do pagamento (esperam os cheques e depósitos bancários serem compensados na conta bancária e confirmação de crédito para os pagamentos no cartão).

Contudo, os entrevistados reconhecem que mesmo depois de confirmados os pagamentos via cartão de crédito, o cliente pode bloquear o seu pagamento, antes de sua compensação. Em uma tentativa de redução deste risco específico, a empresa checa, na medida do possível, os dados fiscais do cliente previamente. Tanto os riscos percebidos pelos clientes quanto os percebidos pela empresa são reais e podem ocorrer. O importante, contudo, é utilizar estratégias de maneira a reduzir fortemente a chance de ocorrência deles.

4.2.7 Analisar o caso de empresas que passaram a operar o varejo eletrônico de flores a partir do varejo físico (floricultura ou *garden center*, por exemplo) e sua influência nos objetivos de desempenho.

Das quatro empresas entrevistadas, somente uma possui loja física. Esta opera tanto o canal físico quanto o eletrônico, mas os dois canais são gerenciados de maneira distinta, como se fossem duas diferentes empresas, pois seus objetivos são distintos. O varejo físico foca uma região específica da cidade de São Paulo, e o varejo eletrônico visa atender toda a região da grande São Paulo. Os entrevistados dessa empresa alegam que uma das vantagens em operar com o canal eletrônico após o estabelecimento e experiência nos dois canais é a experiência prévia em se trabalhar com flores e as peculiaridades do produto e do setor. Além disso, o fato de um dos canais já estar firmemente estabelecido diminui muito o risco de falência, além de oferecer uma marca fortemente reconhecida no mercado. Os gerentes apontam ainda, que apesar de administradas como empresas independentes, um canal promove o outro, gerando benefícios mútuos. Pode-se perceber dessa forma, que neste caso, há uma influência positiva, principalmente no início do empreendimento, dos objetivos “qualidade” e “confiabilidade” da empresa. Dado o prévio conhecimento do setor de flores pelos gerentes e funcionários da empresa, a aquisição de produtos de qualidade é facilitada. Por outro lado, a imagem e marca estabelecida da empresa física geram maior confiabilidade ao cliente presenteador, anulando a idéia de “empresa fantasma” ou de empresa de má índole.

Uma possível desvantagem em relação às empresas que passaram a operar o canal eletrônico a partir do estabelecido e tradicional canal físico é a tendência em administrar o canal eletrônico de maneira conservadora, principalmente em um setor extremamente tradicional como é o de produção e comercialização de flores. É importante lembrar que operar no canal eletrônico requer muito mais que dominar as peculiaridades inerentes à cadeia de flores, é importante que se tenha em mente que além do alcance da rede ser muito maior,

no canal eletrônico a empresa trabalha com clientes diferenciados, preocupados mais com a comodidade que com os custos. Dessa forma, no caso de floriculturas ou *garden centers* físicos que passaram a operar o canal eletrônico, pode haver uma influência negativa no objetivo “flexibilidade”, por causa dos padrões conservadores dos gerentes e conseqüentemente de seus funcionários.

A estratégia de gerenciar os dois canais de maneira independente, utilizada pela empresa entrevistada, mostra-se como uma tática interessante para evitar problemas relacionados com uma forma conservadora de administração, despreocupada com a inovação. Estratégias nessa linha tendem ainda a diminuir as chances de conflitos entre o canal físico e o eletrônico, além de gerarem maior flexibilidade.

Os gerentes das outras três empresas entrevistadas afirmam que como atuam somente com o canal eletrônico podem focar seu negócio nas particularidades do comércio eletrônico, atuando como empresas da nova economia. Nestes casos, a empresa pode optar por uma base tecnológica que ofereça maiores recursos e dê maior suporte ao sistema. A empresa, nesses casos, deve procurar também ampliar os serviços e produtos oferecidos, a fim de diferenciar-se de seus concorrentes que atuam nos dois canais.

4.2.8 Identificar os fatores-chave de sucesso das empresas que operam com o varejo eletrônico de flores e propor um conjunto de recomendações para sua melhoria.

Identificar quais competências uma empresa precisa construir para ganhar e manter uma vantagem competitiva num mercado em constante mutação é uma tarefa complexa. Contudo, a qualidade, a confiabilidade e a flexibilidade parecem ser habilidades relevantes no cenário competitivo do varejo eletrônico de flores, já que o consumidor deseja receber flores com qualidade igual ou superior à destacada no site e no prazo prometido. Para

que um produto com qualidade seja entregue em tempo hábil, gerando confiabilidade a uma empresa, a flexibilidade dos recursos humanos da empresa não pode ser deixada de lado. Ou seja, a flexibilidade de toda a equipe responsável, entre outros aspectos, pela qualidade do produto e pela entrega no prazo, contemplando desde os funcionários da retaguarda e da linha de frente até os gerentes.

A capacidade de balancear os recursos disponíveis por meio da formação de equipes eficientes é o elemento fundamental de uma empresa. Já que a formação de equipes multifuncionais com capacidade em fluência de idéias, comprometida com a qualidade e a confiabilidade da empresa, torna-se fundamental para uma empresa da nova economia.

As pessoas representam o que há de mais importante em um empreendimento. Não basta ter os melhores processos e a melhor tecnologia se as pessoas falharem. Administrar esse recurso é o maior desafio de um gerente. É atribuição dos gerentes garantir que as pessoas alocadas no projeto sejam capazes de executar as tarefas conforme planejado, bem como gerenciar a comunicação entre elas para que a informação possa fluir e atingir os objetivos de qualidade e confiabilidade estabelecidos. Gerenciar conflitos, mudanças na equipe, conduzir reuniões de forma objetiva, reconhecer os resultados superiores, fazer aconselhamento e negociar são tarefas difíceis e igualmente importantes na gestão da empresa.

Tendo em mente que o cliente que opta por comprar flores pela Internet deseja receber produtos com qualidade e no prazo, e que esses fatores somente são possíveis por meio da adequada gestão dos recursos humanos, mantendo sua flexibilidade, considera-se que os fatores-chave de sucesso sob a ótica dos entrevistados são:

- atendimento de padrões de qualidade do produto entregue;
- entregas dentro do prazo (confiabilidade);

- flexibilidade dos recursos humanos atuantes no varejo eletrônico de flores.

Após a identificação destes fatores-chave de sucesso (FCS), é importante que se façam alguns comentários individuais a respeito deles.

Em relação ao primeiro e ao segundo FCS, pode-se dizer que o atendimento a um padrão de qualidade pelo varejo eletrônico de flores e as entregas no prazo estabelecido foram identificados como os fatores mais importantes no estudo realizado. Observa-se que o cliente que compra flores pela Internet é um consumidor diferenciado, sendo necessário que os requisitos de qualidade e as necessidades relacionadas com o prazo de entrega dos produtos, ou seja, a confiabilidade, sejam atendidos, proporcionando uma maior satisfação para aos clientes presenteador e presenteado.

O terceiro FCS identificado refere-se à flexibilidade dos Recursos Humanos atuantes no varejo eletrônico de flores. As empresas devem se preocupar em contar com uma equipe comprometida a trabalhar nas empresas. Este é um fator que se negligenciado, torna-se extremamente agravante nestas empresas, já que sem funcionários capacitados para o exercício de suas funções, ou eventualmente para outras, nenhum dos objetivos de desempenho pode ser atendido.

Verificar os diversos formatos e acordos possíveis no varejo eletrônico de flores, as tarefas de manutenção da qualidade do produto, assim como a garantia de entrega dentro do prazo, de forma a gerar confiabilidade, nem sempre é tarefa fácil. Isto ocorre principalmente nos acordos com floriculturas, *garden centers* ou intermediários internacionais. Muitos dos entrevistados concordam que é mais fácil garantir e manter o padrão de qualidade quando se tem galpão de confecção e frota próprios. “Assim, podemos ver com os próprios olhos o que está acontecendo e se há algo errado, o que é praticamente impossível quando temos um acordo com uma floricultura do outro lado do país ou do

mundo”, afirmou um dos entrevistados. Uma sugestão já utilizada por algumas empresas é a categorização das empresas parceiras, a partir do retorno dos clientes (presenteador e presenteado). Caso o produto e serviço oferecido pela empresa parceira não ofereça um padrão mínimo de qualidade e confiabilidade, essa empresa deve ser substituída por outra que opere na mesma região ou em uma região próxima.

Outro problema ocorre ainda nos sistemas de serviços de entrega (correios expressos como FEDEX, DHL ou UPS, por exemplo). Se por um lado há uma maior garantia da qualidade do produto a ser entregue (desde que a embalagem e o condicionamento do produto na caixa sejam bem feitos e o transporte seja adequado), quando o local de entrega é distante da área de confecção do arranjo, a entrega leva mais tempo, impossibilitando as entregas “quase que imediatas” em arranjos e acordos com floriculturas e *garden centers* nestes locais distantes. Esses aspectos, apesar de garantirem a “qualidade”, além de serem mais custosos, podem prejudicar diretamente a “rapidez”, e indiretamente a “confiabilidade”. Dessa forma, a empresa deve avaliar a relação custo/benefício para manter sob quaisquer circunstâncias o padrão de qualidade via serviços de entrega.

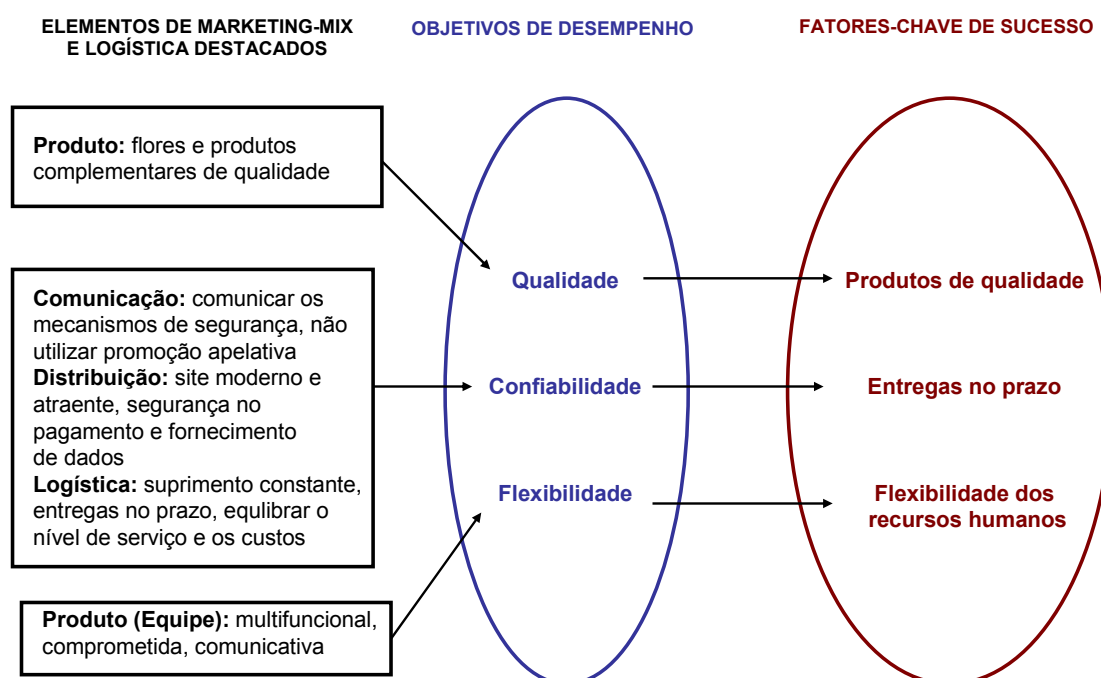
Outro importante aspecto está relacionado com o comprometimento da equipe em relação aos objetivos de qualidade e confiabilidade. A gerência da empresa deve estimular esse comprometimento, não apenas por monitoração, que pode ser considerada uma forma de motivação coercitiva, mas por motivações reais, como participações nos lucros da empresa, ou pelo reconhecimento da gerência, plano de carreira, entre outros. Tais estímulos, aliados ao treinamento da equipe, como cursos para floristas, cursos técnicos de comunicação, telemarketing, ou até pós-graduações, geram maior capacitação profissional e podem proporcionar inúmeras vantagens. Exemplos são a melhoria dos padrões profissionais dos floristas, motorista e atendentes, possibilitando o aprimoramento dos produtos e serviços

oferecidos, economia de custos, uma vez que os erros são eliminados, gerando maior qualidade e confiabilidade à empresa.

Dessa forma, a capacitação pode apresentar-se como um instrumento administrativo de extrema importância para o aumento da produtividade do trabalho e, além disso, pode ainda ser considerada como um fator de satisfação para a equipe.

A empresa deve focar sua equipe de modo a atender a esses anseios. Certamente que outros fatores como a tecnologia envolvida no comércio eletrônico - base do comércio eletrônico – também são importantes, mas esta também é administrada por pessoas. De nada adiante o site ser atraente se as pessoas responsáveis em processar o pedido não o fizerem de maneira adequada.

A figura 4.4 apresentada a seguir ilustra, de forma resumida, a influência do marketing-mix e da logística nos objetivos de desempenho da empresa e consequentemente em seus fatores-chave de sucesso.



Fonte: Elaborado pelo autor

FIGURA 4.4 – O marketing-mix, a logística, os objetivos de desempenho e os fatores-chave de sucesso do varejo eletrônico de flores

Tendo a figura 4.4 como base, a empresa que opera o varejo eletrônico de flores pode estruturar seu planejamento estratégico de acordo com sua realidade, ou seja, conforme sua classificação em clique e clique ou clique e cimento, com sua área de abrangência, seus sistemas logísticos e quaisquer outros fatores específicos.

O mais importante é que a partir da identificação dos fatores-chave de sucesso do varejo eletrônico de flores, as estratégias do marketing-mix e logística podem ser articuladas de forma a garantir cada vez mais flexibilidade à equipe e qualidade e confiabilidade aos clientes. Dessa forma, a empresa deve procurar desenvolver estratégias de melhoria contínua na qualidade de seus produtos e serviços, além de buscar sempre atualizar e modernizar o site e sua base tecnológica. Também desenvolver estratégias de comunicação focadas de maneira a expor e divulgar qualidade, segurança e confiança. Com o propósito de manter a confiabilidade da empresa, estratégias de comunicação apelativa devem ser evitadas. Clientes diferenciados, como os que presenteiam flores via varejo eletrônico, não desejam receber *spams* ou até mesmo ser “bombardeados” por e-mails informativos.

O preço, como já discutido anteriormente, não pode ser muito reduzido, pois o cliente consumidor associará o preço menor a baixos índices de qualidade, enfraquecendo sua confiança na empresa. A distribuição deve ser articulada de forma a facilitar o pagamento eletrônico, garantindo cada vez mais segurança aos clientes, diminuindo ao mesmo tempo as chances de calote ou logro à empresa. O sistema de suprimento dos produtos deve ser estruturado de maneira a privilegiar a qualidade e a constância de entrega em vez de custos. Outro importante ponto refere-se à escolha dos sistemas logísticos de entrega, que devem equilibrar a rapidez e o controle de qualidade do produto entregue.

5 CONCLUSÕES

Neste capítulo são apresentadas as conclusões do trabalho com base na análise dos dados da pesquisa. Foi dividido em três itens: contribuições da pesquisa, limitações e sugestões para trabalhos futuros e considerações finais.

5.1 Contribuições da pesquisa

Este trabalho teve a intenção de mostrar quais são os fatores-chave de sucesso de uma empresa que opera o varejo eletrônico de flores. O trabalho também mostrou de forma geral como se dá a operacionalização do varejo eletrônico de flores no Brasil.

Acredita-se que o trabalho contribuiu tanto no meio acadêmico quanto no meio empresarial. No meio acadêmico, o trabalho mostra um panorama geral do varejo eletrônico de flores, servindo de base para estudos futuros, específicos para o setor de flores, ou ainda para estudos relativos à teoria dos fatores-chave de sucesso. Além disso, com relação ao canal de comercialização, o trabalho pode incentivar pesquisas futuras sobre outros formatos de varejo eletrônico.

No meio empresarial, o trabalho pode ser utilizado para entender a operacionalização do varejo eletrônico de flores, e desta forma, o empresário pode criar estratégias focadas nos objetivos de desempenho e fatores-chave de sucesso previamente identificados, de acordo com sua realidade específica. O trabalho pode ser útil também para agentes a montante do canal. Desse modo, atacadistas privados e centrais de distribuição podem se adaptar ou pelo menos adaptar certos setores às condições de qualidade e confiabilidade exigidas pelo varejo eletrônico de flores.

5.2 Limitações e sugestões para trabalhos futuros

Uma das limitações do trabalho foi a impossibilidade de entrevistar um número maior de empresas, incluindo empresas de outros locais além da cidade de São Paulo-SP. A dificuldade de contato e acesso a certas empresas, e a restrição orçamentária para viagens a locais mais distantes, dão suporte a essas limitações. Dada a dificuldade de acesso imposta pelas empresas, não puderam ser estudados mais casos como o da empresa D, que é uma empresa de clique e cimento que possui loja física, ou ainda outras empresas de clique e clique, como é o caso da empresa A.

Devido a limitações orçamentárias, não puderam também ser entrevistados diretamente o consumidor final e outros agentes do canal de distribuição de flores, como agentes de centrais de distribuição ou outros atacadistas privados.

Para trabalhos futuros, recomenda-se a realização do estudo a partir de uma amostra maior e mais abrangente, que inclua entrevistas aos diretores dos centros de comercialização de flores e plantas e às floriculturas físicas parceiras em diferentes locais (nacionais e internacionais) ou que sejam utilizados outros ferramentais teóricos, além do marketing-mix e logística, para a identificação dos fatores-chave de sucesso no varejo eletrônico de flores.

Como outra sugestão, recomenda-se a exploração sob o ponto de vista do cliente consumidor, dos motivos que os levam a escolher determinado site, e sugestões para melhorias no atendimento, levando em consideração os atributos da loja (site) e dos produtos.

5.3 Considerações finais

Compreendidos como variáveis cuja administração pode afetar de forma significativa a posição competitiva das empresas dentro de seu campo de atuação, os fatores-chave de sucesso subsidiam a tomada de decisão estratégica em áreas que os gestores consideram decisivas para o sucesso do empreendimento.

Com relação ao objetivo geral do estudo de identificar os fatores-chave de sucesso do varejo eletrônico de flores, pode-se dizer que esses fatores podem ser utilizados na definição das necessidades informacionais dos gestores e na focalização de questões estratégicas, gerando recursos ao sistema de inteligência competitiva das organizações.

A vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus clientes e que ultrapassa seus custos de produção. Como já mencionado, este valor deve ser confrontado em relação a quanto os clientes estão dispostos a pagar. No caso do varejo eletrônico de flores, os clientes presenteadores, que representam um nicho de consumidores diferenciados, estão dispostos a pagar um bônus, principalmente pelo comodismo oferecido pelo canal, associado à qualidade do produto e à confiabilidade na empresa.

A excelência pode ser alcançada por meio de preços mais baixos que os da concorrência ou pela diferenciação. A partir da liderança de custo, uma empresa que opera o varejo eletrônico pode vir a alcançar e sustentar a liderança, podendo ser considerada como um competidor acima da média, oferecendo seus produtos a preços mais baixos do que seus concorrentes. Entretanto, no contexto do comércio eletrônico de flores, onde são vendidos e entregues “presentes”, é a diferenciação proporcionada pela equipe que promove a qualidade dos produtos, e a confiabilidade na entrega pode ser considerada como fator-chave de sucesso.

Enfim, com base nos objetivos de desempenho e, posteriormente, com a identificação dos fatores-chave de sucesso, conclui-se que esta abordagem gerou um maior conhecimento de questões-chave para que as empresas que operam o varejo eletrônico de flores venham obter vantagens sobre os concorrentes. Também proporcionou uma análise de informações para compreender o seu funcionamento e sua ligação com a cadeia produtiva deste setor.

A empresa que opera o varejo eletrônico de flores pode estruturar seu planejamento estratégico de acordo com sua realidade, ou seja, conforme sua classificação em clique e clique ou clique e cimento, com sua área de abrangência, seus sistemas logísticos e quaisquer outros fatores específicos. As sugestões apresentadas nos resultados desta pesquisa são apenas algumas das inúmeras outras que podem ser apreciadas por estudiosos da área ou gerentes de empresas que operam o varejo eletrônico de flores. O mais importante é ter em mente os fatores-chave de sucesso identificados e os elementos que levaram à sua identificação.

Mesmo que empiricamente as empresas amostradas e outras tantas que operam o varejo eletrônico de flores tenham idéia de quais são seus fatores-chave de sucesso, a visualização clara de um quadro como o apresentado na figura 5.1 permite a focalização nas questões estratégicas da empresa, ou seja, nas poucas áreas onde os resultados, se satisfatórios, possam garantir o sucesso organizacional, além de assegurar ou melhorar a posição competitiva da empresa. Além de constituírem um importante ponto a ser observado na elaboração do planejamento estratégico, os fatores-chave de sucesso têm grande valor na busca por informações em questões fundamentais para a organização, ou seja, que podem determinar o direcionamento na obtenção de vantagens competitivas em táticas ou operações de curto prazo.

Dado a dinamicidade das transformações de ordem sócio-político-econômicas já abordadas na introdução desta pesquisa, os fatores-chave dos empreendimentos podem se alterar com o tempo, principalmente em empresas da nova economia, como as que operam o varejo eletrônico. Entre essas transformações, o exponencial crescimento e as mudanças nos padrões de consumo no varejo eletrônico, discutidos na justificativa do trabalho, têm importante destaque. É importante lembrar que o varejo eletrônico representa menos de 1% do varejo total, e que o varejo eletrônico de flores é um negócio relativamente recente. Dessa forma, torna-se interessante que exercícios similares a esse sejam feitos de tempos em tempos para que as empresas possam articular de maneira mais consciente seu planejamento estratégico e suas táticas operacionais.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. A. **Strategic market management**. 2. ed. New York: John Wiley & Sons, 1988.

AAKER, D. A.; DAY, G. S. **Marketing research**. 4. ed. New York: John Wiley & Sons, 1990.

AGGARWAL, C. C.; AL-GARAWI, F.; YU, P. S. Intelligent crawling on the World Wide Web with arbitrary predicates. In: 10th WORLD WIDE WEB CONFERENCE (WWW10), Hong Kong. **Anais...** Hong Kong, 2001.

AKI, A. **Repensando a comercialização de flores: como o produtor pode combater a inadimplência e as perdas, como o florista pode vencer a concorrência**. Holambra: Heliza Produções Gráficas, 1999.

_____. **Pare de pensar em vendas e comece a pensar em lucros**. Holambra: Heliza Produções Gráficas, 2000a.

_____. **Venda mais flores em 2001**. Holambra: Heliza Produções Gráficas, 2000b.

_____. **Flores.com: o primeiro mapa de negócios para flores na Internet**. Holambra: Heliza Produções Gráficas 2000c.

ALBERTIN, A. L. **Comércio eletrônico: modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação**. São Paulo: Atlas, 1999.

ALBERTIN, A. L.; MOURA, R. M. Comércio eletrônico: mais evolução, menos revolução. **RAE-eletrônica**, São Paulo, v.42, n.3, p. 114-117, jul. set.,2002.

ALLEN, E.; FJERMESTAD. J. E-commerce marketing strategies: an integrated framework and case analysis. **Logistics Information Management**, v. 14, n. 1/2, p. 14-23, 2001.

AL-MUDIMIGH, A. S.; ZAIRI, M.; AHMED, A. M. M. Extending the concept of supply chain: the effective management of value chains. **International Journal of Production Economics**, v. 87, p. 309-320, 2004.

ANEFALOS, L. C. **Modelo insumo-produto como instrumento de avaliação econômica da cadeia de suprimentos: o caso da exportação de flores de corte**, Piracicaba, 2004. 210 p. Tese (Doutorado em Economia Aplicada). ESALQ/USP, Piracicaba. 2004.

ARNOTT, D. C.; BRIDGEWATER, S. Internet, interaction and implications for marketing. **Marketing Intelligence and Planning**, v.20, n.2, p.86-95, 2002.

ARRUDA, S. T.; OLIVETTEM, P. A. ; CASTRO, C. E. F. Diagnóstico da floricultura do Estado de São Paulo. **Revista Brasileira de Horticultura Ornamental**, Campinas, v. 2, n. 2, p. 1-18, 1996.

BALLOU, R. H. **Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física**. São Paulo: Atlas, 1993.

_____. **Business logistics/supply chain management**. 5. ed. Upper Saddle River: Pearson Education, 2004.

BAYLES, D. **E-Commerce logistics and fulfillment**. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2001.

BERMAN, B. **Marketing channels**. New York: John Wiley and Sons, 1997.

BLACK, G. S. Predictors of consumer trust: likelihood to pay online. **Marketing Intelligence & Planning**, v.23, n.7, p. 648-658, 2005.

BLESSA, R. **Merchandising no ponto-de-venda**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

BLYTHE, J.; ZIMMERMAN, A. **Business-to-business marketing management: a global perspective**. London: Thomson Learning, 2005.

BONGERS, F.J.G. O desenvolvimento da floricultura no Brasil. **IBRAFLOR Informativo**, v.5, n.19, maio, 2000. Disponível em <<http://www.flortec.com.br/artigo04.htm>> Acesso em: 27 out. 2004.

BOTEON, M. **Mercado de informação digital agroeconômica**, 2004, 90p. Tese (Doutorado em Economia Aplicada). ESALQ/USP, Piracicaba. 2004.

BOWERSOX, D. J.; COOPER, M. B. **Strategic marketing channel management**. New York: McGraw-Hill., 1992.

BOYD, H. W.; WESTFALL, R. **Pesquisa mercadológica: textos e casos**. 7. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1987.

BOYER, K. K. et al. An exploratory analysis of extended grocery supply chain operations and home delivery. **Integrated Manufacturing Systems**, v. 14, n.8, p. 652 – 651, 2003.

BRYMAN, A. **Research methods and organization studies**. New York: Routledge, 1989.

BROMAGE, N. Keep the customer satisfied. **Supply Management**, v. 6, n. 10, p. 34-36, 2001.

BURKE, R. R. Technology and the customer interface: what consumers want in the physical and virtual store. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.30, n.4, p. 411-432, 2002.

CABRAL, A. S.; YONEYAMA, T. **Economia digital: uma perspectiva estratégica para negócios**. São Paulo: Atlas, 2001.

CAGLIANO, R.; CANIATO, F.; SPINA, G. E-business strategy: how companies are shaping their supply chain through the internet. **International Journal of Operations & Production Management**, v.25, n.12, p. 1309-1327, 2005.

CAMBRIDGE UNIVERSITY PRESS. **Cambridge advanced learner's dictionary**. 3. ed. Printing. India: Thomson Press (India), 2004.

CATALINI, L. et al. **E-commerce**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

CENTRO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM ECONOMIA APLICADA. **PIB do agronegócio 1994 a 2005 * Participação do Agro no PIB total**. Disponível em: <http://www.cepea.esalq.usp.br/pib/other/pib_agronegocio_1994_05.xls>. Acesso em: 20 jun. 2006.

CHAFFEY, D. E-marketing. In: BAKER, M. J. (Ed.) **Administração de marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. p. 454-476.

CHESBROUGH, H. W.; TEECE, D. J. Organization for innovation: when is virtual virtuous? **Harvard Business Review**, v.80, n.8, p.127-134, 2002.

CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

CHURCHILL JR, G.A. **Marketing research: methodological foundations**, 3. ed. New York: Dryden Press, 1983.

CLARO, D. P. **Análise do complexo agroindustrial das flores do Brasil**.1998. Dissertação (Mestrado em Agronomia)- Universidade Federal de Lavras, Lavras, 1998.

COUGHLAN, A. et al. **Canais de marketing e distribuição**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CROSIER, K. Promoção: In BAKER, M.J. (Ed.) **Administração de marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. p.296-323.

CUNNINGHAM, M. J. **B2B: how to build a profitable e-commerce strategy**. Cambridge, MA: Perseus Book Group, 2000.

DAVIS, J. H.; GOLDBERG, R. A. **A concept of agribusiness**. Boston: Harvard University, 1957.

DI SERIO, L. C; SAMPAIO, M. Projeto da cadeia de suprimento: uma visão dinâmica da decisão fazer *versus* comprar. **RAE-eletrônica**, São Paulo, v.41, n.1, p. 54-66, jan-mar, 2001.

DORNIER, P. P. et al. **Logística e operações globais: textos e casos**. São Paulo: Atlas, 2000.

E-BIT. Disponível em: < http://www.ebit.com.br/ebit/html/quem_somos.asp>. Acesso em: 20 set. 2005.

ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W. **Consumer behavior**. 8. ed. Orlando: The Dryden Press, 1995.

ESPER, T.L. et al. The last mile: an examination of effects on online retail delivery strategy on consumers. **Journal of Business Logistics**, v. 24, n. 2, p. 177-192, 2003.

EVANS, P.; WURSTER, T. S. Getting real about virtual commerce. **Harvard Business Review**, v. 77, n.6, p. 84-94, nov, 1999.

FERGUSON, C. E. **Microeconomia**. 3. ed. Rio de Janeiro: Forense-Universitária, 1980.

FERRO, W. R. Comércio eletrônico e a segurança da rede: uma visão tecnológica. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO – FEA-USP, 2003, **Anais...**São Paulo, 2003. 1 CD – ROM.

FITZSIMMONS, J.A.; FITZSIMMONS M.J. **Administração de serviços: operações, estratégias e tecnologia de informação**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2000.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. **Gestão & Produção**, v.10, n. 2, p.129-144, ago., 2003.

FLEURY, P. F. O sistema de processamento de pedidos e a gestão do ciclo de pedido. **Artigos CEL 2003**. Disponível em <<http://www.centrodelogistica.com.br/new/fs-public.htm>>. Acesso em 20 jun 2006.

FLORANET. Disponível em:<<http://www.floranet.com.br>>. Acesso em: 20 mar. 2004.

FNP CONSULTORIA & COMÉRCIO. **Agriannual 2001: anuário da agricultura brasileira**. São Paulo: Brasilform, 2001. p. 337-348.

FORRESTER RESEARCH. **Estimates of the B2B market**. Disponível em <<http://www.forrester.com>>. Acesso em: 7 mar. 2003.

GHAURI, P.N.; GRONHAUG, K. **Research methods in business studies: practical guide**, New York: Prentice Hall, 1995.

GHISI, F. A. **A implementação do ECR (Efficient Consumer Response) no canal de distribuição de produtos de mercearia básica: um estudo multicaso.** 2001. 127 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)- Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2001.

GIANESI, I.G.N.; CORRÊA, H.L. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente.** São Paulo: Editora Atlas, 1994.

GIUNIPERO, L.; HANDFIELD, R. B.; ELTANTAWY, R. Supply management's evolution: key skill sets for the supply manager of the future. **International Journal of Operations & Production Management**, v.26, n.7, p. 822-844, 2006.

GOBBO JUNIOR, J. A. ; VASCONCELLOS, M. A. Um estudo da inovação dentro de um contexto de cadeias de suprimentos. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS (SIMPOI), 5., 2002, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FGV/EAESP, 2002. 1 CD – ROM.

GOMES, C. F. S.; RIBEIRO, P. C. C. **Gestão da cadeia de suprimentos integrada à tecnologia da informação.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

GONÇALVES, C. A.; GONÇALVES FILHO, C. Tecnologia da informação e marketing: como obter clientes e mercados. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.4, p. 21-32, jul-ago, 1995.

GONÇALVES, C. et al. Comércio eletrônico na Internet: uma pesquisa exploratória no mercado consumidor. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 1998, Foz do Iguaçu, **Anais...** Foz do Iguaçu, 1998. 1 CD-ROM.

GONZALIS, A. V. Veja o desempenho dos produtos com o Real. **Super Hiper**, n. 260, p. 218-221, abr. 1997.

GOOGLE. **Google.** Disponível em <<http://www.google.com.br>> Acesso em 5 maio 2005.

GROOT, E. **Avaliação econômica da produção de rosa de corte (*Rosa sp*), em campo e em estufa, sob condições de risco, no município de Holambra – SP: estudo de casos.** 2003. 78 p. Dissertação (Mestrado em Economia Aplicada)- ESALQ/USP, Piracicaba, 2003.

HOLZMÜLLER, H. H.; SCHÜCHTER, J. Delphi study about the future of B2B marketplaces in Germany. **Electronic Commerce Research and Applications**, v. 1, p. 2-19, 2002.

HOPPING D. Technology in retail. **Technology in Society**, v. 22, n.1, p. 63-74, 2000.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **População residente, por sexo e situação do domicílio, população residente de 10 anos ou mais de idade, total, alfabetizada e taxa de alfabetização, segundo os municípios.** CENSO 2000. 2000. Disponível em:

<<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2000/universo.php?tipo=31&paginaAtual=1&uf=35>>. Acesso em: 8 jun. 2005.

JUNQUEIRA, A. H. **Estimativas sobre o mercado brasileiro de flores – 2006** [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <lubroek@hotmail.com> em 12 fev. 2006.

KIYUNA, I. et al. Estimativa do valor do mercado de flores e plantas ornamentais do estado de São Paulo, 2001. **Informações Econômicas**, São Paulo, v.32, n.5, p.7-22, maio, 2002.

KINSEY, J.; ASHMAN, S. Information technology in the retail food industry. **Technology in Society**, v. 22, n.1, p. 83-96, 2000.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KOTZAB, H.; MADLBERGER, M. European retailing in e-transition?: an empirical evaluation of Web-based retailing – indications from Austria. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 31, n.6, p. 440-462, 2001.

KOVACS, M. H.; FARIAS, S. A. Dimensões de riscos percebidos nas compras pela Internet. **RAE-eletrônica**, São Paulo, v.3, n.2, p. 1-18, jul-dez., 2004.

LEE, H. L.; WHANG, S. Winning the last mile. **MIT Sloan Management Review**, v.42, n.4, p. 54-62, 2001.

LEME, G.L.; SOARES, J.R.R. Logística e *E-commerce*: estudo de caso de uma empresa de Piracicaba-SP. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL, 2., 2002, Piracicaba. **Anais...** Unimep-Piracicaba, 2002. 1 CD – ROM.

LESZCZYŃSKA-BORYS.; BORYS, M. W. Reflexiones sobre los recursos genéticos de México para la industria hortícola ornamental. **Revista Chapingo**, v.1, n.1, p.171-183, 1994.

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

LEWISON, D. M. **Retailing**. 5. ed. New York: Macmillan College Publishing Company, 1994.

LIAO, Z.; CHEUNG, M. T. Internet-based e-shopping and consumer attitudes: an empirical study. **Information & Management**, v.38, n.5, p.299-306, 2001.

LIEBERMANN, Y.; STASHEVSKY, S. Perceived risks as barriers to internet and e-commerce usage. **Qualitative Market Research: an international journal**, v.5, n.4, p.291-300, 2002.

LOHSE, L. G.; SPILLER, P. Electronic shopping: how do customer interfaces produce sales on the Internet. **Communications of the ACM**, v. 41, n.7, p. 81-87, 1998.

LOWENTHAL, R. (Org.) **Brasil: showcase de competências em e-business**. São Paulo: M. Books do Brasil Editora, 2005.

MACHADO, M. D. **Canais de distribuição para produtos da agricultura familiar: um estudo em hortaliças**. 2004. 190 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção).- Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2004.

MAIA, M., PEREIRA, S.; DI SERIO, L. Tourism in the digital economy: a study of sites in Brasil. In: BALAS CONFERENCE - BUSINESS ASSOCIATION OF LATIN AMERICA, San Diego. **Anais...** San Diego, 2001. 1 CD - ROM.

MAIA, M., PEREIRA, S.; DI SERIO, L. Implications of the use of electronic commerce in market direct companies: a case study In: CONGRESSO LATINO AMERICANO DE ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO, 37., 2002, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre, 2002. 1 CD - ROM.

MANN, C. L. et al. **Global electronic commerce: a policy primer**. Washington, DC: Institute for International Economics, 2000.

MARCOVITCH, J. **Competitividade e tecnologia no Brasil**. São Paulo: Instituto de Estudos Avançados/USP, out.,1992. (Série política científica e tecnológica).

MARKILLIE, P. Crowned at last. **The Economist**, London, v. 375, n. 8420, p. 1-16, 2, Abr., 2005.

MARQUES, R.W.C., 2002. **Avaliação da sazonalidade do mercado de flores e plantas ornamentais no estado de São Paulo**. 2002, 112 p. Dissertação (Mestrado em Economia Aplicada) - ESALQ/USP, Piracicaba, 2002.

MARTINS, G. A. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. São Paulo: Atlas, 1994.

MARTINS JUNIOR, J. **Classificação de páginas na Internet**. 2002, 81 p. Dissertação (Mestrado em Ciência de Computação e Matemática Computacional) – ICMC/USP, São Carlos, 2003.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO - SECRETARIA DE COMÉRCIO EXTERIOR. **Alice Web**. Disponível em: <<http://aliceweb.desenvolvimento.gov.br/default.asp>> Acesso em: 10 jun. 2006.

MINISTÉRIO DAS COMUNICAÇÕES. **Portal de serviços e informações de governo**. Disponível em <http://www.redegoverno.gov.br/defaultCab.asp?idservinfo=30232&url=http://www.correios.com.br/produtos_servicos/catalogo/internacionais/correio_expresso/intl_correio_expresso.cfm>. Acesso em: 20 jul. 2006.

MINTZBERG, H. The entrepreneurial organization. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The strategy process: concepts and contexts**. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall, 1992.

MONGIELLO, M. Finite-state verification of the ebXML protocol. **Electronic Commerce Reserch and Applications** ,v.5, n.2, p.147-169, 2006.

MOTOS, J. R. **Oportunidades de exportação de flores e plantas ornamentais**. 2001. Disponível em: <<http://www.florabrasilis.com.br/portugues.htm>>. Acesso em: 10 dez. 2004.

MOURA CASTRO, C . **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.

NEOSITE. **Como funciona o Google**. Disponível em: <<http://neosite.ilogic.com.br/artigos/google.htm>>. Acesso em: 20 out. 2005.

NEVES, M. F. **Sistema agroindustrial citrícola: um exemplo de quase integração no agribusiness**. 1995. 116 p. Dissertação (Mestrado em Administração). – Faculdade de Economia, Administração e Ciências Contábeis, Universidade de São Paulo, São Paulo. 1995.

_____. **Um modelo para planejamento de canais de distribuição no setor de alimentos**. 1999. 187 p. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Ciências Contábeis, Universidade de São Paulo, São Paulo.

NOGUEIRA, W. Real impulsiona as vendas do varejo. **Super Hiper**, n. 235, p.50-56, mar. ,1995.

NORMANN, R. **Administração de serviços: estratégia e liderança na empresa de serviços**. São Paulo: Atlas, 1993.

OKUDA, T. Flores: atividade em expansão. **Revista Frutas & Legumes**, v.3, n.2, p.1-4, 1997.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.

PARK, C.; JUN, J-K. A cross-cultural comparison of Internet buying behavior effects of Internet usage, perceived risks, and innovativeness. **International Marketing Review**, v.20, n.5, p.534-553, 2003.

PAUWELS, K.; DANS, E. Internet marketing the news: leveraging brand equity from market place to market space. **Journal of Brand Management**, v.8, n.4-5, p.303-314, 2001.

PEATTIE, K.; PETERS, L. The marketing mix in the third age of computing. **Marketing Intelligence & Planning**, v.15, n.3, p.142-150, 1997.

PICOT, A.; RIPPERGER, T.; WOLFF, B. The fading Boundaries of the Firm: the role of information and communication technology. **JITE**, v. 152, n.1, p. 66-79, mar., 1996.

PIGATTO, G.; ALCANTARA, R. L. C. Relacionamentos cooperativos nos canais de distribuição: a identificação dos novos padrões. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ECONOMIA E GESTÃO DE REDES AGROALIMENTARES – EGNA, 2003, 4., Ribeirão Preto. **Anais...** FEARP/USP - Ribeirão Preto, 2003. 1 CD – ROM.

QUELCH, J. A.; KLEIN, L. The Internet and international marketing. **Sloan Management Review**, v. 37, n.3, p. 60-75, 1996.

RAIO-X do Comércio Eletrônico Brasileiro 2004. Disponível em: <<http://www.ebitempresa.com.br>>. Acesso em: 20 maio 2005.

RAIO-X do Comércio Eletrônico Brasileiro 2005. Disponível em: <<http://www.ebitempresa.com.br>>. Acesso em: 9 jul. 2006.

RAYPORT, J. F.; SVIOKLA, J. J. Exploiting the virtual value chain. **Harvard Business Review**, nov.-dec., 1995. (reprint number)

RANKING ABRAS 2005. Ranking ABRAS 2005. **Super Hiper**, n. 353, p.44-67, maio, 2005.

REBOUÇAS, L. A volta do leiteiro. **Exame**. 34, n.5, p.130-134. mar., 2000.

REEDY, J; SCHULLO, S; ZIMMERMAN, K. **Marketing eletrônico**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

RETTTER, T.; CALYNIUK, M. **Technology forecast**: 1998. Menlo Park, CA: Price Waterhouse, 1998.

REYNOLDS, J. **Logistics and fulfillment for e-business**. New York: CMP Books, 2001.

RIES, A.; RIES, L. **The 11 immutable laws of internet branding**. New York: Harper Business, 2000.

ROCKART, J. A new approach to defining the chief executive's information needs. Massachusetts: Center for Information Systems Research. Sloan School of Management. Massachusetts Institute of Technology, 1978. **Working Paper no. 37**.

ROSEMBLOOM, B. **Canais de marketing: uma visão gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.

SÁ, C. D.; BROEK, L. V.D.; SILVA, A. L. Cooperação e motivação na comercialização de flores: um estudo multicaso. In: INTERNATIONAL PENSA CONGRESS – IPC, 2005. 6., Ribeirão Preto. **Anais...** FEARP/USP - Ribeirão Preto, 2005. 1 CD – ROM.

SAMANIEGO, M. J. G.; ARRANZ, A. M. G.; CABEZUDO, R. S. J. Determinants of internet use in the purchasing process. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 21, n. 3, p. 164-174, 2006.

SANTOS, V. Na velocidade do byte. **Frota & Cia**. 6, n.36, p.12-15, ago., 2000.

SEBRAE. **Expansão da floricultura**. Disponível em <http://www.sebrae.com.br/br/revista_agro/expansao.asp>. Acesso em: 5 mar. 2005.

SEYBOLD, P.; MARSHAK, R. T. **Clientes.com**. São Paulo: Makron Books, 2000.

SELLTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1974.

SHERER, S. A. From supply-chain management to value network advocacy: implications for e-supply chains. **Supply Chain Management: An International Journal**. v.10, n.2, p.77-83, 2005.

SHETH, J.; MITTAL, B.; NEWMAN, B. **Customer behavior: consumer behavior and beyond**. USA: Drydeen Press, 1999.

SILVA, A. L. Tecnologia da informação no varejo: o caso do Pão-de-Açúcar Delivery. In: MARCOVITCH, J. (Org.) **Tecnologia da informação e estratégia empresarial**. São Paulo: FEA/USP, 1996. p. 25-38.

_____. **A adoção de tecnologia de informação em canais de distribuição.** 1999. 155 f. Tese (Doutorado em Administração).- Faculdade de Economia, Administração e Ciências Contábeis, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

SILVA, A.L. et al. Portais verticais e comércio eletrônico voltado ao agronegócio. **Preços Agrícolas**, Piracicaba, p. 3-7, maio-jul., 2001.

SILVA FILHO, A. A. **Comércio eletrônico: marketing, segurança, aspectos legais e logística.** 2000. 225 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)- Universidade Federal de Santa Catarina, Mossoró. 2000.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção.** São Paulo: Atlas, 2002.

SLEIGHT, S. **Como implantar o e-business.** São Paulo: Publifolha, 2001.

SMITH, M. H., SMITH, D. I'm sorry we can't deliver... fulfilling the E-business promise. In: EUROPEAN OPERATIONS MANAGEMENT ASSOCIATION CONFERENCE (EUROMA) – OPERATIONS AND GLOBAL COMPETITIVENESS, 2005. Budapest. **Anais...** Budapest, 2005. 1 CD – ROM.

SMORIGO, J.N. **Análise da eficiência dos sistemas de distribuição de flores e plantas ornamentais no estado de São Paulo.** 2000. 130f. Dissertação (Mestrado em Economia Aplicada)- ESALQ/USP, Piracicaba, 2000.

SOLOMON, M. R. **Consumer behavior: buying, having and being.** 4. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

STERN, L.; EL-ANSARY, A. I.; COUGHLAN, A. **Marketing channels.** 5. ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1996.

STRADER, T. J. ; SHAW, M. J. Characteristics of electronic markets. **Decision Support Systems**, v. 21, n. 3, p.185-198, 1997.

STRAUSS, J.; FROST, R. **E-marketing.** 2. ed. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 2001.

TAMIMI, N.; RAJAN, M.; SEBASTIANLLI, R. The state of online retailing. **Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy**, v. 13, n. 3, p.146-155, 2003.

TAYLOR, M, J.; ENGLAND, D. Internet marketing: web site navigational design issues. **Marketing Intelligence & Planning**, v.24, n.1, p.77-85, 2006.

THOMPSON JR, A. A.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1990.

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

TURBAN, E.; KING, D. **Comércio eletrônico: estratégia e gestão**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

TZONG-RU, L.; JAN-MOU, L. Key factors in forming an e-marketplace: an empirical analysis. **Electronic Commerce and Applications**, v. 5, n. 2, p.105-116, 2006.

UNITED STATES INTERNATIONAL TRADE COMMISSION. **Industry & trade summary: cut flowers**. 2003. Disponível em: <<http://www.dataweb.usitc.gov/SCRIPTS/tariff/toc.html>>. Acesso em: 5 mar. 2003.

VEILING HOLAMBRA. **Catálogo de flores e plantas ornamentais 2002**. Holambra, 2002.

VEILING HOLAMBRA. Disponível em:<<http://www.veiling.com.br/empresa.htm?i=50&j=2>>. Acesso em: 10 ago. 2004.

VIANA, F. L. E. Entendendo a logística e seu estágio atual. **Revista Científica da Faculdade Lourenço Filho**, v.2, n.1, p.1-9, 2002. Disponível em: <http://www.flf.edu.br/rev_vol2.php>. Acesso em: 15 abr. 2005.

VIDOTTI, S. A. B. G; SANCHES, S. A. S. Arquitetura da informação em *Web Sites*. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO PROF. PAULO TARCÍSIO MAYRINK, 2004, 4., Marília, **Anais...Marília**, 2004. 1 CD - ROM.

VRECHOPOULOS, A. P. et al. Virtual store layout: an experimental comparison in the context of grocery retail. **Journal of Retailing**, v. 80, n. p. 13-22, 2004.

WEBB, K. L. Managing channels of distribution in the age of electronic commerce. **Industrial Marketing Management**, v.31, 2, p. 95-102, fev. 2002.

WILLET, R.P.; STEPHESO, P. R. Determinants of buyer response to physical distribution service. **Journal of Marketing Research**, v.6, n.3, p. 279-283, aug., 1969.

WILLIAMSON, O.E. Strategizing, economizing and economic organization. **Strategic Management Journal**, v. 12, p. 75-94, 1991. (special issue).

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**, 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YU, J. Marketing to chinese consumers on the internet. **Marketing Intelligence & Planning**, v.24, n.4, p.380-392, 2006.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro do questionário apresentado às pessoas-chave das empresas que operam o varejo eletrônico de flores

DADOS GERAIS

Nome da empresa: _____

Nome do entrevistado: _____

Endereço da empresa: _____

Endereço do Site: _____

Cep.: _____ Cidade: _____ Estado: São Paulo

Tel.: _____ Fax.: _____ Data ____/____/____

Faturamento anual declarado em 2005 (valor em real): _____

QUESTÕES GERAIS

1-) Descrever um breve histórico da empresa:

2-) Qual o organograma da empresa?

3-) Quais seus pontos fortes e fracos em relação aos concorrentes?

4-) Quais os fatores que julga serem o sucesso da empresa?

5-) A empresa também opera o varejo físico (floricultura ou *Garden Center*)?

() Sim () Não

6-) Por quê (Sim ou Não)?

7-) Caso sim à questão anterior, o varejo físico e o eletrônico têm o mesmo nome (marca)?

() Sim () Não, qual? _____

8-) Por quê (Sim ou Não)?

PRODUTO/ SERVIÇO

9-) Quais os principais produtos comercializados? (destacar os três mais relevantes em ordem de importância - de 1 a 3, sendo 1 o mais importante e 3 o menos importante)

() Flores e livros;

() Flores e bebidas;

() Flores e pelúcias;

() Flores e chocolates;

() Flores e perfumes/ cosméticos;

() Flores e jóias;

() Cestas de café da manhã;

() Buquês;

() Arranjos florais;

() Vasos;

() Outro(s), qual(is)? _____

10-) Quanto percentualmente representam cada um dos principais produtos vendidos no faturamento da empresa?

SERVIÇOS/CAPITAL HUMANO

11-) Quantos funcionários a empresa possui?

12-) Como funciona o processo de seleção dos funcionários da empresa?

13-) Quais os tipos de funcionários da empresa?

Linha de frente/ *Front Office*

() Telefonistas, responsáveis pelo *call center* , telemarketing, etc.

() Motorista / entregador

() Outro(s), qual(is)? _____

Retaguarda/ *Back Office*

() Florista / decorador

() Secretária

() Outro(s), qual(is)? _____

14-) Há treinamento dos funcionários?

() Sim Não ()

25-) Caso sim à questão anterior, como ocorre esse treinamento?

a-) Linha de frente/ *Front Office*

- Telefonistas, responsáveis pelo *call center* , telemarketing, etc.

- Motorista / entregador

- Outro(s), qual(is)? _____

b-) Retaguarda/ *Back Office*

- Florista / decorador

- Secretária

- Outro(s), qual(is)? _____

16-) Como é trabalhada a motivação dos funcionários da linha de frente da empresa? (destacar os três mais relevantes em ordem de importância - de 1 a 3, sendo 1 o mais importante e 3 o menos importante)

() Recompensa financeira, salários, participações, bônus;

- () Promoção, vertical ou horizontal;
- () Reconhecimento da gerência;
- () Oportunidade de carreira;
- () Reconhecimento dos consumidores;
- () Sentimento de eficácia pessoal;
- () Oportunidade de crescimento, em termos de qualificação ou conhecimento;
- () Segurança;
- () Responsabilidade;
- () Respeito e amizade dos companheiros;
- () Outro(s), qual(is)? _____

17-) Como é trabalhada a motivação dos funcionários da retaguarda da empresa? (destacar os três mais relevantes em ordem de importância - de 1 a 3, sendo 1 o mais importante e 3 o menos importante)

- () Recompensa financeira, salários, participações, bônus;
- () Promoção, vertical ou horizontal;
- () Reconhecimento da gerência;
- () Oportunidade de carreira;
- () Reconhecimento dos consumidores;
- () Sentimento de eficácia pessoal;
- () Oportunidade de crescimento, em termos de qualificação ou conhecimento;
- () Segurança;
- () Responsabilidade;
- () Respeito e amizade dos companheiros;
- () Outro(s), qual(is)? _____

18-) A empresa avalia o desempenho dos funcionários da retaguarda?

- () Sim Não ()

19-) Caso "Sim" a questão anterior, como e quando esta é feita?

20-) A empresa avalia o desempenho dos funcionários da linha de frente?

() Sim Não ()

21-) Caso “Sim” a questão anterior, como e quando esta é feita?

22-) Quais os fatores de destaque da equipe gerencial da empresa?

PREÇO

23-) Qual (is) as estratégias de precificação dos produtos vendidos?

() Preços de penetração – preços mais baixos para um novo produto

() Desnatação (Skimming – preços mais altos para um novo produto)

() Liderança em preços – preços mais baixos que o dos concorrentes

() Preços promocionais – para estimular a primeira compra

() Preços promocionais – para estimular as próximas compras

() Outro(s), qual(is)? _____

24-) Caso a empresa opere no varejo físico e no eletrônico, há diferença de preço de um mesmo produto, oferecido nos dois canais?

25-) Caso “Sim” a questão anterior, por quê? Isso gera algum problema ou conflito?

COMUNICAÇÃO

26-) Qual(is) os meios de propaganda mais utilizados para divulgar a empresa e mais especificamente a operação virtual? (destacar os três mais relevantes em ordem de importância - de 1 a 3, sendo 1 o mais importante e 3 o menos importante)

- () *Banners* da empresa em sites de busca ou portais;
- () *Links* da empresa em sites de busca ou portais;
- () Endereço eletrônico da empresa listado em sites de busca ou portais;
- () *Spams*;
- () Panfletos;
- () Exposições;
- () Propagandas em revistas especializadas (do setor);
- () Propagandas em revistas de conteúdo geral;
- () Propagandas de TV;
- () Propagandas de rádio;
- () Outro(s), qual(is)? _____

27-) Quais as ferramentas de comunicação utilizadas para atrair e manter o cliente quando este já estiver navegando no site da empresa? (destacar os três mais relevantes em ordem de importância - de 1 a 3, sendo 1 o mais importante e 3 o menos importante)

- () Interstícios “*pop ups*”;
- () Serviços de suporte a venda e pós venda (*chats e call centers*);
- () Embalagem com estampa promocional;
- () E-mails informativos (*news letters*);
- () Cupons de desconto (promoção de vendas);
- () Concursos (promoção de vendas);
- () Sorteios (promoção de vendas);
- () Eventos *online* (relações públicas);
- () *Brochureware* - brochura colocada *online* com conteúdo estático - (relações públicas);
- () Informação sobre produtos (relações públicas);
- () Localizadores de revendas (relações públicas);

- () Testemunhos (relações públicas);
- () Serviço ao consumidor (relações públicas);
- () Informações sobre formas de utilização dos produtos (relações públicas);
- () Listas de discussão e suporte sobre o produto (relações públicas);
- () Vitrine expositiva (merchandising);
- () Layout e Design atrativos (merchandising);
- () Outro(s), qual(is)? _____

28-) Quais as ferramentas de comunicação utilizadas para manter o cliente quando este já tiver feito a primeira compra - tendo assim seus dados cadastrados (destacar os três mais relevantes em ordem de importância - de 1 a 3, sendo 1 o mais importante e 3 o menos importante)?

- () Interstícios “*pop ups*”;
- () Serviços de suporte a venda e pós venda (*chats e call centers*);
- () Embalagem com estampa promocional;
- () E-mails informativos (*news letters*);
- () Cupons de desconto (promoção de vendas);
- () Concursos (promoção de vendas);
- () Sorteios (promoção de vendas);
- () Eventos *online* (relações públicas);
- () *Brochureware* - brochura colocada *online* com conteúdo estático - (relações públicas);
- () Informação sobre produtos (relações públicas);
- () Localizadores de revendas (relações públicas);
- () Testemunhos (relações públicas);
- () Serviço ao consumidor (relações públicas);
- () Informações sobre formas de utilização dos produtos (relações públicas);
- () Listas de discussão e suporte sobre o produto (relações públicas);
- () Vitrine expositiva (merchandising);
- () Layout e Design atrativos (merchandising);
- () Outro(s), qual(is)? _____

29-) O site reconhece os diferentes clientes e perfis quando estes entram no site com seu *login* e senha?

Sim () Não ()

30-) Caso “Sim” a questão anterior, qual sua forma de funcionamento?

31-) Caso haja hospedagem em sites de busca ou portais, Qual(is) são estes sites?

32-) A hospedagem é paga?

Sim () Não ()

33-) São priorizadas as formas de propaganda no ambiente da Internet?

Sim () Não ()

34-) Caso “Sim” à questão anterior, Porquê? _____

35-) Há padronização do *Banner*?

Sim () Não ()

36-) Por quê (Sim ou Não) à questão anterior?

37-) São utilizados os *pop ups*?

Sim () Não ()

38-) Por quê (Sim ou Não) à questão anterior?

39-) Há personalização dos informativos ou *Spams*?

Sim () Não ()

40-) Por quê (Sim ou Não) à questão anterior?

41-) A empresa realiza algum estudo ou análise para se avaliar a resposta do consumidor a alguns desses tipos de propaganda (qual o canal ou meio de comunicação que trás maior retorno)?

Sim () Não ()

42-) Caso “Sim” a questão anterior, qual sua forma de funcionamento?

43-) A empresa mantém um banco de dados (estatísticas de compra, por exemplo) para posteriormente oferecer propagandas com conteúdo personalizado?

Sim () Não ()

44-) Caso “Sim” a questão anterior, qual sua forma de funcionamento?

DISTRIBUIÇÃO

45-) Qual (is) são os domínios do site?

() .com;

() .com.br;

() .org;

() outro(s), qual(is)? _____

46-) Das características abaixo citadas, quais o site possui?

() Mostra endereço da loja física, caso possua;

() Tem um mostruário dos produtos, com fotos;

() Possibilita a seleção dos produtos a serem comprados;

() O pagamento pode ser feito diretamente pelo site;

() Possibilita acompanhamento *online* do pedido;

() Interação com agentes de venda (via telefone, *chats* ...);

47-) Quais as suas estruturas - bases tecnológicas?

Sistema Operacional

- () Linux;
 () FreeBSD;
 () Windows 2000/2003 Server;
 () Outro(s), qual(is)? _____

Servidores WEB

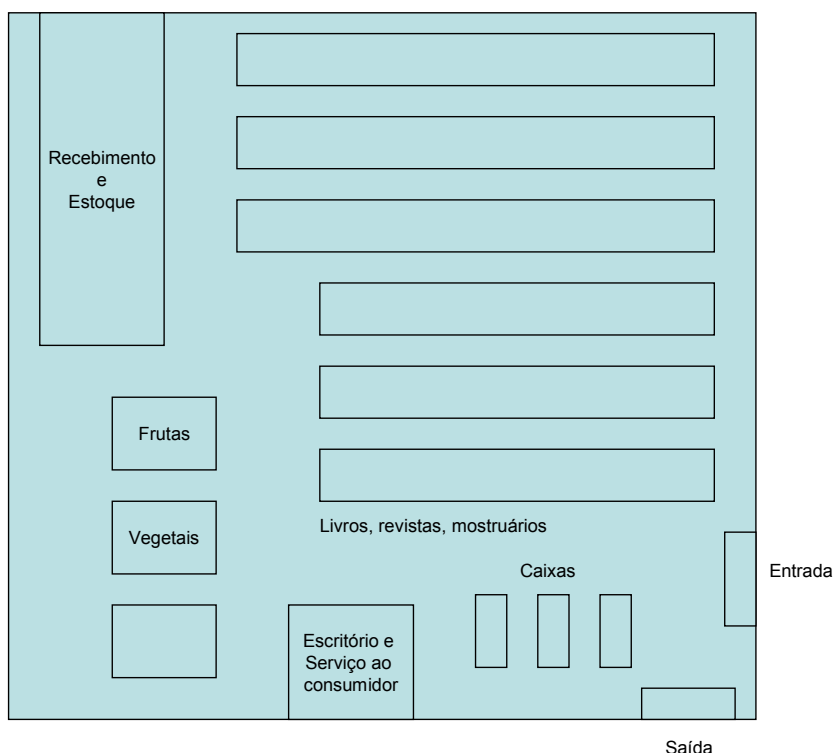
- () Apache;
 () IIS;
 () outro(s), qual(is)? _____

Linguagem

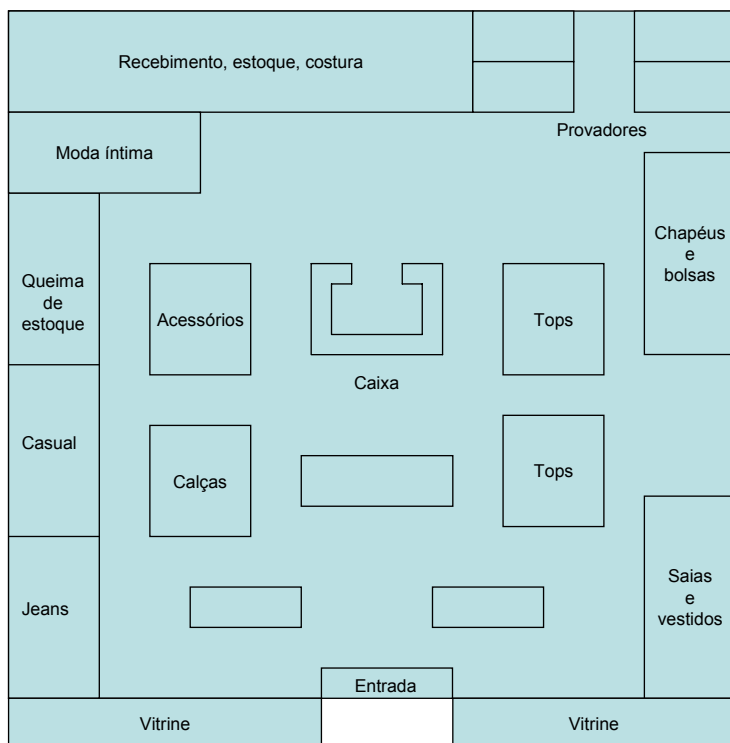
- () PHP;
 () ASP;
 () outro(s), qual(is)? _____

48-) Qual o modelo (ou mix de modelos) seguido em relação ao *layout* do site?

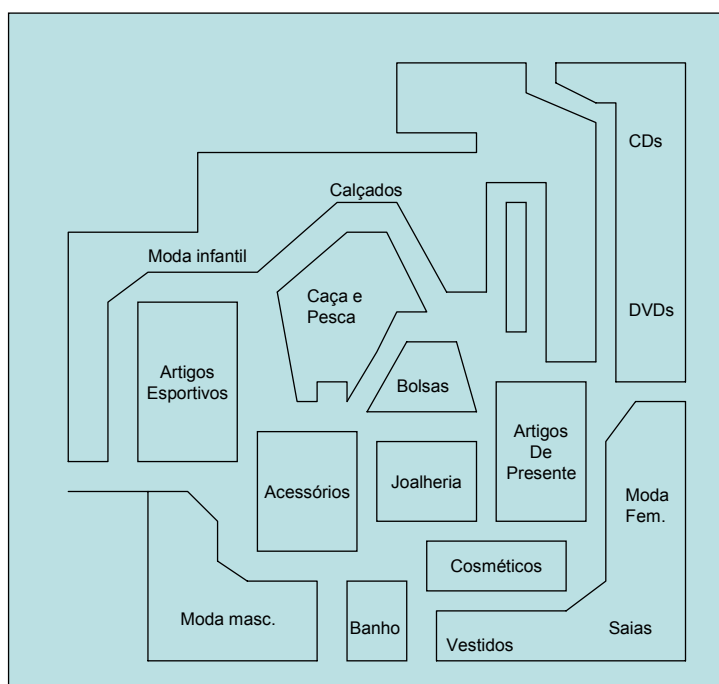
- () Rede ou Grade – *Grid*- arranjo retangular de prateleiras ou mostruários com longos corredores, geralmente paralelos uns aos outros e seu uso é amplamente difundido no varejo alimentício, como mercados e supermercados



() Livre – *Free Form* - constituído por um fluxo livre e assimétrico de prateleiras ou mostruários e corredores, empregando uma variedade grande de tamanhos, formatos e estilos de mostruários/prateleiras e é amplamente difundido em grandes lojas de departamento;



() Pista de corrida/ boutique – *racetrack/ boutique*- organizado em áreas individuais semi-separadas, cada uma construída ao redor de um tema específico, dentro da loja;



() Outro(s), qual(is)? _____

49-) Quais os principais fatores considerados no desenvolvimento o *layout* do site?

(destacar os três mais relevantes em ordem de importância - de 1 a 3, sendo 1 o mais importante e 3 o menos importante)

- Facilidade de uso (navegação e compra) pelo consumidor;
- Tempo (o processo de cadastro e compra é rápido);
- Entretenimento (fotografias dos produtos, animações em Flash, cartões virtuais ...);
- Informações (textos informativos em HTML, serviços de atendimento ao cliente *chats*, “tira dúvidas”, e-mail ou *call center*;
- Outro(s), qual(is)? _____

50-) Caso atue no varejo físico também, quais as vantagens ou desvantagens de atuar nos dois canais?

51-) Quais as opções de pagamento oferecidas? (destacar os três mais relevantes em ordem de importância - de 1 a 3, sendo 1 o mais importante e 3 o menos importante)?

- Boleto bancário;
- Cartão de crédito;
- Reembolso postal;
- Programação eletrônica de débito em conta corrente;
- Dinheiro virtual identificado;
- Dinheiro virtual anônimo;
- Outro(s), qual(is)? _____

52-) Com que frequência as entregas ocorrem no prazo prometido?

53-) Como são tratadas as entregas que ocorrem fora do prazo?

- Benefícios aos clientes
- Brindes
- Pedidos de desculpa
- Outro(s), qual(is)? _____

54-) Quais recursos são oferecidos ao consumidor?

- Balcão de dúvidas através de chats;
- Balcão de dúvidas através de serviço telefônico (0 800);
- Contato telefônico com o consumidor caso haja dificuldade em encontrar o local de entrega;
- Rastreamento *online* do pedido;
- Outro(s), qual(is)? _____

55-) Existe o risco de não pagamento por parte dos clientes compradores?

Sim Não

56-) Caso “Sim” a questão anterior, como este pode ser minimizado?

57-) Qual o risco de violação dos dados do cliente por *hachers*?

- nulo
- muito pequeno
- pequeno
- médio
- grande
- muito grande

58-) Quais os mecanismos de segurança empregados no site?

- Barreiras físicas (firewalls);
- Criptografia de chave única;
- Criptografia de chave pública;
- Protocolo (regras) de autenticação;
- Certificados digitais;
- Assinaturas digitais;
- Selos digitais;
- Outro(s), qual(is)? _____

59-) Existe algum selo que comprove a privacidade e a segurança da navegação e da compra?

() Sim () Não

60-) Caso “sim” a questão anterior, qual(is)?

() E-bit;

() Verisign;

() Loca web;

() Outro(s), qual(is)? _____

61-) Quais os motivos da escolha deste?

QUESTÕES ENVOLVENDO LOGÍSTICA E OPERAÇÕES

62-) Como funciona o processo de logística de suprimento?

63-) Como funciona o processo de distribuição física?

64-) Existem acordos com atacadistas fornecedores?

Sim () Não ()

65-) Caso “Sim” a questão anterior, qual sua forma de funcionamento?

66-) Qual a área de abrangência da entrega?

() Regional;

() Nacional;

() Internacional – quais países? _____

67-) Quais as vantagens e desvantagens dessa(s) escolha(s)?

68-) Qual o tempo de ciclo de pedido (tempo transcorrido entre a colocação do pedido pelo cliente até sua entrega)? Para as diferentes regiões atendidas?

69-) Os pedidos são feitos com quanto tempo de antecedência?

70-) O que é priorizado no nível de serviço logístico?

- () Qualidade;
- () Entregas no prazo;
- () Flexibilidade;
- () Outro(s), qual(is)? _____

71-) Como a empresa equilibra o nível de serviço com os custos?

- () Utiliza softwares para otimizar a entrega;
- () Otimiza a carga;
- () Utiliza meios de transporte mais baratos;
- () Outro(s), qual(is)? _____

72-) Quais os sistemas de distribuição física?

- () Distribuição própria – qual a área de abrangência? _____
- () Arranjos, acordos com outras floriculturas ou *garden centers*;
- () Serviços de entrega como FEDEX, UPS ou outros, quais? _____
- () Outro(s), qual(is)? _____

73-) Caso exista a distribuição própria? Como esta funciona?

74-) Caso existam acordos com floriculturas ou *garden centers* (em cidades distantes, em outros estados ou países)? Como estes são estabelecidos?

75-) Como funcionam os serviços terceirizados de entrega de flores para o Brasil ou para o exterior?

76-) Existe controle da cadeia do frio e da água no processo de manejo – confecção do buquê ou arranjos e no transporte?

() Sim Não ()

77-) Caso “Sim” a questão anterior, como esses controles são feitos?

78-) Existe estoque?

() Sim () Não

79-) Caso “Sim” à questão anterior, como ele é gerenciado?

80-) Como a empresa mantém o padrão de qualidade dos produtos, já que o produto entregue precisa ser idêntico ao visto pelo cliente nas fotos do site? (tratando-se de cada uma das opções de entrega)

a-) na distribuição própria – _____

b-) em arranjos, acordos com outras floriculturas ou *garden centers* - _____

c-) em serviços de entrega como FEDEX, UPS ou outros - _____

d-) em outro(s), qual(is)? - _____

81-) Quais os principais riscos percebidos pelo cliente (destacar os três mais relevantes em ordem de importância - de 1 a 3, sendo 1 o mais importante e 3 o menos importante)?

() Riscos de não entrega;

() Riscos de entrega fora do prazo;

() Entrega sem os padrões de qualidade pré-estabelecidos;

() Riscos relacionados a segurança no fornecimento de dados e pagamento eletrônico;

() Outros, quais? _____

82-) Quais os principais riscos percebidos pela empresa (destacar os três mais relevantes em ordem de importância - de 1 a 3, sendo 1 o mais importante e 3 o menos importante)?

- Riscos de não entrega;
- Riscos de entrega fora do prazo;
- Entrega sem os padrões de qualidade pré-estabelecidos;
- Riscos de não pagamento;
- Falta de suprimento de matérias primas;
- Outros, quais? _____

83-) Quais as medidas tomadas para minimizá-los?

- Controle via mercado - simples e requer consultar a própria experiência para continuar o relacionamento ou mudar
- Controle trilateral - forma intermediária de controle, onde terceiros dão assistência, resolvem disputas e avaliam o desempenho. (ex: arquiteto monitorando a obra)
- Controle bilateral - estrutura especializada de controle para o caso de transações recorrentes de ativos médios ou muito específicos. Como as transações são recorrentes, permite que os custos da estrutura sejam diluídos
- Controle unificado - dá-se em atividades integradas verticalmente
- Contratos
- Outro(s), qual(is)? _____

OBJETIVOS DE DESEMPENHO

83-) Qual(is) os objetivos de desempenho que considera mais importante para o sucesso da empresa (destacar os três mais relevantes em ordem de importância - de 1 a 3, sendo 1 o mais importante e 3 o menos importante)?

- Qualidade
- Rapidez
- Confiabilidade
- Flexibilidade
- Custos

APÊNDICE B – Roteiro do questionário apresentado ao especialista no mercado de flores

DADOS GERAIS

Nome da empresa: _____

Nome do entrevistado: _____

Endereço da empresa: _____

Endereço do Site: _____

Cep.: _____ **Cidade:** _____ **Estado: São Paulo**

Tel.: _____ **Fax.:** _____ **Data** ____ / ____ / ____

Faturamento anual declarado em 2005 (valor em real): _____

1-) Descrever um breve histórico da empresa:

2-) Qual o organograma da empresa?

3-) Como funciona o processo de logística de suprimento das flores e plantas (onde e como são compradas as flores e plantas)?

4-) Quantas empresas que operam com o varejo eletrônico de flores compram flores/plantas de sua empresa?

5-) Como funciona o processo de distribuição para essas empresas?

6-) As empresas que operam o varejo eletrônico de flores mantêm, no transporte ou armazenagem, as cadeias do frio e da água?

7-) Qual a frequência com que esses varejistas compram na empresa?

8-) Quais são os principais produtos comprados?

9-) Quais as outras fontes de suprimento de flores e plantas (centros de comercialização, atacadistas, etc.) para as empresas que operam o varejo eletrônico de flores (em ordem de importância)?

10-) Existem contratos com as empresas de varejo eletrônico de flores?

11-) Qual a frequência e intensidade de compras de flores e plantas de “épocas específicas”?

12-) Quais os fatores que julga serem o sucesso da empresa?

13-) Quais os fatores que julga serem o sucesso das empresas que operam o varejo eletrônico de flores?

APÊNDICE C – Protocolo de pesquisa.

PROTOCOLO DE PESQUISA

Este trabalho é parte dos requisitos do aluno Luciano van den Broek, aluno de mestrado em Engenharia de Produção da UFSCar, para a conclusão da sua dissertação cujo título é: “Fatores-chave de sucesso na comercialização eletrônica de flores: um estudo multicaso no varejo”.

O objetivo geral deste trabalho é estudar, a partir de um estudo multicaso na região da grande São Paulo, as estratégias de Marketing-mix e logística utilizadas pelo varejo eletrônico de flores, para que assim, possa-se destacar quais são os objetivos de desempenho priorizados pelas empresas e seus *stakeholders*, identificando seus fatores-chave de sucesso.

Como objetivos específicos pretende-se:

- identificar como as empresas operam o varejo eletrônico de flores;
- analisar a organização do suprimento de flores via varejo eletrônico,
- analisar as decisões em termos de produto, preço, comunicação e distribuição para comercialização eletrônica de flores;
- entender como as empresas se estruturam em termos de logística de entrega e a outros aspectos relevantes no caso do varejo eletrônico de flores;
- destacar quais são os objetivos de desempenho priorizados pelas empresas
- identificar os riscos percebidos pelos clientes e sua influência sobre os objetivos de desempenho no varejo eletrônico de flores
- analisar as vantagens e desvantagens de a empresa passar a operar com o varejo eletrônico de flores tendo sido um varejo convencional anteriormente (floricultura ou *garden center* por exemplo) e sua influência nos objetivos de desempenho.
- a partir dos objetivos acima, pretende-se identificar os fatores-chave de sucesso das empresas que operam com o varejo eletrônico de flores e propor um conjunto de recomendações para sua melhoria.

É importante ressaltar que as informações fornecidas na entrevista serão mantidas em sigilo. O aluno compromete-se a não divulgar o nome da pessoa entrevistada nem a razão social da empresa e tampouco associará informações que permitam a identificação da mesma. Ao final do trabalho, será fornecido um sumário executivo com as principais conclusões obtidas.

A entrevista deve ser feita com uma pessoa que conheça o tema e sua evolução na empresa. Para auxiliar a entrevista, o aluno terá a mão uma cópia do questionário e fornecerá outra ao entrevistado, caso seja solicitado. Quando permitido, será utilizado um gravador para que a entrevista seja agilizada e para que informações importantes não sejam perdidas. Caso contrário, serão feitas anotações durante a entrevista.

Os tópicos a serem discutidos serão colocados no início da entrevista e não será exercido nenhum tipo de influência nas respostas. O tempo máximo previsto para as entrevistas é de cerca de uma hora. Porém, dependendo da disponibilidade da pessoa entrevistada, esse tempo pode ser reduzido para aproximadamente 45 minutos.