

CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVÁRES PENTEADO - UNIFECAP

MESTRADO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE ESTRATÉGICA

EDUARDO ANTONIO STANISCI PEDRO

**“O ESTUDO EXPLORATÓRIO DO ORÇAMENTO
EMPRESARIAL APLICADO ÀS EMPRESAS DO COMÉRCIO
TRADICIONAL E DO COMÉRCIO ELETRÔNICO, AUXILIANDO
NA IDENTIFICAÇÃO DE SUAS PRINCIPAIS CONVERGÊNCIAS
E DIVERGÊNCIAS”.**

SÃO PAULO

2003

CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVARES PENTEADO – UNIFECAP
MESTRADO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE ESTRATÉGICA

EDUARDO ANTONIO STANISCI PEDRO

**“O ESTUDO EXPLORATÓRIO DO ORÇAMENTO EMPRESARIAL APLICADO ÀS
EMPRESAS DO COMÉRCIO TRADICIONAL E DO COMÉRCIO ELETRÔNICO,
AUXILIANDO NA IDENTIFICAÇÃO DE SUAS PRINCIPAIS CONVERGÊNCIAS E
DIVERGÊNCIAS”.**

Dissertação apresentada ao Centro Universitário Álvares Penteado - UNIFECAP, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Controladoria e Contabilidade Estratégica.

Orientador: Prof. Dr. Antonio de Loureiro Gil

São Paulo

2003

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO - UNIFECAP

Reitor: Prof. Manuel José Nunes Pinto

Vice-reitor: Prof. Luiz Fernando Mussolini Júnior

Pró-reitor de Extensão: Prof. Dr. Fábio Appolinário

Pró-reitor de Graduação: Prof. Jaime de Souza Oliveira

Pró-reitor de Pós-Graduação: Profª Drª Maria Sylvania Macchione Saes

Coordenador do Mestrado em Administração de Empresas: Prof. Dr. Dirceu da Silva

Coordenador do Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica: Prof. Dr. João B. Segreti

FICHA CATALOGRÁFICA

P372e Pedro, Eduardo Antonio Stanisci
Estudo exploratório do orçamento empresarial aplicado às empresas do comércio tradicional e do comércio eletrônico, auxiliando na identificação de suas principais convergências e divergências / Eduardo Antonio Stanisci
Pedro. - - São Paulo : UniFecap, 2003
209p.

Orientador: Prof. Dr. Antônio de Loureiro Gil

Dissertação (mestrado) – Centro Universitário Álvares Penteado – UniFecap – Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica.

1. Orçamento Empresarial 2. Comércio Eletrônico 3. Internet

CDD 658.154

FOLHA DE APROVAÇÃO

EDUARDO ANTONIO STANISCI PEDRO

“O ESTUDO EXPLORATÓRIO DO ORÇAMENTO EMPRESARIAL APLICADO ÀS EMPRESAS DO COMÉRCIO TRADICIONAL E DO COMÉRCIO ELETRÔNICO, AUXILIANDO NA IDENTIFICAÇÃO DE SUAS PRINCIPAIS CONVERGÊNCIAS E DIVERGÊNCIAS”.

Dissertação apresentada ao Centro Universitário Álvares Penteado da Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - UNIFECAP, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Controladoria e Contabilidade Estratégica.

COMISSÃO JULGADORA:

Neusa Maria Bastos Fernandes dos Santos
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC-SP

Antonio Robles Junior
Centro Universitário Álvares Penteado - UNIFECAP

Antonio de Loureiro Gil
Centro Universitário Álvares Penteado - UNIFECAP
Professor Orientador – Presidente da Banca Examinadora

São Paulo, 09 de Junho de 2003

À Mônica minha esposa, companheira de todos os momentos;

À minha mãe Dalva e tias Dilma e Nena que sempre me incentivaram;

À minha avó Ermelinda (in memoriam) e tio João (in memoriam), que em vida sempre me prestigiaram.

A G R A D E C I M E N T O S

Ao meu orientador Prof. Dr. Antonio de Loureiro Gil, pela paciência e pela condução deste trabalho nos momentos mais difíceis.

Ao Prof. Dr. Antonio Benedito Silva Oliveira, por estar sempre à disposição dos mestrandos para auxiliá-los.

Aos professores doutores João Bosco Segretti, Anísio Cândido Pereira, Antonio Robles Junior, Francisco Carlos Fernandes e Ivam Ricardo Peleias, pelo enriquecimento e condução dos meus estudos no Programa de Mestrado da UNIFECAP/FACESP.

A Prof.^a Dr.^a Nena Geruza Cei, coordenadora do mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica, pelo esforço em conseguir o reconhecimento do curso pela CAPES.

A todos os amigos mestrandos, em especial, aos amigos Jair João dos Santos Coelho, Luis Aparecido Saes e Wilma dos Santos Lima de Aquino, com os quais enfrentei os desafios e percalços para atingir nossos objetivos.

Agradeço ao superintendente Sr. Osvaldo Toshio Karazawa, do Banco Itaú S.A, pelo fornecimento de artigos e revistas que enriqueceram esta pesquisa.

Agradeço também ao gerente de produtos pela Internet, Sr. Cyro de Aguiar Cabral Filho do Grupo Lund de Editoras Associadas, por fornecer informações de grande valia sobre o assunto.

A todos que direta ou indiretamente contribuíram com a possibilidade de realização deste estudo.

“Um pessimista vê a dificuldade em toda a oportunidade, um otimista vê a oportunidade em qualquer dificuldade”.

Winston Churchill

RESUMO

Este estudo exploratório visa contribuir com as organizações, investidores e gestores no sentido de auxiliá-los a avaliar as principais tendências mercadológicas que os influenciam, no momento em que seja necessário tomar determinadas decisões econômicas que possam causar um impacto significativo, quando se tratar de um assunto instigante como é o comércio eletrônico, que a cada dia se torna mais discutido e difundido, mas que ainda não possui parâmetros que permitam o estabelecimento de regras para sua análise.

Com o propósito de pesquisar o comércio virtual em face do comércio tradicional, foi utilizada esta poderosa ferramenta da contabilidade gerencial, o orçamento empresarial, para tornar eficaz a execução do processo de gestão, compreendendo tanto o planejamento quanto o controle de resultados. Para conseguir este objetivo, foram detalhadas as fases do orçamento de mercadorias (vendas e logística), o orçamento de despesas e de investimentos que ocorrem entre os dois tipos de comércio, quando da elaboração e preparação do planejamento orçamentário.

Foi através da utilização do processo orçamentário que foram relatadas as diferenças técnicas e conceituais do orçamento operacional e de capital, como também foram identificadas as convergências e divergências dos processos de vendas, logísticas, despesas, investimentos de capital e do planejamento estratégico entre o comércio tradicional e o comércio virtual.

Para obter o resultado desejado utilizou-se o método hipotético-dedutivo com a formulação de pressupostos, que no decorrer da pesquisa, foram testados e avaliados a partir da exploração e exemplificação de determinadas situações, que resultaram em uma investigação capaz de descobrir e analisar as diferenças técnicas e conceituais do orçamento empresarial, e as convergências e divergências existentes nas fases do orçamento entre os dois tipos de comércio.

O resultado da pesquisa foi bastante significativo, pois conseguiu apontar em todas as etapas, inúmeras diferenças técnicas e conceituais quando da elaboração do orçamento e mostrar várias convergências e divergências no decorrer do processo que caracterizam tanto o comércio tradicional quanto o comércio virtual e por conseqüência, o êxito maior foi alcançado, pois o trabalho conseguiu expressar as principais relevâncias a serem consideradas entre os dois tipos de comércio e com isso melhorar a visão empresarial daqueles que desejam ingressar no mundo virtual, sem deixar de lado importantes conceitos do mundo tradicional.

Palavras-Chave: Orçamento Empresarial, Comércio Eletrônico, *Internet*.

ABSTRACT

This research was done in order to help organizations, investors and managers to analyze the main market trends that influence them whenever it's necessary to make certain economic decisions that may cause a significant impact, when it's about such an interesting subject as e-commerce, that each day has been more and more discussed and spread quickly through the world. But, on the other hand, it doesn't have enough parameters that allow establishing rules for its analysis.

In order to do a research about virtual commerce against traditional commerce, a powerful tool of management accountancy was used, that is a budgetary planning to improve the management process, covering both planning and results control. To reach this goal, the following things were detailed: merchandise budgetary phases (sale, logistics, purchase), expenses' and investments' budgets that happen between the two types of commerce, since the elaboration and preparation of the budgetary planning.

The conceptual and technical differences of the operational and capital budget were explained through this budgetary process. And so the following processes were identified: the convergence and divergence of sales, logistics, expenses, capital investment and strategic planning processes between the traditional and virtual commerce.

To obtain the aimed result, the hypothetic-inferential method was used with the formulation of presupposed ideas, which were tested along the research and evaluated through the exploration and examples of certain situations. All this resulted in an investigation capable to discover and analyze the technical and conceptual differences of the company's budget, and also the convergence and divergence existing in the budget's phases between the two types of commerce.

The study result was very significant, as it was possible to point the innumerous technical and conceptual differences in the budget elaboration in all phases. It also showed a lot of convergence and divergence along the process that characterize both the traditional and the virtual commerce. As a consequence, the success was reached because the work could express the main relevant points to be considered between the two types of commerce and this way, to improve the company's view of those who are willing to ingress in the virtual world, without forgetting important concepts of the traditional world.

Key-Words: Budgetary Planning, e-commerce, Internet.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Estruturação da introdução.....	17
Figura 2. Palavras-chave que envolvem a tomada de decisão.....	39
Figura 3. Visão do processo de gestão – sistema orçamentário.....	44
Figura 4. Componentes do mercado B2B.....	69
Figura 5. Ilustração do condicionamento deste capítulo.....	91
Figura 6. Estágios do ciclo de vendas.....	119

LISTA DE QUADROS

Quadro 1.	Classificação do orçamento	47
Quadro 2.	Classes de transações no comércio eletrônico	64
Quadro 3.	Modelos de negócios B2B	72
Quadro 4.	Desenvolvimento do comércio eletrônico B2C	78
Quadro 5.	Desenvolvimento do comércio eletrônico B2B	80
Quadro 6.	Fatores condicionantes à preparação do orçamento.....	98
Quadro 7.	Orçamento de vendas	99
Quadro 8.	Orçamento de vendas (contas a receber)	102
Quadro 9.	Ativos tangíveis	102
Quadro 10.	Fontes de receitas da comunidade virtual	103
Quadro 11.	Natureza dos produtos no comércio eletrônico	109
Quadro 12.	Descrição da natureza dos produtos em etapas	110
Quadro 13.	Convergências das condições externas e internas condicionantes à preparação do orçamento entre comércios	112
Quadro 14.	Divergências das condições externas e internas condicionantes à preparação do orçamento entre comércios	114
Quadro 15.	Diferenças nas negociações entre os comércios tradicionais x virtuais	115
Quadro 16.	Característica do processo eletrônico de vendas	118
Quadro 17.	Estrutura de custos para cada modal	124
Quadro 18.	Estrutura de planejamento de compras.....	132
Quadro 19.	Orçamento de despesas comerciais	146
Quadro 20.	Orçamento de despesas financeiras	149
Quadro 21.	Novas ocupações do comércio eletrônico	158
Quadro 22.	Investimentos no ativo imobilizado	171
Quadro 23.	Investimentos na economia virtual	172

Quadro 24.	Processos propostos para criação adequada de um <i>site</i>	175
Quadro 25.	Extensões e categorias de domínios	178
Quadro 26.	Planejamento estratégico tradicional e na era digital	185
Quadro 27.	Mudanças de trabalho e seus efeitos	186
Quadro 28.	Componentes para montagem de uma comunidade	189

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	17
1.1. Contexto e contribuição pretendida	18
1.1.1. Contexto	18
1.1.2. Contribuição pretendida	21
1.2. Problema e delimitação	23
1.2.1. Problema	23
1.2.2. Delimitação do problema	25
1.3. Objetivo e objeto da pesquisa	25
1.3.1. Objetivo da pesquisa	25
1.3.2. Objeto	26
1.4. Pressupostos	28
1.5. Justificativa	29
1.6. Premissas	31
1.7. Metodologia, método e conhecimento	32
1.7.1. Metodologia	32
1.7.2. Método	33
1.7.3. Conhecimento	33
1.7.4. Técnicas de pesquisa	33
1.8. Estrutura da dissertação	34
1 A TOMADA DE DECISÃO NAS EMPRESAS E O ORÇAMENTO EMPRESARIAL NESTE CONTEXTO.....	37
1.1. Introdução	37
1.2. Modelo de gestão	39
1.3. Orçamento empresarial	40
1.3.1. O sistema de informação	42
1.3.2. O sistema contábil	44

1.3.3.	Tipos de orçamento.....	45
1.3.4.	Classificação dos orçamentos.....	46
1.4.	Planejamento e controle.....	48
1.5.	Comércio tradicional e economia digital.....	52
1.6.	Vantagens competitivas.....	55
1.7.	Considerações finais do capítulo.....	56
2.	O COMÉRCIO ELETRÔNICO.....	59
2.1.	Introdução.....	59
2.2.	A <i>Internet</i> como base do comércio eletrônico.....	60
2.3.	Os objetivos do comércio eletrônico.....	63
2.4.	Os fundamentos do comércio eletrônico B2B / B2C.....	66
2.4.1.	Características do B2B (<i>Business to Business</i>).....	67
2.4.2.	Características do B2C (<i>Business to Consumer</i>).....	77
2.5.	Desenvolvimento entre os comércios B2B e B2C.....	78
2.6.	O comércio eletrônico no Brasil.....	82
2.7.	O planejamento no comércio eletrônico.....	83
2.8.	Os impulsionadores de valor na <i>internet</i>	88
2.9.	Considerações finais do capítulo.....	90
3.	O ORÇAMENTO EMPRESARIAL NAS EMPRESAS COMERCIAIS: TRADICIONAIS E VIRTUAIS, SUAS CONVERGÊNCIAS E DIVERGÊNCIAS.....	91
3.1.	Introdução.....	91
3.2.	A preparação do orçamento.....	95
3.3.	O orçamento de mercadorias.....	96
3.3.1.	Planejamento de vendas no comércio tradicional.....	97
3.3.1.1.	Quanto à estruturação.....	97
3.3.1.2.	Quanto à natureza dos produtos.....	102
3.3.2.	Planejamento de vendas no comércio virtual.....	103
3.3.2.1.	Quanto à estruturação.....	103

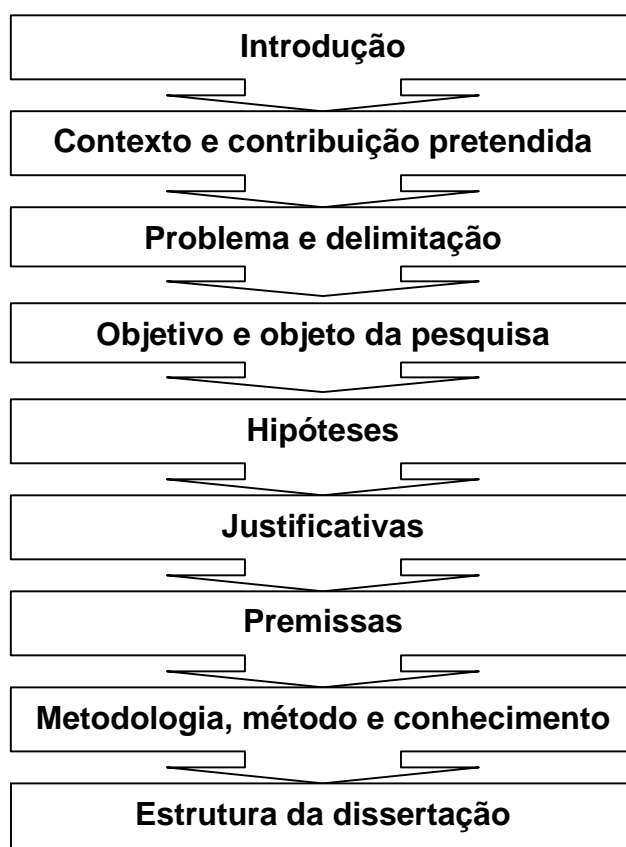
3.3.2.2. Quanto à natureza dos produtos	109
3.3.3. Convergências e divergências das vendas entre o comércio tradicional e o virtual.....	111
3.3.3.1. Convergências.....	111
3.3.3.2. Divergências.....	113
3.3.4. Planejamento logístico no comércio tradicional.....	122
3.3.4.1. Transporte	124
3.3.4.2. Estocagem.....	126
3.3.4.3. Processamento de pedidos	128
3.3.4.4. Armazenagem	128
3.3.4.5. Manuseio de materiais	129
3.3.4.6. Embalagem	130
3.3.4.7. Cadeia de suprimentos ou compras	130
3.3.4.8. Programação de produtos	132
3.3.4.9. Manutenção de informação	132
3.3.5. Planejamento logístico no comércio virtual	133
3.3.5.1. A questão da logística nos ativos tangíveis.....	134
3.3.5.2. A questão da logística nos ativos intangíveis	135
3.3.6. Convergências e divergências da logística entre o comércio tradicional e o virtual.....	137
3.3.6.1. Convergências.....	138
3.3.6.2. Divergências.....	140
3.4. O orçamento de despesas	144
3.4.1. Planejamento de despesas no comércio tradicional.....	144
3.4.2. Planejamento de despesas no comércio virtual	151
3.4.3. Convergências e divergências das despesas entre o comércio tradicional e o virtual.....	160
3.4.3.1. Convergências.....	161
3.4.3.2. Divergências.....	161
3.5. O orçamento de investimentos.....	170
3.5.1. Planejamento dos investimentos no comércio tradicional	170
3.5.2. Planejamento dos investimentos no comércio virtual	172
3.5.2.1. Desenvolvimento de um <i>site</i> na <i>web</i>	173

3.5.2.2. Tecnologia aplicada.....	176
3.5.3. Convergências e divergências dos investimentos entre o comércio tradicional e o virtual.....	183
3.5.3.1. Convergências.....	183
3.5.3.2. Divergências.....	183
3.6. Convergências e divergências do planejamento estratégico entre o comércio tradicional e o virtual	185
3.7. Considerações finais do capítulo.....	190
CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	193
REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA.....	205

INTRODUÇÃO

Esta etapa compreende as seguintes fases distintas: o contexto; a contribuição pretendida; o problema; a delimitação; o objetivo e o objeto; as hipóteses e justificativas; as premissas; a metodologia; método e conhecimento; a estrutura do trabalho. A figura 1, descrita a seguir, possibilita uma visão estruturada da Introdução.

Figura 1 – Estruturação da Introdução



1.1 CONTEXTO E CONTRIBUIÇÃO PRETENDIDA

1.1.1. Contexto

O estudo acadêmico que se pretende realizar, terá como contexto as principais características do comércio eletrônico, utilizando uma das importantes ferramentas da contabilidade gerencial que é o orçamento empresarial, usando uma linguagem adequada e eficiente a fim de explorar as convergências e divergências em relação ao comércio tradicional.

O orçamento empresarial possibilita, uma antevisão do desempenho provável da empresa. Desse modo, através do planejamento orçamentário, pode-se identificar antecipadamente, medidas e ações mais apropriadas para explorar as oportunidades e minimizar os problemas futuros da empresa.

Portanto, a implantação de um sistema orçamentário traz vantagens competitivas para as organizações. Essas vantagens ultrapassam, em muito, o simples aspecto financeiro, pois motivam o ambiente empresarial, permitindo que todos os colaboradores tenham plena consciência de suas próprias missões.

Quanto à análise de resultados, podemos ressaltar a noção que cada um terá sobre determinados aspectos da empresa, como: custos, economia, racionalização e lucro. Este último, por sua vez, requer um estudo mais abrangente, pois deverá ter um acompanhamento especial, desde a sua origem até a sua destinação, e essa tarefa é grandemente facilitada pelas informações do orçamento.

Essas ações são realizadas através de diretrizes internas da empresa, cuja finalidade é a obtenção da otimização da sua ação administrativa, permitindo uma análise mais objetiva do desempenho dos seus diversos setores.

O orçamento empresarial é um importante instrumento de apoio à gestão e por isso pode auxiliar as empresas na:

- Otimização do lucro, por meio da contenção dos custos;
- Administração dos recursos financeiros;
- Obtenção e utilização da tecnologia da informação de forma precisa;
- Implementação do planejamento orçamentário para as tomadas de decisões estratégicas a médio e longo prazo.

Por outro lado, temos uma das mais novas forças econômicas interagindo e modificando a natureza das empresas, que é o chamado *e-commerce* ou o comércio eletrônico. A criação de novos relacionamentos, tanto empresa a empresa, empresa a consumidor, quanto intra-organizacional, é primordial para o aprendizado na evolução dessas comunidades empresariais *on-line*.

Para um melhor entendimento desses novos relacionamentos, estão definidos abaixo os significados de cada modalidade de negócios envolvidos no comércio eletrônicos.

Nakamura (2001:67) define o comércio eletrônico *Business to Business* conhecido também por B2B, como sendo: “a estratégia de comércio eletrônico entre empresas, sobretudo na relação produtor/importador e sua rede de distribuição”.

O *Business to Business* (B2B) é uma das várias e conhecidas transações comerciais entre empresas, que utilizam o comércio eletrônico, para se relacionar com seus fornecedores, fazendo pedidos, recebendo e enviando faturas e pagamentos, trocando informações e captando novos projetos.

O mesmo Nakamura (2001:73) explica que o *Business to Consumer* ou B2C, são as “vendas feitas diretamente ao consumidor final, eliminando-se a cadeia intermediária, com a possibilidade de aumento da margem de lucros”.

O *Business-to-Consumer* (B2C) é outra categoria de comércio eletrônico, por meio do qual as empresas vendem diretamente ao consumidor final. Nesse ambiente o consumidor pode ter acesso ao *site* em busca de um produto, obtendo informações a este relacionada, manual técnico, funcionamento, preço, prazo de entrega e assistência técnica.

O *Intra-Organizacional* para Albertin (2002:24) tem como finalidade “ajudar uma empresa a manter relacionamentos que são essenciais para a entrega de valor ao cliente através da integração de várias funções, entre as quais estão as comunicações de grupo de trabalho, a publicação eletrônica e a produtividade da força de vendas”.

1.1.2. Contribuição pretendida

Esta pesquisa pretende contribuir com as empresas e seus gestores, no sentido de uma análise mais apurada das decisões a serem tomadas, levando-se em consideração a importância do planejamento orçamentário dessas organizações, uma vez que é grande o número de instituições que possuem o desejo de entrar no chamado mundo virtual.

Essa entrada no mundo *on-line* tem como objetivos o aumento do faturamento, o crescimento da necessidade de interação com outras comunidades com o propósito de reduzir custos e buscar através de uma ação conjunta a eficiência e a eficácia como instrumentos de preponderância, num ambiente altamente globalizado e competitivo.

Expandir a princípio o conhecimento necessário em relação as diferentes fases do planejamento e controle de resultados e depois saber quais investimentos serão necessários para a obtenção do sucesso esperado e conhecer suas peculiaridades e particularidades são contribuições para pôr em prática a operacionalização do comércio eletrônico e fornecer ao interessado algumas informações sobre os tipos de produtos, receitas, custos, despesas e estimativas de retorno do capital investido.

Com a nova economia em pleno vapor, muitos investidores demonstraram um grande interesse em participar dessa chamada economia virtual. Mas, como é sabido, apesar do pouco tempo de vida, a *Internet* vive sofrendo transformações que

podem afetar vários fatores econômicos, entre os quais estão os retornos desses investimentos.

Outras características da economia virtual são constantemente vivenciadas no mercado, como a competitividade, as pressões por qualidade, a busca mais adequada pela resolução das contingências, por preços, comodidade, segurança e nível de serviços na economia em geral. Dessa forma, tornam-se cada vez mais forte a pressão sobre os gestores, daí o desejo de tornar a administração de uma organização cada vez mais prática e eficiente no sentido amplo da diminuição dos riscos na condução de um determinado empreendimento.

Recentemente, a *Internet* foi considerada a grande sensação não só nos negócios, como também nos relacionamentos entre pessoas e empresas. Qualquer um que se arriscasse no negócio poderia investir grandes quantidades de dinheiro que o retorno seria certo e com o mercado sinalizando grandes taxas de crescimento para o investidor.

Com o passar do tempo, essa visão tornou-se mais comedida pelos investidores que se viram diante de inúmeros fracassos das empresas chamadas de *pontocom*, as quais caíram no mundo real e perceberam que, mesmo estando num mundo virtual, teriam que se adaptar às regras do mercado tradicional, ou seja, deveriam levar em consideração ganhos de escala, eficiência e lucro.

As pressões das novas tecnologias começaram a atingir todos os aspectos, das empresas, todos os seus setores e negócios, atingindo uma dimensão até então

jamais vista e colocando em xeque os novos rumos a serem percorridos. Isto tem transformado o ambiente das empresas, tornando-as bastante vulneráveis e fazendo com que se reestruturem freqüentemente na busca de melhores alternativas para aliviar as fortes cobranças:

- dos acionistas por um desempenho financeiro melhor;
- para se tornarem competitivas;
- para a redução de estoques e custos de produção;
- por requerimentos de demanda dos clientes;
- por mudanças legais globais;
- por problemas no acompanhamento das mudanças tecnológicas de informação e comunicação; e
- para a redução do ciclo de vida dos produtos a fim de realizar o desenvolvimento de outros novos e para a introdução de prioridades.

É neste cenário que surgiu o interesse em aliar esta poderosa ferramenta gerencial que é o orçamento empresarial ao comércio tradicional e ao comércio virtual, para que possamos identificar aos possíveis interessados em fazer parte desse novo mercado suas diferenças e/ou semelhanças e auxiliá-los no bom entendimento desse assunto tão complexo.

1.2 PROBLEMA E DELIMITAÇÃO

1.2.1. Problema

A pesquisa está voltada para o setor da economia virtual, com suas características aprofundadas no comércio eletrônico, com enfoque no orçamento empresarial.

Ao iniciar o processo de elaboração do orçamento empresarial é preciso planejar cada item, seguindo determinadas técnicas que na concepção de Bueno (1962:1222) é o lado material de uma arte ou ciência; é também o conjunto de processos de uma arte; prática; norma; especialização.

As aplicações dessas técnicas estão ligadas a utilização de conceitos que para Bueno (1962:311) expressam idéia; opinião; reputação; máxima; síntese; pensamento e fornecem embasamento ao trabalho a ser realizado.

Então, as situações problema da pesquisa a ser realizada são:

1) Existem diferenças técnicas e conceituais na elaboração do orçamento de mercadorias, de despesas e de investimentos nos ambientes envolvendo os comércios tradicionais e eletrônicos?

2) Existem divergências técnicas e conceituais na elaboração do planejamento de vendas, compras, logística, despesas e investimentos, entre os ambientes dos comércios tradicionais e eletrônicos?

O *tema* a ser desenvolvido é: “O estudo exploratório do orçamento empresarial aplicado às empresas do comércio tradicional e do comércio eletrônico, auxiliando na identificação de suas principais convergências e divergências”.

1.2.2. Delimitação do problema

O orçamento empresarial pode ser implantado e conseqüentemente utilizado por qualquer tipo de organização, no âmbito de uma economia globalizada, portanto estando aberta às novas idéias, em todos os seus setores, buscando, sobretudo, o seu aprimoramento e amadurecimento gerencial.

Por se tratar de um capítulo recente na história econômica, o *e-commerce* necessita saber das suas reais convergências e divergências considerando o contexto orçamentário em relação ao comércio convencional, para depois ser avaliado, de modo que o investidor consiga de antemão visualizar qual o melhor caminho a ser seguido e qual a melhor decisão a ser tomada num determinado momento.

1.3 OBJETIVO E OBJETO DA PESQUISA

1.3.1. Objetivo da pesquisa

O foco principal desta pesquisa é mostrar as particularidades e a importância do comércio eletrônico no contexto virtual em comparação com o contexto tradicional e isso através do processo orçamentário para que possa facilitar a tomada de

determinadas decisões e, principalmente, como aplicá-lo em um cenário moderno como é a economia virtual. Isto visa tornar mais clara a visão dos investidores e gestores quando há a necessidade de decidir pela implementação de negócios que estejam relacionados com o comércio eletrônico, seja ele voltado ao negócio a negócio (B2B), ao negócio a consumidor final (B2C) ou intra-organizacional.

Para isso, este estudo foi elaborado através de extensa pesquisa documental e bibliográfica das áreas de *e-commerce* e *e-business*, na busca de respostas às várias perguntas que envolvem a estruturação de um planejamento orçamentário, mas sem deixar de lado a preocupação de utilizar uma linguagem de fácil entendimento aos leitores.

Portanto, para que os objetivos tenham um caráter mais concreto, foram relacionados os seguintes objetivos específicos:

1. Identificar, através do andamento das pesquisas, as convergências existentes entre os comércios tradicionais e virtuais, aplicando o modelo de orçamento de mercadorias, de despesas e de investimentos;
2. Analisar as principais divergências entre os dois tipos de comércio, identificando e comentando suas principais características e isso através do orçamento de mercadorias, de despesas e de investimentos.

1.3.2. Objeto

O principal objeto deste estudo está efetivamente concentrado no ramo comercial, possibilitando a análise de duas vertentes que são, em primeiro lugar, o comércio tradicional, ou seja, empresas de tijolos e argamassa (é como são chamadas essas organizações por alguns executivos, principalmente da área da tecnologia da informação), elas detêm esse nome por representarem os fornecedores tradicionais, as lojas varejistas, filiais bancárias ou filiais de vendas.

E em segundo lugar, também as de comércio virtual ou cliques (cujo nome está relacionado ao comércio por meio eletrônico) e que são empresas com presença na *Internet*.

Essas expressões deram então, origem a um jogo de palavras conhecidas por “cliques e argamassa” e servem para representar a transformação das empresas tradicionais desenvolvidas com “cimento e argamassa”, em empresas que se tornaram ditadoras do ritmo da *Internet*, mas mantendo a presença física.

Essa expressão originou um novo pensamento entre os executivos, mencionado aqui por Earle e Keen (2001:36) “*use a Internet para complementar seus canais existentes e utilize os canais para complementar a Internet. Combine os canais para obter sucesso*”.

Por ser grande a abrangência que caracteriza o comércio eletrônico no mundo virtual, a pesquisa se limita a duas classes de transações que podem ser assim categorizadas: (1) negócio-a-negócio ou B2B e (2) negócio-a-consumidor ou B2C.

E mesmo restringindo-se a duas categorias que foram mencionadas acima, as transações comerciais pesquisadas, também ficam restritas ao Brasil e isto é significativo para o sucesso do trabalho porque o comércio eletrônico tem o poder de eliminar fronteiras geográficas e também econômicas.

1.4 PRESSUPOSTOS

Este estudo parte de pressupostos que irão avaliar os impactos ocasionados pela implantação do orçamento empresarial nos comércios tradicionais e virtuais. Dessa forma, foram considerados os seguintes pressupostos:

Pressuposto um: Sim. Existem diferenças técnicas e conceituais no orçamento de mercadorias, de despesas e de investimentos, como foram identificadas também convergências e divergências nas fases de vendas, logística, despesas, investimentos e no planejamento estratégico entre o comércio tradicional e o eletrônico.

Este pressuposto parte de uma afirmação, relacionando a montagem de cada etapa do orçamento empresarial a princípio ao comércio tradicional e depois ao comércio eletrônico, tentando buscar o conhecimento e o aprimoramento de cada fase, criando um elo de convergências e divergências entre ambos e que serão testadas e avaliadas ao longo da pesquisa.

Pressuposto dois: Não. As diferenças técnicas e conceituais que envolvem o orçamento de mercadorias, de despesas e de investimentos entre o comércio

tradicional e o eletrônico são inexistentes, como são inexistentes também as divergências nas fases de vendas, logística, despesas, investimentos e no planejamento estratégico nos dois tipos de comércio estudados.

Este pressuposto parte de uma negativa, que ficará evidenciada se ao explorar as fases do orçamento, detectarmos que os valores destinados as duas vertentes do comércio são praticamente os mesmos, o que identificaria a inexistência de divergências, facilitando assim, o entendimento da matéria e a aplicação das técnicas e conceitos.

1.5 JUSTIFICATIVA

A pesquisa se justifica a partir do momento em que a implantação do orçamento empresarial auxiliando as empresas nas tomadas de decisões trará facilidades na obtenção de recursos para o capital de giro e de investimentos, para as instituições que avaliaram e sentiram a necessidade de incorporar o comércio eletrônico no seu dia-a-dia ou ainda as que se viram na obrigação de administrar de maneira eficaz as decisões que envolvam riscos, para assim poderem otimizar os processos com maior segurança e credibilidade.

A maximização dos lucros é outro fator importante para as empresas, o que pode ser conseguido com uma excelente gestão de negócios, que deverá ter uma de suas bases concentradas na rentabilidade dos seus produtos e na contenção de custos e despesas e para isso deverá contar com um eficiente planejamento orçamentário.

Outro fator de eficiência de tal planejamento é causado pelos impactos sociais e empresariais pela crescente competitividade no mercado, em que as organizações estão procurando se modernizar e se organizar através de uma adequada estrutura de Tecnologia da Informação (TI), buscando com isso a tão desejada eficiência e eficácia em todos os seus processos, atraindo assim melhores oportunidades de negócios e uma fatia maior do mercado.

Esse planejamento é válido para todos os setores da economia, sobretudo, nos últimos anos, em que estamos acompanhando a invasão da chamada economia virtual. Foi a partir do ano 2000 que a *Internet* passou a conhecer o outro lado da moeda, com empresas sendo cobradas pelo retorno do capital investido e vendo a necessidade de se utilizarem ferramentas contábeis e financeiras para se adaptar à nova realidade. Os investidores, apesar de estarem de olhos bem abertos aos negócios que estão sendo realizados nos mercados emergentes, estão exigindo de seus sócios várias garantias de que seu capital empregado terá o retorno desejado, além de avaliarem se esses recursos estão sendo bem aplicados e administrados.

É, principalmente no contexto desse mercado administrado com novas tecnologias que ainda mais se justifica a utilização do planejamento e controle orçamentário como uma ferramenta útil nas tomadas de decisões, pois ele assume a relevante função de avaliação não só de expectativa da empresa quanto ao futuro, assim como dos fatores necessários à consecução dos objetivos colimados e, por isso, torna-se alvo concreto para fundamentar os laços entre empresas, sócios e acionistas. No entanto, para atingir os objetivos é preciso concretizar o projeto, com

muita transparência, confiabilidade, exatidão e a perspicácia que esses investimentos exigem.

Portanto, será de grande valia, para as empresas que desejarem participar dessa nova realidade do mercado representado pelo comércio eletrônico, que iniciem o processo de avaliação virtual realizando seu planejamento e criando suas estratégias voltadas para o futuro. Para tanto, as empresas precisam elaborar o seu orçamento, que compreende três partes distintas, a saber: a) orçamento de operações; b) orçamento de investimentos; c) orçamento de caixa.

1.6 PREMISSAS

A sustentação do modelo de orçamento empresarial proposto em linhas gerais está embasada nas seguintes premissas:

- a) a certeza de que esse orçamento se constitui em uma ferramenta poderosa e insubstituível dentro das organizações em decorrências dos inúmeros fatores que podem afetá-las, como o desafio da globalização e a necessidade de adaptação diante das mudanças mercadológicas constantes.
- b) a necessidade de conscientização, por parte dos executivos, de que deve haver uma excelente interpretação dos relatórios de planejamento e de controle envolvendo os negócios e as suas possíveis tomadas de decisão.

- c) a intuição de que as empresas devem incorporar na sua cultura toda a filosofia de planejamento orçamentário, sem jamais deixar de lado as suas características, como, por exemplo, a sua missão, a sua visão e suas garantias.
- d) no plano virtual, as empresas devem ter a consciência crescente de que devem fazer uso estratégico da *Internet* em seu modelo de negócios para evitarem problemas de competitividade.
- e) nas empresas, nenhuma iniciativa interna ou de compra de solução de *Internet* terá sucesso se os gestores não administrarem no sentido de maximização dos lucros.
- f) os diversos mercados disponíveis hoje através da *Internet* tendem a aumentar a eficiência; as empresas cujos gestores não incentivarem a adoção dessa tecnologia terão problemas em seus negócios, pois outras, certamente, estarão utilizando esse recurso, portanto estarão sendo mais produtivas e lucrativas.

1.7 METODOLOGIA, MÉTODO E CONHECIMENTO

1.7.1. Metodologia

Segundo Oliveira (1998:56), metodologia estuda os meios ou métodos de investigação do pensamento correto e do pensamento verdadeiro que visa delimitar

um determinado problema, analisar e desenvolver observações, criticá-los e interpretá-los a partir das relações de causa e efeito.

1.7.2. Método

Pela citação de Ruiz (1996:137), *“A palavra método é de origem grega e significa o conjunto de etapas e processos a serem vencidos ordenadamente na investigação dos fatos ou na procura da verdade”*. Assim, nesse estudo, o método a ser utilizado é o *método hipotético-dedutivo*, que segundo Lakatos e Marconi (1995:106), *“se inicia pela percepção de uma lacuna nos conhecimentos acerca da qual formula hipóteses e, pelo processo de inferência dedutiva, testa a predição da ocorrência de fenômenos abrangidos pela hipótese”*.

1.7.3. Conhecimento

Para Parra Filho e Santos (1999:51), *“O conhecimento científico é aquele que busca respostas para os ‘porquês’. Para tanto, estabelece previamente um roteiro, um caminho, ou seja, um método do que lhe permita respostas verdadeiras”*.

1.7.4 Técnicas de Pesquisa

Toda pesquisa implica o levantamento de dados de variadas fontes, quaisquer que sejam os métodos ou técnicas empregadas. Para esta pesquisa utilizaremos a *documentação indireta, pesquisa documental e pesquisa bibliográfica*.

Quanto à **documentação indireta**, serve-se de fontes de dados coletados por outras pessoas, podendo ser formados por material já elaborado ou não. Essas fontes serão constituídas pela **pesquisa bibliográfica (ou de fontes secundárias)**.

A **pesquisa documental**, com posterior análise de conteúdo, valer-se-á dos arquivos públicos, dos arquivos particulares e de fontes estatísticas.

E por fim, a **pesquisa bibliográfica** utilizar-se-á de estudos já efetuados relativos ao tema em questão, incluindo livros, revistas, artigos científicos, teses, dissertações, publicações avulsas e imprensa escrita. Segundo Lakatos e Marconi (1995:44), *“Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo aquilo que foi escrito sobre determinado assunto e pode ser considerada também como o primeiro passo de toda a pesquisa científica”*.

Outra fonte importante de pesquisa bibliográfica é a *Internet*, onde estão disponibilizadas várias informações através dos *sites* de busca e da chamada *home page*, permitindo aos pesquisadores acesso imediato aos avanços e descobertas recentes. Sobre o assunto, Severino (2001:133), expõe que: *“A Internet, rede mundial de computadores, tornou-se uma indispensável fonte de pesquisa para os diversos campos de conhecimento. Isso porque representa hoje um extraordinário acervo de dados que está colocado à disposição de todos os interessados, e que pode ser acessado com extrema facilidade por todos eles, graças à sofisticação dos atuais recursos informacionais e comunicacionais acessíveis no mundo inteiro”*.

1.8 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A dissertação está estruturada em: introdução, três capítulos e considerações finais. Essa divisão será suficiente não só para abordar os estudos e as reflexões necessárias à investigação da situação problema, como também para expor a pesquisa de forma clara e objetiva para que os leitores se sintam confortáveis no entendimento e esclarecimento das questões tratadas.

A Introdução compreende as seguintes fases: o contexto e contribuição pretendida; o problema e a delimitação do problema; o objetivo e o objeto da pesquisa; os pressupostos e justificativas; as premissas; a metodologia, método e conhecimento e a estrutura da dissertação.

No primeiro capítulo, são apresentados o modelo de gestão das empresas; o orçamento empresarial; o planejamento e o controle; o comércio tradicional e a economia digital e as vantagens competitivas e as considerações finais do capítulo.

O segundo capítulo trata da *Internet* como base do comércio eletrônico e os objetivos deste. São também apresentados os fundamentos do comércio eletrônico B2B e B2C; as características entre os comércios; o comércio eletrônico no Brasil; o planejamento no comércio eletrônico, os impulsionadores de valor e as considerações finais do capítulo.

No terceiro capítulo, procurou-se apresentar a questão da preparação do orçamento; o orçamento de mercadorias; o orçamento de despesas; o orçamento de investimentos, o planejamento estratégico e a conclusão a que se chegou.

Nas considerações finais do trabalho, foi elaborado um resumo mostrando as principais convergências e divergências entre os dois tipos de comércios pesquisados, além da sugestão de um modelo de construção do orçamento de resultados e de investimentos utilizando os principais componentes do comércio virtual e também foram recomendadas outras pesquisas abordando o mesmo assunto e que poderão ser desenvolvidas contribuindo para o desenvolvimento do conhecimento científico.

CAPÍTULO 1

A TOMADA DE DECISÃO NAS EMPRESAS E O ORÇAMENTO EMPRESARIAL NESTE CONTEXTO

1.1 – INTRODUÇÃO

Como o objetivo final da pesquisa é a tomada de decisão para se avaliar o impacto dos investimentos do comércio eletrônico nas organizações, é de fundamental importância identificar as principais palavras-chave que estão inseridas nesse contexto.

Para Sobanski (1994:15), *“Toda a ação consciente e racional decorre de uma decisão. Só se toma uma decisão quando há opções e a decisão consiste na escolha de uma delas. A escolha de uma opção sempre se faz em função de algum objetivo. Assim, a determinação e o conhecimento dos objetivos condicionam as decisões que, por sua vez, determinam nossa atuação”*.

Sobre a natureza das decisões, Vatter (1975:14) explica

“Como processo lógico, a tomada de decisão é algo complexa, mas possui três características facilmente reconhecíveis. Primeiro, é orientada para o futuro; não podemos decidir sobre aquilo que já aconteceu. Segundo, a tomada de decisões envolve a consideração de certo conjunto de alternativas; uma situação que pode ter apenas um resultado ou para a qual só existe um modo de agir não é suscetível de decisão. Terceiro, deve existir algum modo de

classificar ou avaliar os resultados esperados das várias alternativas. A tomada de uma decisão lógica exige que, ao tratar do futuro, identifiquemos todos os cursos de ação viáveis e os classifiquemos, para determinar qual deles melhor se adapta aos objetivos em vista”.

Frezatti (2000:18) expõe que: *“Decidir implica optar por uma alternativa de ação em detrimento de outras disponíveis, em função de preferências, disponibilidades, grau de aceitação do risco etc. Nessa visão, decidir antecipadamente constitui-se em controlar o seu próprio futuro”.*

Já Ansoff (1977:04-05) menciona que as empresas devem estabelecer três tipos de decisões distintas:

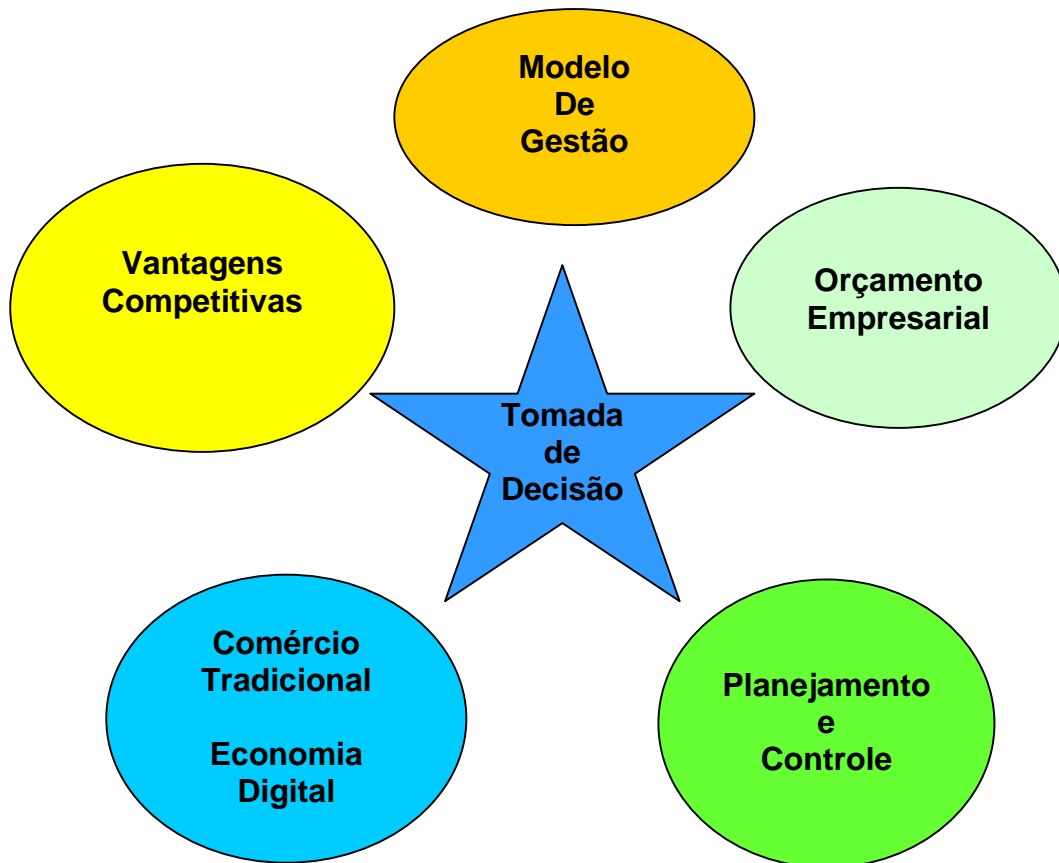
a) Estratégicas - preocupam-se principalmente com problemas externos, e não internos da empresa, e especificamente com a escolha do composto de produtos a ser fabricado pela empresa e dos mercados em que serão vendidos.

b) Táticas – Consiste em estruturar os recursos da empresa para obter desempenho otimizado. Decisões sobre organização, estrutura de conversão, obtenção e desenvolvimento de recursos, conflitos e interações fazem parte dessa categoria de decisão;

c) Operacionais – Consiste na obtenção de indicadores desejados. Objetivos e metas, níveis de preço e produção, níveis de operação, políticas e estratégias de marketing, pesquisa e de desenvolvimento e controle.

Para melhor expressar esse processo decisório no âmbito das empresas, temos abaixo a figura 2:

Figura 2 – Palavras-chave que envolvem a tomada de decisão



1.2 – MODELO DE GESTÃO

Figueiredo e Caggiano (1997:30) definem o modelo de gestão como: *“Um conjunto de princípios e definições que decorrem de crenças específicas e traduzem o conjunto de idéias, crenças e valores dos principais executivos, impactando assim todos os subsistemas empresariais; é, em síntese, um grande modelo de controle,*

pois nele são definidas as diretrizes de como os gestores vão ser avaliados, e os princípios de como a empresa vai ser administrada”.

Para Cruz apud Catelli (1999:57), o modelo de gestão pode ser entendido como um *“conjunto de normas, princípios e conceitos que têm por finalidade orientar o processo administrativo de uma organização, para que esta cumpra a missão para qual foi constituída”.*

Toda empresa possui um modelo de gestão, que se constitui de um conjunto de crenças sobre a maneira de administrá-la.

Para Catelli (1999:58), do modelo de gestão da empresa decorre uma série de diretrizes que impactam o comportamento de todo o sistema, como, por exemplo:

- a existência ou não de planejamento e controle, bem como suas definições básicas;
- o grau de participação dos gestores nas decisões;
- os critérios de avaliação de desempenhos;
- os papéis e posturas gerenciais.

1.3 – ORÇAMENTO EMPRESARIAL

Segundo Walter (1980:01), *“O Orçamento é o instrumento de que se valem as empresas para a definição quantitativa dos objetivos e do detalhamento dos fatores necessários para atingí-los”*.

Atkinson et. alii. (2000:465) define orçamento como *“A expressão quantitativa das entradas e saídas de dinheiro para determinar se um plano financeiro atingirá as metas organizacionais”*.

Para Moreira (2002:14), *“Fundamentalmente, o sistema orçamentário implica a utilização de técnicas e procedimentos contábeis aplicados antecipadamente aos fatos decorrentes de planos, políticas e metas para a consecução de um resultado desejado”*.

Sobre orçamento, Horngren comenta que (1985:117),

“Um orçamento é uma expressão quantitativa formal de planos da administração. O orçamento geral resume os objetivos de todas as subunidades de uma organização – vendas, produção, distribuição e finanças. Quantificam metas para vendas, produção, lucro líquido e posição de caixa e para qualquer outro objetivo especificado pela administração. O orçamento geral normalmente consiste num demonstrativo do lucro futuro esperado, num balanço, num demonstrativo de receitas e despesas de caixa e em quadros de cálculo auxiliares. Estes demonstrativos são o ponto culminante de uma série de decisões de planejamento baseadas num exame detalhado e rigoroso do futuro da organização”.

Um programa orçamentário sempre será útil para qualquer organização, independentemente de seu tamanho e de suas incertezas. Eis os seus principais benefícios:

1. O orçamento, formalizando suas responsabilidades pelo planejamento, obriga os administradores a pensar à frente.
2. O orçamento estabelece expectativas definidas que são a melhor base de avaliação do desempenho posterior.
3. O orçamento ajuda os administradores a coordenar seus esforços, de forma a que os objetivos da organização como um todo se harmonizem com os objetivos de suas partes.

1.3.1 – O Sistema de informação

Para Frezatti (2000:72), *“O sistema de informações consiste na espinha dorsal do controle gerencial. Poder-se-ia dizer que a facilidade atual da disponibilidade das informações geradas pelos sistemas viabilizou uma abordagem mais enfática e agressiva em termos de controle gerencial”*.

Para Catelli (1999:61), *“O processo de gestão constitui-se num processo decisório. Decisões requerem informações. Os sistemas de informações devem apoiar as decisões dos gestores em todas as fases do processo de gestão, que requerem informações específicas”*.

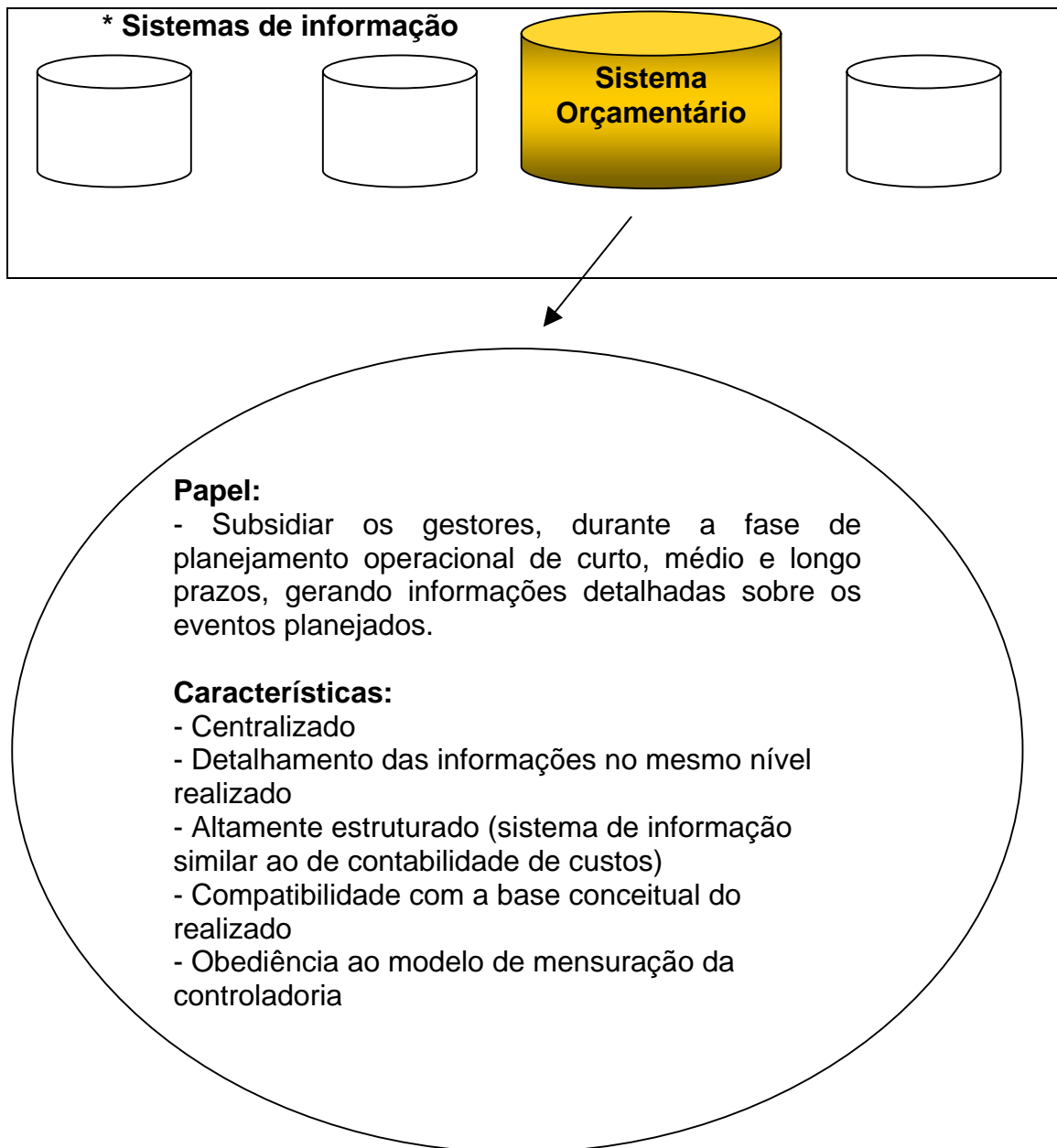
Portanto, torna-se necessário o desenvolvimento de sistemas de informações gerenciais que estejam aptos a garantir o suporte necessário à atuação gerencial. Isso pode ser perfeitamente alcançado se cada fase do processo de gestão tiver um

subsistema de informação capaz de atender às características específicas da tomada de decisão.

Outra abordagem importante é a fornecida por Catelli (1999:127): *“O sistema de informações para a gestão econômica é o conjunto de subsistemas de pré-orçamentação, orçamentos, custos e contabilidade, que reflete as decisões tomadas por ocasião do planejamento em termos monetários e, posteriormente, confronta os resultados reais com os planejados, possibilitando então as ações de controle”*.

A figura 3 mostra a visão do processo de gestão – sistema orçamentário:

Figura 3 – Visão do processo de gestão – sistema orçamentário



Fonte: Catelli (1999:141) – Controladoria.

* Esta figura expressa apenas a parte relativa ao sistema orçamentário, como um dos itens da visão geral do processo de gestão.

1.3.2 – O Sistema contábil

Segundo Horngren (1985:04), *“Um sistema contábil é um meio formal de se reunir dados para ajudar e coordenar decisões coletivas à luz das metas ou objetivos gerais de uma organização. O sistema contábil é o maior sistema de informações quantitativas de quase todas as organizações”*.

Um sistema contábil eficaz dá informações para três finalidades amplas:

- 1) Relatórios internos para administradores, para uso no planejamento e controle das atividades de rotina;
- 2) Relatórios internos a administradores, para serem usados no planejamento estratégico, quer dizer, na tomada de decisões especiais e nas formulações de políticas globais e de planos de longo prazo;
- 3) Relatórios externos para acionistas, para o governo e para outras partes externas.

1.3.3 – Tipos de orçamento

Um planejamento orçamentário, dependendo dos objetivos a serem alcançados e das incertezas existentes, pode ser de alguns meses, um ano ou muitos anos. Há vários tipos de orçamento que, conforme Horngren, podem ser assim definidos:

- *Orçamentos de capital:* são quase sempre preparados para determinados projetos, como, por exemplo, compras de equipamentos, localização de fábricas e introdução de linhas de produto;
- *Orçamentos gerais:* são os que consolidam os planos globais de uma organização num prazo mais curto, geralmente preparados anualmente. O orçamento anual pode ser subdividido em orçamentos mensais ou, talvez, em orçamentos mensais no primeiro trimestre e orçamentos trimestrais nos três trimestres restantes;
- *Orçamentos contínuos:* são orçamentos gerais que vão sempre acrescentando mais um mês à frente e abandonando o mês que se encerra. Os orçamentos contínuos são úteis porque obrigam os administradores a pensar especificamente nos próximos doze meses, mantendo, com isso, um horizonte estável de planejamento.

1.3.4 – Classificação dos orçamentos

Os termos usados para descrever diversos esquemas de orçamento variam de uma empresa para outra. Às vezes, os orçamentos são chamados de demonstrativos *projetados* por serem demonstrativos financeiros previstos, contrastando com os demonstrativos de resultados efetivos.

Os orçamentos, acompanhados por demonstrativos auxiliares, podem ser classificados da seguinte maneira:

Quadro 1 – Classificação do orçamento

<p>1. <i>Orçamento geral</i></p> <p>a) Orçamento operacional</p> <p>(1) Orçamento de vendas</p> <p>(2) Orçamento de produção (para indústria)</p> <p> (a) Materiais usados e comprados</p> <p> (b) Mão-de-obra direta</p> <p> (c) Despesas indiretas de fabricação</p> <p> (d) Variações dos níveis de estoque</p> <p>(3) Orçamento do custo dos produtos vendidos (para comércio e indústria)</p> <p>(4) Orçamento de despesas de vendas</p> <p>(5) Orçamento de despesas administrativas</p> <p>b) Orçamento financeiro</p> <p>(1) Orçamento de caixa: receitas e despesas de caixa</p> <p>(2) Orçamento de balanço</p> <p>(3) Orçamento do demonstrativo das variações da posição financeira ou orçamento do demonstrativo de origens e aplicações de recursos</p>
<p>2. <i>Relatórios especiais de orçamento</i></p> <p>a) Relatórios de desempenho (comparações de resultados com planos)</p> <p>b) Orçamentos de capital (expectativas a longo prazo para projetos específicos)</p>

Fonte: Adaptado de Horngren – (1985:05)

Podemos observar que o orçamento de capital ou de investimento surge como um fator essencial na relação entre os tipos e a classificação do orçamento, e isto é perfeitamente lógico se considerarmos que ao iniciar qualquer projeto ou negócio é necessária a alocação de recursos financeiros para a aquisição de ativos que ditarão o ritmo do empreendimento.

Muitas vezes, as tomadas de decisão se iniciam por este processo e podem determinar a viabilidade ou não do projeto, ou então, alterar os rumos e a velocidade da implantação do negócio em questão.

O orçamento deve ser elaborado logo em seguida à montagem do plano estratégico, isso para que os gestores possam delimitar o alvo a ser atingido e identificar num pequeno espaço de tempo as ações mais importantes para alcançá-lo. Dessa forma, iniciando-se por um plano estratégico impecável, as possibilidades de o orçamento ser preparado com coerência e consistência são efetivamente grandes.

1.4 – PLANEJAMENTO E CONTROLE

A base da elaboração do orçamento está no *planejamento global* da empresa e no seu acompanhamento sistemático, o que resulta no *controle do processo administrativo*. Dessa maneira, *planejamento* e *controle* constituem funções básicas para a execução de planos, visando a determinados objetivos.

Para Horngren (1985:05), “O núcleo do processo administrativo é a decisão, a escolha, dirigida para um fim, de uma dentre várias alternativas de ação à luz de algum objetivo. Estas decisões vão das rotineiras (a elaboração dos programas diários de produção) até as não-rotineiras (como o lançamento de uma nova linha de produto)”. As decisões servem, portanto, a esta dupla divisão, muito comum no processo administrativo:

I. **Planejamento:** decide sobre os objetivos e os meios para sua consecução. Dá as respostas a duas perguntas: O que se quer? Quando e como se quer o que deve ser conseguido?

II. **Controle:** tem a ver com a execução dos planos e o uso de *feedback* para otimização dos objetivos.

Frezatti (2000:19) comenta que “As organizações decidem o que devem fazer dentro de certo ambiente. Contudo o que as distingue é o fato de que parte delas o faz antecipadamente, ou seja, antes de o fator requerer a decisão”.

Então o ato de decidir está extremamente relacionado com o ato de planejar e controlar, portanto deve fazer parte de um processo amplo de gerenciamento e deve ser adotado e adaptado pelas empresas. Mas, para que sua implementação seja bem-sucedida, é preciso avaliar durante o processo de preparação e utilização desse programa suas principais características, que Welsch (1996:63-64) considerou da seguinte maneira:

1. **O plano de resultados baseia-se em estimativas.** A precisão das estimativas básicas é que garantirão o sucesso do plano. As estimativas devem apoiar-se nos fatos conhecidos e em julgamentos pessoais adequados;

2. **Um programa de planejamento e controle de resultados deve ser permanentemente adaptado às circunstâncias existentes.** Não se pode querer que, em termos amplos, um programa orçamentário seja aplicado e aperfeiçoado num pequeno espaço de tempo;

3. **A execução de um plano de resultados não é automática.** Após o término do plano, ele só será considerado eficaz, se obtiver o apoio dos principais executivos da organização;

4. **O plano de resultados não deve tomar o lugar da administração.** Ele não deve ser visto como senhor, mas como escravo. O mais importante é fazer com que todos os seus benefícios sejam obtidos, se o plano for usado com competência.

Welsch (1996:64-65) também relaciona as inúmeras vantagens que o programa de planejamento e controle orçamentário possuem quando são utilizados pelas empresas:

- Ele obriga a análise antecipada das políticas básicas;

- Exige uma estrutura administrativa adequada, isto é, um sistema definido de atribuição de responsabilidades a cada função da empresa;
- Obriga todos os membros de administração, em seus vários níveis, a participar do processo de estabelecimento de objetivos e preparação de planos;
- Induz os chefes de departamentos a fazer planos em harmonia com os planos de outros departamentos de toda a empresa;
- Exige da administração a quantificação do que é necessário para um desempenho satisfatório;
- Exige dados contábeis históricos adequados e apropriados;
- Obriga a administração a planejar o uso mais econômico de mão-de-obra, matéria-prima, instalações e capital;
- Cria em todos os níveis administrativos o hábito de análise oportuna cuidadosa e adequada de todos os fatores relevantes antes de serem tomadas decisões importantes;
- Reduz custos ao aumentar a amplitude do controle, pois exige menor número de supervisores;

- Isentam os executivos de muitos problemas rotineiros, em decorrência de políticas pré determinadas e relações de autoridade bem definidas, dando-lhes mais tempo para planejar e tomar decisões;
- Tende a eliminar as incertezas especialmente existentes nos grupos administrativos inferiores em relação às políticas e aos objetivos básicos da empresa;
- Destaca as áreas de eficiência e ineficiência;
- Promove a compreensão mútua de problemas entre os membros da administração;
- Induz a administração a dedicar parte de seu tempo e atenção aos efeitos das tendências esperadas das condições econômicas gerais;
- Força uma auto-análise periódica da empresa;
- Ajuda o processo de obtenção de crédito bancário;
- Permite a verificação de progresso em relação aos objetivos da empresa.

1.5 – COMÉRCIO TRADICIONAL E ECONOMIA DIGITAL

O sinônimo da palavra comércio, de acordo com Bueno (1962:305), expressa a permutação de produtos, troca de valores, relações de sociedade.

Mas, com os novos meios de comunicação humana emergindo, como a *Internet*, está sendo possibilitada uma nova economia baseada nessa rede da inteligência humana. Nessa economia digital, indivíduos e empresas criam riqueza aplicando conhecimento, inteligência humana em rede e esforço às áreas de produção, agricultura e serviços. Na fronteira digital dessa economia, os participantes, a dinâmica, as regras e as exigências de sobrevivência e sucesso estão todos mudando.

Para Tapscott (1997:01), *“A Economia Digital explica a nova economia, a nova empresa e a nova tecnologia, e como elas estão ligadas umas às outras – como elas possibilitam a ocorrência umas das outras”*.

Ainda, de acordo com Tapscott (1997:05), *“É difícil eliminar por completo antigas práticas comerciais. Elas resistem até mesmo às suas próprias transformações”*.

Todas as empresas precisam controlar ou reduzir custos. Processos antigos, da antiga economia, são um obstáculo à competitividade. Eles precisam ser modernizados para fins de eficiência e alto desempenho.

Na antiga economia, o fluxo de informações é físico: dinheiro, cheques, faturas, conhecimento de carga, relatórios, reuniões face a face, chamadas por

telefones analógicos, transmissões por rádio e televisão, plantas, mapas, fotografias, partituras e propagandas via mala direta.

Na nova economia, a informação em todas as suas formas tornou-se digital – reduzida a *bits* armazenados em computadores e correndo na velocidade da luz por redes.

O momento de chegar da nova economia é crucial quando os produtos têm um tempo de vida competitiva de um ano, um mês, uma semana ou uma tarde. Os clientes mudaram e hoje pensam que as empresas têm de proporcionar a melhor qualidade, produtos ecológicos, rapidez, o menor preço, o melhor serviço e assegurar a responsabilidade social.

Segundo Albertin (2002:66), *“No ambiente digital, o processo pode ser realizado de forma digital, utilizando-se a infra-estrutura de comunicação e informação disponível, permitindo maior rapidez, flexibilidade e redução de custo. Alguns possíveis exemplos podem ser a venda de um produto de varejo por meio de um site, a realização de compra com solicitação e análise de propostas de forma eletrônica com a participação de agregadores”*.

Finalmente, nesse mesmo ambiente, o produto pode ser digitalizado, permitindo atribuir-lhe maior qualidade, adequação às necessidades do cliente e redução de custo.

O mais importante no que tange ao ambiente digital é observar que as empresas da *Internet* começaram a ser utilizadas como um canal inteiramente novo e diferente, separado dos canais tradicionais.

Para Earle e Keen (2001:149), *“As organizações devem ver isso de uma forma diferenciada, ou seja, devem fazer parte de um mix de canal que melhor atenda os relacionamentos com os clientes”*.

A nova prioridade geral entre as empresas consiste em combinar o que há de melhor nas operações *on-line* e *off-line*. Já não é mais uma questão de opção rígida entre o comércio tradicional e o virtual, o que importa é saber utilizar a melhor combinação entre as duas modalidades de comércio.

1.6 – VANTAGENS COMPETITIVAS

A peça central do plano estratégico de uma empresa deveria ser sua estratégia genérica. Conforme descrito por Porter (1989:10), são três as estratégias genéricas para uma empresa:

- Liderança em custo;
- Diferenciação;
- Segmentação.

De acordo com Albertin (2002:60), Porter (2001) analisou o novo ambiente de Negócios na Era Digital, utilizando as teorias de forças competitivas e de cadeia de

valor, defendendo a idéia de que o ambiente digital não apresenta grandes mudanças.

A conclusão aceita por um grupo cada vez mais dominante de especialistas, estudiosos e executivos é a de que as mudanças de regras de negócios e o surgimento de novos modelos de negócios possibilitados pelo ambiente digital atual são muito poderosos, revolucionários e emergentes.

Fica cada vez mais evidenciado que o novo ambiente digital, ou mesmo a *Internet*, foi superestimado em seu início, gerando grandes fracassos. Atualmente, porém, está sendo subestimado seu poder de revolução e mudança. Alguns princípios estratégicos continuam válidos e críticos, ao mesmo tempo em que novos modelos e regras passam a fazer parte do cenário empresarial e não podem ser desconsiderados.

1.7 – CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO

É notório que as organizações buscam a sua continuidade, a sua auto-afirmação e o seu retorno aos investimentos realizados a cada instante de sua vivência. E, para isso, procuram se orientar através dos melhores caminhos a seguir e quais decisões devem ser tomadas.

Para que uma empresa consiga estar certa de qual é a melhor decisão a ser tomada, ela deve-se cercar de vários fatores considerados necessários ao bom andamento de suas aspirações.

A princípio a organização deve contar com um modelo de gestão eficiente e comprometido com a maneira de como administrá-la, isto é, como será implementado o planejamento, qual o grau de participação dos gestores nas decisões, quais seriam os critérios adotados para a avaliação de desempenho e de resultados e como seriam as posturas e papéis gerenciais na instituição.

Outro fator é quanto ao orçamento empresarial, que irá auxiliar os gestores em suas tomadas de decisões estratégicas, mas para que isso aconteça, a empresa deve estar preparada com um sistema de informação eficaz, que possa armazenar e fornecer através de seu banco de dados todos os fatores condicionantes a uma boa base de informações, que coincidirá com uma boa gestão empresarial.

É necessário não esquecer a questão envolvendo os sistemas contábeis, representados aqui pela contabilidade gerencial que, dentro das organizações, servem de sustentação à base orçamentária e auxiliam na estruturação dos relatórios gerenciais, pois não deixam de seguir os princípios da contabilidade fiscal também considerados de grande importância, para que se possa esclarecer determinadas dúvidas e se possa também atingir os mais variados objetivos.

É importante salientar que, a base da elaboração do orçamento está no seu planejamento e no seu acompanhamento sistemático, para que sejam alcançados os resultados desejados. O ato de decidir está intrinsecamente relacionado com o ato de planejar e controlar.

Outro aspecto a ser considerado está relacionado com a conscientização dos executivos de que deve haver uma combinação entre as operações *on-line* e *off-line* e que aliado a todos esses itens, devem os gestores buscar os conhecimentos necessários relacionados às vantagens competitivas existentes em ambos os negócios.

CAPÍTULO 2

O COMÉRCIO ELETRÔNICO

2.1- INTRODUÇÃO

O desenvolvimento do comércio eletrônico encontra-se em pleno movimento, pois a *Internet* e a *World Wide Web (WWW)* oferecem oportunidades ilimitadas para alterar a forma como as empresas são administradas, resultando num ambiente empresarial mais dinâmico de nossos dias.

O comércio eletrônico para muitos especialistas é a mais forte onda de mudanças na chamada *nova economia*, que pode ser entendida como uma organização global de produção e consumo, fortemente baseada em tecnologia, comunicação e conhecimento.

A melhor definição de comércio eletrônico para Albertin (2002:15) é que: “O 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”.

Para Teixeira Filho (2001:11), “Na chamada nova economia, as empresas têm que estar preparadas para vender seus produtos em qualquer lugar do planeta, 24 horas por dia, 365 dias por ano, com um atendimento sob medida para as

necessidades individuais para consumidores. É nesse mundo que o comércio eletrônico está florescendo”.

Com uma visão semelhante à de Arbertin, Teixeira Filho (2001:27) considera também que: *“O comércio eletrônico é a realização de toda a cadeia de valor dos processos de negócios num ambiente eletrônico, por meio da aplicação de tecnologia da informação e de telecomunicações, para atingir os objetivos de negócio da empresa. Este termo em inglês, eletronic commerce, deu origem à expressão abreviada e-commerce”.*

Para Andrade (2001:10), o rápido crescimento do comércio eletrônico está estimulando a economia, criando novas oportunidades e aumentando a concorrência. Prevêem-se enormes reduções de custo em alguns setores, onde se prognostica que a distribuição eletrônica diminua em até 40% os custos da *supply chain* (cadeia de suprimentos).

Devido às muitas tentativas de chegar a uma definição clara e precisa, ainda se pode dizer que o comércio eletrônico tem muitos significados e interpretações. Uma coisa está perfeitamente clara: o comércio eletrônico significa muito mais do que comprar e vender mercadorias e serviços pela *Internet*.

2.2- A INTERNET COMO BASE DO COMÉRCIO ELETRÔNICO

Segundo Hagel e Armstrong (1999:04), *“A Internet é provavelmente a mais conhecida, mas está longe de ser a única rede operando hoje. Serviços comerciais*

on-line, como as redes para transferência de fundos bancários e serviços de avisos através da telefonia, são todas plataformas para comunidades virtuais. Por ser a Internet, cada vez mais, o tecido conectivo que agrega todas essas redes, nós nos referimos a ela como uma plataforma genérica, exceto quando indicado especificamente”.

Teixeira Filho (2001:28) expõe que: “A Internet é um dos grandes ícones da chamada economia moderna ou nova economia. Oferece terreno fértil para o jogo econômico deste novo milênio e motiva o surgimento de novas modalidades de competição, comportamento e comunicação empresarial, fazendo com que as organizações dos mais diversos setores abracem o desafio de concorrer em um ambiente virtual”.

Ainda Teixeira Filho (2001:54) explica que: “Há uma consciência crescente de que as empresas que não fizerem uso estratégico da Internet em seu modelo de negócios terão problemas de competitividade. Cria-se então uma preocupação constante para o executivo contemporâneo: em algum lugar existe um concorrente que ainda não é conhecido, mas certamente tem potencial para tornar o seu negócio ultrapassado”.

Para entender como tudo começou, temos que voltar no tempo:

- 1945 – o pesquisador Vannevar Bush, vice-presidente do Massachusetts Institute of Technology, publicou um artigo intitulado *As we may think*, ou *Como nós podemos pensar*, que trata da possibilidade de

implantação de uma imensa rede que unisse pessoas e conhecimentos, de forma interligada, e fosse de acesso inteiramente livre e que então foi batizada de Memex, mas que não saiu do papel.

- 1965 – o cientista Ted Nelson, apresentou um artigo na Association of Computer Machinery, lançando a idéia-base do *hipertexto*, que trazia a noção de documentos que pudessem ser interligados entre si por ponteiros controlados por programas. Nos anos subseqüentes, tentou sem sucesso construir o *software* para implementar esse conceito.

- 1988 – John Walker, fundador da Autodesk, comprou a tecnologia de Nelson e durante quatro anos investiu no seu desenvolvimento, mas abandonou o projeto quando o laboratório Europeu de Física de Partículas (CERN) anunciou o desenvolvimento de um projeto semelhante.

- 1989 – Tim Berners-Lee propôs no CERN a criação de uma rede mundial – a *World Wide Web* – que deveria permitir o compartilhamento de conhecimento entre pessoas fisicamente distantes.

Quanto às primeiras comunidades virtuais, estas surgiram no início dos anos 70, quando cientistas se utilizaram da *Internet* para formar comunidades de pesquisa interativa. A partir daí, vem se despontando como uma grande potência interativa, que consegue unir milhões de usuários de computadores no mundo à World Wide Web. As comunidades virtuais conseguiram conectar as pessoas satisfazendo suas necessidades individuais de comunicação, informação e lazer.

Para Teixeira Filho (2001:09), a *Internet*, com suas soluções virtuais, atua assim. *“Aos poucos, toma conta da vida das pessoas e, ao oferecer infinitas possibilidades de intercâmbio de informações e dados, altera práticas tradicionais, como o comércio que, a partir da segunda metade da década de 1990, enfrenta uma espécie de casamento com a nova realidade tecnológica. Os verbos comprar e vender passaram a ser conjugados eletronicamente, o que gerou um verdadeiro choque econômico”*.

Diversos fornecedores, como floriculturas, livrarias, fabricantes de bebidas entre outras, procuraram desenvolver suas páginas na rede mundial de computadores, onde os usuários conseguem informações sobre as empresas, sobre os produtos, conseguem enviar *e-mails* e ainda fazer negócios através do chamado comércio eletrônico.

2.3- OS OBJETIVOS DO COMÉRCIO ELETRÔNICO

Conforme menciona Albertin (2002:23), os negócios têm três objetivos:

- (1) permanecerem competitivos;
- (2) aumentarem a produtividade; e
- (3) entregarem serviços de qualidade.

Estes objetivos são considerados como a direção para as empresas traçarem suas estratégias nos ambientes turbulentos do comércio eletrônico, mas outros fatores devem ser levados em consideração:

- A maioria das empresas já realizaram investimentos significativos em TI para automatizar seus processos internos; assim, alguns dos aspectos da infra-estrutura tecnológica para comércio eletrônico já estão prontos. O desafio é como alavancar esses investimentos; e

- Os preços dos computadores e equipamentos de rede continuam a diminuir, fazendo com que a TI seja um investimento atrativo para muitos negócios, especialmente quando ela é utilizada em aplicações de alto impacto. Entretanto, o investimento, sem uma clara idéia da arquitetura de comércio eletrônico, tende a tornar-se uma viagem às cegas. Assim, as empresas que decidirem que as aplicações desse tipo de comércio representam um dos melhores investimentos estratégicos, precisam primeiro entender a tecnologia envolvida com suas aplicações.

As aplicações de comércio eletrônico podem ser categorizadas em três classes de transações (como representa o quadro 2):

Quadro 2 – Classes de transações no comércio eletrônico

Classes de transações	Objetivos
Negócio a negócio, no ambiente entre organizações;	<ul style="list-style-type: none"> • gerenciamento de fornecedor • gerenciamento de estoque • gerenciamento de distribuição • gerenciamento de canal • gerenciamento de pagamento

Negócio a consumidor, no ambiente entre organizações e consumidores;	<ul style="list-style-type: none"> • interação social • gerenciamento de finança pessoal • informações e compra de produtos
Intra-organizacional, no ambiente interno das organizações.	<ul style="list-style-type: none"> • comunicações de grupo de trabalho • publicação eletrônica • produtividade da força de vendas

Fonte: Adaptado de Albertin (2002:24)

A seguir são apresentadas, de forma geral, algumas competências interessantes para trabalhar no comércio eletrônico:

- **Microinformática básica** - sistemas operacionais, editores de textos, planilhas, fundamentos de redes locais (LANs), multimídia e banco de dados.
- **Noções gerais de tecnologia na *Internet*** - servidores, protocolos, serviços *Internet*, fundamentos de rede de larga escala (WANs), linguagens voltadas para *Web* (HTML, Java Script, Pearl, CGI, Java).
- **Fundamentos de arquitetura de informações para a *Web*** (sistemas de informação, organização de conteúdo).
- **Noções básicas de segurança de informações.**

- **Modelos de negócio em uso na *Internet*** (B2B, B2C, varejo eletrônico, operações financeiras, *sites* de leilões).

- **Conceitos básicos em comércio eletrônico** (componentes, operações, cuidados na implantação, rotinas de operação, meios de pagamento).

- **Fundamentos de logística aplicada ao comércio eletrônico** (operações, recursos, tecnologia).

- **Estratégias competitivas em varejo eletrônico** (implantação de lojas virtuais, estratégias de *marketing*, precificação, nichos de mercado).

- **Noções de *marketing* na *Internet*** (*marketing mix*, recursos, ferramentas, melhores práticas, personalização, interatividade).

- **Aplicações da *Internet* a áreas específicas** (direito, educação, saúde, serviços públicos, entretenimento).

2.4- OS FUNDAMENTOS DO COMÉRCIO ELETRÔNICO B2B/B2C

O comércio eletrônico recentemente representado por dois tipos de *e-commerce*, a princípio pelo B2C (*Business to Consumer*) e posteriormente pelo B2B (*Business to Business*) está sendo considerado por muitos autores como o que existe de mais sofisticado no mundo dos negócios.

As negociações virtuais envolvem os dois tipos de ambiente do comércio eletrônico: o B2B (*Business to Business*) e o B2C (*Business to Consumer*).

□ *Negociações virtuais no B2B* – Atualmente as organizações sentem a necessidade de estar *on-line*, pois este tipo de comportamento faz com que as empresas tenham acesso às informações em tempo real e possam também receber ou enviar pedidos e confirmar o seu atendimento e faturamento. É através do comércio eletrônico entre empresas que existe a grande possibilidade de melhorar o desempenho de processos e fica evidenciada também a oportunidade de redução dos custos.

□ *Negociações virtuais no B2C* – O importante neste contexto é a distinção entre as expressões “Economia Tradicional”, designada para o ambiente real e cujo sistema econômico baseado em mercados seria composto por vendedores e compradores, e a “Economia Digital” voltada para o ambiente virtual com o sistema econômico baseado em redes representado por servidores e clientes.

Sobre essa diferenciação Rollo (2001:118) explica que: “*Com a expansão da Internet como um novo canal para realização de negócios, as fronteiras comerciais sofrem uma profunda alteração: de geográfica para tecnológica e cultural. Surgem dois mundos diferentes para se fazer negócios: o mundo real e o mundo virtual*”.

2.4.1- Características do B2B (*Business to Business*)

Como não podia deixar de ser, a *Internet* é o principal meio para que ocorram os negócios entre empresas e o comércio eletrônico cria valor, oportunidade e é capaz de gerar diversas maneiras para disponibilização através do B2B.

A definição de B2B para Cunningham (2001:17), pode ser descrita como: *“Transações comerciais conduzidas através de redes públicas ou privadas que usam a Internet como veículo de realização. Essas transações incluem transferências financeiras, bolsas de ofertas on-line, leilões, distribuição de produtos e serviços, atividades de cadeias de suprimento e redes integradas de empresas”.*

Muitas empresas estão se utilizando do B2B não só para usufruir da sua potencialidade comercial, mas também de uma maneira estratégica procuram usar essa tecnologia para acrescentar melhorias em suas operações no cotidiano.

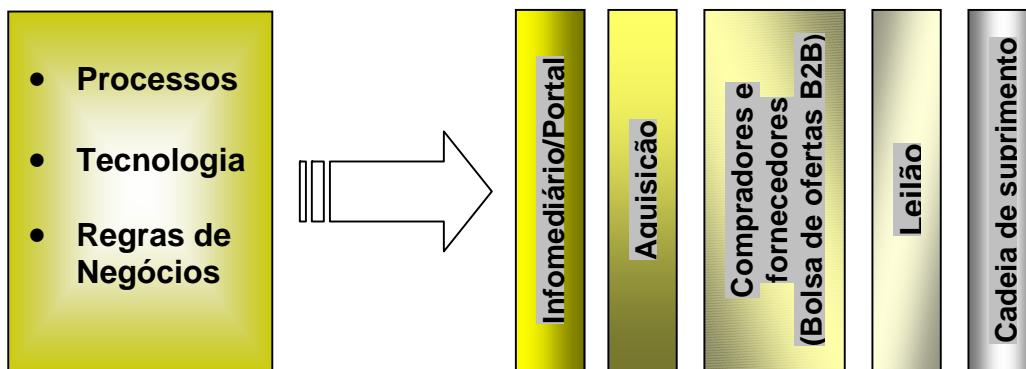
Outro fator que chama a atenção é quanto a sua velocidade, que já registram crescimentos concretos de 100% ao ano e estão estimados em bilhões de dólares e que estão especialmente relacionados com:

- Venda e transferências de mercadorias antes dos usuários finais;
- Processos de desenvolvimento e de fabricação subcontratados;
- *Joint ventures* e cadeias de suprimento;
- Contratação e subcontratação de fabricação;
- Distribuição e mercados para os produtos;
- Serviços de suporte para os produtos e serviços no mercado.

Para Cunningham (2001:19), “*Todo sistema B2B deve agregar valor conectando parceiros na cadeia de suprimentos final do produto ou serviço. O B2B tem muitas facetas diferentes. A forma como você as vê dependerá de seus objetivos e metas. Uma característica dos sistemas B2B é os benefícios incomuns e o retorno sobre o investimento que pode ser obtido ao disponibilizar ou utilizar um deles*”.

A figura 4, a seguir, traz os componentes do mercado B2B.

Figura 4 – Componentes do mercado B2B



Fonte: Cunningham (2001:21)

É evidente que os sistemas devem estar compatíveis com cada situação de negócios e com a tecnologia que fornece o suporte a esses sistemas.

Segundo Cunningham (2001:21),

“Os portais são os espaços de trabalho do futuro. São onde as pessoas irão para obter informações específicas para as tarefas individuais e rotinas diárias. Os portais do futuro fornecerão canais de notícias, informações profissionais e tarefas diárias, todas bem embaladas para o dia... Então, os portais incluirão informações de fornecedores, parceiros, vendas e suporte. E, o que é mais

importante, todas essas informações serão personalizadas de acordo com as necessidades individuais em um determinado momento”.

Um fator fundamental tem a ver com o conteúdo personalizado do portal que atrairá participantes para a comunidade virtual. Os *sites* de maior retorno de pessoas são aqueles que possuem conteúdo que tenha utilidade, que chamem a atenção do usuário.

Abaixo estão os tipos de portais que foram relacionados na figura 4:

a) O infomediário

Considerado como uma pequena variação do conceito de portal, o infomediário possui destaque por dois motivos importantes: não só fornece informações específicas de um setor específico, como também é um criador ou revendedor de conteúdo. Os *sites* de portais específicos de setores não são constituídos de infomediários, eles simplesmente adquirem o conteúdo daqueles que o produzem e, logo após, o utilizam para a alavancagem. O que diferencia os infomediários do portal seria atribuir a composição da receita, ou seja, o primeiro cria, reúne e distribui conteúdo tanto para seu próprio *site* como para outros, já o segundo compra, reúne e distribui conteúdo.

b) Aquisição

Vendedores e fornecedores compartilham informações sobre produtos e serviços, o que caracteriza o descobrimento de vantagens, uma vez que um

problema evidente é o custo de aquisição. O sistema B2B evita a criação de ciclos de aprovação complexos, principalmente para itens considerados supérfluos. Com a utilização da *Internet* para se conseguir acesso direto às empresas dos fornecedores, ficou mais fácil a execução das funções de aquisição de itens. Muitos serviços eram extremamente caros, quando as transações não eram feitas através do mercado eletrônico.

c) A bolsa de ofertas B2B

A bolsa de ofertas B2B é um mercado em crescimento independente da aquisição. É um lugar onde fornecedores, compradores e intermediários se reúnem e oferecem produtos entre si, considerando regras comerciais pre-determinadas.

No mercado B2B, a principal preocupação são os intermediários, cujas margens têm sido afetadas a partir da entrada deles nesse comércio.

A bolsa de ofertas B2B tem como objetivo final promover o intercâmbio automatizado de negócios entre parceiros interessados em buscar produtos, localizações geográficas e compradores.

As regras desse mercado digital são estabelecidas pelo proprietário ou participantes e estes últimos terão essa condição desde que essa opção seja ofertada pelo provedor do mercado, que detém os conhecimentos de um determinado setor e pode salientar os serviços que acrescentarão valor para seus membros.

Essas bolsas de ofertas estão baseadas em grandes mudanças na maneira como as redes de suprimento operam. Muitas delas preferem uma percentagem nas taxas de transações, mas outras estão adotando estratégias de evolução de parcerias de negócios, com o objetivo de aumentar seus volumes, concedendo taxas atrativas a seus clientes e, conforme essa evolução acontece, o modelo de negócio se modifica também.

O quadro 3, abaixo, mostra os diversos modelos vistos em bolsas de oferta B2B, que podem sofrer alterações de acordo com os mercados e suas operações.

Quadro 3 – Modelos de negócios B2B

Modelo de negócios	Tipo de transação
Associação ou assinatura	Taxa anual fixa ou base de assinatura pelo uso
Percentual da transação	Parcela da transação baseada no modelo de negócios pré-acordado
Taxa por referência	Percentual com base pré-acordada
Leilão	Baseado nas regras do leilão para compradores e vendedores de produtos no intercâmbio
Compra de produtos/serviços	Baseado nas regras da transação determinadas antes de entrar e participar do intercâmbio

Fonte: Cunningham (2001:29)

d) Leilão

As empresas podem adotar os leilões nas transações B2B, utilizando as duas faces, nas compras e nas vendas. A participação de um leilão B2B é acompanhada de regras que são consideradas importantes para as transações.

Um dos modelos de leilão que se apresentam são os chamados de *leilão reverso*. Nele as empresas ofertam a outras empresas os produtos e serviços, que possuem, para que essas façam os lances, tornando interessante essa relação fornecedor/comprador. Nos *sites* atuais, o comprador não paga nenhuma taxa para participar ou comprar os produtos, pois essas taxas são pagas pelos vendedores.

e) Cadeia de suprimentos

Os vários motivos de as empresas utilizarem um sistema de gerenciamento de suprimentos são:

- Redução do tempo do ciclo de fabricação;
- Diminuição do ciclo de desenvolvimento do produto, produção e fabricação;
- Diminuição do tempo de distribuição e vendas;
- Redução do estoque;
- Aumentar as receitas;
- Redução dos custos das mercadorias.

Para entender melhor as práticas do comércio eletrônico, deve-se analisar os diversos segmentos do mercado. E um desses segmentos está realmente incomodado com o crescimento assombroso do B2B. São eles os fornecedores

tradicionais ou os chamados “tijolo e argamassa”. Essas empresas possuem grandes vantagens com a consolidação de seus negócios, mas estão sujeitas a perdas significativas a partir do momento em que seus concorrentes diretos resolverem desenvolver novos tipos de negócios, pois não têm nada a perder.

Teixeira Filho (2001:102) expõe que: *“Esta visão de mercado é compartilhada pelos analistas em geral: é no lado business to business que o comércio eletrônico deve crescer mais expressivamente e revelar as grandes oportunidades de alavancagem empresarial”*.

Diversos modelos do B2B estão representados nessas empresas, porém novos modelos surgirão e com eles muitos problemas e soluções aparecerão conjuntamente. A seguir foram enumerados alguns processos que contribuem com o sucesso desse tipo de *e-commerce*:

I. Rapidez no pensamento e no trabalho

Ser ágil nesse setor é o que faz a diferença, principalmente a agilidade para pensar e trabalhar.

II. A importância de parcerias

Todos os casos mencionados acima estão baseados em parcerias. Elas auxiliam no *marketing*, na estratégia, no desenvolvimento industrial, nas vendas e na distribuição.

As redes de parcerias podem ser assim designadas:

- *Parceiros internos* => Destinados ao desenvolvimento e execução da estratégia do negócio.
- *Parceiros externos* => Necessários para estender o alcance e a penetração no mercado.

III. Impulsiona os relacionamentos existentes

As empresas que possuem relacionamentos estão procurando impulsioná-los com o intuito de criar novas oportunidades de negócios.

IV. Olha para o mercado internacional

Como o crescimento desse mercado ocorre com muita rapidez, o grande diferencial é ingressar em outros países e bem cedo no processo.

V. Entende as cadeias de suprimento

Os relacionamentos e o modo operacional são a base para fazer a conexão e sistema B2B funcionar perfeitamente.

VI. Enaltece sua marca

Ingressar com uma marca já conhecida pode trazer às empresas tradicionais a oportunidade de entrar no mercado a custo menor.

VII. Adota os modelos multidirecionados

As operações mais bem-sucedidas no sistema B2B são os modelos de bolsas de ofertas, patrocínio, publicidade, relicenciamento de conteúdo, lojas e serviços de aplicativos.

VIII. Cria uma base e depois cresça

A base que deve ser criada é a de clientes e parceiros de negócios e, uma vez estabelecida essa base, deve-se alavancá-la com a introdução de novos produtos, a formação de novos parceiros ou na extensão do alcance do *site*.

IX. Agrega valor

Assegurar o retorno do cliente é o objetivo principal e para isso é necessário o aprimoramento dos *sites* e programas B2B.

X. Prepara-se para grandes investimentos

Para assegurar a conquista de uma base de clientes e parcela de mercado, faz-se necessário ter muitos recursos financeiros.

XI. Recusa o velho mercado e os programas de desenvolvimento

Aprender a integrar pesquisa de mercado, testes e programas de conscientização fazem parte de empresas B2B bem-sucedidas.

XII. Cria seus modelos próprios

Criar seus próprios modelos significa estar vários passos à frente, aprendendo novas técnicas e procurando se adaptar da melhor maneira possível a cada nova realidade.

2.4.2- Características do B2C (*Business to Consumer*)

As iniciativas de comércio eletrônico estão se tornando progressivamente mais críticas para o sucesso do negócio, à medida que a ênfase tende a concentrar-se no consumidor e na emergência de mercados eletrônicos. O fator conveniência pode tentar mais e mais consumidores a comprar dessa forma, em vez de usar as lojas de varejo convencionais.

Para Andrade (2001:68), a “loja virtual” se torna uma e importante fonte de pedidos do consumidor e deve formar parte integrante da infra-estrutura, dos processos e estratégias associados de companhias.

O interesse do consumidor pelo comércio eletrônico é alimentado pela crença de que as mercadorias existentes estão disponíveis a preços mais baixos, os novos produtos e serviços adicionam maior conveniência e o serviço ao consumidor melhora com a ênfase no auto-serviço. A capacidade de interação da *Web*, sua disponibilidade e abundância de informações “ao vivo” são únicas. Os consumidores têm acesso a um incrível leque de informação sobre produtos. Isso oferece um nível de controle sem precedentes ao comprador, em que praticamente não existe pressão para comprar.

Entretanto, assim como na maior parte das vendas bem-sucedidas, é necessário reduzir a percepção de risco e a incerteza do consumidor. Acabar com essa preocupação será a chave do sucesso dos mercados eletrônicos no futuro,

auxiliados pelo desenvolvimento e pelo uso de serviços baratos orientados à apresentação dos produtos que sejam aceitos pelo mercado.

2.5- DESENVOLVIMENTO ENTRE OS COMÉRCIOS B2B e B2C

O comércio eletrônico B2B e B2C são considerados como mercados da *Web*, em que as compras dos produtos são efetuadas através de uma cadeia de suprimentos ou rede de empresas. O quadro 4, abaixo, mostra o desenvolvimento do comércio eletrônico B2C.

Quadro 4 – Desenvolvimento do comércio eletrônico B2C

Itens	Comércio B2C	Comentários ou exemplos
Características	Consumidores compram de empresas: informações, produtos e serviços na <i>Internet</i> .	A entrega real pode precisar de um caminhão e uma embalagem, mas o negócio é fechado na <i>Internet</i> .
Evolução	Focaliza os produtos e serviços para o cliente.	Empresas tradicionais x empresas virtuais.
Desenvolvimento	a) Criar uma comunidade de visitantes; b) Fornecer informações sobre suas áreas de interesse; c) Apresentar produtos com áreas de compra que prestem suporte a essas áreas de interesse; d) Permitir comparações de preço e condições de entrega; e) Receber pedidos e providenciar o atendimento.	Existem consumidores tomando decisões sobre compras utilizando a <i>Web</i> , enquanto outros estão comprando com frequência em lojas tradicionais. Essa situação depende de quais produtos os consumidores encontrarão na <i>Internet</i> e se eles consideram que estão fazendo um bom negócio.

Desintermediação	Não ocorre no mercado voltado para o consumidor final, porque predomina a ausência de ferramentas necessárias para operar de forma efetiva.	Os intermediários, agentes de compra e sites de comparação fornecem informações de comparações, tornando o processo de decisão muito mais fácil para o consumidor.
Consolidação das marcas	Aproveitamento da marca no nível da loja.	As lojas não queriam perder a identidade, tornando as suas transações <i>on-line</i> ou não sabiam como conquistar clientes suficientes para as lojas na <i>Web</i> .
Objetivos	Os preços, o <i>marketing</i> e fatores ligados à distribuição.	Os vendedores de produtos ao consumidor desejam entregas confiáveis, bons relacionamentos e as melhores margens.
Tecnologia	Os componentes tecnológicos utilizados no B2C são: a segurança, gerenciamento de conteúdo, de transações, de servidor e de anúncios, provedores de serviços de aplicativos e hospedagem e gerenciamento do relacionamento com os clientes.	Muitas empresas B2C usam o mercado-alvo para criar uma experiência que cative os usuários.
Futuro	Estima-se que em 2003 esse mercado estará gerando US\$100 bilhões nos Estados Unidos.	Isso equivale apenas ao faturamento do Wall Mart, empresa do varejo tradicional. Ou seja, o comércio eletrônico representaria uma pequena parte do mercado de varejo.

O quadro 5, abaixo, mostra o desenvolvimento do comércio eletrônico B2B.

Quadro 5 - Desenvolvimento do comércio eletrônico B2B

Itens	Comércio B2B	Comentários ou exemplos
Características	Empresas compram de empresas: informações, produtos e serviços na <i>Internet</i> .	
Relacionamentos	Relações de dependência incluem muitos aspectos do relacionamento nos negócios, como vendas, suporte, desenvolvimento, fabricação e distribuição.	Objetivos de grande importância são: confiança, valor e desempenho.
Consolidação das marcas	O enfoque está em segmentos específicos de negócios, geralmente um grupo que o anunciante conheça bem.	Estabelecer uma marca ajuda as empresas B2B com problemas de capital, transições para novas áreas do mercado e alavancagem de operações de negócios existentes. A marca é essencial para criar a impressão correta dentro do grupo-alvo da empresa B2B.
Objetivos	Os fornecedores B2B estão na cadeia de suprimentos e têm que agregar valor.	A empresa B2B deve proporcionar um serviço que melhore a eficiência ou agregue valor.
Desintermediação	Buscam a desintermediação pela exclusão de outras empresas que não estejam agregando valor no processo.	Os fundamentos são a melhoria no processo, dos mercados e a obtenção de uma vantagem competitiva sustentável.
Geradores de receitas	Variam entre assinaturas, publicidade, programas de	O modelo de afiliação proporciona o pagamento de uma comissão pela

	afiliação, programas baseados em taxas ou percentuais sobre as transações realizadas.	recomendação de um produto ou serviço fornecida por um <i>site</i> , devidamente monitorado.
Clientes-alvo	Variam de pequenas empresas a grandes operações internacionais	Os clientes estão à procura de parceiros e oportunidades de negócios para a execução de tarefas de uma maneira mais eficiente.
Tecnologia	A maioria dos sistemas B2B utilizam alguma forma de <i>Extranet</i> e uma rede virtual particular, além disso utilizam outros componentes tecnológicos, como: segurança, gerenciamento de conteúdo, de transações, de servidor e de anúncios, provedores de serviços de aplicativos e hospedagem, tecnologia colaborativa e de <i>groupware</i> e gerenciamento do relacionamento com os clientes.	Essas ferramentas permitem que os membros da rede de empresas compartilhem informações além de fornecer suporte às funções dos <i>sites</i> B2B. Já os sistemas de retaguarda incluem o gerenciamento de estoques, bancos de dados, de suporte aos clientes, catálogos, aplicativos para contabilidade e preços e ferramentas de colaboração (<i>groupware</i>).
Futuro	Residirá a grande explosão de negócios nos próximos anos. A expectativa é de U\$1,3 trilhões contra US\$43 bilhões atuais.	Isso se deve ao fato de as empresas estarem mais bem conectadas, mais bem equipadas, mais acostumadas a comprar a distância e mais preocupada com os custos.

Fonte: Adaptado de Cunningham – (2001:35-48)

O importante para a empresa que deseja transformar-se para fazer parte da *Internet*, é o gerenciamento da mudança, isso porque as mudanças são muito grandes em relação ao serviço ao cliente, ao desenvolvimento do produto, a vendas, ao *marketing*, a finanças e aos recursos humanos.

Segundo Cunningham (2001:47), “*Uma base comum entre sistemas nos espaços B2B e B2C está no próprio caráter da mudança. Muitos dos componentes da tecnologia utilizados nos dois mercados tem um segmento em comum, mas a forma de implementação dependerá essencialmente de novas práticas de negócios*”.

2.6 – O COMÉRCIO ELETRÔNICO NO BRASIL

No Terceiro Mundo, o Brasil é o único país que tem participação no grupo dos dez com maior número de usuários da *Internet*. Os números do comércio eletrônico são conflitantes, pois a pesquisa da Organic, empresa de *marketing* interativo dos Estados Unidos, aponta que os 3,5 milhões de internautas brasileiros das classes A e B gastaram cerca de US\$40 milhões, em 1998. Mas a mesma fonte revelou que o mercado de *marketing* interativo correspondeu a 1% da verba publicitária em 1999.

Já os estudos do Forrester Research Institute indicaram que os gastos com publicidade na *Internet* atingiram US\$30 milhões no mesmo ano, o que aponta para 60% da verba publicitária para essa mídia na América Latina. Os analistas acreditam que, em 2004, as aplicações chegarão a US\$890 milhões.

Outra pesquisa realizada, desta vez pelo *DataFolha*, está relacionada com o volume de dinheiro movimentado pelos negócios via *Internet*. Tal pesquisa constatou que a maior parte do dinheiro que circula nesse mercado tem:

1. vínculo com vendas de micros – de acordo com a Fenasoftware, entre 1997 e 1998, foram vendidos 1,6 milhão de microcomputadores no país, sendo que metade deles para conexão com a rede. A total das vendas foi estimada em R\$1,2 bilhão.

2. faturamento com provedores de acesso – empresas que são responsáveis pela ponte entre usuário e a Rede, com valor estimado em R\$509 milhões/ano.

3. fluxo de recursos gerado pelos pulsos telefônicos – necessários ao acesso à Rede: R\$120 milhões/ano.

2.7- O PLANEJAMENTO NO COMÉRCIO ELETRÔNICO

Para Rosa (1998:64), o grupo de projeto da empresa deve preparar um plano sucinto e objetivo de entrada no comércio eletrônico. Esse plano deve ser não só submetido à diretoria e à alta gerência para a sua aprovação e execução, como também é de fundamental importância que exista como documento para a discussão e decisão conforme mencionado abaixo:

- Avaliação do provável impacto da Net sobre o ramo e os negócios da empresa;

- Avaliação das oportunidades potenciais que a Net trará para a melhoria dos negócios da empresa;
- Formato básico da loja da empresa na Net:
 - Clientela
 - Produtos
 - Preços
 - Condições
 - Serviços
 - Atrativos
- Definição de recursos e suportes necessários à operação;
- Estratégia de lançamento da loja;
- Cronograma de implantação;
- Orçamento.

Na visão de Hagel e Armstrong (1999:13), o planejamento e a criação de uma comunidade virtual implicam três princípios considerados fundamentais, a saber:

- Atrair membros – ação considerada como um dos princípios mais importantes, até mesmo em relação aos recursos empreendidos;
- Planejar para crescer – o direcionamento fornecido pelo organizador da comunidade é que tornará esta diferenciada das demais.
- Reorganização do negócio – pensar e agir de modo específico a esse tipo de negócio, contrariando um empreendimento tradicional.

Segundo Cunningham (2001:138), *“As estratégias de marketing e vendas têm que funcionar a passos próximos nas operações de negócios B2B. Há um grau muito alto de interdependência nesses aplicativos, mais ainda do que no mundo empresarial típico. O reconhecimento da marca e a geração de demanda têm um impacto maior no nível de desenvolvimento das vendas”*.

Além do *marketing* e vendas, outras funções têm forte destaque na comunidade virtual e são elas: o planejamento estratégico, o gerenciamento de sistemas de informações.

1 Planejamento estratégico – A princípio o grande desafio é o desenvolvimento de um cenário radical. Contudo, a curto prazo, uma empresa que deseja organizar uma comunidade virtual deverá voltar o seu plano para uma previsão de rentabilidade da comunidade, o que não será uma tarefa nada fácil, uma vez que os custos não são comuns para a maioria das empresas, ao passo que as receitas são difíceis de prever e complexas de se modelar devido à dinâmica dos lucros crescentes. Outro fator de grande importância está relacionado com os baixos investimentos iniciais que podem diminuir algumas dessas dificuldades e podem incentivar as opções competitivas que as comunidades podem oferecer.

2 Gerenciamento de sistemas de informações – Os desafios se concentrarão na área de *software* e não na de *hardware*. Isso ocorre porque certas funções possuem a tendência de serem terceirizadas e essa área deverá conhecer tais funções para saber o que é importante e quem possui essas habilidades para colocar esse sistema de informação em funcionamento. Essas funções incluem o

projetar o jeito, relacionado com a aparência *on-line*; criar as *arquiteturas de informações*, relacionadas com o acesso eficiente do conteúdo gerado por membros e na construção de sistemas para aquisição e gerenciamento dos perfis de membros.

Cunningham (2001:150) comenta que: *“Um planejamento sólido que inclua os elementos do conteúdo e conceda tempo para o fechamento de acordos e integração do conteúdo é imperativo. Se o conteúdo relevante já foi identificado e está disponível no site, então, a empresa precisa apenas redefini-lo para o site B2B. Se o conteúdo não estiver disponível ou se estiver disponível, mas precisa ser editado, atualizado ou finalizado, outras fontes podem ser necessárias”*.

As fontes que complementarão o *site* podem ser:

- Revistas
- Livros
- Jornais específicos da indústria
- *Sites* de licenciamento de conteúdo
- *Sites da Web* existentes em indústrias apropriadas

Para manter o usuário no *site*, o conteúdo precisa ser atualizado e para isso as empresas necessitam de um *software* de gerenciamento de conteúdo que irão garantir que o conteúdo possa ser facilmente atualizado, independente da localização.

Os objetivos e as necessidades passam pela importância de um planejamento adequado que ajudará nas tomadas de decisões a respeito das parcerias mais adequadas.

Os tipos de categorias relacionadas acima, às quais a empresa pertença, somados à sua posição no mercado, à sua situação financeira e ao seu interesse pelas mudanças, é que indicarão o grau de necessidade de cada organização.

Está mencionado abaixo um exemplo de planejamento medido em dias, que está relacionado ao desenvolvimento da tecnologia da informação ou à *Web* :

- 1) Pesquisa de mercado (30 dias)
- 2) Planejamento do negócio (30 dias)
- 3) Seleção de parceria de desenvolvimento e de *marketing* (30 dias)
- 4) Especificação do sistema (45 dias)
- 5) Processo de desenvolvimento (60 dias)
- 6) Implementação e execução (30 dias)

Pode-se observar que o ritmo é acelerado e a regra adotada é a de que tempo é dinheiro e o valor é essencial. O que pode levar uma empresa aos céus ou ao inferno é a escolha dos parceiros e isso independe do tempo para atingir o mercado.

A interação entre clientes, parceiros de negócios, equipe interna e os novos clientes pode ser facilitada pelas ferramentas de comunicação, como reuniões informativas, sistemas de discussão, servidores de mensagem de correio eletrônico,

servidores de listas, mensagens instantâneas e outros sistemas, desde que estejam integrados à infra-estrutura do sistema.

Quanto à integralização da tecnologia, Cunningham (2001:151) expõe que: *“Desenvolver sistemas integrados com os sistemas de retaguarda da empresa proporciona benefícios reais para os negócios que realizam o investimento. O resultado pode ser a formação de uma vantagem competitiva contínua para a empresa e seus parceiros de negócios”.*

E o mesmo autor continua: *“Os ingredientes da infra-estrutura B2B podem fornecer a base para o desenvolvimento de qualquer estratégia B2B. Assegurar-se de que essas tendências estão agregadas solidamente é um elemento crítico para o sucesso”.*

2.8- OS IMPULSIONADORES DE VALOR NA INTERNET

Conforme Earle e Keen (2001:38), existem seis grupos de impulsionadores de valor que explicam tudo que vemos acontecer no espaço de negócios da *Internet*: logística, relacionamentos, canais, criação de marcas, estruturas de custos e de capitais e intermediação. Os impulsionadores de valor são a base para o sucesso empresarial de longa duração, isto é, eles são os sinalizadores do caminho do valor e dos fundamentos do lucro. Algumas ações constituem os impulsionadores fundamentais:

1. *Aperfeiçoar sua logística* – este imperativo possibilita que você consiga suportar tudo – *marketing*, redução de preços, serviços e tecnologia.
2. *Cultivar relacionamentos duráveis com clientes* – a manutenção dos relacionamentos com seus clientes é a única forma de transformar receitas em lucro.
3. *Harmonizar seus canais em benefício do cliente* – os clientes escolhem os canais, tendo cada um deles suas próprias vantagens especiais.
4. *Construir uma marca poderosa* – as novas marcas de consumo poderosas como a AOL e a Yahoo são marcas de relacionamentos, e não marcas de produtos.
5. *Transformar suas estratégias de capital e de custos* – no longo prazo, as empresas de economia virtual são praticamente o inverso das visões tradicionais dos balanços contábeis.
6. *Tornar-se um intermediário de valor agregado* – existe crescente evidência de que a próxima era da *Internet* será dominada por centrais: poderosos portais de marcas e intermediários.

2.9- CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO

Está cada vez mais evidente que o futuro é digital. As organizações que não entrarem na *Internet*, mais especificamente no comércio eletrônico, não serão competitivas e sofrerão com o ostracismo.

O comércio eletrônico é uma realidade e já exerce papel importante em muitas transações, aumentando também o poder e a capacidade de comunicação entre os participantes.

Contudo, para ingressar no negócio é preciso planejar, desenvolver planos estratégicos com horizontes de longo prazo e implementar a construção de cenários possíveis.

Um estudo importante feito por executivos de nove setores constatou que 65% dos respondentes sobre gerenciamento encaravam o *e-commerce* como uma de suas mais importantes iniciativas, mas somente 26% podiam apontar um responsável pela tomada de decisões que centralizasse a responsabilidade sobre o assunto e menos da metade deles tinha controle do orçamento.

Por fim, é importante ressaltar a importância das estruturas financeiras como essenciais para o planejamento gerencial eficaz para se alcançar lucro. De uma perspectiva de planejamento de um modelo empresarial, o ideal seria que o executivo encarasse a conquista de clientes como algo essencial, encarasse os custos em termos de sua dinâmica, ou seja, que visse como eles são afetados pelo crescimento e como podem ser melhorados pelo acompanhamento dos imperativos do valor e que encarasse a lucratividade em termos dos reais fluxos de caixa.

CAPÍTULO 3

O ORÇAMENTO EMPRESARIAL NAS EMPRESAS COMERCIAIS: TRADICIONAIS E VIRTUAIS, SUAS CONVERGÊNCIAS E DIVERGÊNCIAS

3.1 – INTRODUÇÃO

Para estabelecermos uma relação entre o orçamento empresarial e os comércios tradicionais e virtuais e suas possíveis convergências e divergências, foi utilizada a figura 5 para ilustrar melhor os caminhos a serem seguidos neste capítulo:

Figura 5 – Ilustração do condicionamento deste capítulo



Segundo Welsch (1996:367),

“Em lugar de transformar matérias-primas em produtos acabados, uma empresa comercial compra mercadorias e as revende essencialmente sob a mesma forma. Evidentemente, uma empresa não-industrial não iria preparar orçamentos para atividades de produção ou em relação a matérias-primas, compras, mão-de-obra direta ou custos indiretos de produção. Em vez disso o principal elemento da preparação de orçamentos em empresas não-industriais é o orçamento de mercadorias”.

Sanvicente e Santos (1995:179) asseguram que:

“O orçamento é um instrumento aplicável a qualquer tipo de organização, e o seu uso em empresas comerciais e de prestação de serviços basicamente obedece às mesmas condições das empresas industriais, principalmente no que se refere a geração de receitas, mas no lado das despesas ou dos custos, o comportamento e a natureza dos itens existentes variam conforme o tipo de atividade”.

As diferenças, tanto na indústria como no comércio, são perfeitamente conhecidas, uma vez que a empresa comercial não processa matéria-prima e sua rentabilidade depende fundamentalmente da velocidade com a qual os ativos são utilizados, principalmente estoques, ou seja, o retorno sobre o ativo, incorpora o efeito do giro do ativo total em uma relação direta com a performance da margem de lucro.

As empresas comerciais possuem margens de lucro limitadas, podendo atingir em alguns setores, o máximo de 3% das receitas líquidas, o que torna a princípio o item compras muito importante; seguido por um controle rigoroso dos custos dos produtos vendidos.

Pode-se afirmar, portanto, que o planejamento orçamentário, no seu aspecto de controle, é considerado muito mais importante numa empresa comercial por possuir margens de lucro muito mais limitadas.

Conforme exposto por Sanvicente e Santos (1995:181),

”os benefícios do uso de um sistema orçamentário são significativos na razão direta da exigüidade de suas margens de lucro, mas, em face do porte (e dos recursos) da empresa, o custo do sistema pode fazer com que poucas se sintam dispostas a utilizá-lo. Entretanto, o tamanho da empresa não desaconselha o uso de um sistema orçamentário”.

Quanto aos comércios virtuais, a abordagem do planejamento será sustentada pela cultura da empresa e pela predisposição de seus administradores. O fato é que as mudanças com a introdução de novas tecnologias devem acontecer, pois as conexões entre pessoas e entre empresas geram a necessidade de se avançar para o novo, para o que é desconhecido.

Quando as empresas se depararem com a nova economia, saberão que é chegada a hora das mudanças, principalmente as culturais. Em várias empresas já é crescente a compreensão do relacionamento entre atitude, cultura, valores e o sucesso do negócio. Para Cunningham (2001:134) fazem parte das novas qualidades das empresas:

- ✓ Flexibilidade
- ✓ Integridade
- ✓ Busca contínua de valor

- ✓ Criação de uma vantagem sustentável
- ✓ Lealdade da equipe e do cliente

Cunningham (2001:135) afirma também que para se projetar uma empresa virtual é necessário se modificar muitos de seus aspectos e entre eles estão: o serviço ao cliente, as vendas, o *marketing*, as finanças e os recursos humanos.

O próximo passo relacionado a mudanças está no planejamento integrado, que é a combinação de todos os elementos do programa, que podem ser inseridos por etapas ou em uma única vez, e que irá detectar onde estão os riscos, os pontos fortes e fracos do processo.

A estratégia de entrada no mercado digital também faz parte desse conglomerado, onde o gerenciamento operacional do negócio é ponto fundamental para a execução dessas transformações em uma empresa na *Internet*.

O planejamento deve ter início com uma reunião que concentre todos os grupos que estejam envolvidos de alguma forma nesse contexto e o objetivo desse encontro são para que as idéias aflorem, principalmente no que se refere à entrada no mercado ou GTM (*Go-to-Market*).

Analisar como será essa entrada pode abranger diversas mudanças no processo que envolve o *marketing*, os programas de vendas e os aspectos promocionais, como também podem incluir áreas na estratégia de GTM, como:

- Planejamento de *marketing* e ações táticas;
- Caminho e planejamento para a imprensa;
- Introdução aos clientes novos e aos já existentes;
- Informações de pacotes e preços;
- Promoção de tráfego no *site*;
- Ofertas introdutórias;
- Programas de parceiros;
- Explicação e promoção interna do novo *site* e propósito;
- Validação do modelo do negócio;
- Comunicações internas;
- Desenvolvimento do produto e cronogramas de lançamento.

Com esta estratégia adotada, o planejamento pode trazer os seguintes resultados:

- O planejamento de entrada no mercado;
- Requisitos para a penetração no mercado;
- Planejamento da equipe;
- Estratégia e programa de fundos;
- Ações adicionais necessárias para fazer o negócio acontecer.

3.2 – A PREPARAÇÃO DO ORÇAMENTO

Os procedimentos básicos que envolvem a preparação efetiva de orçamentos nas empresas atacadistas e varejistas são praticamente os mesmos utilizados no

planejamento e controle de resultados de empresas industriais são eles, segundo Welsch (1996:368):

1. A preparação de um plano realista de operações (plano de resultados) para um período definido;
2. Esforços inteligentes e continuados para assegurar a realização dos objetivos formalmente expressos no plano de operações;
3. O desenvolvimento de um sistema de controle baseado em relatórios de desempenho em termos de responsabilidades administrativas.

Em conjunto com os procedimentos básicos mencionados acima essas empresas devem possuir uma estrutura organizacional bem definida e precisa e, como ocorre com as empresas industriais, a preparação de orçamentos para empresas comerciais deve ser expressa em termos de responsabilidades administrativas.

O planejamento orçamentário deve iniciar-se três meses antes do começo do período para qual o orçamento será preparado. É aconselhável também que o orçamento tenha um período de doze meses e com detalhamento mensal.

3.3 – O ORÇAMENTO DE MERCADORIAS

O termo *orçamento de mercadorias* é freqüentemente utilizado em referência à preparação de orçamentos em situações não-industriais. O termo abrange o planejamento de vendas, logísticas e compras.

3.3.1 – Planejamento de vendas no comércio tradicional

3.3.1.1 – Quanto à estruturação

Constitui em um plano de vendas futuras da empresa, para determinado período de tempo e tem como função principal a determinação do nível de atividades futuras da empresa.

Conforme Welsch (1996:369), o primeiro item básico a ser orçado é o volume esperado de vendas. Para isso, dois enfoques básicos serão usados:

- 1) A estimativa de vendas em unidades, por linhas de preços;
- 2) Estimar as vendas ao valor monetário de venda.

Ainda de acordo com Welsch (1996:370), essas projeções de vendas podem ser:

- 1) Em bases departamentais (ou por linhas de produtos);
- 2) Em bases de vendas totais.

Se as projeções forem aproximadamente iguais, geralmente serão usadas as estimativas das vendas dos departamentos. Em caso de diferenças consideráveis, ambas as estimativas deverão ser bem estudadas para eliminar ou corrigir as discrepâncias. Outro fator importante é a classificação das vendas em: vendas a vista, a prazo ou a pagamento contra entrega.

Se for utilizado o enfoque das vendas totais, então divide-se a receita total por período e departamento com base na extrapolação de porcentagens passadas e as receitas mensais projetadas ainda poderão ser distribuídas por departamento. As porcentagens extrapoladas deverão ser rigorosamente determinadas com base no estudo das condições locais e da experiência passada, sendo ajustadas às expectativas futuras.

Welsch (1996:370), também condiciona a preparação do orçamento de vendas aos seguintes fatores estabelecidos no quadro 6:

Quadro 6 – Fatores condicionantes à preparação do orçamento

Condições externas
a) As condições econômicas gerais previstas para o período subsequente;
b) As condições econômicas locais previstas para o período;
c) As tendências demográficas da região;
d) As alterações prováveis dos níveis de poder aquisitivo;
e) Alterações esperadas do meio concorrencial;
f) Alterações previstas da moda.

Fonte: Adaptado de Duncan e Phillips apud Welsch, (1996:370).

Condições internas
a) Alterações das políticas de promoção de vendas;
b) Alterações de localização e espaço;
g) Alterações de políticas de pessoal;
h) Alterações do arranjo físico das instalações e das mercadorias;
i) Alterações das políticas de preço;
j) Alterações das políticas de crédito.

Fonte: Adaptado de Jones apud Welsch, (1996:370).

O quadro 7, a seguir, ilustra um exemplo de estrutura a ser implementada ao orçamento de vendas para empresas comerciais:

Quadro 7 – Orçamento de vendas

ORÇAMENTO DE VENDAS
<u>Vendas em unidades (Qtde)</u>
<i>Produto A</i>
Região 1
Região 2
Total
<i>Produto B</i>
Região 1
Região 2
Total
<u>Preços de Vendas (\$)</u>
<i>Produto A</i>
Região 1
Região 2
Total
<i>Produto B</i>
Região 1
Região 2
Total
<u>Vendas Brutas (Qtde x \$)</u>
<i>Produto A</i>
Região 1
Região 2

Total Produto B Região 1 Região 2 Total
<u>Vendas Líquidas (Vendas Brutas - % ICMS)</u> Produto A Região 1 Região 2 Total Produto B Região 1 Região 2 Total Total de Vendas Líquidas ICMS a Pagar

Fonte: Moreira (2002:62-64).

O quadro 8, a seguir, contém a projeção dos saldos de contas a receber, dos recebimentos de um determinado período, os saldos finais da conta de provisão para devedores duvidosos e o valor dos complementos a serem feitos a débito ou crédito de despesas.

Para Moreira (2002:61), os itens mencionados abaixo são imprescindíveis aos cálculos do orçamento de vendas:

- a) Dias recebíveis - a empresa mede a eficiência do setor de cobrança utilizando o número médio de dias investidos em contas a receber. Para cálculo desse indicador, utiliza-se a seguinte expressão:

$$X = \frac{SCR}{(VPP / DP)}, \text{ onde:}$$

X = número de dias recebíveis;

SCR = saldo de contas a receber;

VPP = vendas a prazo no período;

DP = número de dias do período.

Para cálculo do saldo de contas a receber orçado, derivado da expressão anterior, tem-se a expressão:

$$SCR = \frac{(VPP / NDP)}{NDR}, \text{ onde}$$

SCR = saldo de contas a receber;

VPP = vendas a prazo do período;

NDP = número de dias contidos no período;

NDR = número de dias recebíveis planejados.

b) Provisão para devedores duvidosos – Sabe-se, que um determinado percentual das vendas a prazo não são recebidos, constituindo-se em perdas efetivas.

As empresas têm por hábito constituir a provisão para devedores duvidosos no percentual tradicionalmente aceito pela legislação tributária de 3% do saldo final de contas a receber no período.

Quadro 8 – Orçamento de vendas (contas a receber)

ORÇAMENTO DE VENDAS – Contas a Receber
<p><u>Saldos finais de Contas a Receber (\$)</u> <i>Faturamento Bruto</i> Vendas a vista Vendas a Prazo Contra entrega Número de dias Vendas a Prazo Média Dias Número de Dias Recebíveis</p>
<p>Saldo final – Contas a receber</p>
<p><u>Cálculos dos Recebimentos (\$)</u> Saldo inicial contas a receber Vendas a Prazo (-) Perdas efetivas previstas <i>Sub total</i> Saldo final previsto</p>
<p><i>Recebimentos Previstos</i></p>
<p><u>Cálculo saldo Prov. Dev. Duvidosos</u> Saldo final da Provisão (-) Saldo Inicial (+) Perdas efetivas Total do P.D.D</p>

Fonte: Moreira (2002:65).

3.3.1.2 – Quanto à natureza dos produtos

A princípio, no comércio tradicional temos a natureza dos produtos que podem ser estabelecidos de acordo com a disposição de classe determinada abaixo:

Quadro 9 – Ativos tangíveis

Ativos tangíveis - “perceptíveis ao toque”
a) Materiais, artigos, insumos, produtos;

b) Máquinas, veículos, equipamentos, instalações.

3.3.2 – Planejamento de vendas no comércio virtual

3.3.2.1 – Quanto à estruturação

Segundo Hagel e Armstrong (1999:48), *“as comunidades virtuais podem aproveitar-se, potencialmente, de uma série de fluxos de receita baseados em contribuições como os que caracterizam sites on-line, conforme quadro 10 abaixo”*:

Quadro 10 – Fontes de receitas da comunidade virtual

Tipos de receitas	Descrição
Taxas de assinatura	Valor fixo mensal para participação na comunidade.
Taxas de uso	Valor estabelecido pelo número de horas ou em número de “páginas” acessadas, ou através da combinação de ambos.
Taxas de entrega de conteúdo	Valor para retirar da rede informação específica, como um relatório de investimentos de uma empresa ou um artigo de revista.
Taxas de serviço	Valor para serviços especiais, como um serviço de aviso quando produtos específicos de um fornecedor são oferecidos à venda com preços pré-determinados.

Comissão de publicidade e transações	À medida que vai aumentando o número de adesões de membros da comunidade virtual, essas fontes de receitas vão se tornando mais viáveis.
--------------------------------------	--

Fonte: Adaptado de Hagel e Armstrong – (1999:48).

As primeiras formas de receita de publicidade *on-line* eram de anúncios em formato de *banners* ou ícones, inseridos em uma ou mais páginas do *site*. Posteriormente, as receitas deverão incluir modalidades de publicidade com um *target* mais esclarecido, como *banners* ou mensagens de *e-mail* customizadas para os usuários individuais. Os preços eram estabelecidos tendo como base o acesso à simples visão do anúncio. Com o seu desenvolvimento e estudos feitos por anunciantes, o custo passou a ser medido através do conceito denominado de “aprofundamento”, ou seja, o anunciante pagaria à medida que os passantes se aprofundassem no anúncio para a obtenção de informação sobre o anunciante.

Essa evolução ocorre até mesmo entre um anúncio e uma compra, e o preço estará baseado no *marketing* direto, isto é, o anunciante pagará com base no volume de compras que foi gerado pelo seu anúncio. Em um exemplo mencionado por Hagel e Armstrong (1999:49), um fornecedor de cds musicais concordou em pagar a um *site* com seus anúncios uma comissão baseada nas compras geradas a partir dos anúncios.

Essas comissões estão variando entre 2% e 10% do valor da compra, e com o passar do tempo, as comunidades virtuais devem tirar de circulação os intermediários do negócio, como os revendedores e distribuidores e assim os membros podem efetuar seus negócios diretamente com os produtores de bens e serviços e, além disso, os organizadores da comunidade podem obter receitas excedentes dos produtores, devido à ausência dos intermediários.

Aos organizadores, o primordial é que as projeções de receitas estejam concentradas em publicidade e transações, evitando-se assim as cobranças de taxas de assinaturas ou de uso, que inibem a integração de novos membros.

Uma das estruturas do planejamento de vendas a ser considerada é quanto as centrais B-to-B. Aqui surgem portais especializados em interligar compradores e vendedores em sistema de divulgação simples ou em forma de leilões.

Para Nakamura (2001:67), no caso de leilões, tanto se pode optar por colocar na rede um produto para ser vendido ao melhor lance, quanto a modalidade “reverso” em que o comprador diz o que quer comprar e fecha com aquele que fizer a melhor oferta.

Mas não é somente a participação em leilões que se resume o B-to-B. O público do B2B precisa de informações precisas sobre os produtos e os procedimentos para as compras *on-line*. Uma linguagem direcionada é um diferencial muito importante para esse tipo de público, onde muitas vezes o cliente

necessita de informações técnicas, traduzidas em tabelas de especificações e textos que exemplificam as principais vantagens do produto.

Outra fonte geradora de receitas para o comércio B-to-B está no chamado *Supply Chain* ou cadeia de suprimentos, isto porque as empresas estão fazendo uso estratégico do B2B para dar suporte às operações envolvendo desenvolvimento de seus produtos, serviços e parcerias.

Esses sistemas também permitem aos contribuintes da cadeia de suprimentos visualizar informações sobre estoques, pedidos e entregas dentro da estrutura do processo de produção.

Mas conforme exposto por Cunningham (2001: 43): *“Muitos produtos e serviços focalizam simplesmente a oportunidade de atender a uma cadeia de suprimento ou a um processo de vendas”*.

Portanto, a estrutura do orçamento de vendas que pode ser aplicada ao comércio B-to-B, será assim descrita:

- ❖ Receitas efetuadas através das seguintes transações:
 - a) Vendas de Bens tangíveis;
 - b) Vendas de Bens intangíveis;
 - c) Participações em leilões;
 - d) Cadeia de suprimentos.

Outra estrutura do planejamento de vendas a ser comentada é a do comércio B-to-C, ou seja, ao vender diretamente ao consumidor final, elimina-se a cadeia intermediária, com a possibilidade de aumento da margem de lucros, além do que, o interesse do consumidor é alimentado pela crença de que as mercadorias existentes estão disponíveis a preços mais baixos, novos produtos e serviços adicionam maior conveniência e o serviço ao consumidor melhora com ênfase no auto-serviço.

Nakamura (2001:74), menciona que uma das alternativas é a venda de produtos conhecidos como commodities¹ para determinado público, já que sua compra é considerada racional, fruto de uma recompra ou indicação de terceiros, sendo que a compra do produto é fruto de uma decisão previamente definida, evitando o risco da devolução do produto, devido à falta de informações prévias ou pela dificuldade de experimentação.

Os primeiros produtos a fazerem sucesso nesse tipo de comércio, foram justamente os livros, CD's de música e programas para computador, isto porque a padronização é total e o conteúdo já é conhecido do comprador.

Em relação aos produtos padronizados, Nakamura (2001:75) menciona que são produtos passíveis de venda pela *Internet* com mais facilidade. Já os produtos considerados *premium* normalmente têm um forte posicionamento na concepção do consumidor, facilitando o processo de decisão de compra, uma vez que critérios como origem, utilidade e qualidade do produto são conhecidos.

¹ commodity – itens negociados a granel, onde os preços são menos baseados nas características do produto, do que em fatores como demanda ou clima.

O modelo de leilão é freqüentemente considerado um método mais aberto de comércio. Muitos *sítes* B-to-C oferecem sistemas e regras de leilão simplificadas para permitir que compradores e vendedores participem em conjunto de um mercado comum.

Portanto, a estrutura do orçamento de vendas que pode ser aplicada ao comércio B-to-C, será assim descrita:

- ❖ Receitas efetuadas através das seguintes transações:
 - a) Vendas de Bens tangíveis;
 - b) Vendas de Bens intangíveis;
 - c) Leilões.

Segundo Nakamura (2001:68), aliado ao planejamento das vendas do comércio eletrônico, está também a necessidade de definição das políticas de vendas, incluindo questões como:

1. descontos sobre volumes;
2. eventuais descontos adicionais sobre pedidos efetuados pela *Internet* (como fator motivador para maior adesão a essa modalidade);
3. comissionamentos;
4. tributação (diferenças tributárias em transações efetuadas).

Outro aspecto importante no orçamento de vendas é quanto a precificação, isto porque dando aos consumidores acesso aos fornecedores, cria-se uma concorrência de preços.

Para Andrade (2001:44) *“os baixos custos da realização de transações contribuem para diminuir os preços ao consumidor final. Isso porque o pedido é captado e sua execução é automatizada”*.

Portanto, fica cada vez mais difícil para uma empresa cobrar mais quando os consumidores sabem precisamente quanto custam as coisas em outros lugares.

3.3.2.2 – Quanto à natureza dos produtos

Para Earle e Keen (2001:133), *“o produto ideal a ser vendido na modalidade on-line é aquele que é caro para ser comprado e barato para ser remetido. Livros, CD’s e passagens aéreas enquadram-se bem nesse perfil”*.

Mas, Rollo (2001:38), fez uma relação bastante interessante quanto à disposição das classes e da natureza dos produtos aplicados no Comércio Eletrônico:

Quadro 11 – Natureza dos produtos no comércio eletrônico

Ativos tangíveis - “perceptíveis ao toque”
a) Materiais, artigos, insumos, produtos;
c) Máquinas, veículos, equipamentos, instalações.

Ativos intangíveis - “em que não se pode tocar”
a) Sons, imagens, vídeos; b) Informações em banco de dados; c) <i>Softwares</i> e processos; d) Jogos e brinquedos.

Fonte: Adaptado de Rollo – (2001:38).

Nakamura (2001:46), complementa essa descrição da natureza dos produtos dividindo em mais três etapas distintas, praticamente constituindo novos produtos a cada uma delas, conforme quadro 12, a seguir:

Quadro 12 – Descrição da natureza dos produtos em etapas

Produto genérico	Desenvolveu-se a descrição dos benefícios e necessidades satisfeitas pelo produto (ao comprar uma máquina fotográfica, o cliente pretende adquirir entretenimento, diversão, prazer, saudade).
Produto esperado	Acrescentem-se ao produto outras características, como a credibilidade da empresa, requisitos de qualidade, estilo e outros componentes psicológicos que influenciam na escolha de seu produto em relação ao concorrente (a máquina fotográfica pode ser de operação

	extremamente simples ou recheada de recursos, ser durável e resistente ao manuseio, ter uma boa marca, ter apelo sofisticado ou popular).
Produto ampliado	É a expansão do produto voltado ao pós-venda, incluindo garantia, serviço de instalação, apoio e atendimento ao cliente (acrescente a máquina fotográfica a rede de empresas que faz a revelação do filme, assistência técnica, manuais, cursos e treinamentos).

Fonte: Adaptado de Nakamura – (2001:46-47).

3.3.3 – Convergências e divergências das vendas entre o comércio tradicional e o virtual

3.3.3.1 – Convergências

As convergências encontradas entre os comércios estão em primeiro lugar, em alguns fatores externos e internos condicionantes a preparação do orçamento de vendas, conforme exposto no quadro 13, a seguir:

Quadro 13 – Convergências das condições externas e internas condicionantes à preparação do orçamento entre comércios

Condições externas
-As condições econômicas gerais previstas para o período subsequente – distribuição de renda, preços, nível de emprego, padrões de consumo;
-Alterações esperadas do meio concorrencial;
-Alterações previstas da moda;

Condições internas
- Alterações do arranjo físico das instalações e das mercadorias;

Em relação aos fatores externos, pode-se dizer que todos os setores da economia devem estar sempre informados das mudanças frequentes das condições econômicas do país. O Brasil é um exemplo claro dos reflexos dessa nova economia. Até o final de 2003, o segmento de comércio eletrônico deverá movimentar cerca de US\$3,2 bilhões e analistas de mercado acreditam que serão criados cerca de oitenta mil novos postos de trabalho.

Quanto à questão concorrencial, as empresas devem estar sempre atentas à movimentação dos seus principais concorrentes, além de atender adequadamente às demandas de seus clientes. A menor falha no atendimento ou erro estratégico pode resultar no completo fracasso de um bom negócio.

As organizações devem se preocupar também com os modismos do mercado, devendo estar bem informados sobre os artigos ou produtos que serão lançados e que farão parte da época.

Na convergência envolvendo fatores internos, a preocupação de qualquer empresa deve estar relacionada com as mudanças da estrutura organizacional, ou seja, a divisão do trabalho, controle do espaço físico das instalações e coordenação das atividades.

Os dois tipos de comércio convergem também nos chamados produtos de natureza tangível, ou perceptíveis ao toque, isto porque são produtos que podem ser observados. Apresentam as características técnicas como dimensões, formas, cores, aromas, sabores, embalagens e composição.

As outras etapas relativas à natureza dos produtos, como o genérico, o esperado e o ampliado podem ser aplicados em ambos os tipos de comércio. Pois, como menciona Nakamura (2001:46): *“você pode simplesmente fazer a apresentação da linha de produtos com a qual pretende trabalhar em sua empresa. Porém, uma análise mais detalhada pode ser reveladora na busca de novas oportunidades”*.

3.3.3.2 – Divergências

Quanto às divergências encontradas, podemos mencionar as relacionadas com os fatores condicionantes à preparação do orçamento de vendas que se

caracterizam pelas análises externas e internas que afetam a organização em diferentes níveis, conforme quadro 14, abaixo:

Quadro 14 – Divergências das condições externas e internas condicionantes à preparação do orçamento entre comércios

Condições externas	
Comércio tradicional	Comércio eletrônico
-Tendências demográficas da região: número de habitantes, distribuição geográfica, sexo, escolaridade, faixa etária.	-As fronteiras físicas e geográficas deixam de fazer sentido. Passam a ser tecnológica e cultural.
-Poder aquisitivo: nível de emprego e de renda da região de abrangência.	-Preocupação maior em avaliar como os compradores tomam as decisões; o foco é no cliente.

Condições internas	
Comércio tradicional	Comércio eletrônico
-Promoção de vendas: descontos sobre o preço dos produtos.	-Atrair e conquistar fidelidade dos clientes; realizar venda casada ou promocional e mudanças no estágio do ciclo de vendas.
-Localização e espaço: Importância centrada no ponto de venda e no espaço a ser ocupado.	-Preocupação em diversificar os principais canais de venda.
-Política de pessoal: número de vendedores, salário e comissão.	-Ênfase no processo eletrônico de vendas e no auto-atendimento.
-Política de preços: utilização do <i>mark-up</i> . ²	-Política voltada para anúncios, publicidade e transações.
-Políticas de crédito: através da abertura de crediário, com vendas a prazo e taxa de juros estipulada.	-O cliente deve ser compensado pela fidelidade com a concessão de crédito em forma de bônus por compra feita.

Outras divergências significativas foram citadas por Rollo (2001:118), que estabeleceu uma relação que exemplifica as principais diferenças nas negociações entre os dois ambientes:

Quadro 15 – Diferenças nas negociações entre os comércios tradicionais x virtuais

Tipos de análise	Comércio tradicional	Comércio eletrônico
Negócios	Os negócios são efetuados fundamentalmente pelo contato pessoal.	Os negócios são realizados em grande parte por meio de contatos impessoais. A iniciativa, na maioria das vezes, parte do cliente.
Canais de vendas	Os canais de venda são determinados por fatores como: proximidade com o público e complexidade do produto.	Não há canais de vendas além da <i>Internet</i> e dos <i>call centers</i> . As fronteiras geográficas teoricamente não existem.
Informação	O canal de vendas é o principal fornecedor de informações do cliente sobre o produto no momento da compra.	A informação é o principal componente na venda.
Agente de vendas	O vendedor é um poderoso influenciador.	O consumidor não se sente influenciado por nenhum agente de vendas.

² O mark up refere-se à diferença entre o custo e o preço de venda de um artigo.

Canais de distribuição	Canais de venda e de distribuição muitas vezes se confundem.	Os canais de distribuição são puramente logísticos.
Padronização e personalização	Produtos fornecidos em alta escala são padronizados. O consumidor adapta suas exigências à disponibilidade dos produtos.	O cliente pode configurar o produto ou serviço à sua vontade.
Pesquisa sobre produtos	Pesquisas sobre produtos e preços demandam tempo e esforço por parte do cliente.	Comparação de produtos e preços de fabricantes diferentes podem ser feitos com rapidez. O cliente ganha tempo.
Hábitos de compra	O conhecimento sobre hábitos de compra do consumidor é escasso.	Todos os movimentos do cliente podem ser monitorados e podem ser usados em ferramentas de personalização.

Fonte: Rollo – (2001:119).

Quando falarmos de vendas pela *Internet*, temos que estar conscientes de que a atividade de desenvolvimento relacionada às vendas por esse meio tem que ser diferente da tradicional. A geração de valor e interdependência força o uso de novos métodos e maneiras de se pensar sobre o assunto.

Para se obter sucesso nas vendas B2B, é preciso repensar as condições atuais de mercado. A revisão e a formação de novas estratégias de vendas devem passar pelos seguintes pontos:

- Métodos diferentes de acessar parceiros de negócios;
- Reduzir o custo de distribuição;
- Aumentar a receita por profissional de vendas e por funcionários;
- Custo de obtenção de novos clientes;
- Produtos multifuncionais para vendas a segmentos existentes;
- O máximo de auto-atendimento possível.

Estes novos modelos de vendas devem trazer questões a longo prazo, pois o principal foco é atrair o cliente e fazer com que ele permaneça fiel a esse mercado. Para se alcançar esse objetivo, é preciso estar sempre modelando o processo de vendas eletronicamente.

Uma das principais características do processo eletrônico de vendas são as melhorias que esse processo pode trazer em relação à qualidade, velocidade e custo aliados às outras condições para a tomada de decisão.

Apesar dessas melhorias, muitos produtos ainda têm de ser apresentados à vista do comprador para que o negócio seja fechado, contudo é preciso estar sempre avaliando como os compradores tomam as decisões para tornar o comércio cada vez mais atraente e confortável à realização do negócio.

Surge então, o chamado agente de vendas eletrônico, que permite que as empresas modelem seus processos de vendas e, então determinem quantos deles podem ser integrados na experiência da *Web*. Examinar como os compradores tomam decisões e desenvolver um suporte de como lidar com objeções e fatores de conforto na *Web*, está se tornando uma forma de arte nos mercados B2B e B2C.

Segundo Cunningham (2001:140), os processos eletrônicos de vendas são aplicados tanto para os mercados B2C como B2B. Veja o quadro 16 abaixo:

Quadro 16 - Característica do processo eletrônico de vendas

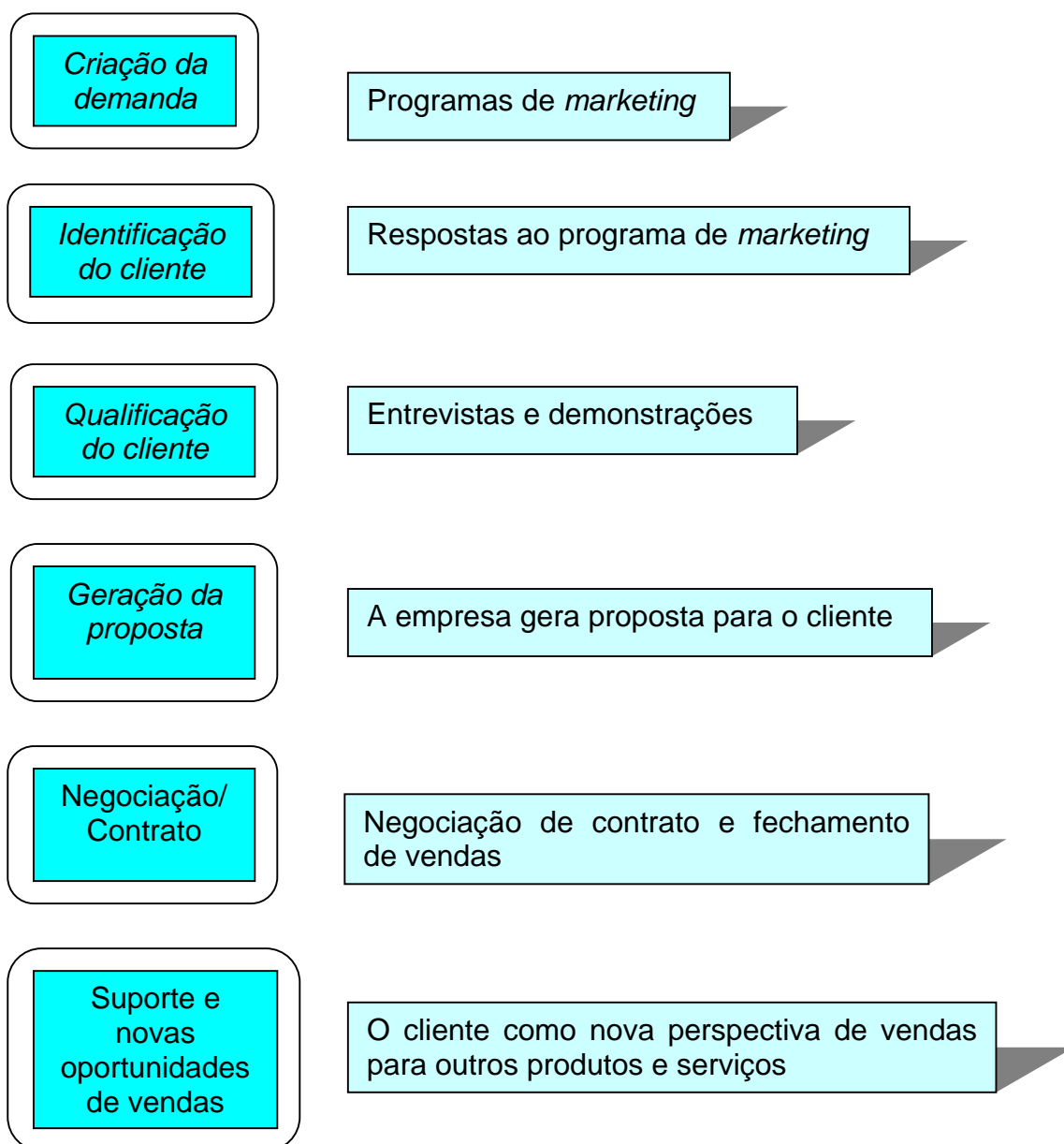
B2C	B2B
Os agentes para comparação de ofertas têm sido vinculados aos <i>sites</i> intermediários de informações (ZDNet), fornecendo uma transição fácil da etapa de coleta de informações do processo de vendas até a transação.	As empresas não navegarão na Net para encontrar lugares e fazer negócios do seu setor ou segmento industrial. Os clientes estarão nos poucos <i>sites</i> com impacto significativo que envolva suas atividades diárias.

Fonte: Adaptado de Cunningham – (2001:140).

Atualmente os agentes de compras, como o *mysimon.com*, o *bottomdollar.com* e outros permitem que as decisões sejam tomadas racionalmente e rapidamente.

A figura 6, a seguir, mostra como são as etapas relativas ao ciclo de vendas e que facilitam desde a etapa de coleta de informações até a transação final.

Figura 6 – Estágios do ciclo de vendas



Fonte: Cunningham – (2001:140)

A partir do momento em que os compradores encontrem o *site*, é preciso segurá-los em seu interior e para isso pode-se oferecer diversos recursos a fim de mantê-los conectados, como:

- Uma experiência que corresponda a sua área de atuação ou de interesse;
- Um guia autodirecionado que forneça informações sobre seu produto ou serviço;
- Etapas específicas do processo de vendas da maneira mais completa possível;
- Para cada estágio a empresa deve desenvolver uma estrutura, levando em consideração qual a melhor maneira de trazer os clientes para o *site* da *Web* de modo a ajudar no processo de vendas.

Outro fator importante em relação às vendas está no segmento do auto-atendimento. Para Cunningham (2001:141), *“Conseguir que um comprador forneça as informações necessárias para o negócio é um método excelente de melhorar os processos de vendas via Web. Fazer o cliente tomar a decisão de conseguir mais informações sobre o produto, visualizar demonstrações, verificar referências e auto-selecionar as configurações é uma tremenda ajuda para o processo de vendas”*.

Esses sistemas de auto-atendimento podem auxiliar as empresas a manter seus clientes no *site*, pois a sua principal característica é a de permitir que os clientes fiquem à vontade para escolher. Esses sistemas podem:

- Reduzir o custo das vendas consideravelmente;

- Aumentar o custo com suporte.

A implementação desse sistema deve levar em consideração que ele impõe uma necessidade de repensar criativamente as vendas e seus processos de desenvolvimento como forma de mudar os métodos anteriormente usados.

É possível, com este sistema, manter o controle das informações considerado relevantes em parceria com os clientes e a interação com os mesmos no mercado *on-line*. Isso faz parte de uma estratégia integrada de gerenciamento do atendimento ao cliente, e que contribui para que as empresas possam controlar seus custos e otimizar as informações destinadas às vendas.

Divergências ocorrem também, quando as empresas de comércio virtual conseguem gerar receitas através de leilões, bolsas de ofertas e cadeia de suprimentos.

No caso dos leilões, tempo, preço e volume são as variáveis mais importantes. O comprador faz um lance e se for bem sucedido, o leilão fornecerá todos os elementos para a transação (produto, transporte, suporte financeiro). Normalmente o *site* debita essa quantia da conta do comprador.

Nas bolsas de ofertas, espera-se dos participantes que paguem grandes comissões e os contratos lucrativos são direcionados para integrantes que queiram pagar as taxas.

Já as empresas com cadeia de suprimentos compreendem o poder e a relevância desse sistema. Muitas delas como a *Dell Computer* tem a maior parte de seus negócios gerados por pedidos *on-line*.

Segundo Cunningham (2001:32), *“a Dell desenvolve novos produtos para atender aos pedidos específicos de clientes já existentes; desse modo, a empresa limita seus custos com estoque e pode mais facilmente atualizar seus clientes à medida que a tecnologia avança”*.

E outra divergência que pode ser acrescentada entre os comércios, está relacionada aos bens intangíveis, ou em que não se pode tocar e que são produtos comercializados eletronicamente.

3.3.4 – Planejamento logístico no comércio tradicional

Segundo Ballou (1993:23), a **logística empresarial** trata de todas atividades de movimentação e armazenagem, que facilitam o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição até o ponto de consumo final e implica tanto o suprimento físico como a distribuição física.

Existem atividades que são de importância primária para se atingir os objetivos logísticos de custo e nível de serviços, e são elas:

1. Transporte – custo gerado para a entrega do produto final.
2. Estocagem – é o custo imputado sobre o tempo em que o estoque existe;

3. Processamento de pedidos – custo de inicialização da movimentação de produtos e a entrega de serviços.

E Ballou (1993:26) complementa dizendo que há também, uma série de atividades adicionais que apóia estas atividades primárias:

4. Armazenagem – custo pela posse do estoque na empresa;
5. Manuseio de materiais – movimentação do produto no local de estocagem;
6. Embalagem – destina-se a cobrir os materiais que protegem os produtos;
7. Cadeia de suprimentos – seleção das fontes de suprimentos, das quantidades a serem adquiridas e da programação das compras;
8. Programação do produto – lida com a distribuição (fluxo de saída);
9. Manutenção de informação – necessárias informações de custo e desempenho.

A logística empresarial tornou-se um fator muito importante com as constantes transformações do mundo moderno. Hoje, com as inúmeras mudanças econômicas como a globalização, o aumento das incertezas econômicas, a enorme variedade de produtos, os menores ciclos de vida desses produtos e uma maior exigência de serviços afetam a logística.

As constantes pressões por qualidade do produto, pontualidade na entrega e diversificação podem significar um melhor desempenho nas vendas ou, então, pode implicar em vendas não realizadas, e até mesmo a perda de clientes. O surgimento da *Internet* e das aplicações de *e-commerce* tem contribuído significativamente para aprofundar esse comportamento.

Portanto, para a elaboração de um planejamento logístico adequado aos princípios da empresa é de fundamental importância que os gestores conheçam cada atividade mencionada acima.

3.3.4.1 – Transporte

De acordo com Fleury et. all. (2000:129): “Os cinco modais de transporte básicos são o ferroviário, o rodoviário, o aquaviário, o dutoviário e o aéreo”. A importância relativa de cada modal pode ser medida em termos de quilometragem do sistema, volume de tráfego, receita e natureza da composição do tráfego.

O quadro 17 resume a estrutura de custos fixos e variáveis de cada modal:

Quadro 17 – Estrutura de custos para cada modal

Ferrovário	<ul style="list-style-type: none"> ○ <u>Altos custos fixos</u> em equipamentos, terminais, vias férreas; ○ <u>Custo variável baixo</u>
Rodoviário	<ul style="list-style-type: none"> ○ <u>Custos fixos baixos</u> (rodovias estabelecidas e construídas com fundos públicos); ○ <u>Custo variável médio</u> (combustível, manutenção).
Aquaviário	<ul style="list-style-type: none"> ○ <u>Custo fixo médio</u> (navios e equipamentos); ○ <u>Custo variável baixo</u> (capacidade para transportar grande quantidade de tonelagem).
Dutoviário	<ul style="list-style-type: none"> ○ <u>Custo fixo mais elevado</u> (direitos de acesso, construção, requisitos para controles das estações e capacidade de bombeamento);

	<ul style="list-style-type: none"> ○ <u>Custo variável mais baixo</u> (nenhum custo com mão-de-obra de grande importância).
Aeroviário	<ul style="list-style-type: none"> ○ <u>Custo fixo alto</u> (aeronaves e manuseio e sistemas de carga); ○ <u>Alto custo variável</u> (combustível, mão-de-obra, manutenção).

Fonte: Fleury et.all. (2000:129)

No Brasil, apesar das iniciativas como a privatização de portos e ferrovias, o modal rodoviário ainda é dominante na matriz de transporte. Esse fato, dependendo das características do produto, pode ser impeditivo para se atingir um maior nível de competitividade de custo.

Portanto, para Santos (2001:74), considerando o tipo de transporte mais habitual que é o rodoviário, temos:

- ✓ **Pessoal (motorista)** – deve ser considerado tanto o salário quanto os encargos e benefícios;
- ✓ **Seguro do veículo;**
- ✓ **IPVA/seguro obrigatório;**
- ✓ **Combustível;**
- ✓ **Pneus;**
- ✓ **Lubrificantes;**
- ✓ **Manutenção;**
- ✓ **Pedágio;**
- ✓ **Custos administrativos;**

- ✓ **Depreciação** – do ponto de vista gerencial, a depreciação pode ser imaginada como capital que deveria ser reservado para a reposição do bem ao fim de sua vida útil;
- ✓ **Remuneração do capital** – diz respeito ao custo de oportunidade do capital imobilizado na compra dos ativos.

Tanto a depreciação quanto a remuneração de capital devem ser considerados como itens independentes.

3.3.4.2 – Estocagem

Para Welsch (1996:371), quando da elaboração do planejamento de estoques, três projeções são necessárias saber: (1) o volume de estoques que devem estar disponíveis no início do mês (IDM); (2) as quantidades de mercadorias a serem compradas no período; e (3) os estoques desejados no final mês (FDM).

“Como o nível de estoques é um dos problemas mais sérios enfrentados por varejistas ou atacadistas, este fator deve receber atenção especial. Quando tiverem sido projetadas as vendas e as necessidades de estoques, as exigências de compra poderão ser calculadas como uma quantidade residual”. Welsch (1996:371)

Os principais fatores que devem ser considerados aos se determinarem os níveis de estoque de início de mês são:

1. Exigências básicas de estoque, ou seja, o investimento necessário para manter sortimentos adequados dos produtos para os quais há uma procura constante;
2. Mercadorias para fins promocionais, necessárias para conseguir o volume planejado para o mês;
3. Política em relação ao departamento. A política de estoque deve ser um aspecto dominante, pelo menos no que diz respeito à concorrência;
4. Qual a relação entre estoque e vendas? Essa relação assegura um giro máximo dos estoques e, ao mesmo tempo, permite a manutenção de estoques completos;
5. Perspectivas em termos de preços.

A empresa deve determinar o volume de estoques disponíveis ao início do mês, em relação às vendas planejadas. O estoque (IDM) mais a entrada planejada de mercadorias durante o mês deverão ser adequados para sustentar as vendas previstas.

No que se refere aos níveis de estoque, estes devem ser suficientemente razoáveis para minimizar as possíveis perdas decorrentes de modificações de estilo, obsolescência e volume excessivo de capital imobilizado em estoques.

Para Welsch (1996:373), as empresas comerciais dependem consideravelmente dos *quocientes estoques/vendas* no seu processo de determinação de níveis adequados de estoque. Dois métodos de cálculo são utilizados:

Ao valor de venda no varejo:

1)
$$\frac{\text{Estoque médio ao preço de venda no varejo}}{\text{Receitas Líquidas}} = \text{Quociente estoque/vendas}$$

Ao custo:

2)
$$\frac{\text{Estoque médio ao custo}}{\text{Custo das mercadorias vendidas}} = \text{Quociente estoque/vendas}$$

Os dois métodos somente fornecerão valor idêntico quando os “*mark-ups*” das vendas e dos estoques forem os mesmos.

É importante que os níveis de estoque e os quocientes estoque/vendas sejam calculados separadamente para cada departamento ou tipo de mercadoria.

3.3.4.3 – Processamento de pedidos

Ballou (1993:25), explica que o tempo requerido para um cliente receber um pedido depende do tempo necessário para entregar o pedido.

Os custos de processamento de pedidos tendem a ser pequenos quando comparados aos custos de transportes ou de manutenção de estoques.

3.3.4.4 – Armazenagem

Santos (2001:57), menciona que na grande maioria dos casos, podemos destacar os seguintes itens relacionados aos custos de armazenagem:

Custos fixos

- ✓ Utilização do imóvel;
- ✓ Instalações (elétrica, combate a incêndio e iluminação);
- ✓ Equipamentos (porta-paletes, prateleiras);
- ✓ Equipamentos de movimentação (empilhadeiras, paleteiras);
- ✓ Equipamentos de escritório (microcomputadores, impressoras e móveis);
- ✓ Impostos e taxas ligados ao imóvel, seguros, mão-de-obra;
- ✓ Manutenção;
- ✓ Recursos Humanos.

Custos Variáveis

- ✓ Custo financeiro de manutenção do estoque;
- ✓ Seguro do estoque;
- ✓ Perdas devido a: obsolescência, manuseio, deterioração, extravios ou furtos;
- ✓ Custo operacional do equipamento de movimentação;
- ✓ Energia e combustíveis;
- ✓ Material de consumo em geral (material de limpeza e de escritório);
- ✓ Emissão de documentos (nota fiscal, conhecimento de carga);
- ✓ Material de embalagem.

3.3.4.5 – Manuseio de materiais

Segundo Santos (2001:70), de um modo geral os custos de movimentação ou manuseio de materiais estão ligados ao:

- ✓ Carregamento – colocação no veículo de transporte;
- ✓ Descarregamento – retirada no local de destino;
- ✓ Peso ou volume da mercadoria transportada;
- ✓ Carga total transportada;
- ✓ Fragilidade da mercadoria;
- ✓ Peso unitário ou volume fora dos padrões de capacidade dos equipamentos disponíveis.

3.3.4.6 – Embalagem

Ballou (1993:27) expõe que um dos objetivos da logística é movimentar bens sem danificá-los. Bom projeto de embalagem do produto auxilia a garantir movimentação sem quebras. Além disso, dimensões adequadas de empacotamento encorajam manuseio e armazenagem eficientes.

As embalagens que serão utilizadas irão depender do tipo de mercadoria a ser transportada.

3.3.4.7 – Cadeia de suprimentos ou compras

Item importante para a logística, pois decisões de compra têm dimensões geográficas e temporais que afetam os custos logísticos.

Fleury et. all. (2000:49), explica que o conceito também conhecido como *Supply Chain Management* surgiu como uma evolução natural do conceito de logística integrada e representa sua integração externa, incluindo uma série de processos de negócios que interligam os fornecedores aos consumidores finais.

Em relação ao planejamento de compras, Welsch (1996:374) exemplifica através de uma fórmula que é empregada para calcular o volume de compras necessárias, ao valor de venda no varejo:

$$\begin{array}{|c|} \hline \text{Compras} \\ \text{planejadas} \\ \text{(valor de} \\ \text{vendas no} \\ \text{varejo)} \\ \hline \end{array} = \begin{array}{|c|} \hline \text{Receitas} \\ \text{líquidas} \\ \text{planejadas} \\ \hline \end{array} + \begin{array}{|c|} \hline \text{Reduções} \\ \text{planejadas} \\ \hline \end{array} + \begin{array}{|c|} \hline \text{Estoque} \\ \text{planejado} \\ \text{(início do} \\ \text{mês)} \\ \hline \end{array} - \begin{array}{|c|} \hline \text{Estoque} \\ \text{planejado} \\ \text{(início do} \\ \text{mês)} \\ \hline \end{array}$$

Esta fórmula indica que as compras devem ser equivalentes às vendas mais ou menos as alterações de estoques de mercadorias disponíveis, supondo que todos sejam avaliados ao preço de venda no varejo. Outro fator importante é que mercadorias suficientes devem ser adquiridas (ao valor no varejo) para fazer frente a todas as reduções do preço no varejo.

Essas reduções incluem: a) remarcações; b) descontos concedidos a empregados; c) descontos dados a certos tipos de clientes; d) insuficiências de estoque devido a furtos e outras causas.

A fórmula pode ser aplicada a categorias de estoque, departamentos, períodos ou a toda uma loja, conforme quadro 18, a seguir:

Quadro 18 – Estrutura de planejamento de compras

1 Receitas planejadas 2 (+) Reduções planejadas 3 TOTAL (1+2)
4 (+) Estoque final planejado (estoque FDM) 5 TOTAL (3+4)
6 (-) Estoque inicial planejado (estoque IDM) 7 (=) Compras necessárias (ao valor de venda no varejo) (5+6)

Fonte: Adaptado de Welsch. (1996:375)

3.3.4.8 – Programação de produtos

Segundo Ballou (1993:27), a programação de produtos refere-se primariamente às quantidades agregadas que devem ser produzidas e quando e onde devem ser fabricadas. Não diz respeito à programação detalhada de produção, executada diariamente pelos programadores de produção.

3.3.4.9 – Manutenção de informação

Para Ballou (1993:27) informações de custo e desempenho são essenciais para correto planejamento e controle logístico. Manter uma base de dados com informações importantes, como: localização dos clientes, volume de vendas, padrões de entregas e níveis dos estoques, apóia a administração eficiente e efetiva das atividades primárias e de apoio.

3.3.5 – Planejamento logístico no comércio virtual

Andrade (2001:28) comenta que entre os fatores que mais pesam e que impedem o sucesso das empresas virtuais atualmente estão as ineficiências e os atrasos que ocorrem no *back-office* e na **logística** do negócio. Para essas empresas, automatizar essa parte da estrutura não só diminui o prazo de entrega dos produtos, mas também resulta em um cliente mais satisfeito e, portanto, mais fiel.

Muitos setores adotam as estratégias do comércio entre empresas para fornecer suporte ao desenvolvimento de produtos, serviços e parcerias. A rápida aquisição de sistemas de negócios tem contribuído para uma visualização de informações por parte dos participantes dessas cadeias de suprimentos, no que se refere aos estoques, pedidos e entregas dentro da capacidade produtiva de cada um.

Para Teixeira Filho (2001:61), *“A logística envolve vários aspectos, como gerenciamento de frotas, distribuição, rastreamento de cargas, embalagens, armazenagem, entre outros. É uma área de especialidade complexa. O impacto do esquema de entrega na dinâmica do comércio é muito grande”*.

Quanto à gestão da logística, Rollo (2001:132) expõe que:

“O ambiente altamente competitivo, aliado ao fenômeno cada vez mais amplo da globalização dos mercados, exige das empresas: maior agilidade, melhores atuações, além de constante procura por redução de custos. Neste universo de crescentes exigências em termos de produtividade e de qualidade do serviço oferecido aos

clientes, a logística assume papel fundamental entre as diversas atividades da empresa para atingir seus objetivos”.

3.3.5.1 - A questão da logística nos ativos tangíveis

A situação começa a se complicar a partir do momento em que o cliente efetua sua compra através do comércio eletrônico. Este processo é chamado de *e-logístic* e esta área é responsável por grande parte dos investimentos.

No comércio B2C, as dificuldades da operacionalização da logística têm levado grande parte das lojas virtuais à terceirização desses serviços. Algumas empresas estão buscando alternativas para satisfazer ao cliente que necessita do produto urgentemente. As lojas americanas recorrem aos motoboys para minimizar os problemas de atrasos no comércio eletrônico.

Abaixo, Rollo (2001:140) descreveu as etapas do ciclo da logística para os ativos tangíveis:

✓ *Confirmação do pagamento* – Existe uma estagnação do pedido, enquanto o cartão de crédito não é processado ou a confirmação do pagamento do boleto não chega.

✓ *Verificação do estoque* – Rollo (2001:141) expõe que:

“Após a confirmação do pagamento, é preciso verificar se a mercadoria está à disposição no estoque. Para baixar custos, a maior parte das lojas mantêm em seus armazéns apenas uma pequena quantidade do que aparece no site, que seriam os produtos

de maior giro. O problema surge quando o fornecedor também não possui estoque nem está preparado para responder à agilidade do Comércio Eletrônico”.

✓ *Coleta e Embalagem* – O grande desafio desta etapa são com os produtos considerados como perecíveis, que requerem embalagens especiais.

✓ *Escala de entrega* – Sobre este item, Rollo (2001:141) destaca:

“Nesta fase é preciso agrupar pedidos das mais diferentes regiões sem elevar muito o custo. A tecnologia é geralmente aplicada. A maioria das lojas virtuais e operadores logísticos já adotaram os softwares de roteirização. Com base nos endereços dos compradores, esses aplicativos traçam rotas de entrega mais inteligentes, levando em conta o congestionamento nas principais vias. Há uma série de dificuldades que têm que ser enfrentadas, as quais elevam os custos e provocam atrasos, como: péssimas condições de estradas, endereços que não constam dos guias, numeração irregular das casas entre outras”.

✓ *Entrega final para o consumidor* – Poucos sites estabelecem o horário de entrega, o que pode dificultar o recebimento do produto por parte dos internautas.

3.3.5.2 - A questão da logística nos ativos intangíveis

A parceria entre as novas tecnologias de informação, o comércio eletrônico e a globalização possibilitam uma nova era econômica através do relacionamento de rede. Devido à velocidade quase instantânea de distribuição e troca na *Web* e a redução de custos de transação é que a natureza do comércio está sendo

amplificada, em especial os chamados ativos intangíveis que estão representados a seguir por:

✓ *Softwares e programas* – Rollo (2001:142) explica que “A própria natureza dos ativos transforma a Internet no meio mais eficaz e rápido para transferência de arquivos através de download. O sistema de Telecomunicação de Banda Larga (Internet rápida) reduz o tempo necessário para processar a operação”.

✓ *Filmes em DVD* – Softwares cada vez mais sofisticados e o avanço da tecnologia de telecomunicações permitem um fluxo contínuo ininterrupto a redes.

✓ *Música* – Relação conduzida pelo usuário através dos programas conhecidos como *Macster* e *Napster* que utilizam a tecnologia também conhecida como MP3. A obtenção de lucro nesse item música virtual será por meio da transformação da rede com milhões de usuários em assinantes ou sócios pagos. Nesse caso, deverá ocorrer a divisão da receita com as eventuais gravadoras.

✓ *Livros virtuais* – A comercialização dos livros virtuais traz diversas vantagens, entre as quais a redução dos custos de produção e distribuição e a parte destinada às livrarias.

Outra questão envolvendo a logística no comércio virtual é o gerenciamento da cadeia de suprimentos. As empresas estão começando a usar a rede de cadeia de suprimentos para reduzir seus custos e completar seus produtos e serviços com serviços básicos e de adição de valor.

A maioria dos negócios B2B pela *Internet* trata principalmente de sobressalentes, material de escritório, pedidos de compras, estoques, faturas, manutenção, contas a receber e outros.

Essencialmente, o *Supply Chain Management* (SCM) é a integração dos processos baseado numa entrega mais adequada de serviços básicos e customizados. O SCM otimiza os fluxos de informação e produtos desde o recebimento do pedido, a compra de materiais, a entrega e consumo de serviços e produtos acabados.

Albertin (2002:83) comenta que: “O SCM tem um importante papel no gerenciamento de processos que ultrapassam as fronteiras funcionais e departamentais, indo além das fronteiras organizacionais e alcançando os fornecedores e clientes”.

3.3.6 – Convergências e divergências da logística entre o comércio tradicional e o virtual

As convergências e divergências do custo logístico entre os tipos de comércio podem se alterar dependendo de algumas circunstâncias relativas a caracterização do produto comercializado, diferenciando-se apenas na sua forma de gestão, mensuração e condução do mesmo.

De acordo com Earle e Keen (2001:107), a logística deve ser pensada em diferentes ângulos:

- ✓ No varejo, a logística trata da colocação dos bens certos na prateleira certa, no momento certo, nas quantidades certas.
- ✓ Nos bancos, trata-se de oferecer os serviços certos ao preço certo, no momento certo, no lugar certo.
- ✓ Na produção, é a fabricação dos bens certos nas quantidades certas, no momento certo e colocá-los no lugar certo.

3.3.6.1 – Convergências

As convergências encontradas entre os fatores logísticos nos comércios tradicionais e virtuais podem ser assim relacionados, considerando as informações fornecidas por Nakamura (2001:157-169):

1. **Transportes** – os modais de transporte que podem ser utilizados, são os mesmos em ambos os comércios, ou seja, o ferroviário, o rodoviário, o aéreo, o dutoviário e o hidroviário.

No B2C, utilizam-se basicamente os sistemas rodoviário e aéreo, enquanto que no B2B os meios ferroviário e hidroviário quase sempre estão relacionados com o transporte de carga dos centros produtores até os centros consumidores.

2. **Estoques** – A formação de estoque de produtos entre os comércios podem ser semelhantes além de garantir compras mais vantajosas, marcadas por maiores volumes em negociação. Outras vezes é necessário simplesmente para atender a diferentes situações de demanda.

3. **Armazenagem** – Por ser um fator de redução de custos de transporte, uma vez que os lotes que são entregues nos armazéns são maiores, com ganhos de escala, a armazenagem é utilizada tanto pelo comércio on-line quanto pelo comércio tradicional, onde passaram a construir grandes centros de distribuição para armazenar produtos comprados em grande escala e com melhor negociação de preços.

4. **Manuseio do produto** – Existem várias tecnologias que podem ser utilizadas para automatizar ou facilitar o trânsito de materiais nessas áreas e podem perfeitamente ser utilizadas nos comércios tradicionais e eletrônico.

A combinação ideal de embalagens e paletes, estrutura de armazenamento (estantes e prateleiras) e transportadores facilita o trânsito dos materiais na área de estocagem.

5. **Programação de aquisição** – Nos comércios podem ser aplicados a produtos caros e a pedidos raros ou específicos, que são fornecidos ao revendedor somente depois que um pedido é gerado. A necessidade de estoque estará associada a fatores, como tempo de reposição, e estará a cargo do produtor ou distribuidor da mercadoria, que tem melhores condições financeiras e operacionais para manter um estoque capaz de atender a diversas vendas.

6. **Processamento de dados** – Estão relacionados à tarefas que são encontradas nos dois tipos de comércio, como o recebimento de mercadoria,

checagem, controle da armazenagem, recebimento/tratamento/análise de pedidos, faturamento, relatório e acompanhamento.

3.3.6.2 – Divergências

No comércio eletrônico a logística é tratada como um custo indireto considerado integralmente quando se comercializa os bens considerados tangíveis.

De certo modo, muitas empresas repassam o custo de distribuição das mercadorias aos seus clientes, o que muitas vezes dependerá de sua localização, o que não descarta a sua mensuração em um planejamento orçamentário.

O aperfeiçoamento da logística é um fator considerado primordial, principalmente para o comércio virtual, pois, segundo Earle e Keen (2001:38) possibilitará que o empresário consiga suportar tudo – *marketing*, redução de preços, serviços e tecnologia – e o posiciona para explorar as outras oportunidades de negócios pela *Internet*. A logística da *Internet*, juntamente com a cadeia de suprimentos externa e a rede de processos interna, agora está próxima da exigência para ser uma empresa bem dirigida. A redução, pela metade, dos estoques e dos custos indiretos é um alvo bastante prático.

Para diminuir o impacto desses custos, as empresas estão se utilizando de parcerias, cadeias de relacionamentos comerciais e da colaboração entre empresas. Outros pontos que merecem a atenção para melhorar a logística, segundo Earle e Keen (2001:122), são:

- ◆ Reduzir o desperdício (a partir do estoque padrão);
- ◆ Minimizar os erros e os atrasos (através da tecnologia);
- ◆ Controlar os custos (examinando os custos de obtenção e os preços de compra);
- ◆ Avaliar a cadeia de suprimento (expedição e entrega).

Ainda para Earle e Keen (2001:40), *“Não há exagero em se dizer que qualquer modelo empresarial que ignore os imperativos da logística da Internet põe a empresa em risco”*.

Portanto, Nakamura (2001:157-169) destaca importantes divergências logísticas que podem ocorrer entre o comércio tradicional e o comércio virtual e são elas:

1. **Produtos** – Os produtos designados como bens de consumo, no mercado tradicional demandam altos custos, uma vez que para atender às necessidades dos clientes costumam ter ampla distribuição, em diversos pontos de venda.

Na *Internet*, a aquisição desses bens está mais relacionada à comodidade proporcionada por lojas que nunca fecham e entregam em domicílio.

Nos casos de bens industriais, os compradores costumam ser menos sensíveis a diferentes níveis de serviços logísticos. Os critérios de compra são melhores definidos, muitas vezes com negociações de fornecimento por períodos longos. Nesta situação, a *Internet* funciona mais como uma ferramenta de comunicação entre as partes.

2. **Transportes** – A principal divergência é quanto ao sistema de transporte que poderá ser terceirizado. Uma das alternativas mais interessantes no Brasil é o sistema SEDEX operado pelos correios, que dispõe de produtos diferenciados para a entrega de documentos e produtos.

Outra opção pode ser as companhias aéreas e outras modalidades são o uso de moto-entregas, ciclistas e até patinadores para pequenas distâncias e pequenos volumes.

3. **Estoques** – A *Internet* trouxe a revolução logística, com lojas virtuais com pouco ou até mesmo nenhum estoque. Porém, está havendo uma nova leitura desses conceitos, baseada em antigos e tradicionais sistemas do comércio.

Outro aspecto a ser considerado é que a *Internet* constrói comunidades de colaboração que, de outra forma, seria impossível. Ela reduz as despesas operacionais de uma empresa e oferece uma vantagem competitiva na conquista de novos clientes.

Sobre a colaboração, Zabeo (2002:90) expõe que: *“As empresas ainda não estão voltadas para o compartilhamento de informações, o que torna a falta de colaboração uma das maiores responsáveis pelo encalhe de estoques”*.

4. **Cadeia de suprimentos** - A capacidade de a *Internet* estender seu raio de relacionamentos logísticos a qualquer participante da cadeia de suprimento é uma das contribuições de maior alcance para a logística.

De acordo com Speaker e Thompson (2000:168-177) No modelo simples de cadeia de suprimento, existem dois fluxos principais para serem automatizados: (1) O fluxo entre fornecedores e a empresa; (2) O fluxo entre os clientes e a empresa.

O fluxo fornecedor/empresa consiste em enviar um pedido de compra ao fornecedor, receber um produto dele e pagar pelo produto. Uma das maneiras de automatizar tal processo é enviar seus pedidos de compra por correio eletrônico diretamente do seu sistema de compras ao fornecedor.

Uma solução mais complexa seria o fornecedor projetar um sistema que receba pedidos de compra diretamente da *Internet*. A empresa poderia abrir uma conta com o fornecedor e registrar-se em um sistema seguro no servidor que hospeda o *Web site* do fornecedor para preencher os pedidos.

Outro método de automação seria sua empresa enviar os dados eletronicamente num arquivo que possa ser processado pelo sistema do fornecedor.

O segundo maior fluxo no processo de automatização da cadeia de suprimento é o fluxo entre o cliente e a empresa. No atual mundo das entradas de pedidos, os clientes raramente têm de entrar com as informações de pedido. As centrais de atendimento telefônico contam com equipes que complementam com detalhes os pedidos e as informações para abrir contas ou detalhes de pagamento.

A melhor solução seria aquela a qual o cliente alimente as informações do pedido e de sua conta diretamente no sistema da empresa. Isso pode ser

conseguido com transmissão *on-line* direta de informações do pedido, para clientes com grande volume de compras, ou por meio de sistemas de pedidos pela *Internet* para transações de pequeno volume.

“Com o Supply Chain há um rompimento de barreiras entre departamentos, áreas e até empresas, uma vez que envolve todos os elementos de uma cadeia produtiva, do fornecedor da matéria-prima, à industrialização, manufatura, transporte, comercialização, chegando à entrega do produto ao consumidor final”.
Nakamura (2001:192).

3.4 – O ORÇAMENTO DE DESPESAS

Conforme Welsch (1996:177), o planejamento de despesas deverá envolver todos os níveis administrativos para que um orçamento de despesa realista (detalhado por item) possa ser elaborado para cada departamento, divisão ou qualquer outra unidade administrativa superior.

No planejamento de despesas de cada unidade (por responsabilidade) é necessário, em primeiro lugar, que sejam estimados o volume de trabalho, a produção ou a atividade dessa unidade. Isto significa que todo o planejamento de despesas deve ser diretamente ligado às realizações planejadas ou esperadas da empresa.

3.4.1 – Planejamento de despesas no comércio tradicional

O planejamento e o controle para empresas não-industriais devem ser exercidos sobre três categorias genéricas de despesas (Welsch, 1996:173): 1) despesas comerciais ou de vendas; 2) despesas administrativas em geral; 3) despesas financeiras.

Ainda, segundo Welsch (1996:382), as despesas devem ser classificadas de acordo com as responsabilidades administrativas, tal como determinadas pela estrutura organizacional da empresa. É preferível classificar as despesas em fixas e variáveis.

O orçamento de despesas comerciais e administrativas, para Moreira (2002:113), envolve o planejamento dos valores a serem despendidos na comercialização e nas funções de apoio às atividades operativas.

1) Orçamento de despesas comerciais ou de vendas

Um orçamento de despesas de vendas deve ser preparado paralelamente ao plano de vendas, pois são mutuamente dependentes.

Um orçamento separado de despesas de vendas deve ser preparado para cada subunidade organizacional (centro de responsabilidade) da função comercial; tipicamente isto compreende unidades “centrais” (despesas de escritório central) e unidades de “campo”.

Quadro 19 – Orçamento de despesas comerciais

Orçamento de despesas comerciais	
<i>Discriminação</i>	
<u><i>Despesas Fixas</i></u>	<u><i>Despesas Variáveis</i></u>
◆ Salários	◆ Salários
◆ Comissões	◆ Comissões
◆ Encargos sociais	◆ Encargos sociais
◆ Viagens	◆ Viagens
◆ Comunicações	◆ Comunicações
◆ Materiais de escritório	◆ Materiais de escritório
◆ Veículos	◆ Veículos
◆ Fretes e transportes	◆ Fretes e transportes
◆ Propaganda	◆ Propaganda

Fonte: Adaptado de Moreira – (2002:118).

A preparação do plano de **promoção de vendas e publicidade** é um empreendimento complexo que deve envolver a maioria dos executivos de *marketing*. A atividade de publicidade pode variar desde programas de alcance internacional até anúncios locais em pequena escala.

Numerosos métodos são usados para determinar a verba destinada à promoção de vendas e publicidade. Os métodos mais comumente utilizados incluem (Welsch, 1996:188):

1. Dotação arbitrária;
2. Todos os fundos disponíveis;
3. Paridade com os concorrentes;
4. Porcentagem das vendas;
5. Quantia fixa por unidade de produto;
6. Lucros do ano anterior;
7. Retorno sobre investimento;
8. Método do projeto.

2) Orçamento de despesas administrativas

As despesas administrativas incluem outras despesas que não as das operações de vendas de uma empresa não-industrial. Em geral, elas são incorridas na supervisão e prestação de serviços a todas as principais funções de uma organização, em vez da execução de qualquer função específica.

Para Walter (1981:44), os principais itens que integram o orçamento de despesas administrativas compreendem:

- a) Ordenados e encargos do pessoal da administração, inclusive honorários da Diretoria;
- b) Depreciação de prédios administrativos, instalações, mobiliário e equipamentos de escritório;
- c) Seguro de prédios administrativos, instalações, mobiliário e equipamentos de escritório;

- d) Despesas com pessoal, entre elas: treinamento, refeições, transportes e convênio médico;
- e) Manutenção e conservação de prédios administrativos, instalações, mobiliário e equipamentos de escritório;
- f) Locação de equipamentos;
- g) Materiais de expediente;
- h) Luz e telefone;
- i) Materiais de limpeza;
- j) Assinaturas de revistas e jornais;
- k) Anuidades de sindicatos e associações de classe;
- l) Serviços de consultoria (fiscal, jurídica, etc.);
- m) Despesas de representação da diretoria;
- n) Despesas eventuais.

3) Orçamento de despesas financeiras

Muitas vezes a empresa pretende utilizar os recursos de instituições financeiras para permitir a execução de investimentos orçados e desenvolver a atividade de acordo com a meta e os objetivos estabelecidos.

Temos abaixo um modelo de orçamento de despesas financeiras apresentadas por Walter (1981:47):

Quadro 20 – Orçamento de despesas financeiras

DISCRIMINAÇÃO
A – Desconto de duplicatas 1. Duplicatas descontadas 2. Juros e despesas bancárias
B – Empréstimos bancários e comerciais 1. Juros e despesas bancárias 2. Juros e despesas comerciais
C – Financiamentos do exercício anterior 1. Amortização do trimestre 2. Juros e despesas bancárias
D – Financiamentos – previsão do orçamento 1. Amortização 2. Juros e despesas financeiras
E – TOTAL (A+B+C+D)

Fonte: Walter – (1981:47).

A. Desconto de duplicatas – É uma operação típica de bancos comerciais que envolvem notas promissórias ou duplicatas emitidas pela empresa com vencimento de até 180 dias. Ao descontar o título, a empresa recebe uma importância menor do que seu valor de face, caracterizando a cobrança antecipada de taxa de serviços, juros e Imposto sobre Operações Financeiras (IOF); Braga (1995:332).

B. Empréstimos bancários – São concedidos pelos bancos comerciais por um prazo de 60 dias, com possibilidade de renovação. Os encargos incidentes sobre essa linha de crédito de curto prazo para capital de giro correspondem à tarifa de contratação e aos juros sobre o valor efetivamente utilizado; Braga (1995:332).

Empréstimos comerciais – São financiamentos concedidos pelos fornecedores ou prestadores de serviços na forma de prazo de pagamento e tem um custo que na maioria dos casos não é explicitado. Esse custo é decorrente do desconto que a empresa obtém ao optar pelo pagamento a vista; Santos (2001:128).

C. Financiamentos – Destinado ao capital de giro ou capital fixo, são oferecidos por bancos comerciais (de 90 a 180 dias) e por bancos de investimento (acima de 180 dias) que bancam essas operações com recursos próprios e de depósitos a prazo, cobrando comissões, taxas, correção monetária, juros e IOF; Braga (1995:333).

Após definir as diretrizes da política de financiamento, o administrador financeiro precisa identificar, avaliar e escolher as fontes de financiamentos a serem utilizadas pela empresa.

Santos (2001:127) explica que as alternativas de financiamentos dividem-se em dois grupos principais: as de curto prazo e as de longo prazo. A captação de financiamentos pode ser feita no sistema bancário ou com o lançamento no mercado financeiro de títulos emitidos pela própria empresa.

3.4.2 – Planejamento de despesas no comércio virtual

A estrutura do planejamento orçamentário aplicado ao comércio tradicional pode ser também utilizada para o comércio virtual, mas com algumas particularidades e com graus de importância diferenciados, conforme descritos a seguir:

1. Orçamento de despesas comerciais ou de vendas

O princípio básico a ser adotado é o de que a comunidade tem de estar formada antes de o comércio poder iniciar.

Podem-se destacar três grandes obstáculos para se estabelecer uma massa crítica de membros, Hagel e Armstrong (1999:146-152):

- ✓ A geração de tráfego – conseguir que membros-alvo para a comunidade sintam-se atraídos pelo *site*. Entre os pontos a serem destacados temos:
 - Entrar rapidamente – acelerar a entrada significa ter uma visão pragmática das plataformas de tecnologia: o que quer que esteja disponível na prateleira tem uma grande vantagem sobre qualquer opção tecnológica que ainda exija desenvolvimento;
 - Fazer com que pessoas visitem – o maior desafio é maximizar o tráfego, pois, uma vez que existam pessoas vindo ao *site*, estará bem

posicionado para vender ofertas adicionais da comunidade, à medida que elas se tornem disponíveis;

- Gerar conhecimento – os organizadores de comunidades *on-line* precisam descobrir os mais poderosos influenciadores nestas redes de informações existentes, aquelas pessoas que sejam bem relacionadas, como: o líder de uma associação setorial, o organizador de uma conferência anual ou o editor de um jornal de grande tiragem;
 - Estabelecer parcerias – as parcerias podem contribuir muito para a conquista dos membros da comunidade, pois podem tomar várias formas, que podem ser desde relacionamentos comerciais a *joint ventures*.
- ✓ Concentração de tráfego – conseguir sua permanência por mais tempo na comunidade. Os principais pontos são:
- Obter associação de membros – envolve o acompanhamento de padrões de uso e a solicitação de dados fornecidos diretamente pelos membros, para determinar o que tornaria a experiência na comunidade mais atraente para eles;
 - Incrementar as ofertas – o desafio é continuar a aumentar a amplitude e a profundidade das ofertas para incentivar os membros a retornar, tanto porque haveria mais coisas a fazer quanto porque haveria um

senso de excitação no fato de que os mesmos nunca saberiam ao certo o que haveria de novo;

- Extrair valor – as comunidades virtuais comerciais têm de, em última instância, desenvolver modelos comerciais que recompensem o organizador e os provedores de conteúdo, bens e serviços à comunidade pelo valor que tragam aos seus membros.
- ✓ Manutenção de tráfego – conseguir a criação de barreiras à rotatividade, para evitar a saída dos membros da comunidade. Aqui podemos destacar:
- Incentivar relacionamentos pessoais entre os membros – *bulletin boards*³ e áreas de *chat*⁴ são particularmente poderosos para construir relacionamentos pessoais dentro de uma comunidade. Quanto mais um membro conhece os nomes dos companheiros e passa a contar com seus conselhos, mais difícil será ele trocar de comunidade;
 - Acumular e organizar conteúdo gerado por membros – pela acumulação rápida de conteúdo, bem editado para manter altos padrões de qualidade, e pela indexação do conteúdo para fazê-lo facilmente acessável em resposta a futuras necessidades dos membros, o organizador estará reforçando um ativo único. Tal ativo serve para diferenciar uma comunidade e tornará difícil para os que confiem nela deixá-la;

³ Permite que outras pessoas leiam, comentem e postem eletronicamente novas mensagens para o grupo que irá ler.

- Expandir e melhorar a funcionalidade da comunidade – os organizadores comunitários podem alavancar outro ativo único – o uso de perfis de membros – para atender às suas necessidades. Observando o surgimento de núcleos de discussão em *bulletin boards* e áreas de *chat*, os organizadores de comunidade podem rapidamente construir novas ofertas de serviço;
- Adaptar os recursos às necessidades individuais dos membros – investir em tecnologia que permitam ao organizador ou, cada vez mais aos próprios membros adaptar a experiência da comunidade para atender a suas necessidades individuais.

Vale ressaltar que até a obtenção de massa crítica, nenhum desses eventos geradores de receita pode ocorrer.

Isto significa que as regras são diferentes entre os ambientes virtuais e tradicionais, visto que, no primeiro, o grande desafio é se mover velozmente de uma comunidade sem membros, para uma com massa crítica de membros.

Esse processo pode perfeitamente ser acelerado, se os organizadores acreditarem nas estratégias alavancadas de entrada, que permitirão ao organizador estabelecer recursos na conquista de membros para a comunidade usufruindo-se do conteúdo e tecnologia na rede. Pode-se perceber que tais estratégias são destinadas aos ambientes de rede como a *Internet*, na qual se deve aproveitar os

⁴ Conversar com outras pessoas em tempo real por meio do computador.

esforços de outros ao mesmo tempo em que utiliza seus próprios recursos para conseguir maximizar a alavancagem e a velocidade.

Outro fator importante é quanto ao **Marketing**, isto porque quando do desenvolvimento de uma carteira de clientes para o comércio virtual, sempre existirá um determinado custo envolvendo a obtenção de novos clientes.

Sobre o assunto Cunningham (2001:143), estabelece que *“Como a parcela de mercado pode ser importante para o sucesso total do planejamento, o custo de obtenção do cliente e os métodos utilizados para atingí-la podem afetar as vendas significativamente”*.

A estratégia para se construir uma carteira de clientes passa por várias etapas, a saber:

1. Intermediário de informações;
2. Promoções;
3. Aplicativos;
4. Aquisições;
5. Preços.

Cada etapa enumerada acima é importante para se conseguir ou conquistar os clientes em potencial e devemos entendê-la melhor. Assim,

1. *Intermediários de informações* – É geralmente a primeira etapa a ser escolhida. O conteúdo por várias vezes em destaque nessa pesquisa é a razão fundamental pela qual os usuários voltam ao *site*, então a qualidade do conteúdo pode ser um grande aliado na obtenção do cliente.

2. *Promoções* – Algumas ofertas são estabelecidas para atrair os usuários, e podem incluir serviços de registro por tentativas grátis, descontos e outros serviços que o cliente-alvo possa utilizar. Geralmente são empregadas quando da construção do *site*, para ajudar no fluxo de vendas, quando a implementação do produto estiver concluída.

3. *Aplicativos* - Sua utilização gratuita pode agregar valor aos clientes enquanto os encaminha para o serviço que é a fonte final de arrecadação. Eles podem ser centros de gerenciamento de projetos, centro de documentos, produtos de treinamento *on-line* entre outros.

4. *Aquisições* – Uma das estratégias mais caras, pois fornecem uma grande diversidade de serviços que podem receber ofertas e que podem aumentar consideravelmente a penetração e a avaliação no mercado.

5. *Preços* - Considerada a melhor entre as estratégias, pois pode aumentar o número de clientes que estejam se cadastrando em um *site* B2B. Conhecer o real valor do serviço ou produto e fazer com que ele atenda às grandes variedades de necessidades e situações do cliente podem assegurar tanto a penetração no mercado como garantir boas margens de lucro.

Outra técnica utilizada no planejamento envolvendo o *marketing* com base na *Web* é o *marketing* individual. Seus métodos são considerados extremamente econômicos para a criação de versões personalizadas de informações e produtos.

A combinação perfeita do *marketing* eletrônico com o *marketing* individual pode trazer não só excelentes resultados para os clientes, como também podem reduzir os custos e aumentar a capacidade dos sistemas.

O *marketing* individual pode, através de outras combinações, como, por exemplo, com a personalização da linha de produtos, oferecer uma mensagem diferenciada e importante aos clientes. Também os usos de suas técnicas podem ser aproveitados como força principal no gerenciamento dos clientes e conseguindo destes a sua lealdade.

A estratégia efetiva de *marketing* exige que as empresas tenham um banco de dados de relacionamento com os clientes que possam fornecer as informações mais importantes desse contexto.

2. Orçamento de despesas administrativas

A estruturação dos departamentos segue os mesmos parâmetros mencionados no planejamento das despesas administrativas para um comércio tradicional, mas devem ser destacadas as relevâncias de certos departamentos, assim como a diferenciação existente de determinados profissionais envolvidos em uma comunidade virtual.

O papel do departamento de **Recursos Humanos** na organização de comunidades virtuais é fundamental, pois tem o objetivo de assegurar que as novas habilidades sejam entendidas e adquiridas. Hagel e Armstrong (1999:217) afirmam que: *“Se as comunidades virtuais devem ser vistas como oportunidades e não como ameaças, o gerente de recursos humanos tem de entendê-las e se antecipar a elas em termos de organização”*.

No que se refere ao recrutamento, essas comunidades têm o hábito de oferecer um novo elo para o mercado de trabalho. Atualmente temos listas de empregos ou currículos em diversas partes da *Internet*. Os autores então continuam: *“Além disso, os gerentes de recursos humanos de vários setores da economia podem se beneficiar das comunidades virtuais pelo seu potencial de rede – na própria área e profissão – e capacidade de ajudá-los a entender melhor os mercados de trabalho em que operam”*.

Outro aspecto importante é quanto ao **profissional** desse comércio eletrônico. O comércio eletrônico incentiva o surgimento de novas ocupações. Para a elaboração do planejamento orçamentário, faz-se necessário o estudo das principais características desses profissionais qualificados e que contribuem para que o projeto seja bem-sucedido. Sobre esses profissionais, foi estabelecido o quadro 21, por Teixeira Filho (2001:85), expondo tais funções.

Quadro 21 – Novas ocupações do comércio eletrônico

Ocupações	Descrição
<i>Webdesigner</i>	Responsável pela concepção, criação, <i>design</i> e, em geral,

	produção da parte geral do <i>site</i> .
<i>Webmaster</i>	Aspectos relacionados à construção, atualização, atendimento a usuários, divulgação e manutenção do <i>site</i> .
Conteudista	Responsável pela redação, tradução, revisão e atualização do conteúdo do <i>site</i> (textos, imagens, gráficos).
Atendimento	Deve estar envolvido com o atendimento por <i>e-mail</i> , gestão de problemas, <i>interface</i> entre o cliente e a área de suporte, orientação a usuários e <i>marketing</i> de relacionamento.
Especialista em <i>e-commerce</i>	Profissional que conhece os métodos, técnicas e ferramentas do <i>e-commerce</i> . Responsável desde o planejamento ao projeto, criação, avaliação e manutenção do <i>site</i> .
Especialista em segurança	Tem que conhecer profundamente os procedimentos e os <i>softwares</i> de controle de segurança em <i>sites</i> .
Projetista	Profissional especializado no projeto de soluções de negócios usando a <i>Internet</i> . Está mais direcionado para a parte tecnológica dos projetos.
Profissionais de nível técnico	Pessoas com preparação e conhecimentos específicos.

Fonte: Adaptado de Teixeira Filho – (2001:85-86).

3. Orçamento de despesas financeiras

Speaker e Thompson (2000:400) expuseram que o financiamento para a concretização do *e-commerce*, será a parte individual mais essencial de seus custos iniciais. O investidor terá de mapear uma rápida estratégia de como irá reunir capital, incluindo uma lista de indivíduos que provavelmente apoiarão o projeto nos estágios iniciais de financiamento sem exigir o controle da organização.

Deverá estabelecer alguma forma de rastreamento e manutenção de contato com esses investidores. Disposições regulamentares devem ser observadas e acordos formais devem ser firmados para assegurar a proteção de todas as partes.

Nessa mesma linha de raciocínio, Earle e Keen (2001:184), apontam a existência de duas categorias de financiamento de capital: o primeiro é o financiamento de capital de participação do investidor, que dá à empresa dinheiro para gastar e o segundo é o financiamento de capital do balanço, que é o dinheiro gasto em capital de giro e em ativos fixos.

O financiamento de capital pode ser obtido também de capitalistas empreendedores e por meio de ofertas públicas iniciais (*Initial public Offerings – IPOs*), que no ano 2000 virou febre da *Internet* nos Estados Unidos.

3.4.3 – Convergências e divergências das despesas entre o comércio tradicional e o virtual

3.4.3.1 - Convergências

As montagens estruturais do orçamento das despesas comerciais, administrativas e financeiras apresentadas nessa pesquisa, podem ser úteis aos dois tipos de comércio: tanto para o modelo convencional, quanto para o modelo virtual, considerando que o modelo analisado esteja restrito às transações comerciais realizadas no Brasil.

3.4.3.2 - Divergências

1. Quanto às despesas comerciais ou de vendas

Em primeiro lugar podemos mencionar a geração de tráfego que são despesas relacionadas à atração de membros para a comunidade e abrangem: publicidade, propaganda, promoção de vendas e outras, e que possuem um grau de importância significativa para o comércio eletrônico, isto porque é uma etapa que exerce forte poder sobre o negócio e que pode comprometer a sua continuidade, pois, sem essa despesa, seria o mesmo que abrir uma loja tradicional no meio do deserto.

Para expressar a importância da geração de tráfego no mundo virtual Hagel e Armstrong (1999:06) afirmam que:

“Alguns leitores poderiam objetivar que a Internet ainda não está pronta para atender às necessidades de seu setor de negócios ou mercado específico. Outros acreditam que o potencial do comércio eletrônico ainda não está comprovado. O ceticismo é compreensível, dado que ainda poucas empresas descobriram como gerar tráfego

numa página da Web, quanto mais como fazer negócios com clientes quando eles acessam a página ou como conseguir informações destes clientes que interessam a outros anunciantes ou fornecedores, levando-os a participar da página. Esses céticos poderiam argumentar que não será compensador competir em redes eletrônicas até que o modelo econômico esteja bem testado”.

Outra divergência a ser apontada entre os comércios é a questão do marketing. Se uma empresa já existente está criando uma divisão que atua na *Internet*, as técnicas de promover seus produtos não devem substituir os atuais esforços de *marketing*.

Conforme citado por Andrade (2001:85), *“Embora não se deva descuidar dos métodos de marketing eletrônico, o uso do marketing convencional e de técnicas de promoção é essencial para manter os clientes existentes, assim como consumidores ao website da companhia”.*

O *marketing* tradicionalmente considera quatro fatores essenciais para a concorrência, os chamados quatro “Ps”: preço, produto, ponto e promoção. Esse *marketing* mix continua sendo importante na *Internet*. Teixeira Filho (2001:56) explica que: *“É preciso ter preço acessível, produtos de qualidade, estar bem localizado e fazer uma divulgação eficiente. A localização no caso da Internet, significa estar associado a outros sites de interesse, estar cadastrado nos sites de busca e ter links atualizados com outros sites, através dos quais o internauta possa navegar até a loja virtual”.*

O *marketing* na *Web* reverte o fluxo de comunicação visto que, em lugar de enviar mensagens aos consumidores, a empresa agora quer a convergência de consumidores para a sua *home page*. Para Andrade (2001:86), a menos que os consumidores encontrem a loja virtual ou sua *home page* da companhia, o negócio logo irá à falência. Por isso as organizações precisam assegurar que sua *home page* pode ser encontrada entre muitas outras atualmente disponíveis. Isso pode ser feito pela indexação em mecanismos de pesquisa, por publicidade em *banners*.

Outra diferenciação entre os comércios é o chamado *marketing* por *e-mail*, onde os produtos são promovidos para alcançar compradores potenciais. Andrade (2001:89) expõe que: *“Isso gerará conhecimento sobre o site da companhia, resultando em um aumento de tráfego. São algumas linhas de texto que aparecem no final de cada mensagem, o equivalente eletrônico de um cartão de visitas, que informa os detalhes para contato com o remetente e o endereço do website”*.

E deve-se considerar também o *marketing* boca a boca, o qual a companhia deve facilitar ao máximo para que as pessoas recomendem o *site*, produto, página, ou as ofertas especiais a seus amigos e colegas. Andrade (2001:92) explica que *“Basta o visitante inserir os endereços de e-mail de seus amigos nos campos providenciados em qualquer página do site. Isso significa uma recomendação rápida e até mais efetiva porque é feita não pela própria empresa, mas por uma pessoa que a cliente em potencial conhece”*.

Chleba apud Teixeira Filho (2001:62) apresenta um modelo com as sete forças do chamado *marketing* digital, a saber:

- 1) Interatividade – aqui a *Internet* proporciona atividades contrárias àquelas que são disponibilizadas por outras mídias convencionais como TV, rádio, *outdoor*, jornais e revistas. Na rede o potencial cliente pode interagir em busca de informações de seu interesse e não precisa se limitar ao que lhe é apresentado inicialmente.

Essa capacidade de formular perguntas, fazer pesquisa, buscar informações complementares e controlar o próprio fluxo de relacionamento é uma grande mudança em relação ao *marketing* tradicional.

- 2) Personalização – a tecnologia *Internet* permite hoje, a baixo custo, um nível cada vez mais alto de personalização dos serviços e do atendimento, isto quer dizer que o cliente escolha os elementos do *site* que deseja que lhe sejam apresentados quando estiver conectado.

A demanda por tratamento diferenciado e personalização é crescente e é uma das forças por trás do novo modelo de *marketing on-line*.

- 3) Globalização – uma loja virtual na *Internet*, por princípio, funciona 24 horas por dia, o ano inteiro e pode ser acessada de qualquer lugar do mundo.

Os clientes podem obter informações sobre produtos, fazer reclamações, registrar pedidos e efetuar pagamentos independente de sua localização geográfica.

- 4) Integração – entende-se o realinhamento dos processos na cadeia produtiva da empresa, para fornecer uma resposta eficiente ao consumidor.

Isso significa ligar diretamente a empresa, a seus clientes e fornecedores. Significa integrar as diversas áreas e processos internos envolvidos, direta ou indiretamente, com a satisfação do cliente.

- 5) Aproximação – está relacionada com a ausência de intermediários nos processos de comercialização. A *Internet* funciona como um canal direto de vendas, ligando clientes a produtores.

Isso já está mudando a forma de se fazer negócio em diversos setores e afetando a organização dos canais de distribuição convencionais.

- 6) Convergência – é indicada pela possibilidade de comunicação integrada de texto, som, dados e imagens.

Desde o início da *Internet*, os usuários domésticos usam sua linha telefônica para acessar a rede e baixar textos, fotos, etc.

- 7) Democratização da informação – as mídias convencionais são do tipo “um emissor para muitos receptores”. A *Internet*, diferentemente dos modelos consagrados de venda, é uma mídia do tipo “muitos para muitos”.

Os clientes e *prospects* podem interagir, seja para reforçar ou combater a imagem de uma empresa ou produto.

2. Quanto às despesas administrativas

As divergências nas despesas administrativas estão em primeiro lugar concentradas na área de **recursos humanos**. Com a popularidade e o uso crescente dos *sites* de empregos, os profissionais estão tendo novos recursos e desafios pela frente com a *Internet*.

Para Teixeira Filho (2001:81), na nova economia, contratar agentes livres não é mais o tradicional recrutar e selecionar de antigamente. Trabalhadores do conhecimento, por outro lado têm novos perfis e necessidades. Muitas atividades em RH estão sendo facilitadas pela *Internet*, do recrutamento ao treinamento. Mas os profissionais dessa área precisam entender muito mais dos recursos da tecnologia para poderem trabalhar com produtividade.

Em segundo lugar, temos as divergências relativas aos **profissionais**, de diversas áreas de atuação, isto porque, as ocupações tradicionais estão mudando de conteúdo, empurradas pelas exigências da *Internet*. As atividades inerentes às diversas profissões tendem a ficar mais transparentes e automatizadas.

Segundo Teixeira Filho (2001:80), alguns casos podem ser relacionados, a seguir:

- 1) Advogados – estão podendo contar com recursos de consulta a processos, decisões e jurisprudência via *Internet*;
- 2) Profissionais de saúde – comunidades virtuais de especialistas, acesso a mercados eletrônicos de fornecedores de instrumentos, equipamentos e medicamentos;
- 3) Profissionais da área financeira – as facilidades de operações financeiras *on-line* otimizam o tempo desses profissionais;
- 4) Bibliotecários – passam a ter muito mais recursos disponíveis para busca de informações pela *Web*;
- 5) Profissionais de vendas – estão tendo que mudar sua forma de trabalhar, sua linguagem, sua abordagem, suas técnicas, para se adaptarem ao *marketing* digital e às vendas pela *Internet*;
- 6) Profissionais de compras – estão usando cada vez mais a *Internet* para cotação de preços, colocação de pedidos e quase toda a comunicação com fornecedores até o momento da entrega;
- 7) Profissionais de *marketing* e publicidade – o *marketing* digital é hoje uma nova área de especialidade, com técnicas, ferramentas e linguagens próprias;

- 8) Consultores – tem uma mídia eficaz e de baixo custo para atingir um amplo público com treinamento, divulgação e consultoria;
- 9) Turismo e hotelaria – com *sites* dedicados a turismo, venda de passagens e diárias de hotéis;
- 10) Jornalistas – na parte de redação de conteúdo e também na de promoção de *sites*.

Para expressar a importância sobre o discernimento do proposto acima, Earle e Keen (2001:126) afirmam que:

“Qualquer empresa que não cria sua estratégia de Internet em torno de relacionamentos, em vez de transações, não terá sucesso. As empresas precisam se diferenciar, gerar negócios repetidos e construir colaboração e participação. Tudo isso compõe o cerne do marketing. Também é isso que significa o gerenciamento de recursos humanos porque, evidentemente, uma grande transformação organizacional é necessária para formar uma cultura, uma base de habilitação e um sistema de recompensas que pode concretizar tudo”.

3. Quanto às despesas financeiras

As divergências nas despesas financeiras estão centralizadas no financiamento de capital para as empresas de comércio virtual, conforme mencionado por Speaker e Thompson (2000:43-44).

Quando uma empresa decide que quer levantar dinheiro para financiar seu crescimento com a construção de novas fábricas, armazéns ou *Websites*, ela pode tomar empréstimos no banco ou emitir ações. Investidores compram ações com base na previsão de um retorno que seria maior do que o obtido simplesmente deixando o dinheiro parado no banco.

Quando uma empresa está pronta para emitir ações, ela passa por uma operação relativamente complexa e tem de cumprir uma série de exigências para realizar uma oferta pública inicial (IPO). Nesse ponto, a empresa recebe um registro em uma bolsa de valores e então emite uma quantidade específica de ações para o mercado a um determinado preço por ação.

Investidores compram as ações e dependendo da demanda, fazem com que os preços das ações subam ou caiam a partir de seu preço inicial de lançamento.

Os subscritores (*underwriters*) são as grandes corretoras e os grandes bancos que gerenciam o processo de emissão das ações e às distribuem aos grandes investidores institucionais em primeiro lugar.

O explosivo crescimento do comércio na *Web* e das infra-estruturas e serviços correlatos foram financiados quase inteiramente por capitalistas empreendedores. Eles fornecem investimentos iniciais, indivíduos e instituições comprando em IPOs, e especuladores e investidores de longo prazo, fazendo subir o valor da capitalização do mercado dos participantes da *Internet*.

3.5 – O ORÇAMENTO DE INVESTIMENTOS

Segundo Sobanski (1994:57) investimento pode ter uma significação ampla, compreendendo todos os ativos de uma empresa e, nesse sentido, no balanço patrimonial, o passivo discrimina todos os financiamentos da empresa e o ativo, todos os investimentos.

Muitas vezes pode ser denominado de investimentos de capital, ou seja, aqueles aumentos duradouros do ativo (geralmente com prazo superior a um ano). É, com esse sentido, que o vocabulário investimentos geralmente é empregado em planejamento e orçamento.

3.5.1 – Planejamento dos investimentos no comércio tradicional

Conforme exposto por Sobanski (1994:57), *“O investimento consistirá no aumento de ativos permanentes (imóveis, equipamentos, veículos, marcas, participações em outras empresas, despesas deferidas, etc.), ou no aumento permanente do capital de trabalho (aumento de estoques e de duplicatas a receber, decorrentes, por exemplo, do lançamento de um novo produto)”*.

Para ilustrar o orçamento de investimentos, temos a composição do modelo proposto por Frezatti (2000:102), que pode ser empregado pelas empresas comerciais e que, além do aumento referente a máquinas e equipamentos, tal modelo deve ser alimentado com outras decisões, como, por exemplo, investimentos em edifícios e equipamentos de processamento de dados.

Levando-se em conta que o orçamento é um instrumento gerencial, o cálculo da correção monetária está presente, independente da sua exigibilidade legal societária, não trazendo impacto sobre a distribuição de dividendos e mesmo na apuração do imposto de renda. O cálculo da depreciação contábil dos ativos é feito com base na expectativa gerencial de vida útil de cada elemento.

Na parte financeira do orçamento, o financiamento será evidenciado e as decisões sobre fontes de financiamentos deverão ser especificadas.

Quadro 22 – Investimentos no ativo imobilizado

Investimentos do período	
1. Valor de custo	2.(%) Depreciação
Terrenos	Terrenos
Edifícios	Edifícios
Máquinas e equipamentos	Máquinas e equipamentos
Móveis	Móveis
Equipamentos de informática	Equipamentos de informática

3. Saldo inicial da depreciação acumulada
Terrenos
Edifícios
Máquinas e equipamentos
Móveis
Equipamentos de informática

Atualização monetária	
4. Valor de custo	5.(%) Depreciação acumulada

Terrenos	Terrenos
Edifícios	Edifícios
Máquinas e equipamentos	Máquinas e equipamentos
Móveis	Móveis
Equipamentos de informática	Equipamentos de informática

Fonte: Adaptado de Frezatti – (2000:103).

3.5.2 – Planejamento dos investimentos no comércio virtual

Dentre os principais investimentos para a elaboração de um projeto na economia virtual, estão os discriminados no quadro abaixo.

Quadro 23 – Investimentos na economia virtual

Desenvolvimento do site
Tecnologia <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplicativos ▪ Equipamentos de informática ▪ Segurança/transações

As empresas que estão desenvolvendo o projeto estão procurando substituir determinados investimentos mediante parcerias de sucesso.

O comércio eletrônico por estar relacionado com os componentes típicos de desenvolvimento de aplicativos e de *links* de interligação com os equipamentos de informática são considerados inviáveis financeiramente, mas a solução existente

está na substituição por um item designado de **hospedagem**, ou seja, ter o *site* hospedado em um provedor apropriado, cuja tecnologia necessária já existente será aproveitada para colocar o comércio virtual em funcionamento.

Conforme exposto por Nakamura (2001:207), um provedor de serviços da *Internet* é uma empresa que fornecerá toda a infra-estrutura necessária para a implementação do seu *Website*.

Pode-se então dividir os provedores em dois tipos, conforme os serviços que prestam:

1. *Provedor de acesso*: “para quem quer ver a *Internet*”. Permitem que o usuário conecte o computador dele na rede do provedor;
2. *Provedor de hospedagem*: “para quem quer ser visto na *Internet*”. Permitem que o usuário se exponha na *Internet*, por meio de divulgação de páginas informativas.

Então, a nova estrutura de investimentos seria:

- *Desenvolvimento do site*; e
- *Hospedagem*.

3.5.2.1- Desenvolvimento de um *site* na *web*

Um *site* voltado ao comércio eletrônico é mais complexo do que o institucional, isso porque uma série de componentes tem que funcionar adequadamente para que as transações possam realizar-se na *Internet*.

Na fase inicial um *site* de comércio eletrônico apresenta os mesmos componentes básicos de um *site* comum: textos, imagens, sons e *hiperlinks*. A seguir, deve-se compreender que há vários espaços de atuação na *Internet* e a rede pode funcionar como mídia, ferramenta de *marketing*, espaço competitivo e tecnologia.

Os principais tópicos no desenvolvimento de um *site* para a *Web* são:

- Arquitetura da informação;
- Organização de *sites* da *Web* para facilitar o seu uso e a sua manutenção;
- Sistemas de navegação adequados ao tipo de conteúdo do *site* e seu objetivo;
- Configuração de sistemas de busca para obtenção de melhores resultados em pesquisas;
- Gestão do processo de desenvolvimento;
- Pesquisa de *sites* similares;
- Concepção visual;
- Tecnologia de implementação;
- Produção do conteúdo.

Ainda com relação ao desenvolvimento do *site*, alguns cuidados especiais necessitam ser tomados:

- Estabelecer objetivos e metas para seus projetos de comércio eletrônico;
- Estabelecer um cronograma adequado para um projeto de *site*;
- Analisar a tecnologia envolvida;
- Entender as opções de pagamentos eletrônicos existentes;
- Entender os principais conceitos e ferramentas de navegação, ergonomia e usabilidade;
- Entender as possibilidades de sistemas de atendimento a clientes via *Internet*;
- Aplicar técnicas e recursos de *marketing* e publicidade via *Internet*.

Existem outros fatores que devem ser levados em consideração quanto à construção do *site* na *Web*, que é a sinergia entre o trabalho dos profissionais envolvidos para que possa atingir o seu objetivo, que é o de atender bem o cliente.

Para que isso aconteça, foram propostos, no quadro 24 a seguir, os seguintes processos em comum:

Quadro 24 – Processos propostos para criação adequada de um site.

Processos	Características
Levantamento inicial	<i>Briefing</i> do pessoal de <i>marketing</i> . Funciona como uma pré-especificação, ou uma definição preliminar. As consultorias dão grande importância a esta etapa, como forma de amarrar o projeto e encarar o <i>site</i> como um negócio. Aqui entra a ligação com o plano estratégico da empresa e

	abrange definir: público, objetivos do <i>site</i> , idioma, principais informações, funcionalidades, estilo e escolha da tecnologia.
Design	É a parte da arte. Aprofundamento nos detalhes do <i>design</i> : cores, fontes, resolução das imagens, animação de ícones.
Tecnologia	A tendência é dinamizar (com banco de dados) e animar (com <i>flash</i>), mas mantendo a preocupação com o tamanho dos arquivos para que a navegação não fique muita lenta (a chamada largura de banda).
Conteúdo	Ênfase cada vez maior nessa parte. O modelo a seguir é: 1) gerar conteúdo de qualidade; 2) ter design bonito e de qualidade; 3) reter dados dos visitantes; 4) vender espaço publicitário; 5) faturar percentual de vendas referenciadas.
Promoção	Compreende a questão de <i>marketing</i> cruzado, vendas referenciais, <i>marketing</i> virtual por <i>e-mail</i> , mecanismos de busca, publicidade em outras mídias.

Fonte: Teixeira Filho – (2001:47-48).

3.5.2.2- Tecnologia aplicada

No comércio eletrônico é essencial a seleção de **aplicativos** e é muito importante também iniciar com a visualização de sistemas que estejam voltados ao cliente e a partir dele aplicar a sua distribuição ao *desktop*.

Outro aspecto relevante é a **personalização**. Vendedores e fornecedores utilizam-se desta palavra para explicar que as ferramentas de aplicativos e de informações enviadas ao usuário final são elaboradas especificamente para se obter a experiência que o cliente deseja.

A **apreciação** é outra palavra importante na concepção de aplicativos, isso porque as pessoas que apreciam um determinado *site* têm grande probabilidade de continuar servindo-se dele e a permanência é a chave do universo B2B. No caso de essas pessoas dele não se utilizarem, deve-se agir para que elas retornem com frequência a ele. Para se atingir esse objetivo, o *site* tem que se manter interessante e até obrigatório.

Um *site* é considerado ideal se:

- ✓ For a primeira parada de um serviço ou produto em particular;
- ✓ For extremamente relevante às necessidades do negócio do cliente;
- ✓ Fornecer serviços ou produtos de modo a aumentar a lealdade à marca;
- ✓ Permitir uma experiência personalizada de modo que o cliente não se sinta compelido a comparar com oferta de outros *sites*;
- ✓ For programado de acordo com as necessidades do cliente.

A experiência do usuário final deve ser o modelo usado para se identificar e desenvolver uma estrutura de aplicativo. E os principais componentes dessa estrutura são:

- ✓ Objetivos e estratégia do negócio;
- ✓ Tecnologia interna;
- ✓ Sistemas de retaguarda do negócio;
- ✓ Gerenciamento do relacionamento com o cliente;
- ✓ Tecnologia externa da *Web*;
- ✓ Componentes de hospedagem;
- ✓ Aplicativos específicos exigidos para a tarefa;
- ✓ Mecanismos de segurança aceitáveis para todos os grupos;
- ✓ Sistemas de comunicações para dar suporte à estrutura.

A *Internet* alcançou um grande poder de conexão e comunicação fornecido por um conjunto de computadores ligados por uma rede mundial. Cada computador desses possuiu um nome de domínio e cada sistema possui uma extensão que depende das funções exercidas por cada empresa. O quadro 25, abaixo, mostra os nomes de domínios de sete categorias existentes e suas extensões, que podem crescer conforme o aumento da demanda.

Quadro 25 - Extensões e categorias de domínios

1) Empresas comerciais (.com)
2) Instituições educacionais (.edu)
3) Internacionais (.int)
4) Militares (.mil)
5) Governamentais (.gov)
6) Empresas mistas (.org)
7) Empresas na rede (.net)

Fonte: Teixeira Filho – (2001:43).

A comunicação entre computadores ocorre através da rede utilizando protocolos administrados pelos órgãos de gestão em diversos países. De acordo com Teixeira Filho (2001:39), “O comércio eletrônico está baseado em tipos específicos de tecnologia de comunicação e de informação”. Os componentes necessários se dividem em três grandes grupos:

- *Front-end* – composto por *hardware* e *software*. Considerada a porta de entrada que leva o usuário de computador para as compras *on-line*.
- *Comunicação* – centraliza os elementos da área de telecomunicações, que fazem a ligação entre o *front-end* e a *Internet*. Exemplos: tecnologia *dial-up*, via telefone fixo; aplicação pelo telefone celular; acesso pela TV interativa; acesso via *modem* a cabo e ligação dedicada.
- *Back-end* – são os *hardware* e o *software* que possuem o servidor de comércio eletrônico, em que são executadas as transações comerciais e sediados os bancos de dados.

Outro fator de extrema importância que traz muita preocupação entre os consumidores na *Internet* e em especial aos do universo virtual é a questão da **segurança**. Isso porque o grande desafio é fazer com que clientes e parceiros consigam as informações e possam efetuar as transações com muita confiabilidade.

As transações de clientes e parceiros relacionados aos produtos e serviços de empresas ficam comprometidas se não houver uma segurança efetiva. Os aspectos

da segurança são diferenciados e envolvem: acesso, dados, protocolos, informações e transações. Todos os sistemas possuem um mecanismo capaz de impedir que outros não tenham acesso a eles.

Um sistema de segurança conhecido é o *firewalls*, que tem a capacidade de impedir a entrada de usuários indesejáveis na rede ou *Intranet* e, além disso, podem controlar o acesso dos conteúdos de dados enviados entre grupos e dispositivos.

As identidades dos usuários que desejam se conectar são devidamente checadas e, se ficar comprovada a sua autenticidade, a sua entrada é permitida. Os *firewalls* são usados com outros sistemas de segurança como: a autenticação, assinaturas digitais e sistemas de proteção a vírus. A utilização desses sistemas em conjunto permite a criação de uma rede virtual privada que gera confiabilidade nas conexões entre os sistemas.

A respeito das **transações**, Cunningham (2001:111) descreve que: “A tecnologia necessária para transações B2B é consideravelmente mais complexa que aquela utilizada na maioria dos aplicativos B2C, principalmente por causa da necessidade de integração de informações essenciais antes que uma transação possa acontecer e do gerenciamento rígido das regras do negócio para garantir que elas sejam respeitadas com integridade”.

É através dos sistemas de transações que são garantidas as regras financeiras do negócio, conforme requisitos da transação e do processo individual.

Antes da *Internet*, os sistemas utilizados eram os conhecidos como EDI (*Electronic Document Interchange*), que eram responsáveis para que os mecanismos de entrada, autenticação, validação, acordos, pagamentos e transações fossem efetuados com muita rapidez e com segurança.

Com o desenvolvimento da *Internet*, outros sistemas passaram a usá-la como veículo de distribuição e isso acarretou uma redução dos custos e uma maior acessibilidade.

Os sistemas EDI permitem aos usuários definirem os processos de trabalho entre as empresas e estabelecerem procedimentos para cada do processo de transação. Tendo criado um mecanismo seguro pelo qual conduzir os negócios com base no navegador padrão, os sistemas EDI são utilizados extensivamente por muitos comerciantes e fornecedores.

Outro padrão no espaço EDI é a chamada transação eletrônica que segura o SET (*Secure Electronic Transaction*), usado por empresas que vendem produtos para outras pela *Internet*. O procedimento inicia-se com o cliente configurando uma conta válida e somente depois receberá um certificado que contém uma chave pública que lhe permitirá autenticar a transação.

Após o processamento de informações sobre o preço e o produto, o comerciante se certifica da assinatura digital do cliente e fornece a ordem para o banco que fará a mesma checagem concluindo a operação.

De acordo com Nakamura (2001:191) a operação do sistema EDI pode ser simplificada da seguinte maneira: o sistema da empresa A gera um documento em um formato EDI que é transmitido à empresa B. Ao chegar, o documento é decodificado e adaptado ao sistema B, sendo processado de acordo com os padrões internos dessa empresa. Esses documentos podem ser:

- ✓ Ordens de compra;
- ✓ Notificação de recebimento, rejeição ou aceitação de ordens de compra;
- ✓ Nota de despacho de mercadorias;
- ✓ Faturas e memorandos de débitos e créditos;
- ✓ Aviso de recebimento de mercadorias;
- ✓ Tabela de preços;
- ✓ Informações sobre pagamentos;
- ✓ Transferência de fundos.

Enfim, o EDI é uma importante ferramenta utilizada no relacionamento entre parceiros comerciais, agilizando o processo comercial. Como é um padrão internacional, viabiliza o intercâmbio em âmbito global, facilitando a atuação em diversos mercados.

Para complementar, as transações podem envolver taxações na *Internet*, o que ainda continua causando polêmica entre os políticos que simplesmente acreditam na perda de arrecadação de receita devido ao posicionamento de taxaço gratuita. Por esse motivo, essas regras de taxaço envolvendo o comércio eletrônico ainda sofrerão muitas mudanças e o ideal neste momento seria a utilização de um

fornecedor que seja especializado em questões de taxação para que se tenha uma economia com custos de programação futuramente.

3.5.3 – Convergências e divergências dos investimentos entre o comércio tradicional e o virtual

3.5.3.1 - Convergências

As convergências em relação aos investimentos estão nos ativos permanentes, nos quais os comércios tradicionais e virtuais podem e devem investir em imobilizados, como terrenos, edifícios, máquinas, equipamentos, veículos entre outros.

Muitas empresas comerciais de “tijolo e argamassa” continuarão a investir nesses ativos permanentes e pretendem ingressar no comércio virtual, tornando-se “cliques e argamassa”, como uma maneira a mais de se comunicar com seus clientes.

Mesmo as empresas que tenham somente a intenção de entrar no comércio virtual, também necessitarão de investimentos em ativos permanentes, isto porque, a estrutura necessária ao bom andamento do negócio requer instalações adequadas.

3.5.3.2 - Divergências

A principal divergência entre os comércios está centrada nos investimentos com **tecnologia**, ou melhor, a escolha tecnológica adequada é um fator preocupante das grandes empresas e é justamente o que inibe as organizações a lançar uma comunidade virtual. Existem algumas exceções, mas a tecnologia não deve ser encarada como um fator determinante para o sucesso comercial de uma comunidade virtual.

Pode-se dizer que o investimento em tecnologia é pequeno dentro do custo operacional total, e as tecnologias básicas necessárias para impulsionar as quatro formas gerais de interação são: fantasia, interesse, relacionamento e transação, que já estão à disposição. Muitos problemas que não podiam ser resolvidos por não haver solução, como, por exemplo, a questão da segurança e de um *software* para controlar quem fez o que e onde na rede estão sendo resolvidos pelas inovações tecnológicas.

Contudo, quando se trata de tecnologia, alguns cuidados devem ser tomados pelas empresas, como o de investir em excesso na chamada tecnologia de ponta com o objetivo de se obter uma diferenciação. Isso pode ocasionar um risco financeiro e também aumentar o risco operacional e o tempo necessário para disponibilizar serviços-chave.

A respeito de tecnologia Hagel e Armstrong (1999:187) afirmam que: *“O sucesso no negócio de comunidades virtuais reside não na diferenciação tecnológica, mas sim em estratégias de desenvolvimento para acelerar a conquista de membros e criar um entendimento profundo das necessidades de tais membros”*.

3.6 - Convergências e divergências do planejamento estratégico entre o comércio tradicional e o virtual

O processo de planejamento estratégico realizado no ambiente tradicional e na era digital guardam similaridades, assim como apresentam diferenças, que devem ser entendidas e tratadas, conforme apresenta o quadro 26:

Quadro 26 – Planejamento estratégico tradicional e na era digital

Tradicional	Era digital
Diferenças	
Mercados mais maduros e previsíveis	Setores da <i>Internet</i> em evolução
Ciclos de planejamento mais longos	Estratégia interativa mais rápida
Crescimento do setor ou posição de mercado	Viabilidade de oportunidade ou aderência
Nível corporativo	Níveis corporativos e de unidade de negócio
Menos efetivos para novos negócios	Inovação e validação de novos negócios
Ênfase na alocação de capital	Alocação financeira, pessoal e de conhecimento.
Similaridades	
Ênfase na alocação de recursos	
Criação de valor maior e mais efetivo para múltiplos negócios	
Geração e categorização de iniciativas novas e existentes	

Fonte: Adaptada de Tjan (2001) apud Albertin (2002:233).

Outros aspectos a ser considerado em relação ao planejamento estratégico se referem às mudanças que devem ser efetuadas quando da inclusão da organização no mundo digital.

Existe um diferencial entre o que precisa ser mudado e a introdução dessa mudança em uma organização. É evidente que a segunda opção se torna muito mais difícil de se concretizar. Os principais pontos nesse processo de implementação incluem:

- Desenvolver um plano para integrar todos os elementos da nova estratégia;
- Integrar firmemente os novos processos de trabalho, tecnologia e objetivos do negócio;
- Lançar um programa educacional e de transformação em todos os níveis da empresa que necessitem dele;
- Contratar recursos e uma equipe adequada que faça com que as novas práticas e processos sejam implantados.

Para ilustrar melhor essas mudanças, o quadro 27, a seguir, mostra alguns exemplos de fatores que podem ser alterados dentro da estratégia virtual e qual o sentido dessas mudanças.

Quadro 27 – Mudanças de trabalho e seus efeitos

Modelo antigo	Modelo novo	Mudança	Efeitos
Contato com possível cliente sem referência,	Processo de qualificação para	Processo eletrônico e de	Menor custo de vendas, ciclos de vendas mais

anterior por telefone, para a geração de oportunidades de venda	vendas em auto-atendimento diretamente no <i>site</i> da <i>Web</i>	autoqualificação com suporte pela <i>Web</i>	curtos, maior presença no mercado, abordagem redimensionável
Central de atendimento telefônico como primeira linha de suporte	Base de conhecimentos na empresa acessada pela <i>Web</i>	O cliente utiliza a área de auto-ajuda na <i>Web</i> e tem acesso a todas as informações relevantes na base de conhecimentos da empresa	Melhor serviço e rapidez para o cliente; mais redimensionável, a custo menor.
Faturas enviadas manualmente ao cliente como requerido pelo ciclo de faturamento	Cobrança eletrônica através do <i>site</i> da <i>Web</i>	O cliente tem que se conectar para verificar o status da fatura e as informações de faturamento	Redimensionável, menor custo, melhor serviço, histórico de informações, dados em forma eletrônica, facilmente personalizável.

Fonte: Cunnigham – (2001:158).

Ainda com relação às mudanças Cunnigham (2001:162) afirma que: “Muitos ganhos de produtividade em comércio eletrônico são baseados em mudanças de comportamento dentro da empresa; portanto, é vital assegurar-se de que a cultura e os processos estejam vinculados. Compreender essas questões melhorará significativamente o potencial para o sucesso”.

Um fator também bastante comentado durante a pesquisa é a questão da reavaliação dos relacionamentos entre fornecedores, parceiros, vendas, *marketing* e outros. A criação de um mapa para detectar quem pertence a sua rede de empresas e que tipo de função cada um exerce sobre ela é essencial em uma reavaliação dos relacionamentos. Após ser efetivado esse processo, pode-se constatar quais as relações devem ser alavancadas pra melhorar os seguintes pontos:

- ❑ A extensão do número de conexões em uma rede de empresas;
- ❑ O reposicionamento de membros da rede e a utilização de outros de maneira mais efetiva em diferentes funções;
- ❑ Quem poderia ser removido da rede atual por novas condições de mercado ou por mudanças na estratégia da empresa.

Esta reavaliação tem a função de reduzir o número de etapas, os custos e melhorar a eficácia do processo através da observação de como se encontra no modelo atual e o que pode ser melhorado.

Cunningham (2001:170) afirma que: “A preparação de um orçamento para dar suporte ao desenvolvimento do sistema deve ser a base de qualquer atividade principal do comércio eletrônico. Independente da empresa ser grande ou pequena, a determinação do custo de entrar e manter uma posição no mercado melhorará suas perspectivas de sucesso”.

Em seguida a estratégia integrada agrega outros fundamentos também importantes, como a pesquisa, planejamento, *marketing*, vendas, desenvolvimento,

disponibilização e produção. A integração dessas interdependências diminuirá o risco de que algo não venha a dar o resultado esperado.

Para o bom entendimento das receitas, deve-se entender a composição dos custos e temos que observar três pontos fundamentais:

1. Investimentos – terão um grande volume para grandes empresas, caso contrário os volumes não serão tão significativos;
2. Custos operacionais básicos – possuem pouca importância quando se trata de tecnologia e muita importância quando se trata de conquista de membros, anunciantes e fornecedores;
3. Custos unitários – como estão condicionados à mesma dinâmica de lucros crescentes, serão reduzidos com o passar do tempo;

Abaixo, no quadro 28, estão relacionados os componentes para a construção de uma comunidade virtual, a saber:

Quadro 28 – Componentes para montagem de uma comunidade

<p>Conteúdo inicial</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Editorial ➤ Publicado
<p>Preparação tecnológica</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Servidores ➤ Linhas ➤ Desenvolvimento do <i>site</i>

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Micros ➤ Operadores de sistema
<p>Coleta de dados/interação customizada</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Hardware/Software</i> ➤ Preparação do banco de dados ➤ Analistas
<p>Pessoal e gerais</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Gerenciamento ➤ Serviços à cliente ➤ Administradores ➤ Vendas de publicidade ➤ <i>Marketing</i> junto a clientes e fornecedores ➤ Espaço e equipamento de escritório

Fonte: Hagel e Armstrong – (1999:68).

Os planos estratégicos entre situações clássicas e situações virtuais são bem diferenciados. Em um, o tempo é um aliado, pois os investimentos eram voltados para as pesquisas e testes de *marketing* antes do lançamento de um determinado produto. No outro, o importante é atrair os clientes para depois resolver o que vender.

3.7 – CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO

As empresas que estiverem prontas para adotar o comércio eletrônico terão de enfrentar enormes mudanças tanto de pensamento como de atitude que as envolvem. O fator que determina para onde a empresa deseja ir e em quanto tempo está relacionada com sua visão. Os objetivos dessa visão devem ser transparentes e ajustados quando de sua necessidade.

Apesar da elaboração de uma estratégia depender de um planejamento, recursos, suporte tecnológico e execução, a atitude deve fazer a diferença, pois o incentivo às novas práticas e mudanças é que determinarão o cultivo de uma nova cultura empresarial dentro de uma organização.

Quando se trata de lançar algo que seja tido como novo muitas empresas ainda se preocupam com os resultados que poderão ser alcançados, mas elas podem se aproveitar de ferramentas e técnicas que outras empresas utilizaram para se sentirem mais seguras. Entre elas, podem-se incluir: estratégias, processos, programas de *marketing* e vendas, *sites* da *Web*, consolidação da marca, aquisições e programas de contratação de pessoal.

Serão várias as barreiras que deverão ser enfrentadas a curto prazo, tanto em questões que envolvam as receitas quanto os custos e receitas de uma comunidade virtual. Os desafios econômicos estarão sustentados por duas forças: dinâmica competitiva e evolução tecnológica. Quanto ao retorno dos investimentos, os organizadores terão de esperar por um período de tempo razoável, enganam-se aqueles que pensam que terão deles um rápido retorno.

Inicialmente, as receitas não serão das mais atrativas porque elas estarão centradas em taxas de assinatura e de uso, o que inibirá a entrada de um número maior de membros e conseqüentemente atrasará a entrada de outros fluxos de receitas mais significativas, como as que envolvam publicidade e transações. Outro fator a ser levado em consideração seria uma estratégia mais forte de organizadores que, para obterem um número maior de membros, estariam dispostos a abrir mão dessas taxas.

Em relação aos custos e despesas, estes sofrerão fortes pressões a curto prazo, tanto economicamente quanto competitivamente, devido à necessidade por parte da comunidade em adquirir membros.

As mudanças no mercado virtual ocorrem em tempo real. Por isso existem regras que permitem o seu controle. É preciso muita atenção e, se possível, deve-se procurar ser diferente dos demais nesse mercado. Muitas vezes as empresas se deparam com situações que exigem dos profissionais a capacidade de planejar, reagir, responder e implementar novas idéias e enfrentar novos desafios.

CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi utilizada nessa pesquisa acadêmica, esta poderosa ferramenta da contabilidade gerencial denominada de orçamento empresarial e que pode ser aplicado tanto ao comércio tradicional quanto ao comércio virtual para que fique demonstrada as principais convergências e divergências entre essas modalidades de comércio.

A estrutura orçamentária implementada em empresas comerciais é caracterizada por uma composição que engloba em primeiro lugar o orçamento de mercadorias, onde são planejadas as vendas, compras e toda a logística da empresa, em segundo lugar o orçamento de despesas composto por despesas comerciais, administrativas e financeiras e por fim o orçamento de investimentos, onde são alocados os capitais investidos.

Esta mesma estruturação inserida em uma empresa do comércio virtual poderá identificar diferenças técnicas e conceituais quando da elaboração desse orçamento, como também irá demonstrar as convergências e divergências existentes na montagem do planejamento de vendas, compras, logísticas, despesas e do capital a ser empregado.

Para se chegar ao resultado desejado foram levantados dados e informações através de extensa pesquisa documental e bibliográfica, além de inesgotável fonte de documentos fornecidos por profissionais desse ramo de atuação.

A pesquisa elaborada permite também que investidores tenham uma visão mais ampla da estrutura orçamentária que pode ser aplicada, quando da comparação feita entre os dois tipos de comércio. Um deles, o tradicional, é conhecido como tijolo e argamassa; o outro pertence à chamada nova economia.

Uma vez identificadas as oportunidades que sejam adequadas aos respectivos comércios, as empresas muitas vezes se vêem diante de um impasse, sem saber como avaliar determinadas decisões que necessitam de ser tomadas e por serem inviabilizados determinados projetos considerados vitais para a organização.

Portanto, para se tomar uma decisão, nos dias atuais é necessário saber aplicar preceitos que podem auxiliar as empresas na condução de qual a melhor alternativa a ser escolhida. Para isso, o modelo de gestão a ser implementado, o conhecimento das vantagens competitivas e a utilização do orçamento empresarial através do ato de planejar e controlar são capazes de conduzir o destino de uma empresa a longo prazo por meio de uma série contínua de decisões bem concebidas.

Outro aspecto a ser levado em consideração é que muitas vezes a falta de conhecimento e do entendimento relativos ao comércio eletrônico pode dar margem a equívocos que podem levar ao insucesso ou à necessidade de se refazer análises e estimativas com maior realismo e atender às novas características do ambiente empresarial, adequando o modelo de comércio ao planejamento orçamentário.

Por isso, é de suma importância que investidores e gestores aprimorem seus conhecimentos sobre a chamada economia digital, onde novos modelos e regras passam a fazer parte do cenário empresarial e não podem ser desconsiderados.

Contribuir para proporcionar esse aprimoramento também foi o objetivo deste estudo, explorando como tudo começou, como se aplicam o comércio negócio-à-consumidor ou B2C e o comércio negócio-à-negócio ou B2B dentro do contexto virtual e qual a importância de cada um dentro da nova economia, além da contribuição que o comércio eletrônico pode fornecer para a economia tradicional, sem deixar de analisar os riscos e obstáculos que surgirão ao longo desse processo.

É importante salientar, que apesar dos benefícios que o comércio eletrônico pode trazer a sociedade de um modo geral, é prematuro dizer que, as pessoas ou as empresas substituirão completamente as transações comerciais que são realizadas tradicionalmente.

Podemos, então, resumir as diferenças técnicas e conceituais do orçamento empresarial, assim como, relacionar as inúmeras convergências e divergências das fases de vendas, logística, despesas, investimentos e do planejamento estratégico pesquisadas entre o comércio tradicional e virtual, a saber:

a) Quanto às vendas - convergências:

1. Fatores externos condicionantes a preparação do orçamento: a) condições econômicas gerais; b) alterações esperadas dos concorrentes; c) alterações previstas da moda;

2. Fatores internos condicionantes a preparação do orçamento: a) alterações do arranjo físico (instalações e mercadorias);

3. Natureza dos produtos: a) tangíveis; b) genérico; c) esperado; d) ampliado.

b) Quanto às vendas - divergências:

1. Fatores externos condicionantes a preparação do orçamento: a) tendências demográficas da região; b) poder aquisitivo;

2. Fatores internos condicionantes a preparação do orçamento: a) promoção de vendas; b) localização e espaço; c) política de pessoal; d) política de preços; e) políticas de crédito;

3. Negociações: a) negócios; b) canais de venda; c) informação; d) agente de vendas; e) canais de distribuição; f) padronização e personificação; g) pesquisa sobre produtos; h) hábitos de compra;

4. Modelos de vendas: a) estratégia de vendas; b) processo eletrônico; c) auto-atendimento; d) geração de receitas (leilões, bolsas de ofertas e cadeia de suprimentos);

5. Natureza dos produtos: a) intangíveis.

c) Quanto à logística - convergências:

- 1. Transportes;**
- 2. Estoques;**
- 3. Armazenagem;**
- 4. Manuseio do produto;**
- 5. Programação de aquisição;**
- 6. Processamento de dados.**

d) Quanto à logística - divergências:

- 1. Parcerias, relacionamentos e colaboração;**
- 2. Produtos;**
- 3. Transportes;**
- 4. Estoques;**
- 5. Cadeia de Suprimentos.**

e) Quanto às despesas - convergências:

1. Modelo estrutural: a) despesas comerciais; b) despesas administrativas;
c) despesas financeiras.

f) Quanto às despesas - divergências:

1. Despesas comerciais: a) geração de tráfego; b) marketing;

2. Despesas administrativas: a) recursos humanos; b) profissionais;

3. Despesas financeiras: a) financiamento de capital.

g) Quanto aos investimentos - convergências:

1. Ativos permanentes: (imóveis, equipamentos, veículos, marcas, participações, despesas deferidas).

h) Quanto aos investimentos - divergências:

1. Tecnologia.

i) Quanto ao planejamento estratégico - convergências:

1. Ênfase na alocação de recursos;

2. Criação de valor;

3. Geração e categorização de iniciativas.

j) **Quanto ao planejamento estratégico - divergências:**

1. Mercados;
2. Ciclos de planejamento;
3. Setores;
4. Corporativismo;
5. Negócios;
6. Capital;
7. Mudanças de trabalho.

Assim, a proposta inicial deste estudo corrobora o pressuposto um – de que existem diferenças técnicas e conceituais no orçamento de mercadorias, de despesas e de investimentos e conseqüentemente convergências e divergências nas fases de vendas, logística, despesas, investimentos e também quanto ao planejamento estratégico entre o comércio tradicional e o virtual.

Para melhor ilustrar como seria a estrutura do orçamento empresarial para as empresas que desejam aplicá-lo ao comércio virtual, foi elaborado um modelo de construção do orçamento de resultados e de capital, considerando os principais componentes do comércio eletrônico:

1. Orçamento de mercadorias

a) RECEITAS DE VENDAS

Bens tangíveis

Materiais, artigos, insumos, produtos;

Máquinas, veículos, equipamentos, instalações.

Bens intangíveis

Sons, imagens, vídeos;

Informações em banco de dados;

Softwares e processos;

Jogos e brinquedos.

Outras receitas de uma Comunidade virtual

Taxas de assinatura;

Taxas de uso;

Taxas de entrega de conteúdo;

Taxas de serviço;

Comissões de publicidade;

Transações efetuadas.

b) CUSTO DO PRODUTO VENDIDO

Logística dos bens tangíveis

Estoque, armazenagem;

Coleta e embalagem;

Frete, distribuição;

Hardwares.

Logística dos bens intangíveis

Softwares e programas;

Filmes em DVD;

Música;

Livros virtuais;

Cadeias de suprimentos.

c) DESPESAS

Comerciais ou de vendas

Geração, concentração e manutenção de tráfego;

Marketing.

Administrativas

Aluguel;

Despesas com mão-de-obra.

Financeiras

Receitas e ou despesas financeiras;

Aplicações e ou captações bancárias;

Financiamentos.

d) DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO

RECEITAS LÍQUIDAS

Custo dos produtos vendidos

LUCRO BRUTO

DESPESAS COMERCIAIS E ADMINISTRATIVAS

Despesas comerciais

Despesas administrativas

LUCRO OPERACIONAL

Receitas financeiras

Despesas financeiras

LUCRO ANTES DO IMPOSTO DE RENDA

Imposto de renda

LUCRO/PREJUÍZO LÍQUIDO

2. Orçamento de capital

a) INVESTIMENTOS

Desenvolvimento do site

Tecnologia

Aplicativos;

Equipamentos de informática;

Segurança e transações.

ou, considerando outra estrutura:

Desenvolvimento do site

Hospedagem

O orçamento empresarial aplicado ao comércio virtual, por ser um assunto bastante complexo e dinâmico e em constante evolução, possibilita enorme campo de pesquisa aos interessados em explorar mais sobre o assunto.

É importante ressaltar que para pesquisas futuras é de extrema importância que se faça um estudo de caso, comparando os valores do orçamento operacional e de capital entre empresas do comércio tradicional e do virtual.

A mensuração do orçamento em empresas que implantaram o comércio eletrônico é relevante, pois os valores atribuídos a cada etapa desse processo poderão contribuir ainda mais para a identificação de possíveis convergências e divergências com o comércio tradicional além de trazer racionalidade dos gastos e a maximização dos lucros.

Outra sugestão a ser dada, está concentrada em uma pesquisa de campo através de um questionário com perguntas bem elaboradas que seriam enviadas as empresas do comércio tradicional e que estão investindo ou que já investiram no comércio eletrônico para identificar os acertos, os erros e as dificuldades encontradas nessa empreitada.

E, ainda, um estudo que deve ser bastante explorado e que causa muitas dúvidas entre os empresários e o próprio governo, é a relação existente entre a *Internet* e a tributação a ser aplicada para os vários tipos de transações comerciais.

Enfim, várias sugestões para pesquisas nesse campo são de enorme valia, isto porque, o comércio eletrônico é uma realidade que só tende a se consolidar e expandir. Para isso, ele deve ser visto também, como um canal a mais de comunicação com o cliente. Logo, suas aplicações ainda guardam muitas similaridades com as aplicações do comércio tradicional, apresentando grandes

oportunidades para as organizações, além de oferecerem facilidades e contribuições para o ambiente empresarial.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

ALBERTIN, ALBERTO LUIZ. **Comércio eletrônico. Modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação.** 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ANDRADE, ROGÉRIO DE. **Guia prático de e-commerce.** São Paulo: Editora Angra, 2001.

ANSOFF, H. IGOR. **Estratégia empresarial.** São Paulo: Mcgraw-Hill, 1977.

ARMSTRONG, ARTHUR G; HAGEL III, JOHN. **Net gain. Vantagem competitiva na Internet.** Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

ATKINSON, A. ANTHONY; BANKER, D. RAJIV; KAPLAN, S. ROBERT; YOUNG, MARK S. **Contabilidade gerencial.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

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

BRAGA, ROBERTO. **Fundamentos e técnicas de administração financeira.** São Paulo: Atlas, 1995.

BUENO, FRANCISCO DA SILVEIRA. **Dicionário escolar do professor.** Brasília: Ministério da Educação e Cultura, 1962.

CATELLI, ARMANDO. **Controladoria. Uma abordagem da gestão econômica - GECON.** São Paulo: Atlas, 1999.

CENTOLA, NICOLAU. *Internet* no Brasil: a hora é agora. **Revista Business**, São Paulo, ano19, n.214, p.8-9, mar.2002.

CORRÊA, LUCIA HELENA. B2B or not B2B? Eis a questão. **Revista B2B Magazine**, São Paulo, ano 1, n.10, p.58-63, set.2001.

CORRÊA, LUCIA HELENA. Negócios eletrônicos entre empresas experimentam período de grande crescimento. Perspectivas para os próximos anos continuam animadoras. **Revista B2B Magazine**, São Paulo, ano 1, n.13, p.45-51, dez.2001.

CORRÊA, LUCIA HELENA. B2B & CRM: o casamento perfeito. **Revista B2B Magazine**, São Paulo, ano 2, n.15, p.44-46, fev.2002.

CUNNINGHAM, J. MICHAEL. **B2B Como implementar estratégias de e-commerce entre empresas**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2001.

EARLE, NIKE; KEEN, PETER. **De .Com para .Lucro. Como ganhar dinheiro na nova fase da Internet**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2001.

FIGUEIREDO, SANDRA; CAGGIANO, P. CÉSAR. **Controladoria, teoria e prática**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FILHO, DOMINGOS PARRA; SANTOS, JOÃO ALMEIDA. **Metodologia científica**. 2ª ed. São Paulo: Editora Futura, 1999.

FILHO, TEIXEIRA JAYME. **Comércio eletrônico**. Rio de Janeiro: Senac Editora, 2001.

FLEURY, F. PAULO; WANKE, PETER; FIGUEIREDO, F. KLEBER. **Logística empresarial – a perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.

FREZATTI, FÁBIO. **Orçamento empresarial. Planejamento e controle gerencial**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

HORNGREN, T. CHARLES. **Introdução à contabilidade gerencial**. Rio de Janeiro: Editora Prentice-Hall do Brasil, 1985.

KRIECK, CHARLES. *E-commerce*, eficiência, riscos e controles. **Revista Conjuntura Econômica**, São Paulo, v.55, n.12, p.50, dez.2001.

LAKATOS, E. MARIA; MARCONI, M. DE ANDRADE. **Metodologia do trabalho científico**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MOREIRA, JOSÉ CARLOS. **Orçamento empresarial. Manual de elaboração.** 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

NAKAMURA, RODOLFO. **E-commerce na Internet.** São Paulo: Editora Érica, 2001.

NETO, ÍNDIO BRASILEIRO GUERRA. **Revista B2B Magazine**, São Paulo, ano 2, n.15, p.34, fev.2002.

OLIVEIRA, SILVIO LUIS DE. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses.** São Paulo: Pioneira, 1998.

PONTES, MARCELO. Colaboração e *Internet*. **Revista B2B Magazine**, São Paulo, ano 1, n.13, p.36, dez.2001.

PORTER, E. MICHAEL. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** 11ª ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1989.

ROLLO, LÚCIA FRANSOLIN. **Uma contribuição à identificação e análise de alguns aspectos do comércio eletrônico e seus impactos sobre a profissão contábil.** Dissertação apresentada à Faculdade de Ciências Econômicas de São Paulo – FACESP. São Paulo: FECAP, 2001.

ROSA, JOSÉ ANTONIO. **ABC da comercialização e negócios pela Internet contábil.** São Paulo: Editora STS, 1998.

RUIZ, J. ÁLVARO. **Metodologia científica.** 4ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

SAFARTI, GILBERTO. MOISÉS e a *Internet*. **Revista B2B Magazine**, São Paulo, ano 1, n.10, p.64, set.2001.

SAFARTI, GILBERTO. Integrando a estratégia de negócios à de *Internet*. **Revista B2B Magazine**, São Paulo, ano 2, n.15, p.35, fev.2002.

SANTOS, E. OLIVEIRA DOS. **Administração financeira da pequena e média empresa.** São Paulo: Atlas, 2001.

SANTOS, F. CRISTINA DOS. **Uma contribuição ao estudo de um modelo de sistema de informação de gestão econômica para logística sob a ótica de unidade de negócio.** Dissertação apresentada na Faculdade de Ciências Econômicas de São Paulo – FACESP. São Paulo: FECAP, 2001.

SANVICENTE, ANTONIO ZORATTO; SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na administração de empresas: planejamento e controle.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.

SEVERINO, J. ANTÔNIO. **Metodologia do trabalho científico.** 21ª ed. São Paulo: Cortez Editora, 2000.

SOBANSKI, J. JAERT. **Prática de orçamento empresarial: um exercício programado.** 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1994.

SPEAKER, ROB SMITH MARK; THOMPSON, MARK. **O mais completo guia sobre e-commerce.** São Paulo: Editora Futura, 2000.

TAPSCOTT, DON. **Economia digital: promessa e perigo na era da inteligência em rede.** São Paulo: Makron Books do Brasil Editora, 1997.

TAPSCOTT, DON. **Plano de ação para uma economia digital prosperando na nova era do e-business.** São Paulo: Makron Books do Brasil Editora, 2000.

VASQUES, EDUARDO. *Internet grátis (mas não muito).* **Revista B2B Magazine,** São Paulo, ano 2, n.15, p.37-38, fev.2002.

VATTER, J. WILLIAM. **Introdução ao orçamento empresarial.** São Paulo: Atlas, 1975.

WALTER, M. AUGUSTO. **Orçamento integrado.** São Paulo: Saraiva, 1980.

WELSCH, GLENN A. **Orçamento empresarial.** 7ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.

WRIGHT, JAMES T. C.; GIOVINAZZO, RENATA A.; REIS, CRISTINA F. De B. Impacto do comércio eletrônico nos negócios. **Revista Administração On Line,** São Paulo, ano 1, n.02, p.1-11, jun.2001.

ZABEO, ROBERTO. Os pequenos no *e-commerce*. **Revista Supermercado Moderno**, São Paulo, ano 33, n.07, p.90, jul.2002.

Pesquisas em meio eletrônico:

- <http://www.gazetamercantil.com.br>
- <http://www.infoexame.com.br>
- <http://www.me.com.br>
- <http://www.br-business.com.br>
- <http://www.correionet.com.br>
- <http://www.orçamentos.com.br>
- <http://www.lojavirtual.com.br>