

Resolvendo problemas organizacionais

EBay refina sua estratégia

Desde o seu lançamento, o eBay virou sinônimo de leilões na Internet. A empresa foi a primeira — e, até agora, a mais bem-sucedida — no ramo de leilões pela Internet, transformando-se em um gigantesco mercado eletrônico, com mais de 25 milhões de vendedores ao redor do mundo. Fundada em 1995, por Pierre Omidyar, e originalmente conhecido como AuctionWeb, o eBay progrediu muito desde sua primeira venda — uma ponteira laser quebrada. Agora, a empresa comercializa uma incrível variedade de produtos e é um dos sites mais conhecidos do mundo.

Em 1998, o eBay obteve uma receita de 4,8 milhões de dólares nos Estados Unidos. Uma década mais tarde, em 2008, o site gerou uma receita de 8,5 bilhões de dólares em todo o mundo com a venda de 60 bilhões de dólares em mercadorias. Centenas de milhares de pessoas sobrevivem com a venda de itens no eBay, e muitos outros milhões recorrem ao site para complementar sua renda. Em 2008, durante o período de Natal, o eBay foi o mais visitado na Web, com 85,4 milhões de visitantes ativos.

Embora impressionem em um primeiro momento, os números do eBay vêm diminuindo há anos. Durante o mesmo período no qual o site recebeu 85,4 milhões de visitantes, a receita da empresa diminuiu pela primeira vez em sua história. A maior causa para a aparente fraqueza do negócio é a mesma área da empresa que a levou ao estrelato: o ramo de leilões on-line.

Os consumidores mostraram forte preferência pelos varejistas de larga escala e preços fixos, como a Amazon, que mantém sua taxa de crescimento mesmo com a recessão econômica. Para muitos compradores, a novidade dos leilões on-line se desgastou e esses compradores voltaram a recorrer à maneira mais simples e fácil de adquirir produtos com preço fixo. Máquinas de busca e sites de comparação de preços também roubaram parte do negócio de leilões do eBay ao facilitar a localização de itens na Web.

Embora a empresa tenha demorado para diagnosticar essa tendência, a liderança do eBay já começou a tomar as medidas necessárias para atender à alteração na demanda com a mudança da preferência dos consumidores adeptos de leilões para os produtos de preço fixo. A organização divulgou um plano de três anos para sua restauração no qual o objetivo geral era criar amplo conjunto de mercados concentrados em uma única localização on-line. A partir do importante site do eBay e de seus afiliados, será possível participar de leilões, clicar em anúncios, pesquisar classificados, e realizar compras diretas.

John Donahoe, CEO da empresa, deseja concentrar os negócios do eBay no 'mercado secundário', que inclui produtos atuais e fora de estoque, bem como os itens antigos e usados que fazem do eBay um site conhecido. Ele quer que a organização acumule experiência para emular a situação dos varejistas de baixo preço, como a Costco, onde "o estoque é fluido, mas tudo o que tem representa um grande negócio".

Para isso, Donahoe está tentando afastar o eBay dos leilões e aproximá-lo da comercialização de produtos com preços fixos. Embora os investidores tenham gostado dessa ideia, muitos vendedores de produtos únicos,

que representam o sucesso da empresa, ficaram irritados. Alguns vendedores antigos resolveram levar seu negócio a outro lugar.

A maior parte da receita do eBay vinha tradicionalmente das taxas e comissões oriundas de suas transações de venda. Outra parte vem da propaganda direta no site, e algumas outras, de alguns provedores de serviços como PayPal, que aumenta a velocidade e a facilidade das transações do eBay. O site impõe diferentes taxas aos vendedores, inclusive de postagem para publicação do item e uma taxa de cobrança quando o item é vendido. Tradicionalmente, o eBay era visto como um bom negócio para que o pequeno vendedor encontrasse mercado para produtos raros, ou de difícil avaliação.

Para oferecer mais incentivos aos vendedores de produtos de preço fixo para que anunciassem seus produtos no site, o eBay ajustou significativamente sua estrutura de taxas como parte de seu plano de restauração. A empresa diminuiu as taxas para anúncio de um produto on-line e aumentou a taxa por produtos vendidos. Por exemplo, a taxa para anunciar o leilão de um item avaliado em 25 dólares caiu de 1,20 para 1 dólar, mas a comissão do eBay sobre o mesmo item aumentou de 5,75 por cento para 8,75 por cento. Em agosto de 2008, o eBay diminuiu para todos os vendedores as taxas para anúncio de produtos de preços fixos no site sob o formato 'Compre agora'.

Para os varejistas, foi uma benção! Antes da mudança, era caro postar grandes quantidades de produtos, já que somente parte dos produtos anunciados era vendida. As taxas de anúncio representavam a maior parte dos gastos dos varejistas. Mas, para os vendedores menores de produtos exclusivos e caros, o aumento da taxa cobrada por venda significava que eles ganhariam menos dinheiro a cada transação.

O eBay também ajustou seu sistema de busca de compras para que os comerciantes mais bem pontuados aparecessem no topo da lista e recebessem maior exposição. Antes, eram exibidos primeiro os itens cujo leilão estava prestes a acabar. O novo sistema de busca do site usa uma fórmula complicada que leva em consideração o preço do produto e a avaliação de seu vendedor no quesito satisfação do cliente.

Em um primeiro momento, esse ajuste não beneficia nenhum grupo particular de vendedores, mas o eBay também lançou um sistema de pontuação no qual chegar a uma pontuação alta leva muito mais tempo, o que favorece os vendedores maiores com tempo e energia para construir boa pontuação. A empresa também retirou a possibilidade de os vendedores atribuírem pontos negativos aos compradores, o que era considerado por muitos vendedores como forma de proteção contra atrasos nos pagamentos ou não realização dos mesmos. A justificativa da empresa para essa mudança foi impedir que os vendedores avaliassem mal os clientes como vingança a uma má avaliação por parte de um cliente. Os pequenos vendedores ficaram irados e alegaram que a empresa estava destratando o grupo que lhe deu domínio de mercado.

Há algum tempo, a estratégia de crescimento do eBay focava na expansão geográfica e na ampliação de seu escopo, e na inovação contínua para aprimorar a variedade e o charme dos produtos em seu site. O eBay também desenvolveu e adquiriu novos produtos e serviços que englobam todas as atividades que as pessoas realizam na Internet. No início da década passada, a empresa diversificou seu portfólio e incluiu organizações relacionadas às áreas mais rentáveis da Internet: vendas, comunicação, pesquisas e entretenimento. Agora eles estão percebendo que algumas dessas aquisições não se encaixaram bem no negócio principal da empresa.

PayPal, cujo serviço permite a troca de dinheiro entre indivíduos por meio da Internet, gera uma receita adicional com base nas transações e é uma possibilidade importante nas expectativas futuras do eBay, que aposta no sistema como método-padrão de pagamento para as transações on-line. Cerca de 40 por cento dos pagamentos recebidos pelo PayPal não estão associados a transações do eBay. A gerência vem utilizando o PayPal, uma área de alto crescimento, para ajudar a recolocar os negócios e superar a estagnação do crescimento.

Em 2005, o eBay comprou o Shopping.com, site de comparação de preços on-line, e o Skype Technologies, que oferece serviço de realização de chamadas telefônicas pela Internet de forma gratuita ou a um baixo custo. Mercados nos quais o eBay costumava ter dificuldades para entrar — como imobiliárias, viagens, venda de carros novos e itens colecionáveis caros — demandam maior comunicação entre os compradores e os vendedores do que o eBay consegue oferecer atualmente, mas os serviços de comunicação oferecidos pelo Skype podem ajudar.

Em 2009, entretanto, o eBay anunciou seus planos de livrar-se do Skype, admitindo seu erro na aquisição da empresa. O eBay imaginou que clientes e vendedores usariam o Skype para falar sobre as transações, mas o recurso nunca foi utilizado da maneira esperada. O Skype custou 2,6 bilhões de dólares ao eBay, que espera recuperar somente parte do investimento. Investidores aconselharam a empresa a livrar-se do Skype e a direcionar os fundos recebidos em novas iniciativas de crescimento.

Questões

1. Aplique os modelos de cadeia de valor e de forças competitivas ao eBay.
2. Qual o modelo de negócios e a estratégia de negócios do eBay? O quão bem-sucedidos eles têm sido?
3. Quais os problemas frequentemente enfrentados pelo eBay? Como a empresa está tentando resolvê-los?
4. As soluções implantadas são boas? Explique. Existem outras soluções que o eBay deveria considerar?
5. Qual o papel dos fatores pessoais, organizacionais e tecnológicos na resposta do eBay aos problemas?
6. O eBay alcançará o sucesso no longo prazo? Justifique.

Referências bibliográficas

BHATT, Ganesh D.; Varun Grover. "Types of information technology capabilities and their role in competitive advantage". *Journal of Management Information Systems*, 22, n. 2, primavera 2005.

BUGHIN, Jacques; CHUI, Michael; JOHNSON, Brad. "The next step in open innovation". *The McKinsey Quarterly*, jun. 2008.

CHAMPY, James. *Outsmart: How to do what your competitors can't*. Upper Saddle River, NJ: FT Press, 2008.

CHAMPY, James A. *X-Engineering the corporation: reinventing your business in the digital age*. New York: Warner Books, 2002.

Apesar do erro na aquisição do Skype, o eBay ainda tenta expandir os negócios através de novas aquisições. A empresa também comprou o site StubHub, que revende ingressos, adquiriu 25 por cento do site de classificados Craigslist, e comprou a Kurant (ProStores atualmente), cuja tecnologia permite que os usuários criem lojas on-line. Alguns analistas comentam que embora muitas das aquisições individuais do eBay sejam bem-sucedidas, elas não criaram a sinergia esperada e a diversificação afastou o eBay de seu negócio original: leilões.

Mas pode ser isso que o eBay queria afinal. Empresas familiares foram totalmente contra grande parte das mudanças recentes do eBay. Donahoe costuma sempre figurar na lista de 'CEOs odiados' e os vendedores expressaram seu descontentamento em fóruns on-line e em reuniões de acionistas. Mas Donahoe e os outros gerentes do eBay acreditam que manter a venda de produtos de preço fixo por vendedores confiáveis tornam as vendas mais amigáveis e previsíveis. Manter grandes vendedores acabará com a marca e a reputação do eBay de ser um brechó dinâmico? Ou lançará o eBay na direção da parte que mais cresce no comércio eletrônico?

Relatórios de 2009 parecem promissores. Apesar do clima econômico desfavorável, as ações do eBay superaram as quedas do início do ano passado e subiram 71 por cento. Entretanto, o tráfego no site continua a diminuir à medida que os usuários migram para a Amazon e outros semelhantes. O eBay ainda tem um longo caminho pela frente na recuperação de seus dias de glória na explosão ponto.com. O site de leilões mais promissor da Internet conseguirá se distanciar tão drasticamente da fórmula que fez dele um sucesso?

Fontes: Kevin Kelleher, "Is John Donahoe finally turning eBay around?". Disponível em: www.gigaom.com. Acesso em: 14 jun. 2009; Peter Burrows, "eBay outlines three-year revival plan". *Business Week*, 12 mar. 2009; Geoffrey A. Fowler, "Auctions fade in eBay's bid for growth". *The Wall Street Journal*, 26 mai. 2009; "eBay retreats in Web retailing". *The Wall Street Journal*, 12 mar. 2009; "eBay to unload Skype in IPO, citing poor fit". *The Wall Street Journal*, 15 abr. 2009; Geoffrey A. Fowler e Evan Ramstadt, "eBay looks abroad for growth". *The Wall Street Journal*, 15 abr. 2009; Brad Stone, "eBay's new leader moves swiftly on a revamping". *The New York Times*, 24 jan. 2008.

CHEN, Pei-Yu (Sharon); HITT, Lorin M. "Measuring switching costs and the determinants of customer retention in Internet-enabled businesses: A study of the online brokerage industry". *Information Systems Research*, 13, n. 3, set. 2002.

CHRISTENSEN, Clayton. "The past and future of competitive advantage". *Sloan Management Review*, 42, n. 2, inverno 2001.

CHRISTENSEN, Clayton; HARRIS, Jeanne G.; KOHLI, Ajay K. "How do they know their customers so well?". *Sloan Management Review*, 42, n. 2, inverno 2001.