

## **Observando a prática de negócios na Internet: os casos do Submarino.com e Lokau.com<sup>1</sup>**

**Henrique M. R. de Freitas**

Professor GESID/PPGA/EA/UFRGS

**Raquel Janissek**

Doutoranda em Administração – ESA/UPMF/Grenoble

**Edimara M. Luciano**

Doutoranda em Administração – PPGA/EA/UFRGS

**Mirian Oliveira**

Professora da FACE/PUCRS

### **RESUMO**

A intensificação da globalização de mercados, da competição e da cooperação gera expectativas. Várias tecnologias contribuem para a alteração no cenário dos negócios, entre elas a Internet, uma tecnologia que altera e dinamiza processos, estruturas e mesmo culturas, com mudanças que oferecem um novo canal de comunicação com o mercado, possibilitando o surgimento de Organizações Virtuais (OV). Neste artigo, discute-se o papel da Tecnologia de Informação (TI) e da Internet para a realização de negócios, bem como o uso do Comércio Eletrônico como uma nova oportunidade de atuação. Tudo isso influencia a reestruturação de processos e permite o surgimento de novas formas de atuação, bem como novos modelos de negócios. Alguns itens para análise de empresas na Internet são apresentados, baseados na escolha e adaptação de protocolos de análise de sites já existentes. Dois casos são estudados, apresentando-se resultados: de uma forma geral, é possível constatar que ambos preocupam-se em definir novas estratégias e oportunidades, focando em diferentes aspectos organizacionais e tecnológicos do processo informacional, facilitando o surgimento de novas formas de atuação e ampliando as fronteiras geográficas dos negócios.

### **1 Introdução**

A intensificação da globalização de mercados, da competição e da cooperação gera expectativas. Várias tecnologias contribuem para a alteração no cenário dos negócios, entre elas a Internet, uma tecnologia que altera e dinamiza processos, estruturas e mesmo culturas, com mudanças que oferecem um novo canal de comunicação com o mercado, possibilitando o surgimento de Organizações Virtuais (OV), ou seja, organizações que se caracterizam por um arranjo sistêmico de entidades que busca integrar dinamicamente, por meio da Tecnologia da Informação, demandas e recursos para sua satisfação (CANO, BECKER e FREITAS, 1999). A condução de negócios em ambientes mediados pela Internet apresenta-se como um novo e rentável canal para o desenvolvimento de relações de troca, provendo acesso a serviços, informações e recursos (SHAW, 1999).

O CE (Comércio Eletrônico) permite definir novas estratégias e oportunidades de negócios, tanto internamente às organizações, através da redução de custos e melhoria de processos, como no relacionamento externo, através de novos canais de vendas, novos produtos e serviços, novas formas de relacionamento e novas oportunidades em novos escopos de negócios (WANNINGER, 1998; KALAKOTA & WHINSTON, 1997), isto eliminando barreiras entre empresa-cliente e empresa-empresa (SHAW, 1999), via melhoria das comunicações (CLEMENTE, 1998).

As empresas devem repensar a forma de operar os seus negócios, pois o CE não significa apenas mais uma forma de vender e comprar. Ele está revolucionando o relacionamento das empresas com seus fornecedores e clientes e mudando a forma das operações de negócios. Surge então a necessidade de reexaminar processos de negócios fundamentais e saber como têm sido desempenhados *on line* (ALBERTIN, 1999), identificando fatores que indiquem novas maneiras de atuação (LAWRENCE, 1995; ELLSWORTH & ELLSWORTH, 1994; WANNINGER, 1998).

Este artigo apresenta uma análise desse processo informacional e de negócios, focando em diferentes aspectos organizacionais e tecnológicos. Busca-se aprofundar estudos na área de uso da TI e seu impacto, unificando esforços de pesquisa e contribuindo, juntamente com outras pesquisas já realizadas na comunidade acadêmica nacional e internacional, para a identificação de aspectos relevantes da aplicação de CE em organizações.

Na seqüência, apresenta-se o papel da Tecnologia de Informação (TI) e da Internet para a realização de negócios (seção 2), bem como o uso do Comércio Eletrônico como uma nova oportunidade de atuação (seção 3). Os fatores acima influenciam a reestruturação de processos (seção 4) e permitem o surgimento de novas formas de atuação, bem como novos modelos de negócios (seção 5). Alguns itens para análise de empresas na Internet são apresentados na seção 6, baseados na escolha e adaptação de protocolos de análise de sites já existentes. O método de pesquisa escolhido, assim como a seleção dos casos estudados, são apresentados na seção 7 e, na seção 8, analisam-se casos, apresentando alguns resultados e considerações finais (seção 9).

## **2 Tecnologia da Informação (TI) e Internet**

A TI tem se difundido rapidamente, assumindo um papel cada vez mais estratégico nas organizações (WANG, 1997; WALTON, 1993) e atingindo todos os setores das empresas. As organizações devem considerar novas oportunidades de melhoria de produtos ou serviços, identificação de novos mercados, inovações tecnológicas e posicionamento competitivo usando TI (JENKIS *et. al.*, 1990; TAPSCOTT, 1997). Empresas que falharam ao acompanhar a Revolução da Informação não têm prosperado, colocando-se em desvantagem estratégica (JENKIS *et. al.*, 1990; MAHMOOD & SOON, 1991).

A Internet desafia a mentalidade empresarial tradicional, gerando mudanças organizacionais e ampliando as fronteiras geográficas dos negócios (CRONIN, 1996; SANCHEZ, 1996), constituindo-se, hoje, no conjunto de TI de maior crescimento e impacto na sociedade (VASSOS, 1997). Ela muda a forma de conceber e de realizar os negócios e as atividades nas organizações, permitindo, além de interações entre pessoas, povos e culturas, o delineamento de um novo modelo de negócios (CRONIN, 1996; GUENGERICH *et. al.*, 1997). Com a Internet, as organizações podem definir critérios de atuação em um ambiente competitivo onde todos possuem iguais condições (KALAKOTA & WHINSTON, 1997; LAUDON & LAUDON, 2000). Enfim, o processamento de transações comerciais na Internet assinala o surgimento de novo e importante item para as comunidades de negócios (WANNINGER, 1998).

## **3 Comércio Eletrônico (CE)**

O CE pode ser definido sob várias formas, de acordo com diferentes perspectivas: da perspectiva da comunicação, é entrega de informação, produtos, serviços ou pagamentos via diferentes meios; da perspectiva de processos de negócios, é a aplicação de tecnologia na direção de automação de transações de negócios e fluxos de trabalho; da perspectiva de serviços, CE é a ferramenta que permite cortar custos ao mesmo tempo que aumenta qualidade e velocidade de entrega; da perspectiva *on line*, CE permite capacidade de compra e venda de produtos e informação na Internet e outros serviços *on line* (KALAKOTA & WHINSTON, 1997; WANNINGER, 1998). O CE apresenta visões diferentes das tradicionais praticadas antes da inserção da organização no ambiente virtual (CANO, BECKER & FREITAS, 1998; ALBERTIN, 1999). Logo, a organização não deve se perguntar *se* deve mudar, e sim *como* deve fazer para mudar de maneira adequada.

As empresas sabem que precisam se ajustar, mas não sabem por onde começar. Se a empresa resolver operar via web, e não estiver preparada, pode comprometer seu negócio. O risco está em não dominar esta nova tecnologia. Não basta colocar o atual negócio na Internet, ou revestir seus negócios tradicionais com a Web. Não se trata de simplesmente estar na rede, trata-se de ajustar a organização a um novo modelo de negócios. É pois necessária a identificação de aspectos referentes à estrutura e ao funcionamento de negócios através da descrição de experiências vivenciadas (LESCA, 1986).

#### **4 Reestruturação de Processos**

Os processos que sustentam os negócios tradicionais são diferentes dos que sustentam os negócios virtuais. A decisão de empreendimento no espaço virtual envolve estabelecer um novo canal de relacionamento, o que significa uma ampla revisão nos processos de negócios da organização (GASCOYNE & OZCUBUCKU, 1997). Isso implica desde a tomada de pedidos, integração com sistemas de informação, faturamento, entrega, cobrança, suporte, vendas, divulgação, tudo através da rede, com todas as medidas de segurança necessárias (SHAW, 1999; GUENGERICH *et. al.*, 1997). É necessária a reestruturação de todos os canais de comunicação da empresa. A organização deve se ver num contexto com diferentes atores, que inclui fornecedores, parceiros e clientes como parte essencial do negócio.

JENKIS *et. al.* (1990), CRONIN (1996), TAPSCOTT (1997) e MARTIN (1998) enfatizam a necessidade de adaptação das empresas a estas transformações, na busca pela sobrevivência num ambiente cuja concorrência surge inesperadamente, onde as transações, cooperações ou negociações podem de fato ocorrer de forma dinâmica, em qualquer lugar, a qualquer hora, com qualquer pessoa, não havendo mais as barreiras inerentes à noção de tempo, espaço, nem mesmo a necessidade de deslocamentos. É necessário um projeto e estratégia consistentes (GHOSH, 1998; WANG, 1997).

#### **5 Novas formas de atuação e novos modelos de negócios**

A maior diferença percebida na forma de atuação é a capacidade de *self-service*, o que mostra que não se trata apenas de mais um canal, mas sim de algo que vai mudar toda a operação. O simples fato de estar posicionada na Internet, já caracteriza uma atuação virtual de uma organização. Novos processos devem ser desenhados e uma nova forma de se fazer negócios será então inventada, como uma rede (CHASE, 1998), um ambiente de negócios mais rico e colaborativo entre fornecedores, distribuidores e clientes. É diferente do que simplesmente transferir processos convencionais e reproduzi-los no mundo virtual - onde produtos e serviços existem como informação digital e podem ser distribuídos através de canais baseados em informação - pois envolve coordenação de fluxos em toda cadeia de valor de uma empresa (RAYPORT & SVIOKLA, 1995). As empresas podem substituir funções físicas por um conjunto de processos virtuais, aplicando o processo do mundo físico para o virtual (VASSOS, 1997).

O produto começa a ter uma importância menor do que os seus serviços agregados. ELLSWORTH & ELLSWORTH (1994) propuseram modelos de negócios na Internet, cujo sucesso de aplicação depende do gerenciamento de estratégias. Segundo LAWRENCE (1995), existem oportunidades de avanços de pesquisas ligadas ao estabelecimento de estratégias de valor da Internet para o ambiente de negócios.

## 6 Protocolo de análise

Vários são os aspectos que contemplam a gestão do processo de análise de empresas na Internet (VASSOS, 1997; DINIZ, 1999; CAMERON, 1997; CRONIN, 1996; GHOSH, 1998; LAUDON & LAUDON, 2000; ALBERTIN, 1999; JANAL, 1996; KALAKOTA & WHINSTON, 1997, YESIL, 1999; GASCOYNE & OZCUBUKCU, 1997; O'KEEFE, 1998; HUFF *et. al.*, 2000; HANSON, 2000; SOARES, 1998, PALMER, 1998; GONÇALVES, 1998). Para definir um protocolo de análise da atuação das empresas na Internet (quadro 1), baseou-se na grade de análise usada por JANISSEK (2000), adicionado itens propostos por CANO (2000) e SOARES (1998).

Quadro 1 - Itens do protocolo de análise

Item	Categorias	Item	Categorias
Atuação	Atuar de formas diferentes Conduzir novas relações Divulgar empresa Diferenciar processos Executar novas estratégias Implementar mudanças Viabilizar novos negócios Qualificar atuação	Aquisição e distribuição de conhecimento	Atingir público maior Acessar informações Estabeler novo canal Trocar informações Divulgar informação Divulgar procedimentos Noticiar atividades Divulgar tecnologias Oportunizar conhecimentos
Clientes	Acessar público diferente Contatos automáticos Comunicar-se com clientes Diferenciar atendimento Divulgar informações Disponibilizar serviços Personalizar atendimento Vender produtos e serviços Ampliar canal de atendimento Qualificar atendimento Melhorar imagem Conquistar fidelidade Minimizar tempo de resposta Compatibilizar preços/prazos	Vantagem Competitiva	Atrair clientes Divulgar informações Auxiliar divulgação Explorar novos espaços Realizar comparações Modernizar prestação serviços Diferenciar-se Atingir novos públicos Renovar serviços Qualificar a empresa
Virtualização	Reduzir processos físicos Oferecer suporte Oferecer treinamento Facilitar escolha Oferecer alternativas Minimizar tempo de resposta	Imagem Corporativa	Divulgar empresa Apresentar prod e serv Auxiliar atendimento Beneficiar imagem empresa Melhorar comunicação Estabelecer canais de comunicação Modernizar a empresa Realizar marketing Relacionar-se com público Conquistar confiança

O item **atuação** envolve a identificação do que pode ou deve ser feito com relação ao mercado (Pesquisa e Análise de Mercado), como também a busca de nova clientela e novas

formas de atuação, estratégias de atingimento de novos mercados, diferentes possibilidades de direcionamento, geração de condução qualificada de produtos, novos serviços, ultrapassagem de fronteiras físicas e atuação junto a grupos virtuais (O'KEEFE, 1998). A atuação da empresa é facilitada com a adoção da Internet, seja pela possibilidade de acesso a diferentes públicos, seja pela presença independente de distância ou tempo, seja pelo estabelecimento de relações de trocas com seu ambiente. (CRONIN, 1996).

Na **aquisição e distribuição de conhecimento**, a utilização da Internet pode oferecer uma ampla apreciação da mudança organizacional e possibilita promover abertura a novas abordagens de trabalho, com acesso rápido a informações (GHOSH, 1998) das mais diversas fontes (LAUDON & LAUDON, 2000).

A capacidade de contato com **clientes** é outra grande vantagem da Internet, que possibilita desde a busca de identificação de mercado na forma de pesquisas e investigações ambientais, como na venda e distribuição com custos mais baixos, além de suporte e *feedback* aos clientes através de linhas diretas com estes, possibilitando um maior contato e respostas imediatas e aumentando, desta forma, a satisfação dos mesmos. Através da Internet, as empresas podem estabelecer contatos diretos com o cliente, oferecendo a eles atendimento personalizado, interatividade e novos serviços com baixos custos (GHOSH, 1998; CRONIN, 1996; VASSOS, 1997; HANSON, 2000; KANNAN, 1998; BLOCH *et. al.*, 1996).

Apesar de que o que hoje ainda aparece para o grande público são os *sites* que permitem compras usando a Internet, que é o chamado *business-to-consumer*, os volumes mais significativos que circulam pela rede são fruto do que acontece nos bastidores, no chamado *business-to-business*, por meio do qual as empresas se comunicam com fornecedores, clientes e parceiros de negócios, numa cadeia que agrega um número cada vez maior de participantes, formando verdadeiras comunidades eletrônicas movidas por um objetivo comum: ganhar dinheiro (ALBERTIN, 1999). As características básicas da Internet permitem interatividade, resposta imediata, conectividade, interoperabilidade, multimídia e facilidade de uso, as quais podem contribuir para incrementar o relacionamento com clientes (DINIZ, 1999). Agregam-se ainda: a conquista da fidelidade (visa identificar as maneiras utilizadas pelo site para fazer com que o cliente volte a visitá-lo e a realizar compras); a minimização do tempo de resposta (rapidez no atendimento aos clientes do site); e ainda a compatibilização de preços/prazos (SOARES, 1998).

Quanto à **imagem corporativa**, a Internet funciona para a empresa como uma vitrine para exposição dos seus produtos, informações e serviços, permitindo relações com seu mercado. A presença da empresa na Internet afeta estruturas processuais tradicionais pelo fato da existência de um novo canal com o mercado através de uma mídia muito mais interativa (JANAL, 1996). A Internet permite que a empresa atinja diferentes mercados, independentemente de lugar, tempo e material divulgado. É importante identificar as ferramentas e serviços utilizados pelo site para tornar as suas operações mais confiáveis para os clientes (SOARES, 1998).

A **vantagem competitiva** de uma empresa tem sua origem nas inúmeras atividades distintas que ela executa no projeto, na produção, no marketing, na entrega e no suporte de seu produto ou serviço (ELLSWORTH & ELLSWORTH, 1994). A simples presença na Internet não é considerada como vantagem competitiva, mas sim sua capacidade de utilizar os recursos disponíveis em rede para comunicar-se com seus clientes, parceiros e fornecedores; tudo isso em coerência com a estratégia geral da empresa (MOSCAROLA & VARGAS, 1998). Ser usuário da Internet não dota a empresa de vantagem competitiva automática, mas oferece benefícios decisivos para qualquer empresa interessada em melhorar suas capacidades de comunicação (GONÇALVES, 1995; CRONIN, 1996).

Para ser capaz de melhorar a vantagem competitiva, a empresa deve ampliar a margem na cadeia de valores (BATAGLIA, 1998; RAYPORT e SVIOKLA, 1995). A diferenciação

(PORTER, 1990) é uma das formas de obter vantagem competitiva de que uma empresa pode dispor, que provém da criação singular de valor para o comprador. Todo impacto de uma empresa sobre a cadeia de valor de seu comprador, inclusive toda ligação entre as atividades de valor do comprador e a empresa, representa uma possível oportunidade para diferenciação. E diferenciando-se, a empresa obtém vantagem competitiva.

O item **Virtualização**, ou seja, o quão automáticos são os mecanismos oferecidos pelo site para atingir o seus fins, está dividido nas seguintes categorias (CANO, 2000): reduzir processos físicos, que busca verificar o quão automatizados estão os procedimentos e serviços oferecidos pelo site; oferecer suporte: diz respeito ao grau de automatização do suporte oferecido aos clientes; oferecer treinamento: verifica se o site oferece algum mecanismo automático que vise habilitar e qualificar os usuários para o uso; facilitar escolha: visa identificar formas automáticas de facilidades no processo de compra pelo usuário através da disponibilização de serviços que auxiliem a decisão do cliente; oferecer alternativas: verifica se são oferecidas alternativas ao cliente no decorrer do processo de compra no que concerne a formas de pagamento, entrega, etc.; minimizar tempo de resposta: diz respeito à própria eficiência do site, ou seja, o tempo que leva para que suas páginas sejam carregadas na tela do computador do cliente.

## 7 Método de pesquisa

Este estudo é de natureza exploratória, pois busca uma maior familiaridade com o tema pesquisado, tentando-se descobrir novas possibilidades (PINSONNEAULT & KRAEMER, 1993). O método utilizado foi **estudo de casos múltiplos**, pois caracteriza-se pela busca e análise de um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto real (YIN, 1994).

O estudo desenvolveu-se através das etapas descritas abaixo:

- Fase 1 – Adaptação do protocolo para avaliar a atuação e posicionamento de empresas no ambiente virtual, baseado em JANISSEK (2000), CANO (2000) e SOARES (1998);
- Fase 2 – Aplicação virtual do protocolo (2 casos);
- Fase 3 – Análise dos casos.

Buscou-se dar uma conotação qualitativa a esse estudo (MASON, 1997; FREITAS & MOSCAROLA, 2000; FREITAS & JANISSEK, 2000), visto que os fenômenos em estudo não podem ser descritos, compreendidos ou explicados direta ou unicamente por estudos de tendência quantitativa. O fato destes métodos e técnicas proporcionarem uma riqueza e multiplicidade de fontes de dados permite reforçar a importância e contribuição potencial dos resultados deste estudo.

A fim de verificar a presença ou não destes itens, a grade foi aplicada em dois sites, escolhidos entre os vencedores do prêmio iBest 2000 (disponível em [www.ibest.com.br](http://www.ibest.com.br)), que reflete o crescimento da Internet brasileira, através de ‘júri oficial’ e ‘júri popular’. O prêmio iBest avaliou cerca de 20 mil sites divididos em 41 categorias, sendo a avaliação realizada por mais de 700 mil votantes.

Para a aplicação do protocolo, foram escolhidos os sites **Submarino.com** e **Lokau.com**. Tal escolha se deu pelo fato destes sites serem os vencedores do iBest ‘Revelação’ na votação em ‘júri popular’ e ‘júri oficial’, respectivamente. Ainda, estes dois sites integram o conjunto dos três melhores sites na categoria ‘Comércio Eletrônico’ pelo júri popular: Sumarino.com, Lokau.com e Shoptime.com.

O **Submarino.com** é um site de vendas de cd-rom, livros e brinquedos, que recebia em média 45 mil visitantes por dia (segundo semestre de 2000), e foi lançado em novembro de 1999, tendo atuação no Brasil, Argentina, México e Espanha; o **Lokau.com** é um site de compra e venda através de leilões, recebia em média 50 mil visitantes por dia (segundo semestre de 2000) e foi lançado em junho de 1999, tendo atuação em toda a América Latina.

Escolheu-se o site Submarino.com por ser o vencedor da categoria, e optou-se pelo Lokau.com em detrimento ao Shoptime.com por este último também ser um site de vendas (da mesma forma que o Submarino.com), e analisando o Lokau.com obter-se-ia empresas de atividades distintas, uma de vendas e uma de leilão.

Neste estudo, a coleta de dados deu-se unicamente através da aplicação do instrumento (o protocolo de análise definido), visto que o estudo se baseia em empresas virtuais (a 'vitrine' ou contato dessas empresas com os seus clientes é o próprio site).

## 8 Análise dos casos

Os dados de pesquisa coletados no segundo semestre de 2000<sup>2</sup> são a seguir analisados quanto à sua ocorrência ou não nos sites visitados (Submarino.com e Lokau.com). Trata-se do registro da percepção de um pesquisador com base nos itens e categorias do quadro 1, classificando-as como não, básico, intermediário ou avançado. Os itens pesquisados (atuação, clientes, etc.) são analisados com base em visita ao site, possibilitando uma comparação sumária dos dois casos.

A existência de diferentes **formas de atuar** (quadro 2) foi identificada no Submarino através de um serviço especializado em entrega de presentes, com produtos divididos em categorias (como gênero, idade, preços), bem como facilidades para a entrega do presente. Já no Lokau, esta categoria foi visualizada pela busca de inovações para se diferenciar dos concorrentes: os fóruns, as promoções, a personalização e os novos canais de ação do negócio são exemplos destas inovações. A categoria conduzir novas relações foi verificada no Lokau através de alguns dos serviços disponibilizados, como atendimento, fóruns e jornais, os quais aprimoram o relacionamento cliente-empresa. No site do Submarino existe uma revista que atrai clientes para o site, a qual promove uma série atividades interativas entre os clientes do site, como concursos literários onde os visitantes podem compor juntos uma história, uma música ou um concurso musical.

Quadro 2 - Resultados obtidos para o item atuação

ATUAÇÃO	LOKAU	SUBMARINO
Atuar de formas diferentes	Avançado	Avançado
Conduzir novas relações	Intermediário	Avançado
Divulgar a empresa	Avançado	Avançado
Diferenciar processos	Avançado	Não
Novas estratégias	Avançado	Avançado
Implementar mudanças	Intermediário	Não
Novos negócios	Avançado	Avançado
Qualificar atuação	Não	Avançado

Em ambas as empresas existe uma seção chamada *Quem Somos*, que apresenta uma série de informações sobre a empresa, como meio de divulgar a marca. A diferenciação de processos só foi constatada no Lokau, cujos processos de negociação realizados no site visam maior segurança e confiabilidade, como no caso do serviço *Quem é Quem*, que visa identificar bons e maus compradores e vendedores.

A categoria 'executar novas estratégias' foi identificada nos 2 sites. No Submarino, através da seção *Mais Vendidos* são anunciados os destaques de cada categoria, servindo de referência para os clientes. No Lokau, a veiculação de anúncio de produtos via rádio consiste numa nova estratégia, ampliando o canal de divulgação e criando novas oportunidades. A implementação de mudanças de fato é realizada internamente nas empresas, na direção de alterar processos internos de forma que seja possível a atuação na Internet. Tais mudanças por vezes são retratadas nos sites, como por exemplo o site Lokau, que apresenta constantemente

mudanças, novas opções e oportunidades de negócios, muito embora pudessem ser melhor exploradas, com vistas à melhor comunicação.

A categoria ‘novos negócios’ diz respeito a oportunidades de novos negócios ou novas maneiras de realizar os mesmos negócios, possibilitadas pelo novo ambiente criado pela Internet. No Submarino, pode-se identificar que o site dedica um programa especial de atendimento a clientes corporativos, o qual oferece uma série de serviços para as empresas que desejam realizar grandes compras no site. No Lokau, esta é a função principal do site, o qual propicia uma eficiente estrutura que suporta a realização de negócios. No Submarino existe uma série de serviços especiais dedicados aos clientes do site visando qualificar o atendimento: por exemplo, a seção de presentes e os serviços oferecidos a empresas clientes.

Quanto à **aquisição e distribuição de conhecimentos** (quadro 3), foi verificado que o o Submarino atinge um público maior através das diversas promoções realizadas no site, buscando que o cliente realize compras através do site. Já no Lokau, a busca por atingir o maior público possível é realizada oferecendo uma gama enorme de produtos devidamente personalizados para diversos tipos de clientes. Somente o Lokau fornece toda a estrutura para as trocas de informações sobre os produtos anunciados e os serviços oferecidos, ou seja, atende a categoria ‘acessar informações’.

A categoria ‘estabelecer novo canal de compra’ só foi identificada no Submarino, onde as mesmas compras realizadas no site, podem ser realizadas através do canal de televendas oferecido pelo site. No Submarino não se verificam dispositivos para interação com o usuário. A maioria do fluxo de informação é unilateral. No Lokau, essa atividade é realizada na seção fórum local, porém formas mais interativas e instantâneas de troca de informações como, por exemplo um *chat*, não existem no site. Observa-se uma baixa exploração da categoria troca de informações.

Quadro 3 - Resultados obtidos para o item aquisição e distribuição de conhecimentos

CONHECIMENTO	LOKAU	SUBMARINO
Atingir público maior	Avançado	Avançado
Acessar informações	Avançado	Não
Estabeler novo canal	Não	Avançado
Trocar informações	Intermediário	Não
Divulgar informação	Intermediário	Avançado
Divulgar procedimentos	Avançado	Avançado
Noticiar atividades	Avançado	Não
Divulgar tecnologias	Não	Avançado
Oportunizar conhecimento	Não	Não

No Submarino, existe uma série de seções onde são disponibilizadas informações sobre o processo de compra e de utilização do site. Já no Lokau, o jornal e a seção de divulgação *Testemunhal* realizam a função de divulgação. Entretanto, não são apresentadas importantes informações aos clientes sobre a eficiência do sistema na concretização das vendas. Na categoria divulgação de procedimentos, observou-se que o Submarino divulga, na forma de perguntas e respostas, os principais procedimentos necessários para a realização de uma compra. O Lokau fornece todas as informações de como os processos são realizados, ou seja, todos os procedimentos para se fazer negócios no lokau.com estão disponíveis no site.

No Lokau, os usuários cadastrados no jornal recebem todas as notícias referentes às atividades e novidades do site. Nenhuma iniciativa referente a noticiar atividades foi verificada no Submarino. Por outro lado, o Submarino divulga a tecnologia utilizada no seu site para a disponibilização do seu conteúdo dinâmico, o que não foi identificado no Lokau. Nem o Lokau, nem o Submarino possuem evidências de oportunizar o conhecimento.



O Lokau tenta atingir o maior número de **clientes** (quadro 4) dos mais diferentes perfis, pois possui seções específicas aos interessados em veículos, esportes, viagens, artes, peças de colecionadores. No Submarino, existe uma seção dedicada à venda de Obras Raras e Objetos Colecionáveis, o que demonstra um esforço para atingir públicos diferenciados.

No Submarino, não são oferecidos serviços avançados de atendimento automático ao cliente. Já no Lokau, quando uma venda é realizada, um e-mail é enviado para o anunciante com as informações que precisa para concluir o negócio: o valor final do leilão e o e-mail do comprador para contato. Além disso os usuários cadastrados são constantemente informados sobre novos produtos e promoções.

Quadro 4 - Resultados obtidos para o item clientes

CLIENTES	LOKAU	SUBMARINO
Acessar público diferente	Avançado	Avançado
Contatos automáticos	Avançado	Básico
Comunicar-se com clientes	Avançado	Não
Diferenciar atendimento	Avançado	Não
Divulgar informações	Avançado	Avançado
Disponibilizar serviços	Avançado	Avançado
Personalizar atendimento	Avançado	Intermediário
Vender produtos e serviços	Não	Avançado
Ampliar canal atendimento	Intermediário	Avançado
Qualificar atendimento	Avançado	Básico
Melhorar imagem	Não	Avançado
Conquistar fidelidade	Básico	Avançado
Minimizar tempo de resposta	Avançado	Não
Compatibilidade preços/prazos	Avançado	Intermediário

No Lokau existe uma seção que possui uma série de serviços para a comunicação com os clientes, os quais dividem-se em disponibilização periódica de informações (jornal), fóruns de discussão, bem como serviço de atendimento baseado em e-mails. Esta categoria não foi identificada no Submarino. Quanto à diferenciação no atendimento, o Lokau possui uma sessão no site que visa oferecer orientação ao usuário que visita o site pela primeira vez, com cadastramento no site para que este possa realizar transações e com orientações e regras sobre o funcionamento do site, tentando, de alguma forma, realizar a personalização de atendimento.

A categoria divulgação foi identificada nos dois sites: o Submarino possui um serviço que envia notícias de produtos e promoções mediante inscrição do e-mail do usuário; o Lokau possui um serviço de jornal, o qual consiste em notícias de promoções que são enviadas periodicamente aos clientes que se cadastram. Da mesma forma, a categoria disponibilização de serviços foi observada nos dois sites: o Submarino possui uma seção do site especialmente dedicada aos serviços oferecidos; uma grande quantidade de serviços do Lokau é destinada ao atendimento, suporte e apoio à realização das compras (são oferecidos fóruns, jornal, formas de interação comprador/vendedor, etc.).

No Submarino, a personalização do serviço é feita na seção de presentes: por faixa etária, gênero e faixa de preço. Entretanto, só existem 200 produtos classificados para a personalização. No Lokau, a tela de abertura é relativa ao dia dos namorados, onde se pode observar uma personalização do atendimento por gênero e perfil do cliente. Os produtos oferecidos estão categorizados em relação às preferências dos clientes e seu gênero.

A venda de produtos e serviços *on line* é o objetivo do Submarino. Quanto ao Lokau, não se pode afirmar que o site venda produtos. Fica claro que a empresa se propõe a apoiar o processo de compra e venda, dando todo o suporte à sua exposição e negociação. Após o negócio ser fechado via site, inicia-se uma nova fase de negociações para o fechamento de

fato do negócio (pagamento, entrega, etc.), a qual é de inteira responsabilidade dos clientes. A ampliação do canal de atendimento é percebida no Submarino pela sua atuação em vendas por telefone, além de oferecer suporte através deste canal. No Lokau, o serviço de fóruns é uma forma de atendimento ao cliente utilizada pelo site, onde os grupos discutem dúvidas e verificam as perguntas e respostas já feitas por outros clientes. Constitui-se numa forma eficiente e com bom nível de interatividade entre a empresas e os clientes. Entretanto, o site não apresenta recursos com resposta mais instantânea e interativa como, por exemplo, chats.

Na qualificação do atendimento, o Submarino oferece uma série de informações para guiar o usuário durante o processo de compra no site. Porém, o atendimento via internet é em sua maioria estático, não permitindo interatividade. O Lokau proporciona serviços de atendimento aos clientes, com informações sobre vendas e os procedimentos necessários para apoiar o fechamento de negócios através do site.

O Submarino, com o intuito de afirmar a confiabilidade do site, apresenta uma seção exclusivamente dedicada a informações referentes à segurança das transações ali realizadas, noticiando os mecanismos e as políticas praticados. Já no Lokau, não foram identificadas satisfatoriamente formas de melhorar a imagem da empresa. Entretanto, o simples fato da presença *on line* pode melhorar a imagem da empresa.

Para conquistar a fidelidade, o Submarino oferece alguns serviços, como informações culturais, concursos e revistas. O Lokau utiliza-se de alguns meios para conquistar a fidelidade dos seus usuários: um deles é o cuidado com a confiança; outros meios são usados para fazer com que o cliente utilize o site, tais como jogos e promoções. Não foram encontrados recursos mais avançados que prendam de forma mais eficiente o cliente ao site.

Foram enviados dois e-mails para o suporte do site Lokau. Um deles possuía um assunto pré-definido, o outro não se encaixava em nenhum dos tipos de dúvidas pré-estabelecidos. A primeira mensagem foi respondida em três horas e meia, enquanto que a segunda em sete horas e vinte minutos. Tendo em vista o volume de anúncios e clientes existentes no site, o tempo de resposta foi considerado satisfatório. No Submarino, os preços praticados no site são compatíveis com aqueles encontrados no mercado convencional. O problema é com os prazos para algumas regiões do Brasil, principalmente para produtos volumosos. No Lokau, os valores dos produtos são definidos de acordo com a negociação entre anunciantes e compradores, o que garante preços compatíveis. Os prazos dependem dos clientes, uma vez que o fechamento da compra fica a cargo destes.

Há uma preocupação de ambos os sites com a **imagem corporativa** (quadro 5). O Lokau possui links espalhados por diversos sites na internet. Além disso são veiculados anúncios na televisão e rádio, como formas de divulgar a empresa. No Submarino, os produtos comercializados no site são divididos em categorias e as principais ofertas são apresentadas como sugestões na página principal. Já o Lokau, possui um espaço destinado à apresentação dos seus principais produtos: estes são acessados diretamente através de um clique, diferentemente dos demais que devem ser buscados.

Quadro 5 - Resultados obtidos para o item imagem corporativa

IMAGEM CORPORATIVA	LOKAU	SUBMARINO
Divulgar empresa	Avançado	Não
Apresentar produtos e serviços	Avançado	Avançado
Auxiliar atendimento	Intermediário	Não
Beneficiar imag. empresa	Avançado	Avançado
Melhorar comunicação	Intermediário	Não
Estabelecer canais comunicação	Avançado	Básico
Modernizar empresa	Não	Não
Realizar marketing	Avançado	Avançado
Relacionar público	Avançado	Intermediário
Conquistar confiança	Avançado	Avançado

No Lokau, o atendimento aos clientes é todo feito no site, através de e-mails ou fóruns de perguntas e respostas. O Lokau realiza leilões sociais, onde utiliza a estrutura do site para leiloar encontros com artistas e prêmios em benefício de instituições sociais, como forma de beneficiar a imagem da empresa. No Submarino existe uma seção dedicada a informações sobre a empresa, onde são descritos os objetivos, a missão e a história do Submarino. Trata-se da sessão *Quem Somos*.

No Submarino, muito precisa ser feito para aprimorar a comunicação com os clientes via site. Já no Lokau, existem diversos canais para estabelecer comunicação entre os clientes e a empresa, muito embora não exista um canal de comunicação instantâneo que possibilite maior interatividade.

No Lokau existem diferentes modalidades de comunicação empresa-cliente, cliente-empresa e cliente-cliente: o jornal, os fóruns, a própria estrutura dos anúncios do site, os mecanismos de negociação de vendas e o serviço de atendimento são exemplos. O Submarino faz marketing através de anúncios em veículos de rádio e TV, além de associar-se em eventos, como é o caso do Rock in Rio e da Rádio Jovem Pan. Faz também a promoção dos CDs das bandas presentes no festival, possuindo *banners* no site oficial do evento e uma sessão especialmente dedicada. O Lokau veicula na rádio Jovem Pan os anúncios que tiverem os melhores produtos e os melhores textos. As revistas, os concursos e promoções consistem em novas formas encontradas pelo Submarino para estabelecer uma relação maior com os seus clientes. Falta maior esforço na relação de atendimento aos clientes. O Lokau se utiliza de diversas formas para se relacionar com o público.

O Submarino divulga que possui um certificado de segurança, com o intuito de ratificar a confiabilidade do site. Na sessão *Quem é Quem* do Lokau, é possível acessar opiniões – positivas e negativas – deixadas pelos usuários a respeito de outros usuários cadastrados com os quais mantiveram relacionamento comercial. Ao lado dos anúncios, existe um ícone que indica se o anunciante é ou não confiável, baseado nas opiniões enviadas a seu respeito. Este controle faz com que os anunciantes mantenham uma postura lícita e atenciosa nas transações, aumentando a confiabilidade do serviço.

Diversos aspectos demonstram como os sites analisados, de alguma forma, buscam **vantagem competitiva** (quadro 6), apresentando diversas maneiras de atrair e manter os clientes. No Submarino, como exemplo, podem ser citados o serviço de notícias, as promoções, os concursos e as revistas; no Lokau, as promoções e brindes são oferecidos, jogos são disponibilizados para os clientes e visitantes.

Quadro 6 - Resultados obtidos para o item vantagem competitiva

VANTAGEM COMPETITIVA	LOKAU	SUBMARINO
Atrair clientes	Avançado	Avançado
Divulgar informações	Avançado	Avançado
Auxiliar divulgação	Não	Avançado
Explorar novos espaços	Avançado	Não
Realizar comparações	Não	Não
Modernizar serviços	Não	Básico
Diferenciar-se	Não	Não
Atingir novos públicos	Avançado	Avançado
Renovar serviços	Avançado	Avançado
Qualificar a empresa	Não	Não

Observa-se que o Submarino divulga informações mediante cadastro de e-mail, pelo qual o usuário recebe boletins periódicos com promoções e novidades. No Lokau, são disponibilizadas informações sobre os vencedores das promoções, compras importantes e eventos realizados e sobre o site em si. No Submarino, o serviço de pré-venda destaca-se como meio utilizado para divulgação de novos produtos: trata-se do anúncio e venda do produto antes do seu lançamento. Nenhuma evidência foi verificada no Lokau.

O Lokau explora novos espaços, por exemplo, dando destaque ao mais novo lançamento do site, no caso, uma seção onde o cliente pode ter o seu anúncio veiculado em uma rádio. Os critérios de escolha são o potencial do produto e a originalidade do anúncio. O Submarino não parece primar pela excelência na prestação de serviços aos clientes, não tendo sido identificados mecanismos avançados para o atendimento e o suporte. O Lokau diferencia-se de outros sites de comércio eletrônico e leilões por oferecer uma grande variedade de produtos, fornecendo uma estrutura segura e confiável para a negociação e venda.

Atingir novos públicos foi uma das categorias identificadas nos dois sites. No Submarino, pode-se verificar que a empresa utiliza várias estratégias para atingir um público cada vez maior: a grande variedade de produtos oferecidos, os concursos e promoções são algumas destas estratégias. No Lokau, públicos diferentes como esportistas, turistas e colecionadores são atingidos pelo site, através do agrupamento de produtos dentro destas categorias.

No Submarino, o conteúdo do site está sempre em renovação e são constantemente concebidos novos serviços visando atrair mais clientes. Da mesma forma, o Lokau está em constante atualização, visando a disponibilização de novos serviços.

O grau de **virtualização** dos dois casos analisados é diferente (quadro 7). Constata-se redução de processos físicos nos dois sites. No Submarino, todo o processo de compra através do site é feito de maneira digital, não sendo utilizados processos físicos, os quais só aparecem no pós-venda (logística). Já no Lokau, pode-se dizer que não existem processos físicos no negócio, todo o processo de lances e de negociação dos leilões é feito eletronicamente.

No Lokau, o suporte é parcialmente automático, todas as formas de atendimento são via e-mail. Existem opções com respostas pré-configurada, que automatizam parte do atendimento. Perguntas que não se encaixam nos perfis pré-definidos são respondidas manualmente. No Submarino, a interação com o site é complicada. Não existe um endereço de e-mail que possa ser facilmente localizado no site. A maioria do suporte é feita através de informações estáticas contidas nas sessões de suporte.

Quadro 7 - Resultados obtidos para o item virtualização

<b>VIRTUALIZAÇÃO</b>	<b>LOKAU</b>	<b>SUBMARINO</b>
Reduzir processos físicos	Avançado	Avançado
Oferecer suporte	Avançado	Básico
Oferecer treinamento	Não	Não
Facilitar escolha	Básico	Avançado
Oferecer alternativas	Básico	Não
Minimizar tempo resposta	Intermediário	Avançado

No Submarino, a divisão dos produtos em diferentes categorias, com seções especiais dedicadas a cada uma facilita a escolha dos produtos pelos clientes. Além disso, na sessão de presentes, existem mecanismos efetivos de apoio à escolha. No entanto, no Lokau, a escolha de um item da lista não é simples: caso o produto não esteja na vitrine, o usuário não possui ferramentas que facilitem a busca do item desejado.

Verifica-se que o Lokau oferece alternativas, visto que os leilões podem ser com ou sem valores reservados (o valor reservado consiste num valor pré-fixado pelo qual o negócio será fechado), bem como os clientes possuem alternativas de diversos grupos de produtos que são oferecidos. No Submarino, o tempo de resposta é razoavelmente rápido. A agilidade no carregamento das páginas é suficiente para tornar a navegação viável. Da mesma forma, no Lokau, o tempo de resposta do site em geral foi julgado satisfatório, mas algumas seções demoram para ser carregadas, principalmente nos horários de pico.

\*\*\*

O quadro 8 a seguir ilustra um resumo das análises realizadas nos dois sites. Simplificando, considerou-se satisfatória a abordagem onde, segundo a percepção dos autores, os dois sites estão com mais de 50% dos itens no estágio Intermediário ou Avançado (cor verde). Já os itens que apresentam um resumo contendo 50% no estágio não ou básico e 50% no estágio intermediário ou avançado, foram classificados como A Melhorar (cor amarela).

Quadro 8 – Resumo dos resultados

ITENS OBSERVADOS	LOKAU	SUBMARINO
<b>ATUAÇÃO</b>	Não=1 Básico=0 Intermediário=2 Avançado=5	Não=2 Básico=0 Intermediário=0 Avançado=6
<b>CONHECIMENTO</b>	Não=3 Básico=0 Intermediário=2 Avançado=4	Não=4 Básico=0 Intermediário=0 Avançado=5
<b>CLIENTES</b>	Não=2 Básico=1 Intermediário=1 Avançado=10	Não=3 Básico=2 Intermediário=2 Avançado=7
<b>IMAGEM CORPORATIVA</b>	Não=1 Básico=0 Intermediário=2 Avançado=7	Não=4 Básico=1 Intermediário=1 Avançado=4
<b>VANTAGEM COMPETITIVA</b>	Não=5 Básico=0 Intermediário=0 Avançado=5	Não=4 Básico=1 Intermediário=0 Avançado=5
<b>VIRTUALIZAÇÃO</b>	Não=1 Básico=2 Intermediário=1 Avançado=2	Não=2 Básico=1 Intermediário=0 Avançado=3

## 9 Considerações finais

De uma forma geral, a partir das itens observados nos sites e posteriormente comparados, é possível constatar que ambos preocupam-se em definir novas estratégias e oportunidades, focando em diferentes aspectos organizacionais e tecnológicos do processo informacional, facilitando o surgimento de novas formas de atuação e ampliando as fronteiras geográficas dos negócios. Um resumo geral pode ser o abaixo apresentado (quadro 9).

Quadro 9 – Resumo dos resultados

ITENS OBSERVADOS	LOKAU	SUBMARINO
ATUAÇÃO	Satisfatório	Satisfatório
CONHECIMENTO	Satisfatório	Satisfatório
CLIENTES	Satisfatório	Satisfatório
IMAGEM CORPORATIVA	Satisfatório	A melhorar
VANTAGEM COMPETITIVA	A melhorar	A melhorar
VIRTUALIZAÇÃO	A melhorar	A melhorar

Esta foi uma aplicação sumária de um protocolo que se pretende enriquecer à medida que outros estudos forem realizados. É uma análise limitada ao estrito senso da interface disponibilizada pelo web site de cada uma das duas empresas em questão, site esse que é o contato dessas empresas com os seus clientes. Certamente, há necessidade de complementação de coleta de dados por outros meios (entrevista, observação, etc.) para se ter melhores condições de argumentação e conclusão, contudo esta análise já constitui um primeiro elemento concreto para reflexão sobre a prática de virtualização de processos e de negócios nas organizações.

## Referências bibliográficas

ALBERTIN, A. L. **Comércio eletrônico: modelos, aspectos e contribuições**. São Paulo: Atlas, 1999.

- BATAGLIA, W. **Tecnologia da informação como agente de vantagem competitiva**. Anais XX Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica. São Paulo: 1998.
- BLOCH, M. *et. al.* **On the road of eletronic commerce**: a business value framework, gaining competitive advantage and some research issue. Institut d'Informatique et Organization, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, University de Lausanne: 1996.
- CAMERON, D. **Electronic Commerce**: the new business platform of the internet. Charleston: Computer Technology Research Corp, 1997.
- CANO, C. **Modelo para análise de organizações que operam em espaço cibernético**. Porto Alegre. Tese (Doutorado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, UFRGS, 2000.
- CANO, C., BECKER, J. L., FREITAS, H. Organização virtual e tecnologia da informação. **Organizações e Sociedade**, v. 5, n. 12, maio/ago. 1998, p. 17-35.
- CHASE, L. **Essential business tactics for the net**. New York: Wiley Computer Publishing, 1998.
- CLEMENTE, P. **The state of the net**: the new frontier. McGraw-Hill, 1998.
- CRONIN, M. J. **The internet as a competitive business resource**. The internet strategy handbook. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- DINIZ, E. **Evolução do uso da web pelos bancos**. In: *Anais do XXIII ENANPAD*. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.
- ELLSWORTH. J. H., ELLSWORTH M. V. **The internet business book**. New York, Wiley Computer Publishing: 1994.
- FREITAS, H, JANISSEK, R. **Análise lexical e análise de conteúdo**. Porto Alegre: Sphinx Consultoria, 2000.
- FREITAS, H., MOSCAROLA, J. **Da observação à decisão**: método de pesquisa e de análise de dados quanti-qualitativos. Porto Alegre: Sphinx Consultoria, 2000.
- GASCOYNE, R., OZCUBUCKU, K. **Corporate internet planning guide**. New York: Van Reinhold, 1997.
- GHOSH, S. Making business sense of the internet. **Harvard Business Review**, mar-apr. 1998, p.126-135.
- GONÇALVES, M. A. *et. al.* **Gestão estratégica de informações baseadas em custos – um estudo da aplicação no setor de serviços**. In: *Anais do XXII ENANPAD*. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.
- GUENGERICH, S. L., McDONALD, S., GRAHAM, D. **Building the corporate intranet**. New York: Wiley Computer Publishing, 1997.
- HANSON, W. **Internet Marketing**. Los Angeles: South-Western, 2000.
- HUFF, S. L. *et. al.* **Cases in eletronic commerce**. Boston: McGraw-Hill, 2000.
- JANAL, D. S. **Como fazer marketing na internet**. Rio de Janeiro: Infobook, 1996.
- JANISSEK, R. **A influência da Internet em negócios empresariais**. Porto Alegre. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, UFRGS, 2000.
- JENKIS, A. *et. al.* **Research issues in information systems**. WCB, 1990.
- KALAKOTA, R., WINSTON, A. B. **Eletronic commerce**. Reading (Massachusetts): Addison Wesley INC, 1997.
- KANNAN, P. K. *et. al.* Marketing information on the I-way. **Communication of the ACM**. vol. 41, n. 3, march 1998, p. 35-43.
- LAUDON, K. C., LAUDON, J. P. **Management information systems**. 6. ed. Upper Saddle River: PrenticeHall, 2000.

- LAWRENCE, E. **Strategies for cybermarketing**: some Australian experiences. Eletronic Commerce on the Internet. *In*: Anais of 8° International Conference EDI. Bled, Slovenia, June 1995.
- LESCA, H. **Structure et système d'information, facteurs de compétitivité de l'entreprise**. Paris, 1986.
- MAHMOOD, M., SOON, S. A comprehensive model for measuring the potential impact of information technology on organizational strategic variables. **Decision Sciences**, 1991.
- MARTIN, C. **O patrimônio digital**: estratégias para competir, sobreviver e prosperar em um mundo interligado pela internet. São Paulo: Makron Books, 1998.
- MASON, J. **Qualitative researching**. London: Sage Publications, 1997.
- MOSCAROLA, J., VARGAS, L. M. **La presence des entreprises françaises sur l'Internet**: formes et strategies de communication. Anais da XIV Èmes. Journées des Institut d'Administration des Entreprises, Nantes, França, 1998.
- O'KEEFE, R. M., McEACHERN, T. Web-based customer decision support systems. **Communications of the ACM**, vol 41, n. 3, march 1998. p.71-78.
- PALMER, J. M., GRIFFITH, D. An emerging model of web site design for merketing. **Communications of the ACM**. Vol 41., nº 3, march 1998, p. 71-78.
- PINSONNEAULT, A., KRAEMER, K. L. Survey research methodology in Mis: an assessment. **Journal of Management Information Systems**, fall 1993.
- PORTER, M. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.
- RAYPORT, J. F., SVIOKLA, J. J. Exploiting the virtual value chain. **Harvard Business Review**. v. 73, n. 6, nov/dez 1995.
- SANCHEZ, C. D. *et. al.* **Internet en la empresa**. Barcelona: Ediciones Infor, 1996.
- SHAW, M. J. Electronic commerce: review of critical research issues. **Information Systems Frontiers**, vol.1, n. 1, p. 95-106, 1999.
- TAPSCOTT, D. **Economia digital**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- VASSOS, T. **Marketing estratégico na internet**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- WALTON, R. E. **Tecnologia de informação**: o uso de TI pelas empresas que obtêm vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1993.
- WANG, S. Impact of Information technology on organizations. **Human Systems Management**, v.16, p.83-90, 1997.
- WANNINGER, L. **Profitable electronic commerce** - framework, example, trends. Eletronic Commerce in The Information Society. *In*: Anais of 8° International Conference EDI. Bled, Slovenia, June 1998.
- YESIL, M. **Criando a loja virtual**: faça negócios com seu site na internet. Rio de Janeiro: Infobook, 1999.
- YIN, R. **Case Study Research** - design and methods. Ed. Sage Publications, 1994.

---

<sup>1</sup> Este trabalho contou com o apoio fundamental do CNPq e FAPERGS.

<sup>2</sup> Os autores agradecem ao mestrando André Ferreira da Silva Neto pela sua contribuição na coleta dos dados iniciais (análise dos sites).