

## **CAPÍTULO I – APRESENTAÇÃO**

### **Introdução**

No contexto competitivo atual é impossível negar a importância da tecnologia para o desempenho das empresas em seus respectivos mercados de atuação. Novos desafios se apresentam em frequência e intensidade crescentes, potencializados por uma rede de mudanças ambientais, políticas, econômicas e tecnológicas que pressionam a empresa a assumir novas posturas e procurar novos meios de se diferenciar de seus concorrentes.

Com mercados e seus participantes mudando constantemente, para que uma empresa consiga estabelecer uma vantagem competitiva sustentável é necessário que ela procure continuamente inovar para competir (Tapscott & Caston,1993). A história da evolução dos negócios é repleta de empresas - incluindo grandes companhias multinacionais - que falharam porque não acompanharam as mudanças e tendências de mercado ou porque não entenderam ou souberam atender às necessidades de seus clientes.

Por isso, a modernização tecnológica, hoje, é aceita como um dos fatores fundamentais para dinamizar o processo de desenvolvimento. Quanto maior o ritmo de desenvolvimento que se quer imprimir em uma empresa ou em uma sociedade como um todo, mais elas devem estar vinculadas ao uso de tecnologias adequadas às suas matérias primas, aos seus recursos humanos e à sua realidade (Marcovitch,1996).

Porter (1991) reafirma a importância de as empresas procurarem criar vantagem competitiva por meio da inovação, melhorando ou criando novas maneiras de desenvolver suas atividades, o que incluiria: a. modificações de produtos e/ou serviços; b. mudanças nos processos; c. novas abordagens de comercialização e interação; e, d. novas formas de distribuição. Em menor ou maior grau a Internet se aplica como ferramenta facilitadora em cada um desses processos.

Todo esse trabalho parte do pressuposto que as empresas são, basicamente, conjuntos de componentes dinâmicos que interagem constantemente entre si e que possuem à sua disposição inúmeras fontes - tangíveis e intangíveis - que podem ser usadas para criar diferenciais competitivos. Para encarar os desafios atuais, torna-se cada vez mais necessário que as organizações redefinam sua visão estratégica de criação de valor baseadas em fatores intangíveis como os relacionamentos, o conhecimento e a propriedade intelectual, que, hoje, estão se configurando como os principais impulsionadores do sucesso tanto de curto quanto de longo prazo (Boulton, Libert & Samek, 2000). Isso porque as fontes tangíveis são cada vez mais fáceis de serem replicadas, pressionando as empresas a se voltarem mais e mais para a construção de

relacionamentos com seus clientes para se diferenciarem de seus concorrentes e obterem a sua tão almejada lealdade.

De acordo com Flint, Woodruff & Gardial (1997) a conquista dessa lealdade requer as seguintes informações:

1. O que os clientes valorizam (ou necessitam) em um determinado momento;
2. Seu nível de satisfação com a habilidade dos fornecedores em oferecer-lhes este valor;
3. E como suas percepções de valor mudam.

Para que as empresas possam recolher e utilizar essas informações e, em última instância, serem bem-sucedidas em sua atuação frente às novas configurações que se apresentam no mercado, é necessário que elas se utilizem das tecnologias disponíveis principalmente para ter a oportunidade de conectarem suas atividades em tempo real e traduzirem essa conexão em novos e inovadores relacionamentos com clientes, fornecedores, investidores, funcionários e sociedade como um todo para obter vantagem competitiva.

Isso já é feito por meio da utilização de vários instrumentos e programas que as auxiliam na interação com os clientes, como bancos de dados, *softwares* de administração de relacionamentos, *call-centers* etc. E, com a evolução das redes de telecomunicações e da tecnologia de informação em geral, a Internet se transformou também, nos últimos anos, em uma ferramenta para tal função. Sua importância aumenta ainda mais quando se pensa no estreitamento de relacionamento com clientes que estão dispersos geograficamente e que, por meio da rede de computadores, podem ser facilmente contatados ou contatar outras empresas conforme sua disponibilidade e conveniência.

À medida que as empresas evoluem no modo como elas interagem entre si, não mais separando o *e-business* de suas demais atividades mas utilizando ambos de forma consistente, começam a tirar proveito das sinergias existentes e impulsionam a sua atuação no mercado.

Passada a primeira fase de reviravolta causada no mercado mundial pela Internet e pelo fracasso de muitas empresas em suas empreitadas virtuais, um novo cenário finalmente começa a ser vislumbrado. Ainda que o futuro do uso dessa ferramenta seja, de certo modo, nebuloso, as empresas que se decidiram por utilizar a Internet para expandir seus negócios e fortalecer relacionamentos com clientes parecem ter maiores chances de manter ou alcançar uma posição melhor nos mercados onde respectivamente atuam.

A Internet é, indiscutivelmente, uma nova tecnologia extremamente importante, o maior erro no início de seu uso foi a crença de que ela mudaria tudo, tornando as antigas normas de competição obsoletas, o que, apesar de ter sido uma reação natural, foi igualmente precipitada e acabou levando muitas empresas a tomarem decisões equivocadas. A busca por um diferencial competitivo não requer, exatamente, uma abordagem radicalmente nova do negócio, muitas das empresas bem sucedidas são aquelas que usam a Internet como complemento aos modos tradicionais de competição (Porter,2001).

Portanto, ao contrário do que acontecia até há pouco tempo, não basta mais ter apenas uma idéia interessante para atuar no ambiente virtual, é necessário possuir um plano estratégico claro que seja consistente com as outras atividades da empresa e que defina claramente de que modo a Internet pode ser utilizada para ajudá-la a alcançar esses objetivos.

Basicamente, o que precisa ser feito hoje é se afastar da retórica sobre as estratégias de *e-business* e nova economia e ver a Internet como ela realmente é: uma ferramenta facilitadora que pode ser usada em qualquer setor como parte de quase qualquer estratégia. A questão atual, portanto, deixa de ser se deve-se usar a Internet – as empresas não têm escolha se elas querem continuar competitivas – mas sim como usá-la (Porter,2001).

A nova dinâmica competitiva não está restrita às empresas que operam exclusivamente na Internet, mas abrange as empresas tradicionais que estão ajustando suas estratégias de negócios para o novo ambiente, e são essas últimas o foco desta dissertação.

Dentro dessa nova dinâmica, o mercado corporativo tem ganho destaque progressivamente aumentando seu espaço nos negócios na Internet, e, por isso, será foco deste estudo. Essencialmente porque muitas empresas já perceberam que essa nova ferramenta as está ajudando a abrir perspectivas bastante atraentes de desenvolvimento de negócios em todo os setores econômicos, configurando-se em um instrumento a mais para que elas se preparem melhor competitivamente e minimizem o risco de serem superadas pela concorrência.

De acordo com Honeycutt, Flaherty & Benassi (1998), Murphy (1996), Cavanaugh (1995), Donath (1995) e Cross (1994) muitas empresas estão incorporando a *Web* às suas estratégias de negócio porque a Internet pode ser utilizada de inúmeras maneiras, entre elas:

1. Pesquisa de mercado;
2. Alcance de novos mercados;
3. Oferecimento de melhor serviço ao cliente;

4. Distribuição mais rápida de produtos;
5. Resolução de problemas dos clientes;
6. Comunicação mais eficiente com os clientes;
7. Reunião de informações sobre clientes, concorrentes e mercados potenciais;
8. Comunicação de informações sobre a empresa, seus produtos e serviços;
9. E, talvez a mais importante, fornecimento de apoio para se desenvolverem relacionamentos mais estreitos com os clientes.

Ainda que o uso da Internet não tenha atingido todo seu potencial, sendo seu impacto ainda restrito na América Latina, ela já está mudando o modo como os clientes, fornecedores e concorrentes em geral interagem, criando grandes oportunidades e ameaças, e oferecendo um meio a mais para que a empresa possa se relacionar com fornecedores, clientes e funcionários e também atrair novos segmentos de clientes.

Abre-se, assim, uma grande oportunidade para o desenvolvimento de pesquisas, tendo a Internet como ponto de partida para a obtenção de uma visão dinâmica do ambiente de negócios onde as empresas se inserem.

### ***1.1. Formulação da situação-problema***

A intensificação do processo de inovação tecnológica é indispensável para a competitividade das empresas em todo o mundo. No Brasil, pode-se afirmar que o esforço que vem sendo realizado nesse sentido ainda é muito pequeno. Os gastos em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) do governo e das empresas ainda precisam ser ampliados substancialmente nos próximos anos.

O setor de telecomunicações, no entanto, tem se mostrado uma exceção destacando-se pelos seus investimentos para montar uma infra-estrutura tanto de comunicação de voz quanto de transmissão de dados à altura dos países mais desenvolvidos, oferecendo crescentemente tecnologias mais avançadas. O crescimento do setor, obviamente, não se deve apenas a investimentos em P&D mas também à existência, até bem pouco tempo, de uma demanda reprimida relativamente grande que não estava sendo atendida e que ajudou a impulsionar o seu desenvolvimento.

Somado a isso pode-se dizer que o desenvolvimento tecnológico do setor de telecomunicações influi não só em seu desempenho mas também na performance de vários outros setores e, de maneira especial, no *e-commerce*, porque este setor é responsável pelo oferecimento de uma parte dos serviços de infra-estrutura que suportam as atividades dos demais setores produtivos do país.

Na realidade, pode-se dizer que este segmento está caminhando mais rapidamente do que a maioria dos outros setores para se encaixar dentro de um novo paradigma<sup>1</sup> econômico-social que está se formando no mundo atualmente e cujo propósito principal é o desenvolvimento cada vez maior da sociedade da informação.

Esse novo paradigma é caracterizado por (Tapscott, Lowy & Ticoli, 2000:88-89):

- Uma maior acessibilidade aos parceiros: a informação que não estava previamente disponível pode se tornar disponível quando digitalizada, possibilitando diferentes tipos de acesso entre parceiros.
- Novas interdependências.
- Metabolismo inter-organizacional: maior fluxo de informações e maior agilidade dentro da empresa.
- Competitividade cooperativa: por exemplo, a cooperação entre diferentes centros de pesquisa, o uso de um mesmo sistema de reservas para diferentes cadeias de hotéis etc.
- Criação de valor inter-organizacional: os serviços computacionais possibilitam aos parceiros a criação conjunta de produtos e serviços.

As premissas básicas desta nova sociedade de informação envolvem um ambiente global, baseado em informação e sua apropriação econômica, social, cultural, científica, tecnológica e industrial, e têm na informática e nas telecomunicações duas de suas principais “molas-mestras” para atingir seus objetivos estratégicos, uma vez que estas possibilitam a interação cada vez maior entre a sociedade e as instituições fornecedoras de informação.

Essa convergência entre as tecnologias de computação e de comunicações começou na década de 1990 e tem se estendido até hoje, sendo delineada, basicamente, por cinco aspectos principais (Bettis & Hitt, 1995; Coutinho, Cassiolato & Silva, 1995):

- O envolvimento direto do usuário nos processos.
- A existência de novos sistemas e redes.
- A definição de instrumentos para gerar as inovações e mudanças tecnológicas.
- A crescente importância na utilização do conhecimento.
- E a troca constante de informações.

---

<sup>1</sup> Segundo Kuhn (1982:13) paradigma diz respeito às “realizações científicas universalmente reconhecidas que, durante algum tempo fornecem problemas e soluções modelares para uma comunidade de praticantes da ciência”.

Em todos esses âmbitos a Internet pode ser de grande ajuda. Não existe dúvida de que a tecnologia de informação em geral - e a Internet em particular - podem se constituir em meios capazes de alavancar a modernização e a competitividade de todos os setores produtivos da atividade econômica do país e, conseqüentemente, apoiar o seu desenvolvimento social e a construção de relações internacionais com outros países. No entanto, para que uma empresa obtenha essa competitividade nos mercados onde decidiu atuar é necessário que suas estratégias de marketing também sejam coerentes com esse ambiente onde está inserida.

Pode-se perceber que, gradativamente, as empresas estão se movimentando nesse sentido, promovendo sua modernização e adotando técnicas avançadas de gestão e organização, suportadas pela rede de informação possibilitada pela Internet. O resultado disso são importantes avanços como aumento da produtividade, compartilhamento de fatores de produção e melhor atendimento aos clientes. Com o aprofundamento desse esforço e sua difusão junto a vários segmentos e empresas, estarão dadas as condições para a continuidade do aumento da eficiência no nível das empresas e no fortalecimento de suas posições nos mercados interno e externo.

Basicamente, o uso da Internet pode ter um grande impacto na competição entre as empresas por vários motivos, porque pode possibilitar (Turban, Lee, King et al. 2000:429):

- **Menor custo de busca para o cliente:** possibilitando que os clientes encontrem produtos e/ou serviços mais baratos (ou melhores) forçando as empresas a reduzirem seus preços e/ou melhorarem a qualidade de seus produtos e/ou serviços (Bakos, 1997).
- **Comparações rápidas:** os clientes não só podem achar produtos baratos, mas podem achá-los mais rapidamente.
- **Diferenciação:** o *e-commerce* permite a customização de produtos. Os clientes gostam de diferenciação e estão, freqüentemente, dispostos a pagar mais por ela o que ajuda a diminuir a substituíbilidade entre produtos e/ou serviços.
- **Serviço ao cliente:** podem ser oferecidos melhores serviços, o que é um fator competitivo muito importante, especialmente para construção de relacionamentos entre fornecedores e compradores.

De acordo com Etzel, Walter & Stanton (2001) a Internet também tem um grande impacto nos estilos de vida e nos padrões de consumo dos clientes e no bem estar econômico da sociedade como um todo.

Ela, em última instância, pode ajudar diretamente na comunicação e interação com o cliente, lidando com reclamações e *feedbacks* com relação ao uso do produto e/ou serviço, conduzindo pesquisa de mercado, persuadindo o cliente a responder levantamentos e preencher formulários pela *Web*, oferecendo à empresa a capacidade de conduzir suas atividades em tempo real e atualizando continuamente informações sobre o mercado. Também pode ajudar a oferecer serviços pós-venda para o cliente, dando a ele acesso aos seus especialistas e facilitando a formação de comunidades com grupos de usuários.

### ***1.2. Justificativa da escolha do tema***

Tendo em vista todo esse cenário, a Internet foi escolhida como foco desse estudo porque pode oferecer um ambiente no qual os clientes podem conversar entre si e com a empresa sobre os serviços e produtos, características desejadas e questões que possam adicionar valor aos seus serviços o que facilita o alcance de lealdade do cliente e encoraja a realização de negócios repetidos com a empresa que vão consolidando o conceito de confiança (Terpstra & Sarathy,2000). Isso porque, a partir do momento que a empresa coloca o cliente como participante direto do processo de desenvolvimento e adaptação de serviços e produtos, ela se diferencia de seus concorrentes por uma maior capacidade de oferecer um grau mais elevado de customização e ainda mantém um canal permanentemente aberto de comunicação que pode funcionar como base para construção de relacionamentos com os clientes o que pode levar à criação de um valor superior e proporcionar à empresa uma vantagem competitiva.

Isso é extremamente importante porque o mercado atual demanda um desenvolvimento flexível de relacionamentos entre as empresas e seus fornecedores, clientes, parceiros e concorrentes, alterando o modo com que as empresas desenvolvem seus negócios e dialogam com seus parceiros de negócio (Cartwright,2000).

As oportunidades oferecidas por essa nova ferramenta, no entanto, não são unilaterais. O acesso fácil à informação e a proliferação rápida de redes complexas não só criam valor, mas também criam vulnerabilidades. Algumas companhias vão além de simplesmente desenvolver sua própria rede de valor, elas também podem aprender como identificar e explorar as fraquezas das redes de valor de seus concorrentes e, por isso, se tornam capacitadas a atacar ou até destruir os modelos de negócio de seus concorrentes. Portanto, mais do que nunca, as companhias devem estar aptas a acirrar a concorrência e a se defender de seus ataques (Cartwright,2000). O conhecimento profundo e uso adequado da Internet podem ajudá-las nessa questão.

Ainda que Internet já tenha demonstrado não ser equalizador competitivo tão potente, ou seja, capaz de sozinho colocar empresas de vários portes em um nível similar de competitividade, ela é um instrumento que, definitivamente, não pode mais ser desprezado pelas empresas, principalmente para aquelas que atuam em diversos países e que pode, sim, ser utilizado para suportar as atividades de marketing, especialmente, no que tange à consolidação dos relacionamentos entre clientes e empresas. É dentro desse contexto que será desenvolvido esse estudo.

O setor de telecomunicações, por sua vez, foi escolhido para ser objeto desse estudo porque:

- É um dos mais proeminentes setores no Brasil: respondendo, atualmente, por 7% do PIB nacional. De acordo com o Anuário Telecom 2000 (Wohlers & Plaza, 2000), o faturamento das empresas de telecomunicações em 2000 somou 42,4 bilhões de dólares, o que significa um crescimento de 28% em relação ao ano anterior, enquanto o PIB se expandiu apenas 4,46% no mesmo período (Brasil em exame, 2001). Em 2002 espera-se que o mercado de transmissão de dados no mercado corporativo cresça mais que o de voz. (está previsto o crescimento de 35% ao ano contra 5% de aumento ao ano da telefonia privada e doméstica).
- É um setor intensivo em tecnologia, portanto, espera-se que as empresas atuantes no setor sejam inovadoras no uso de novas ferramentas para obter e manter clientes.
- É um setor que está assumindo um perfil essencialmente global, com a maioria das empresas atuantes no mercado sendo multinacionais e tendo também em seu portfólio de clientes grandes corporações multinacionais, algumas delas com alcance global.
- E, finalmente, é um setor que apenas recentemente abriu suas portas para a concorrência (até bem pouco tempo atrás o setor era monopólio do governo brasileiro, como será verificado em seu histórico ao longo desse trabalho) e neste ano a concorrência tende a se acirrar ainda mais com a autorização da Anatel (Agência Nacional de Telecomunicações) para que as empresas que cumpriram as metas pré-estabelecidas até o final de 2001 possam ampliar seu mercado de atuação.

Em suma, com o aumento da competitividade no setor de telecomunicações a importância a longo prazo de conhecer os seus clientes e entender as dimensões dos relacionamentos com esses clientes é um aspecto crítico para o futuro da empresa que pode ser alavancado pela Internet e, por isso, seu uso por esse setor será o foco desse estudo.



Além disso, como os serviços oferecidos pelas empresas de telecomunicações - tanto no mercado tradicional quanto no mercado *on-line* - se inserem dentro de um conceito global e interativo, especialmente dentro do segmento *Business to Business*, acredita-se que o exame da essência e das tendências dos serviços de telecomunicações e sua relação com o *e-business* fornecerão a base necessária para o levantamento de alguns dos desafios que se apresentam dentro da nova configuração de mercados, mostrando às empresas como elas podem oferecer valor aos seus clientes empresariais tanto dentro quanto fora do país, podendo levar em alguns casos, à fidelização, o que proporcionará a possibilidade de obtenção de vantagem competitiva sustentada por sua rede de relacionamentos.

É fato que as empresas inovadoras que empregam novas ferramentas como a Internet estão melhor preparadas para ambientes mais dinâmicos e complexos e conseguem se adequar melhor devido à sua postura estratégica pró-ativa criando o seu futuro por meio de estratégias ofensivas tecnológicas e de marketing, sustentadas, na maior parte dos casos, por estruturas organizacionais flexíveis. E é justamente isso que procurar-se-á mostrar por meio deste estudo.

### ***1.3. Apresentação do problema***

O problema de pesquisa que servirá de ponto de partida para o desenvolvimento da dissertação é o seguinte:

*“Quais características/atributos dos serviços on-line oferecidos pelas empresas de telecomunicações possibilitam a oferta de um valor diferenciado aos clientes corporativos, ajudando no relacionamento entre empresas?”*

### ***1.4. Objetivo do estudo***

O objetivo central dessa dissertação é estudar como os serviços *on-line* oferecidos pelas empresas de telecomunicações podem ser utilizados estrategicamente como fontes de criação de valor e, por conseguinte, construção de relacionamentos. Especificamente, procurar-se-á verificar:

- a.* quais os tipos de serviços que estão sendo oferecidos atualmente e o seu nível de qualidade;
- b.* quais os aspectos relacionados às interações e infra-estrutura que estão por trás desses serviços são fontes potenciais de construção de relacionamento entre os clientes empresariais e as empresas de telecomunicações; e,
- c.* quais as dificuldades e vantagens do uso da Internet para o oferecimento de serviços; e,

*d.* como a Internet se tornou um instrumento facilitador de negócios para as empresas, especialmente aquelas que atuam em diversos países.

Como o tema ainda pode ser considerado relativamente novo, o estudo será exploratório e tentará provar que, apesar de a Internet não ser tão revolucionária como se pensava a princípio como arena transacional, ela é, de fato, uma ferramenta de serviços que pode ser utilizada para facilitar o fluxo de negócios entre as corporações.

## CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA

### Introdução

Para que se possa analisar o impacto do uso da Internet sobre os serviços das empresas de telecomunicações e a construção de relacionamentos com seus clientes é necessário que se enxergue a situação sobre diversas perspectivas para que o problema de estudo seja delimitado.

Ainda que a essência desse trabalho seja o estudo do setor de telecomunicação e sua utilização da Internet vários referenciais precisam ser abordados para que se possa enxergar todos os aspectos que margeiam, atualmente as atividades de marketing e o funcionamento da Internet, estando eles dispostos em grandes grupos de referenciais teóricos apresentados da seguinte maneira:

1. **Globalização, Tecnologia da Informação, Competitividade e Marketing:** são os termos base dessa dissertação e serão levantados para que se possa ter o pano de fundo no qual se calçarão as atividades da empresa nesse novo milênio. Dentro desse item serão também abordadas algumas peculiaridades dentro do conceitos de competitividade que têm ligação direta e influência indiscutível na escolha ou não do uso da Internet pelas empresas, são estas:
  - 1.1. **Orientação para mercado:** para que uma empresa atue nas configurações altamente mutáveis do mercado e vá ao encontro das necessidades de seus clientes é necessário que ela tenha uma noção clara do funcionamento do mercado e das atitudes de seus concorrentes, para isso suas estratégias não podem ser guiadas somente pelo seu mecanismo interno e, sim, determinadas a partir de uma visão externa. Por isso, termos como orientação para mercado e marketing precisam ser analisados nesse trabalho.
  - 1.2. **Valor e Vantagem competitiva:** a abordagem desses dois conceitos se faz necessária devido à sua repetição durante todo esse trabalho e de sua importância para o ganho de competitividade das empresas.
2. **Cientes Corporativos:** como o foco do estudo é o mercado *Business to Business* é relevante que se estudem suas características, suas distinções em relação ao mercado consumidor final e o modo como são tomadas as decisões e estabelecidos os relacionamentos para que possa se verificar de que maneira a Internet pode ter um papel preponderante nesse segmento.
3. **Serviços:** como o tema deste trabalho é o oferecimento de serviços por meio da Internet como fonte de construção de relacionamentos e como as empresas de telecomunicações oferecem

basicamente serviços é importante que sua essência seja examinada para que possa se proceder a um estudo mais profundo do problema de estudo.

4. **Internet:** como é o uso dessa ferramenta que irá ser examinado na pesquisa empírica, faz-se necessário também o estudo de suas características básicas e de sua situação atual para que possam ser desenvolvidos os instrumentos da pesquisa de campo.

- 4.1. **Os serviços on-line como ferramenta para o desenvolvimento de relacionamento com os clientes:** verificar-se-á (dados todos os elementos de competitividade e definindo-se o marketing de relacionamento) como os serviços podem ser utilizados para o desenvolvimento de interações com os clientes.

## **2.1 Explorando termos-base: Globalização, Tecnologia da Informação<sup>2</sup>, Competitividade e Marketing**

É impossível o estabelecimento de estratégias de marketing bem sucedidas sem que a empresa se volte para o ambiente onde está inserida, monitorando suas configurações e tentando prever ou se antecipar às suas tendências, montando assim as diretrizes para a sua atuação no mercado.

Autores como Etzel, Walter & Stanton (2001) e Kotler (2000) afirmam que o ambiente externo possui uma série de fatores que não são controláveis pela empresa, mas que influenciam a sua atuação e a sua relação com os clientes, fornecedores, intermediários e concorrentes.

Atualmente, dentre tantos fatores, dois têm se destacado como bases de funcionamento do mercado, margeando as atividades da maioria das organizações e afetando o seu nível de competitividade: a globalização e a tecnologia de informação.

O fenômeno da globalização ao mesmo tempo que permite que empresas e indivíduos atuem em mercados inimagináveis há alguns anos, está demandando dessas mesmas empresas que elas façam uso estratégico da tecnologia à sua disposição para que possam alcançar níveis de competitividade adequados. Todo esse processo implica, necessariamente, na especialização da estrutura produtiva, especialmente no tocante às atividades de infra-estrutura, como os serviços de telecomunicações.

É fato indiscutível que produtos, serviços ou atividades empresariais não se restringem mais às fronteiras de um só país (nem poderiam). Com o advento de sistemas computacionais altamente

---

<sup>2</sup> O termo Tecnologia da Informação será tratado, por vezes, apenas como TI ao longo desse trabalho.

desenvolvidos, estreita-se a interdependência entre países e aumenta a concorrência entre as organizações, e todos os setores econômicos de um país estão envolvidos nesse processo.

Devido à pressão para baixar custos, melhorar a qualidade e atender os mercados da melhor maneira possível, os negócios começam a se desenvolver com o olhar mais voltado para conceitos globais amparados por movimentações econômicas e políticas - como, por exemplo, a criação de mercados de livre comércio - que têm influência direta sobre a competição global.

A importância da concorrência global não se refere somente às empresas que atuam em outros países. Aquelas que atuam apenas localmente também devem se preparar tanto para atender clientes com presença no exterior quanto para enfrentar a competição de empresas que vêm atuar em seus mercados (situação clara no setor alvo deste estudo).

Os clientes também têm assumindo um papel influenciador importante para que uma empresa adote uma orientação global, porque, conforme eles se tornam globais esperam que seus fornecedores também o sejam, ou, pelo menos, que lhes ofereçam produtos e/ou serviços com qualidade global (Terpstra & Sarathy, 2000). É fato que clientes que atuam em vários países têm a propensão a realizar seus negócios com empresas que tenham a capacidade de adaptar e entregar soluções customizadas para os seus problemas e que atendam suas necessidades, quando e onde quer que eles estejam desenvolvendo seus negócios (Daniels & Daniels, 1994), nesse contexto, a TI, e, mais especificamente, a Internet, começam a ganhar importância crescente.

A globalização requer uma mudança estrutural fundamental nas práticas de negócios que pode ser amparada pela tecnologia.

Segundo Daniels & Daniels (1994:xvii-xix) para uma empresa ser considerada globalizada ela deve:

- Ter um conceito de negócios globalizado;
- Ter a habilidade de desenvolver negócios independentemente de localizações de uma maneira integrada, sem fronteiras;
- Construir redes de confiança dentro e fora da empresa;
- Assegurar que os ajustes culturais necessários sejam realizados;
- Preocupar-se que seus executivos estejam preparados a atuar como coordenadores e conectores, procurando obter as vantagens de se atuar com economias de escala e escopo; e,
- Comunicar-se abertamente para que seja transmitida uma visão clara de longo prazo para a empresa.

Em essência, a globalização envolve realizar negócios ao redor do mundo procurando balancear as qualidades globais dos produtos ou serviços e as necessidades únicas das diversas bases locais de clientes. Para isso, a empresa deve procurar dissolver idéias etnocêntricas<sup>3</sup>, reconhecer os talentos internos e procurar a cooperação dos seus clientes globais (Daniels & Daniels, 1994).

Mesmo que a globalização e conseqüente interdependência crescente entre os mercados seja uma realidade para a maior parte das economias nacionais, lidar com ela ainda se constitui em um grande desafio para as empresas (Oliveira,Jr.,1999).

A partir do momento que os mercados começam a se abrir e investimentos estrangeiros fluem entre países internacionalizando o capital das empresas, grande parte das suas atividades precisa ser reestruturada para se adaptar às novas configurações, o que embute também riscos e dificuldades - como conflitos culturais e aumento do desemprego - particularmente nos países em desenvolvimento. Não há, entretanto, como não aceitar os benefícios de uma maior e mais ampla disseminação de conhecimentos, que propicia novas oportunidades e novos desafios para as empresas.

Obviamente, muitos aspectos influenciam o conceito de globalização mas a maior parte deles é potencializada por progressos tecnológicos, isso desde a integração comercial até a comunicação mais direta e transparentes entre países.

Se há uma verdade absoluta sobre a globalização é que uma empresa não pode se tornar realmente global sem fazer um uso consciente de uma ampla variedade de tecnologias de informação. Uma boa utilização da TI permite a minimização dos impactos negativos de distância e tempo e o compartilhamento mais fluido de conhecimento dentro e fora da empresa. (Daniels & Daniels,1994).

A Tecnologia da Informação pode ser definida como:

*“um conjunto de hardware e software que desempenha uma ou mais tarefas de processamento de informações do sistema de informações, como coletar, transmitir, estocar, recuperar, manipular e exibir dados” (Welzel & Erdmann,2001:2)*

A TI pode ser enxergada como o resultado da evolução e união da informática, das telecomunicações e da automação (Gonçalves,1994). Expandindo-se esse conceito, observa-se que

---

<sup>3</sup> O etnocentrismo pode ser definido como o modo com que um grupo se considera como referência classificando os demais grupos a partir de suas características (Ferraro, 1994).

a TI pode agir também como facilitadora e modificadora das formas tradicionais de se realizarem os negócios.

A TI surgiu como ferramenta para reduzir custos e agilizar o processo de troca de informações. (Gonçalves & Gonçalves Filho, 1995). Para atingir esse objetivo ela é capaz de assumir uma série de funções dentro de uma empresa, entre elas (Daniels & Daniels,1994):

- A automatização de processos;
- A construção de infra-estruturas de comunicação internas e externas;
- A conexão da empresa com clientes e fornecedores;
- O apoio à tomada de decisão; e,
- O aumento da velocidade de transmissão das vias de informação.

De acordo com Silva (1999) ela pode ser considerada um dinamizador das mudanças processadas nas empresas em sua forma de competir, desempenhando um papel central para torná-las mais aptas a responder às mudanças que ocorrem no mercado e para buscar novos parâmetros de aprendizado, especialmente no que diz respeito à globalização de mercados.

Visto isso, pode-se afirmar que a TI pode ser considerada um dos mais poderosos instrumentos organizacionais com influência para alterar as bases de competitividade e estratégias empresariais (Albertin,1997).

Entende-se por competitividade:

*“a capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado.”*  
Amigo (1998:112)

Resultando de:

*“um conjunto de ações produtivas, administrativas e comerciais, que permitem à empresa alcançar seus objetivos de rentabilidade, crescimento e participação nos mercados, mediante a conquista e manutenção de clientes previamente selecionados.”* Rodrigues Filho (1999)

Portanto, ela refere-se, basicamente, ao quanto uma empresa é eficaz e eficiente<sup>4</sup> em relação aos seus concorrentes em servir os seus clientes (Dickson, 1994).

---

<sup>4</sup> A eficácia trata da qualidade dos produtos, da fatia do mercado e da lucratividade, enquanto a eficiência tem a ver com a velocidade de resposta e os custos baixos (Czinkota et al., 2001:45).

Nos anos recentes, começou-se a verificar que a TI e os sistemas de informação baseados no computador podem ser usados não apenas como meios para melhorar a eficiência das operações, mas também como meios para prover novas oportunidades às organizações (Bannon *in* Galliers & Baets,1998). A convergência e integração do computador com as telecomunicações e a onipresença do computador em todos os aspectos de nossas vidas significa que poucas atividades dentro de uma organização escapam da influência da tecnologia.

A tecnologia não só tem papel importante como parte da estratégia de uma empresa, ajudando-a na obtenção de vantagem competitiva e assegurando a sua sobrevivência, mas também, funciona como força impulsionadora que cria a necessidade de mudança. O uso da tecnologia envolve a necessidade de visão e perspectiva, vislumbrando-se para onde ela está caminhando e como pode nos ajudar com a dinâmica das mudanças, superando restrições e criando oportunidades.

O uso estratégico da TI pode, indubitavelmente, agir como um facilitador para o alcance de objetivos globais de negócios, ajudando a administrar fluxos essenciais de negócios de uma maneira integrada, a compartilhar conhecimento e transferir habilidades em uma base mundial, e a reduzir os impactos de tempo e distância.

Independente do seu uso, a importância da tecnologia para as empresas tem aumentado consideravelmente como pode-se verificar - a título de ilustração empírica - em uma série de três pesquisas realizadas em 1996, 1998 e 2000 pela empresa de consultoria *AT&Kearney* junto a 251 *CEOs*<sup>5</sup> de 26 países dos cinco continentes (sendo 17 executivos da região da América Latina), onde verificou-se que (*AT&Kearney*, 2000):

- Enquanto em 1996, 45% dos respondentes afirmaram que as decisões a respeito da tecnologia deviam seguir as diretrizes pré-estabelecidas pelas estratégias definidas pelas empresas;
- Em 1998, 55% dos respondentes achavam que as decisões sobre tecnologia já poderiam ser consideradas como parte da tomada de decisões estratégicas, portanto, se verificava a presença de uma preocupação maior com o alinhamento entre estratégia de negócio e tecnologia. Na época, os *CEOs* afirmaram que dedicavam cerca de 22% de seu tempo para se manterem atualizados com as novas tecnologias.

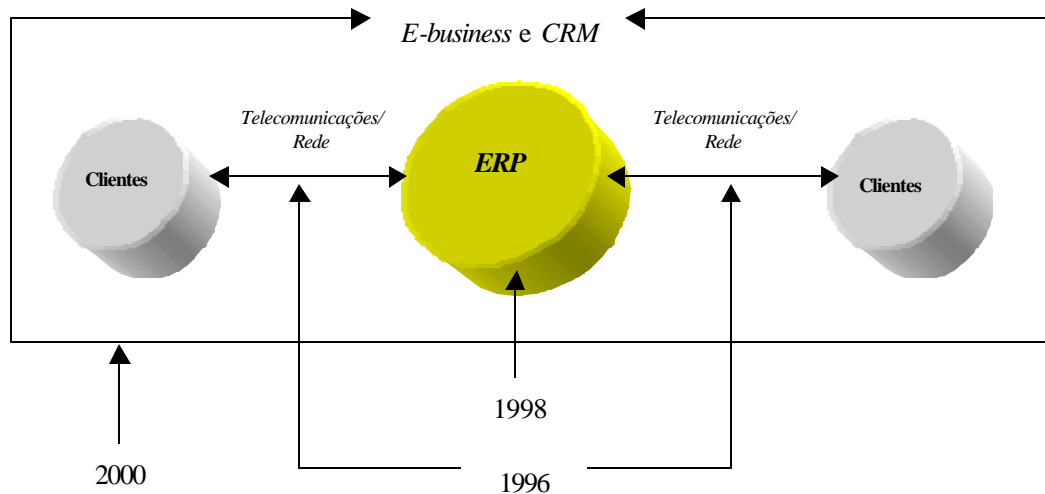
---

<sup>5</sup> *Chief Executive Officer* – termo utilizado para se referir ao cargo máxima da hierarquia executiva de uma empresa



- Em 2000, já havia um consenso sedimentado de que a tecnologia não só era uma parte do processo de decisão estratégica mas também um importante impulsionador do mesmo, pois:
  - ◆ 97% dos executivos acreditavam que a tecnologia desempenha um papel variando de importância moderada à importância extrema para o sucesso da companhia no mercado.
  - ◆ 37% consideravam o alinhamento entre os processos da empresa e a tecnologia disponível como a preocupação estratégica principal. Sendo o *e-business* a segunda maior preocupação, tendo sido votada por 29% dos respondentes.
  - ◆ 75% acreditam que o *e-business* terá um grande impacto sobre seus produtos.
  - ◆ 72% descrevem os esforços de sua companhia para criar e manter uma estratégia de *e-business* como moderada ou extremamente ativos.
  - ◆ 57% afirmaram que a Internet já havia mudado a forma como eles desenvolvem seus negócios (Saliente-se, no entanto, que esse número cai para 29% se considerados somente os *CEOs* da América Latina onde apenas 18% afirmam que o *e-business* é o maior desafio para as empresas nos próximos três anos).

A figura 1 mostra quais foram os destinos dos gastos com tecnologia nas empresas pesquisadas em seus respectivos períodos:



**Figura 1** - Áreas predominantes de gastos com tecnologia<sup>6</sup>

**Fonte:** Adaptado de AT Kearney. *Strategic Information Technology and the CEO Agenda*, 2000, p. 15.

É fato, portanto, que o fluxo de conhecimento e informação agilizado pela TI - que reduz tempo e gastos para realizá-lo - pode servir de base para o desenvolvimento de competências

<sup>6</sup> A sigla CRM significa *Customer Relationship Marketing* e a sigla ERP significa *Enterprise Resource Planning*

estratégicas nas empresas constituindo assim uma ferramenta para a competitividade (Oliveira,Jr.,1999).

É importante ressaltar, no entanto, que o acesso à tecnologia não é restrito a uma só empresa, sendo aberto a todos os concorrentes no mercado; por isso, quando decidir-se a usar uma nova tecnologia a empresa precisa estudar se seu uso dará à ela um status competitivo junto a seus concorrentes que possibilite a obtenção de vantagens competitivas.

Além disso a TI, por si só, não assegura o sucesso de uma empresa. Uma estratégia de mercado bem sucedida exige tanto o balanceamento entre as mudanças tecnológicas e organizacionais (Daniels & Daniels, 1994), como a colaboração entre os diversos departamentos da empresa e desta com os clientes, deixando a eles a escolha final sobre qual canal ou canais eles se sentem mais a vontade para utilizar na realização de seus negócios com a organização.

É essa liberdade de escolha, combinada com a transparência no desenvolvimento de negócios e a rapidez de oferecimento de soluções que pode possibilitar que a tecnologia seja uma fonte de criação de valor para o cliente. Porter (1991) afirma que a tecnologia da informação está transformando o modo como as atividades geradoras de valor são executadas e a natureza das articulações entre estas atividades, influenciando também no ambiente competitivo e remodelando a maneira pela qual os produtos atendem às necessidades do cliente. Talvez esses efeitos básicos expliquem porque a TI adquiriu importância estratégica nos últimos tempos.

A tecnologia da informação também mudou o modo como as empresas conduzem suas atividades de marketing. Hoje as informações podem ser coletadas de maneira mais fácil e rápida para alimentar o *database marketing*<sup>7</sup> da companhia, onde são acumulados grandes volumes de conhecimento que podem ser analisados e utilizados para o desenvolvimento de produtos e estratégias de marketing. A TI acaba possibilitando que a empresa interaja com o cliente em todos os passos de seu processo de relacionamento desde o primeiro contato (Terpstra & Sarathy, 2000).

Czinkota et al. (2001:49) acrescenta que os avanços tecnológicos podem influenciar a prática do marketing:

---

<sup>7</sup> Database Marketing foi definido por Robic & Mattar (1998) como “a coleta, o armazenamento, o processamento e a utilização das informações sobre os consumidores, com os objetivos de aumentar a eficiência da segmentação, aumentar a eficiência da customização, criar e desenvolver relacionamento com o consumidor e melhorar a performance da administração da empresa”.

1. Capacitando as empresas a desenvolver novos produtos e competir em novos mercados, conforme a tecnologia avança; e,
2. Ajudando os profissionais de marketing a aperfeiçoarem a condução dos negócios em uma base cotidiana, ou seja, de maneira mais freqüente.

Existe um grande potencial entre a integração do marketing com a TI que está diretamente ligado ao aumento do conhecimento que as empresas podem obter sobre seus clientes podendo a tecnologia ajudar a, entre outras coisas (Bretzke,1999:64):

1. Coletar e processar um grande volume de informações sobre o cliente possibilitando o estabelecimento de relacionamentos diferenciados, que poderão aumentar a retenção e afetar a imagem da empresa positivamente;
2. Aperfeiçoar o processo decisório sobre quais atitudes tomar no mercado competitivo; e,
3. Aperfeiçoar produtos e serviços para os clientes, diferenciando-os dos de seus concorrentes.

A TI pode, também (Torres,1995:136):

1. Melhorar significativamente alguma coisa que já é feita;
2. Mudar drasticamente a forma pela qual algo é feito;
3. Satisfazer uma necessidade reconhecida; e,
4. Criar uma nova necessidade.

De acordo com Bretzke (1999) e Morton (1991), o impacto da tecnologia é visível e decisivo e transforma a empresa como um todo, tornando-a mais apta a responder aos desafios da era do cliente. O que pode se dar de várias maneiras, como, por exemplo:

1. Produção de novos produtos e serviços, da utilização de novas mídias, do oferecimento de *feedback* mais rápido das informações sobre o comportamento do cliente e da integração de toda a cadeia de suprimentos.
2. Viabilização de mudanças na forma de realização do trabalho, ajudando no gerenciamento de toda a estrutura organizacional.
3. Integração das várias funções de uma empresa e também desta com outras organizações.
4. Promoção de novos ambientes competitivos.
5. Levantamento da necessidade de os executivos de marketing se conscientizarem de que isso afetará a sua atuação no mercado e o próprio mercado.
6. Apresentação de novas oportunidades estratégicas às empresas. E,

7. Melhoria da habilidade da empresa em gerenciar informações por meio de sistemas de informações e *softwares* aplicativos especializados, que alavancam a eficiência com a qual as atividades de marketing podem ser desenvolvidas.

No caso de tecnologias mais recentes - como a Internet - uma série de novas forças começam a delinear o funcionamento das uma empresa, sendo elas (Chleba,1999:19-22):

- A **interatividade**: que pode ser descrita como a possibilidade do usuário, por meio da troca de dados, encontrar a informação ou serviço ou produto que deseja;
- A **personalização**: que diz respeito à capacidade de uma organização de atender individualmente os clientes, no caso da Internet, por meio de serviço *on-line* de auto-atendimento ligados ao banco de dados da empresa, permitindo rapidez e eficiência desse serviço;
- A **própria globalização**: impulsionada pela Internet que conecta instantaneamente o mundo dos negócios, permitindo que um cliente, em qualquer lugar do mundo, obtenha informações atualizadas sobre os produtos ou serviços de uma empresa, podendo solicitar cotações e fazer pedidos *on-line*, possibilitando à empresa uma maior agilidade na construção de marcas globais e conquista dos mercados nos quais ela antes não possuía operações;
- A **integração**: que se refere ao aumento na intensidade dos relacionamentos entre empresas, pela transferência de dados via redes privadas e via Internet, com operação a custos baixos, como se todas estivessem em uma rede;
- A **aproximação**: permitindo, pela tecnologia multimídia, a divulgação de produtos e serviços com grande volume informativo de imagem e áudio, com possibilidade de venda *on-line*, aproximando fornecedor e o cliente, em muitos casos, eliminando a necessidade de intermediação;
- A **convergência**: possibilitada pelos múltiplos formatos de distribuição de informações da Internet e também por sua bilateralidade, tornando possível o desenvolvimento de novas formas de comunicação;
- **E a democratização das informações**: sendo o acesso ao volume de informações pela Internet muito mais simples, rápido e barato.

Como pode-se ver, a tecnologia da informação pode, seguramente, ajudar no atendimento das necessidades dos clientes, melhorando, consideravelmente a capacidade de personalização dos serviços da empresa (não esquecendo nunca da preocupação com a segurança e a privacidade do cliente) (Schneider & Bowen, 2000).

O uso da tecnologia, em última instância, coloca o cliente na posição de participante direto no processo de desenvolvimento e adaptação de serviços e produtos. Isso possibilita que a empresa se diferencie pela sua capacidade de oferecer uma maior customização ao mesmo tempo que permite a manutenção de um canal contínuo de comunicação que pode servir de base para a construção de relacionamento com os clientes, criando valor superior e proporcionando à empresa uma vantagem competitiva (Bretzke,1999). Nesse sentido, percebe-se a importância de serem desenvolvidas ações para apoiar a capacitação tecnológica das empresas para que estas ofereçam produtos e serviços novos e mais sofisticados, detentores de maior valor agregado e maior competitividade tanto no mercado interno quanto no internacional.

A tecnologia da informação, como será explorado ao longo desse trabalho, permite que o processo de comunicação com o cliente seja mais inteligente e interativo. Esse aspecto é muito importante visto que objetivo de grande parte das empresas, atualmente, é reter lucrativamente os clientes e adquirir novos clientes. Por isso elas precisam oferecer novas formas de suprir suas necessidades com rapidez e precisão (antes da concorrência).

Para fazê-lo é necessário que a empresa esteja voltada para os seus clientes e o marketing tenha informações e recursos para alcançá-los. Com a TI, as organizações podem:

1. Ter uma visão mais transparente das necessidades e preferências dos clientes (atuem elas apenas localmente ou em nível internacional);
2. Melhorar seus produtos e serviços, ou, até mesmo, direcioná-los melhor em uma base mais contínua;
3. Processar de maneira mais eficiente a grande quantidade de informações que isso demanda; e,
4. Utilizar-se dos métodos sofisticados que têm à sua disposição.

Nesse trabalho será estudado um dos aspectos mais atrativos e promissores no uso da tecnologia de informação no marketing que é, justamente, a capacidade de descobrir exatamente o que os clientes desejam para, então, customizar seus produtos ou serviços para ir ao encontro dessas necessidades (Terpstra & Sarathy, 2000).

Tendo em mente que:

*“o casamento entre marketing e tecnologia trará - com o renascimento do P&D em marketing - uma nova capacidade para explorar novas idéias e testá-las em relação à resposta dos seus reais consumidores em tempo real”<sup>8</sup>. McKenna (1991:18)*

---

<sup>8</sup> Esse aspecto será estudado com maior profundidade no tópico “Orientação para mercado”

Em essência, a união da globalização com a tecnologia possibilita uma democratização maior ao acesso de informações, permitindo a exploração de novas formas de satisfazer as necessidades dos clientes.

Essa natureza fluida dos mercados torna o estudo de estratégias de oferecimento de serviços a clientes corporativos com atividades em mais de um país imperativo.

Com o advento da Internet, a tecnologia se torna pela primeira vez uma das forças dominantes do mercado, tendo a informação como o direcionador do valor e da criação de riqueza. A tecnologia de informação se torna a chave do sucesso num número crescente de setores. Os clientes também estão bem informados e usando a Internet para aprender muito mais sobre as empresas e seus produtos e serviços. São estes clientes que estão usando suas novas informações para exercer poder sobre as empresas e exigir valor em seus produtos ou serviços (Aldrich,2000).

Por isso, torna-se cada vez mais complicado desenvolver programas de marketing que, efetivamente, gerem uma resposta dos clientes e tenham um impacto positivo para a companhia. Portanto, o marketing parece estar passando por uma transformação cujo novo paradigma se volta, basicamente, para a informação. Tudo isso para poder oferecer produtos e/ou serviços compatíveis com as necessidades dos clientes.

No entanto, ainda existe uma lacuna bastante evidente entre o ideal e o que realmente acontece dentro do ambiente competitivo de negócios. Há um longo caminho a ser percorrido porque, enquanto muitas empresas afirmam que a Internet é uma aposta promissora, percebe-se que a maioria delas ainda está se movimentando de maneira lenta frente às novas configurações dos mercados. Poucas empresas, na realidade, já desenvolveram uma capacidade de TI efetiva globalmente (Daniels & Daniels, 1994).

Dada essa apresentação geral do ambiente competitivo atual, faz-se necessária a exploração de alguns termos que delineiam todo o conceito de competitividade da empresa que são: a orientação para marketing e para mercado e os conceitos de valor e vantagem competitiva.

### ***2.1.1. Orientação para marketing e Orientação para Mercado***<sup>9</sup>

O ambiente competitivo está muito mais voraz em todos os setores, no setor de telecomunicações, em específico, a competitividade é um fenômeno relativamente recente no Brasil, primeiro porque

---

<sup>9</sup> Como os termos Orientação para Mercado e Orientação para o Cliente são considerados sinônimos por uma série de autores (Slater & Narver 1995; Deshpande, Farley & Webster 1993; Deshpande & Webster 1989; Shapiro 1988).

até alguns anos atrás (mais precisamente 1998) os serviços de telecomunicações eram monopólio do governo e depois porque existia uma demanda reprimida muito grande para tais serviços que fazia com que todas as operadoras tivessem espaço no mercado para atuar.

No entanto, a situação, hoje é bem diferente, a competição se tornou muito mais acirrada, especialmente a partir do início de 2002, que marcou a transição do mercado para uma abertura ainda maior possibilitando às operadoras que conseguiram cumprir as metas estabelecidas pela Anatel (Agência Nacional de Telecomunicações) até o final de 2001, a oportunidade de expandir suas atividades para além das fronteiras originais de suas áreas de atuação.

Esse aumento de concorrência é ainda mais evidente no mercado *Business to Business*, por este ser enxergado pelas empresas como fonte de maior lucratividade e potencial de crescimento que o mercado residencial.

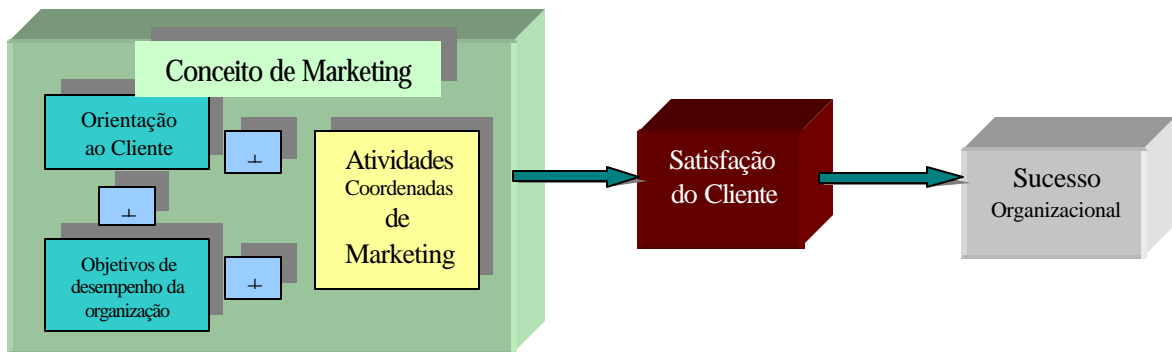
As operadoras começam, hoje, a se preocupar em oferecer serviços que se adequem melhor às necessidades de seus clientes, tanto por meio dos serviços oferecidos por canais tradicionais quanto pelos serviços oferecidos pela Internet, por isso a importância de que elas tenham uma orientação para mercado que lhes forneça subsídios para oferecer aos clientes os serviços que eles realmente necessitam ou desejam criando-lhes valor adicional que proporcione a possibilidade de construção de relacionamentos a longo prazo e, em última instância, vantagem competitiva.

Vários autores afirmam que para que uma organização obtenha vantagem competitiva nos mercados em que atua deve possuir uma cultura de negócio orientada para seus clientes (Athanassopoulos, 2000; Deshpande, Farley & Webster, 1993; Shapiro, 1988; Webster, Jr. 1988; Parasuraman, 1987; Houston, 1986).

Portanto, para que uma empresa possa oferecer aos seus clientes, no caso específico deste trabalho, corporativos, serviços que representem realmente algum valor a eles e para que ela alcance níveis de competitividade favoráveis precisa conhecer profundamente o público que pretende atender. Para isso, ela precisa estar orientada para o mercado e promover suas atividades de marketing em consonância com ele, ciente de que a satisfação das necessidades dos clientes deve se configurar como eixo de seu funcionamento.

Etzet, Walter & Stanton (2001:11) corroboram com essa afirmação dizendo que o conceito de marketing é baseado em três crenças (Figura 2):

1. Todo o planejamento e as operações devem ser orientados para o cliente. Isto é, todos os departamentos e funcionários devem estar empenhados em contribuir para a satisfação das necessidades dos clientes.
2. Todas as atividades de marketing em uma organização devem ser coordenadas. Isso significa que os esforços de marketing (planejamento do produto, preços, distribuição e promoção) devem ser projetados e combinados de forma consistente e coerente e que um executivo deve ter total autoridade e responsabilidade para o conjunto completo das atividades de marketing.
3. O marketing coordenado e orientado ao cliente é essencial para se atingir os objetivos de desempenho da organização.



**Figura 2** - Componentes e Resultados do Conceito de Marketing

**Fonte:** Adaptado de ETZEL, M.J., WALTER, B.J. & STANTON, W.J. *Marketing*. São Paulo: Makron Books, 2001.p.11.

Webster, Jr. (1991:1-2) define marketing justamente considerando essa visão de orientação para os clientes. Segundo ele:

*“Marketing é conhecer os consumidores e seus problemas, inovar as soluções para esses problemas e comunicá-los para um mercado-alvo cuidadosamente definido”*

Reforçando essa visão Lambin (1989:4) afirma que :

*“Marketing é o processo social, orientado para a satisfação das necessidades e desejos dos indivíduos e das organizações, pela criação e troca voluntária e competitiva de produtos e serviços que tenham valor para os compradores”*

E Kotler (2000:8) concorda dizendo que:

*“Marketing é um processo societal no qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam pela criação, oferecimento e livre troca de produtos e serviços de valor com outros”*

O conceito de marketing, em última instância, estabelece que, nos mercados cada vez mais dinâmicos e competitivos, as empresas ou organizações que têm maior probabilidade de obter sucesso são aquelas que se preocupam com as expectativas, desejos e necessidades do cliente, e se



equipam melhor que seus concorrentes para satisfazê-las. Admite-se que não há nenhum motivo para o cliente comprar determinado produto oferecido por uma organização a menos que aquilo seja, de alguma forma, mais adequado às suas necessidades e desejos do que o oferecido pelas organizações concorrentes. Portanto, a tarefa básica do marketing torna-se identificar as necessidades dos clientes e comunicá-las de forma eficaz toda a organização (Hooley & Saunders, 1996).

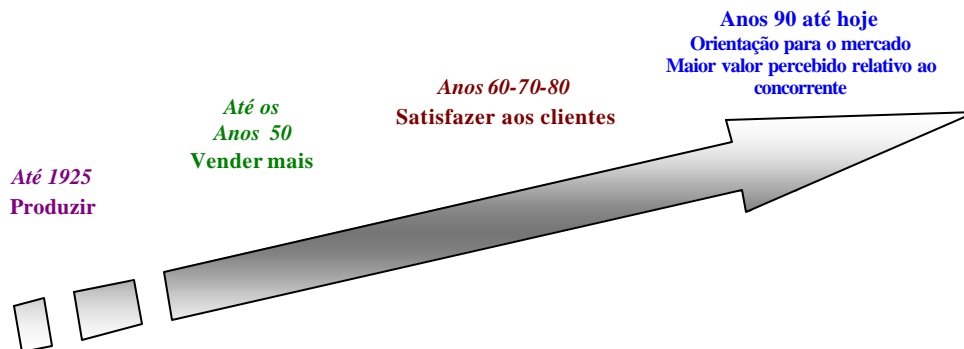
No entanto, essa essência do marketing demorou um pouco para vir à prática no funcionamento das organizações. A princípio as empresas eram orientadas basicamente por seus processos internos, impondo ao mercado seus produtos, sem se preocupar muito com as opiniões dos consumidores. Essa visão foi válida somente durante o período em que a demanda excedeu em muito a oferta. Atualmente essa situação se inverteu, os consumidores são mais exigentes e a concorrência mais acirrada e disposta a atender os clientes de maneira melhor e mais rápida.

Segundo Czinkota et al.(2001:27-28) a orientação da filosofia das empresas segue a seguinte evolução:

1. **A era da produção** (antes de 1925): era baseada na atitude filosófica de que os bons produtos venderiam a si mesmos. A filosofia dos negócios se concentrava na eficiência da fabricação. Durante a era da produção, o marketing desempenhou um papel secundário, era o chamado 'marketing passivo'. Nas empresas a estratégia de marketing se desenvolvia naturalmente, dado que as necessidades eram conhecidas. O marketing não se localizava no mesmo nível hierárquico que as outras funções como finanças, produção etc, se restringindo a administrar as relações comerciais com os clientes. A escolha dos produtos dizia respeito à produção, o preço de venda era calculado pelo departamento financeiro, ou seja, havia uma dispersão das funções referentes ao composto de marketing (Lambin, 2000).
2. **A era das vendas** (de 1925 até início dos anos 1950): a filosofia de negócios se concentrava na venda de produtos existentes. O objetivo da empresa era criar uma organização comercial eficiente, portanto, o marketing deixa de ser passivo para se tornar um pesquisador e organizador da distribuição dos produtos fabricados. A estrutura organizacional assume uma direção mais comercial e se observa um certo reequilíbrio das funções, mas o marketing ainda assume um papel secundário (Lambin, 2000).
3. **A era do marketing** (30 anos seguintes): filosofia dos negócios se concentra nas necessidades e nos desejos do cliente. Durante essa época o marketing se tornou ativo, passou para a linha de frente da estratégia de negócios e satisfazer as necessidades dos clientes tornou-se responsabilidade de todos na organização.

4. *A era do cliente e do valor* (início da década de 1990 até hoje): a filosofia de negócios se concentra tanto nos fornecedores como em manter os clientes existentes. Reforça e amplia o foco concentrado no cliente na era anterior, mas leva em conta também os concorrentes, o ambiente e outros públicos (*stakeholders*).

Graficamente, tal evolução pode ser visualizada da seguinte forma:



**Figura 3** - Evolução do conceito de marketing

**Fonte:** Representação figurativa proposta pela autora

Pelo novo conceito de marketing (orientação para o mercado), pode-se inferir que a vantagem competitiva está baseada em dois pilares:

1. Valor percebido; e
2. Inteligência competitiva.

Assim, o conceito de competitividade, nessa nova visão, está associado diretamente ao conceito de valor percebido e à informação.

O conceito de orientação para marketing foi utilizado pela primeira vez no artigo *The Marketing Revolution* de Robert Keith (1960), onde o autor já ressaltava a importância de se adequar a empresa ao ambiente onde ela atua, levando em consideração não só seus processos internos, mas também seus clientes.

Jaworski & Kohli (1993) afirmam que desde a introdução do conceito de marketing a orientação para mercado já era considerada uma fundamentação importante da teoria e prática de administração de marketing.

Em grande parte, a atenção crescentemente dispensada a esse conceito é devida à crença de que ela pode ser a base para oferecer um valor maior e, por conseguinte, uma maior satisfação ao cliente (Sinkula, Baker & Noordewier, 1997; Slater & Narver, 1995).

O que significa que ser orientado para mercado permite às empresas adquirir e assimilar as informações necessárias para desenvolver e executar estratégias de marketing que resultem em atitudes que as levem a obter ganhos de competitividade.

Parasuraman (1987) afirma que a importância da orientação de mercado é ainda maior para o setor de serviços, deixando de ser mais uma atividade de ajuda para definição de estratégias para se tornar um fator crítico de sucesso para as empresas.

A orientação para marketing reflete o grau de consistência entre as ações da empresa e o “conceito de marketing” (Kohli & Jaworski, 1990), constituindo uma filosofia de ação empresarial e uma cultura organizacional, admitidas como básicas para a gestão e o desenvolvimento de estratégias de marketing. A orientação para mercado relaciona-se, pois, intrinsecamente, com o “conceito de marketing”, cujas premissas foram estabelecidas no final da década de 1950 (Keith, 1960; McKitterick, 1957; Borch, 1957). Três fatores são determinantes para que a empresa possa estar orientada para mercado:

- **foco no cliente**, levando em consideração as necessidades atuais e futuras dos consumidores;
- **marketing integrado**, enfatizando o envolvimento de todas as áreas da organização em uma ação coordenada de marketing;
- **lucratividade** como consequência de todo o processo de marketing, tendo em vista a satisfação do consumidor.

A figura 4 ilustra e destaca os três fatores descritos.



**Figura 4** – Fatores determinantes do conceito de Marketing

**Fonte:** Baseado em TOLEDO, G. L. Relações Públicas e Marketing: Um Conceito Tridimensional, *Anais do 18º ENANPAD, Encontro Nacional da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração*, Curitiba, 1994.

Lambin (2000) afirma que, desde há alguns anos, verifica-se um intenso debate, de âmbito acadêmico e profissional, sobre a distinção entre a orientação para marketing e orientação para mercado, como filosofia de gestão. A transição da primeira para a segunda envolve mudanças expressivas no modelo de gestão e, conseqüentemente, na estrutura organizacional. Muitas empresas têm abandonado as estruturas do tipo funcional, optando por um modelo que supõe organizações interfuncionais, o que possibilita uma difusão mais adequada da cultura de mercado, em todos os níveis e áreas da empresa. Lambin (2000) ressalta que todas as áreas funcionais da empresa devem considerar os intervenientes que, com diferentes graus de intensidade, podem interferir na relação empresa-mercado.

Narver & Slater (1990), definem a orientação para mercado segundo três dimensões: orientação para o consumidor, orientação para o concorrente e coordenação interfuncional (Figura 5). Os autores põem em destaque a questão da competitividade, ausente na proposição original do conceito de marketing, segundo a qual o foco da ação estratégica da empresa concentra-se no cliente, tendo o processo as necessidades do mercado por ponto de partida. Kotler (1998) realça a dimensão da competitividade, acrescentando um quarto pilar à orientação para marketing e para o mercado: o mercado-alvo. A consideração do mercado-alvo confere ao marketing uma dimensão estratégica, uma vez que implica duas questões basilares: a avaliação da atratividade dos mercados e a avaliação da posição competitiva da empresa, tendo em vista a busca de oportunidades que possibilitem a ela o desenvolvimento de estratégias competitivas superiores às dos concorrentes.

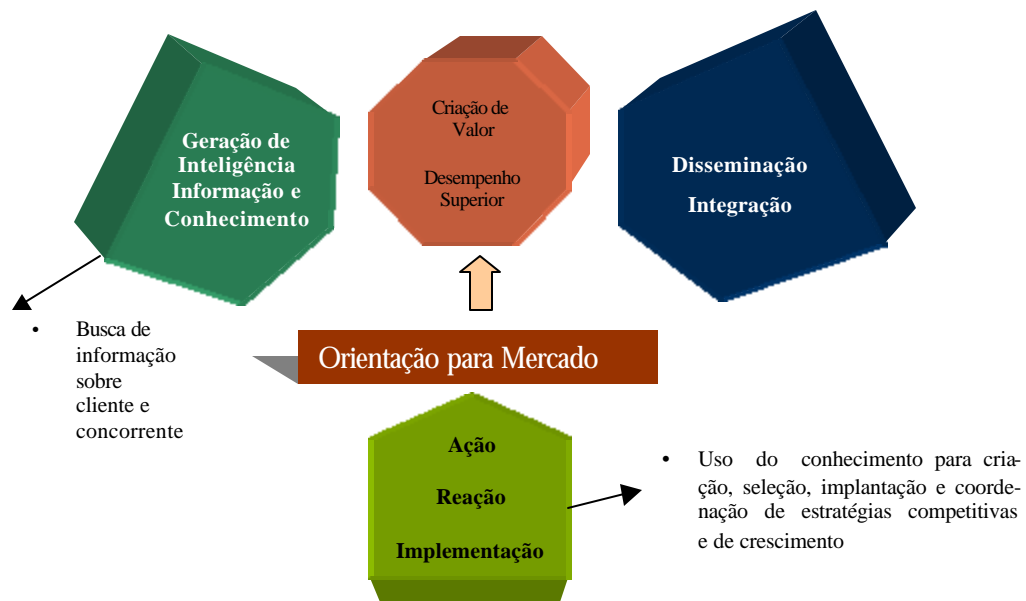


**Figura 5** – Conceitos Subjacentes: VALOR - COMPETITIVIDADE – RELACIONAMENTO

*Fonte: GUILHOTO, L.F.M. & TOLEDO, G.L. O uso do Database Marketing para obtenção de vantagem competitiva na era da economia da informação – Working paper, 2002.*

De acordo com Kohli & Jaworski (1990), uma empresa só será efetivamente orientada para mercado se seu foco estiver centrado no cliente. Para isso, ela deve ter por base um sistema de inteligência competitiva de mercado, o qual irá permear todas as atividades voltadas para o estudo das forças e entidades externas à organização, levando em consideração as necessidades presentes e futuras dos consumidores. Além disso, é preciso promover uma ação de marketing coordenada com as demais áreas da empresa. Em síntese, para ser orientada para mercado, a empresa deve ser capaz de (Figura 6):

1. gerar inteligência a partir tanto dos dados internos quanto dos externos;
2. promover a disseminação da informação proveniente do sistema de inteligência;
3. fazer com que o conhecimento gerado por essa inteligência se transforme em ações a serem implementadas de modo a produzir uma resposta favorável do mercado.



**Figura 6** – Orientação para mercado

*Fonte: GUILHOTO, L.F.M. & TOLEDO, G.L. O uso do Database Marketing para obtenção de vantagem competitiva na era da economia da informação – Working paper, 2002.*

Morgan & Hunt (1995) compactuam dessa visão caracterizando a orientação para mercado como sendo:

- A busca constante de informações entre consumidores e concorrentes atuais e potenciais.
- A análise sistemática da informação com o propósito de desenvolver o conhecimento do mercado.
- O uso sistemático deste conhecimento para guiar o reconhecimento, compreensão, criação, seleção, implementação e modificação de estratégias.

Para ter desempenho superior, a organização não só deve conhecer e atender bem às necessidades visíveis dos clientes como também possuir uma orientação adequada de mercado e, em consequência, ser guiada por ele, o que significa que ela deve ter, além de recursos e competências para produzir, habilidades superiores no entendimento e satisfação dos clientes (Day & Reibstein, 1997; Day, 1994 e 1990).

Muito do sucesso de uma empresa depende de seu conhecimento sobre as necessidades de seus clientes. Daí advém a importância de que a empresa seja orientada para eles, ou seja, para o mercado em que atua.

Isso se torna ainda mais importante quando se está falando do comportamento do cliente empresarial que é peculiar e difere completamente do comportamento do consumidor individual, como será abordado no item Clientes *B2B*.

Toda essa orientação e atenção ao cliente advém da crença de que ela afeta indiretamente a imagem de qualidade dos produtos e serviços oferecidos, a satisfação dos clientes e suas atitudes em relação à empresa (Brady & Cronin, 2001) e isso pode se constituir em uma fonte potencial de valor.

Essa idéia de qualidade superior pode até aumentar a chance de sucesso das estratégias de mercado de uma empresa, aumentando a lealdade do consumidor, a probabilidade de recompra e potencializando a intensidade das recomendações “boca-a-boca” das pessoas (Brady & Cronin, 2001).

Voss & Voss (2000:67) defendem que:

*“a orientação para mercado provê a uma empresa um melhor entendimento de seus clientes, o que, subsequente, leva ao alcance de satisfação do cliente e desempenho da empresa”.*

A teoria e algumas pesquisas empíricas (Van Egeren & O'Connor,1998; Jaworski & Kohli 1993; Narver & Slater,1990) suportam essa afirmação de uma relação direta entre a orientação para o mercado e o desempenho do negócio.

Antes de adotar a orientação para o mercado, no entanto, deve-se ter em mente que esse processo demanda tempo e esforço, não garantindo a qualidade das atividades desenvolvidas pela empresa; ele apenas revela que as ações empreendidas são consistentes com as necessidades do mercado. Portanto, todas as áreas da empresa devem estar envolvidas no processo, tendo em vista a melhoria do desempenho da organização. Por isso, Hoffman & Ingram (1992) afirmam que uma empresa de serviços deve ativamente procurar por funcionários que estejam engajados em proporcionar ao consumidor satisfação a longo prazo.

Sumariando, é preciso ter-se a idéia de que em um ambiente altamente competitivo, característica do cenário contemporâneo, é fundamental o conhecimento minucioso das necessidades dos clientes. A análise que conduz a esse conhecimento tende a ser realizada cada vez menos em um nível generalista e agregado e cada vez mais em um nível individualizado (até o limite do possível). Como resultado dessa análise, a empresa irá procurar não só conquistar novos clientes – marketing de transação - mas, acima de tudo, manter os que já possui – marketing de relacionamento.

Atualmente muito se discute sobre como estruturar os processos e produtos de uma empresa para oferecer valor ao cliente, valor esse que ajudará na construção de relacionamentos e manterá a fidelidade de um cliente.

A TI pode ser ferramenta de auxílio para isso, pois tem potencial para possibilitar às organizações fazer coisas que elas não podiam antes e, portanto, desenvolver novas capacidades e habilidades. Uma abordagem integrada de TI tem muitos elementos: bancos de dados compartilhados, redes de comunicação de alta velocidade, sistemas de suporte à decisão, identificação e rastreamento de produtos e serviços etc. Esses elementos podem, indubitavelmente, ser combinados para transformar fundamentalmente as capacidades de se entender o mercado e de se conectar ao cliente (Hooley & Saunders, 1996), como se verificará ao longo desse trabalho.

### ***2.1.2 Valor e Vantagem Competitiva***

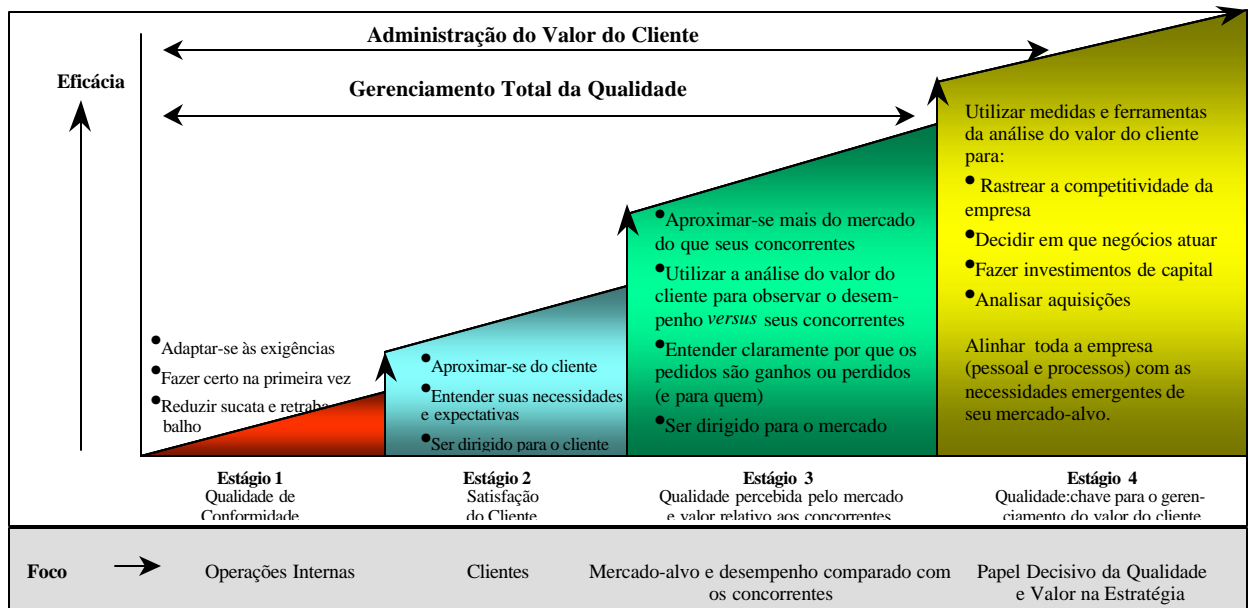
Os conceitos de valor e vantagem competitiva delineiam a maior parte das atividades de uma empresa atualmente. São bases do conceito contemporâneo de competitividade, e serão repetidos constantemente ao longo desse trabalho. Por sua importância, portanto, serão tratados nesse item separadamente para que se tornem mais claros.

#### ***2.1.2.1 Valor***

O conceito de valor tem várias definições distintas tendo sua origem mais remota na economia. Peter & Olson (1996) o definem como a utilidade que os clientes recebem quando compram um produto. Já Porter (1985) o enxerga dentro de um contexto mais competitivo considerando também a superioridade em relação à concorrência. Na sua concepção, o valor superior provém da oferta de preços mais baixos que os da concorrência por benefícios equivalentes, ou do fornecimento de benefícios singulares que compensem um preço mais alto.

Para entender melhor o conceito de valor, no entanto, faz-se necessário verificar como ele tem evoluído ao longo do tempo. Gale (1994) procurou mostrar essa evolução de uma forma esquemática, como pode-se verificar na figura abaixo:





**Figura 7 – Estágios do valor**

**Fonte:** Adaptado de GALE, B.T. *Managing Customer Value: creating quality and service that customers can see*, NY:The Free Press, 1994, p.8.

Num primeiro estágio, o valor estava diretamente ligado ao conceito de qualidade, baseando-se, principalmente, nos preceitos que W. Edwards Deming estabeleceu na década de 1980. Nesse estágio a empresa buscava um produto sem defeitos, mas isso não necessariamente era motivo para deixar os clientes satisfeitos, porque as especificações definidas pela empresa, por vezes, não representavam o que eles realmente desejavam.

No estágio seguinte, as companhias começam a verificar que o propósito básico de oferecer produtos e serviços de qualidade é deixar seus clientes satisfeitos. Se voltam, então, para eles para perguntar o que eles desejam.

No terceiro estágio, as companhias procuram não só satisfazer seus clientes, mas também fazê-lo de uma maneira superior aos seus concorrentes.

As empresas atingem o quarto estágio quando conseguem integrar a administração total da qualidade nos primeiros três estágios com os sistemas de administração da companhia (planejamento estratégico, orçamento e controle, análise competitiva, mensuração do desempenho e recompensa). Nesse estágio os estrategistas entendem completamente os esforços com a qualidade e sabem como as mudanças na qualidade percebida de mercado mexem com outros aspectos da posição competitiva. Usam, então, essas informações para tomar decisões que irão

possibilitar uma companhia a produzir mais valor. O que irá, a longo prazo, beneficiar os acionistas, os clientes, funcionários e a sociedade como um todo.

Obviamente, podem ser encontradas empresas que atuam em cada um dos níveis, desde o mais básico até o mais sofisticado, ou, ainda, empresas que estão em processo de transição de um para o outro. Independente do estágio onde se encontra, as configurações atuais do mercado estão pressionando a organização a analisar seus processos e promover melhorias contínuas para avançar para uma posição mais sustentável de oferta de valor.

Todas essas melhorias devem levar em consideração, no entanto, que, para um produto e/ou serviço ser importante para o cliente é necessário também que ele o perceba como tal. Caso contrário os esforços da empresa serão em vão. Entender como os clientes decidem se um produto ou serviço oferece melhor valor que o outro deve, portanto, se tornar um dos objetivos centrais de uma empresa (Gale,1994).

Segundo Rust, Zeithaml & Lemon (2001:75):

*“Valor percebido é a avaliação objetiva, pelo cliente, da utilidade de uma marca, com base em percepções daquilo que ele dá em troca por aquilo que recebe.”*

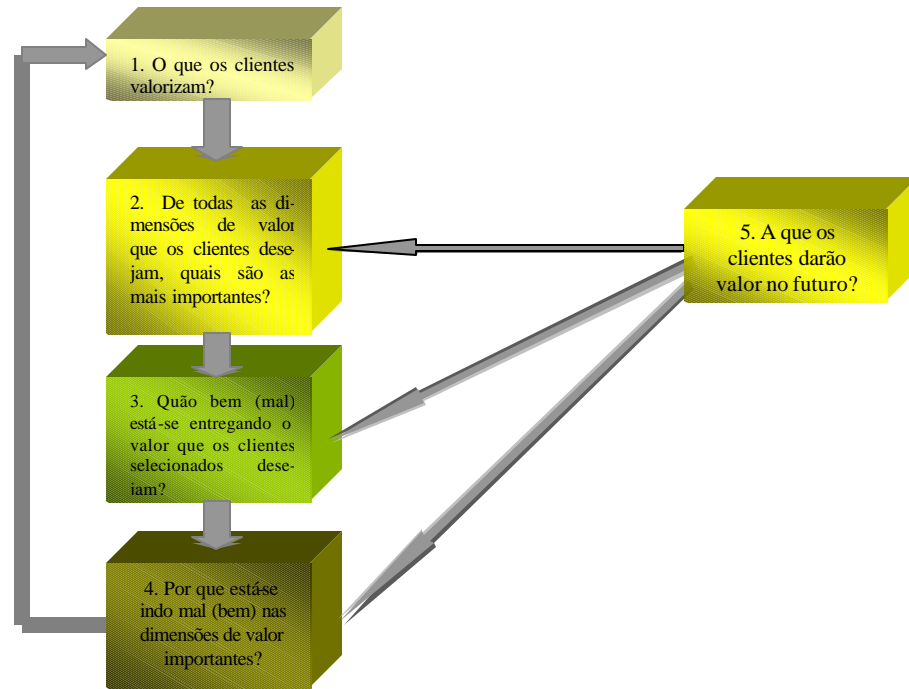
Monroe (1991) define o valor percebido como a razão entre os benefícios percebidos e o sacrifício percebido. Os benefícios são uma combinação de: atributos físicos + serviço + suporte técnico disponível + preço de compra + outros indicadores de qualidade percebida. Eles podem ser tangíveis (recebidos em bens ou serviços), sociais (respostas positivas que os clientes recebem de outras pessoas por adquirir determinados produtos ou serviços), pessoais (sentimentos, como uma maior auto-estima) ou experimentais (prazer sensorial obtido em alguns produtos ou serviços) (Churchill,Jr. & Peter, 2000). O sacrifício percebido, por sua vez, inclui todos os custos que o cliente incorre ao adquirir um produto: preço de compra + custos de aquisição + transporte + instalação + pedido + manuseio + reparos e manutenção + risco de falhas.

O oferecimento de valor, em última instância, pode funcionar como uma base para o desenvolvimento de relacionamento da empresa com o cliente. Isso torna imperativo que as fontes de valor sejam identificadas claramente para que uma empresa possa, efetivamente, oferecer produtos e/ou serviços que sejam compatíveis com as necessidades e expectativas do cliente.

Para identificar o valor para os clientes a empresa deve procurar descobrir quais os principais atributos valorizados por eles, avaliar qual a importância relativa dos diferentes atributos, analisar o seu desempenho e o de seus concorrentes em relação a eles e monitorar esses atributos (em termos

de importância e desempenho) no decorrer do tempo (Kotler, 1996), visto que o que é valorizado hoje, pode não sê-lo amanhã.

Woodruff (1997) aconselha que esse monitoramento por meio das perguntas abaixo:



**Figura 8** – Monitoramento das fontes de valor

**Fonte:** Adaptado de WOODRUFF, R.B. Customer value: The next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*.v.25,n.2,1997,p.144

Fazer uso deste ou de qualquer outro instrumento de controle é importante para que a empresa possa se inserir em um processo de melhoramento e atualização contínuo mantendo-se competitiva no mercado em que atua, procurando (Goldstein, 2000):

1. Criar valor constantemente;
2. Melhorar seus processos internos;
3. Tentando aumentar a conveniência; e,
4. Reduzir o esforço do cliente para adquirir um bem ou serviço.

De acordo com Etzel, Walter & Stanton (2001:621):

*“ Criar valor é o processo de traduzir os benefícios do cliente em um produto e/ou serviço. O marketing de valor significa fazer melhorias significativas em um produto para oferecer aos clientes benefícios reais. Isso exige um profundo conhecimento das necessidades do cliente, um pensamento criativo, que, muitas vezes, vai além das idéias tradicionais de um setor e uma disposição para assumir riscos.”*

As conseqüências do oferecimento de um valor superior são:

- A satisfação dos clientes;
- Sua fidelidade para com a empresa;
- O estabelecimento de relacionamentos mais duradouros e lucrativos; e,
- Uma posição competitiva favorável para a empresa.

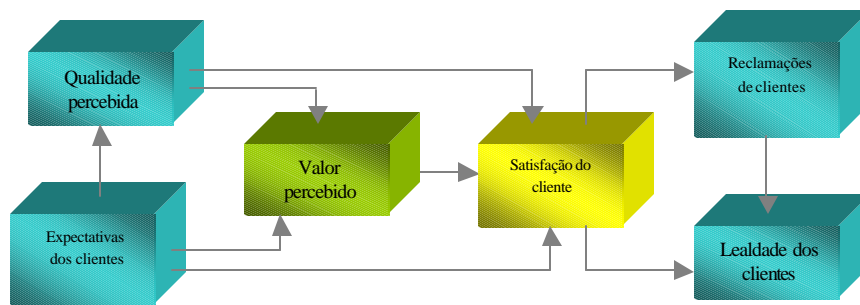
Um valor superior pode ser uma fonte sustentável de vantagem competitiva para a empresa e por isso deve ser estudado cuidadosamente para o desenvolvimento das suas estratégias de mercado.

Segundo Dunham, Marcus & Stevens (1995) não existe uma forma única de se estabelecerem estratégias tendo o valor como ponto de partida (pois as fontes de valor são inúmeras e as características de cada empresa, únicas). Tendo isso em mente, cada caso deve ser analisado com cuidado para que as aptidões, ativos e atividades da empresas sejam alocadas e estruturadas da melhor forma, de modo a tirar proveito de suas fontes únicas de valor, obtendo assim vantagens sobre a concorrência. Estratégias baseadas em coerência de atuação e percepções de valor do cliente irão canalizar recursos de forma mais efetiva e serão mais compatíveis com as expectativas dos clientes.

A estratégia de uma empresa pode ser decomposta em vários temas específicos para que se lide com prioridades de longo e curto prazo. Esses temas, que têm a ver com a forma de criar de valor, podem ser segmentados em quatro categorias (Goldstein, 2000):

- **Ampliar os negócios:** criar valor no longo prazo por meio do desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços e penetração em novos mercados e segmentos de clientes.
- **Aumentar o valor para o cliente:** expandir, aprofundar ou redefinir os relacionamentos com os clientes atuais por meio de ciclos múltiplos de vendas.
- **Excelência operacional:** melhorar a produtividade interna e da gestão da cadeia de suprimento.
- **Cidadania:** administrar os relacionamentos com grupos de interesse externos e legitimadores, particularmente em setores sujeitos à regulamentação e/ou risco ambiental.

A observação do valor é importante para o estabelecimento de estratégias porque os conceitos de valor e satisfação do cliente parecem andar lado a lado, sendo fortemente relacionados, como se verifica na figura abaixo:



**Figura 9** – Modelo de Satisfação do cliente

**Fonte:** Adaptado de HUDSON,M. The rating game: survey charts quality of service – and how it affects today's economy. *Credit Union Management*, 1995, p.31, p.31-35.

Segundo Boone & Kurtz (1995) a satisfação do cliente<sup>10</sup> depende de se entregar bens e serviços que contenham valor para ele. O sucesso a longo prazo de uma empresa depende dessa satisfação.

Kotler (1998) corrobora dessa afirmação dizendo que a satisfação do cliente depende diretamente do valor percebido por ele em relação aos produtos ou serviços oferecidos, sendo que ele tende a comprar da empresa que oferece o mais alto valor de entrega (que seria a diferença entre o valor total percebido pelo cliente e o preço total pago por ele).

Como estudar todas as fontes pelas quais o valor pode ser gerado por uma empresa não é o objetivo desse trabalho, será estudado, em específico, como pode ser criado valor por meio do oferecimento de serviços e desenvolvimento de relacionamentos duradouros, tentando explorar de maneira mais direta o que Rust, Zeithaml & Lemon (2001) chamam de valor de retenção, ou seja, a busca por maneiras de reter clientes a longo prazo isolando-os das ofertas da concorrência. A chave desse valor seria o fortalecimento dos aspectos dentro de uma relação que são importantes para o cliente.

Sendo assim os programas para criação deste valor devem ser concebidos para corresponder às necessidades específicas de cada cliente. Esses programas devem (Rust, Zeithaml & Lemon,2001:100):

- Maximizar a probabilidade do cliente retornar para futuras compras;
- Maximizar o tamanho dessas compras futuras; e,
- Minimizar a probabilidade do cliente comprar de um concorrente.

A Internet pode ajudar nessa tarefa, possibilitando que as empresas estimulem seus clientes por meio de seus *sites* e serviços *on-line*.

<sup>10</sup> Satisfação do cliente será entendida nesse trabalho como “a habilidade de um bem ou serviço ir ao encontro de ou exceder as necessidades e expectativas de um comprador.” (Boone & Kurtz, 1995: 46)

A criação de impacto de retenção pode assumir muitas formas (Rust, Zeithaml & Lemon,2001:101):

- Uma empresa pode proporcionar vantagens adicionais que tornam mais custoso ao cliente mudar para um concorrente, por exemplo, dando a possibilidade do cliente criar seu próprio catálogo na Internet oferecendo exatamente o que ele deseja (Mand, 1998:37).
- Por meio de uma maior compreensão do cliente, a empresa pode tornar mais fácil que ele desenvolva negócios com ela, possibilitando uma maior personalização da sua experiência.
- Por meio do diálogo permanente com os clientes oferecendo para a empresa a possibilidade de desenvolver novas oportunidades para satisfazer necessidades adicionais dos seus melhores clientes, aumentando com isso as receitas e também a retenção.

O valor que o cliente costuma dar aos produtos e serviços, no entanto, migra constantemente de concepções de negócio obsoletas para outras dotadas de maior capacidade de satisfazer as suas necessidades (Slywotzky, 1997). Por isso, os ativos intangíveis da empresa, como as qualificações dos funcionários, a tecnologia da informação e os incentivos à inovação, podem desempenhar papel preponderante na criação de valor para a empresa (Norton,2001).

Não se pode negar que a transformação tecnológica é, atualmente, um dos principais condutores da concorrência e geradores de novos valores, desempenhando um papel importante na mudança estrutural da indústria, bem como na criação de novos setores ou concepções de negócios como é o caso do *e-commerce*.

É fácil de se observar que a tecnologia da informação teve um dos mais significativos crescimentos de valor do século XX. Na raiz desse crescimento estiveram a notável disseminação dos computadores e a evolução da funcionalidade da computação. Os produtos e serviços, com o advento da Internet, demandam formatos mais customizados tornando mais complexas e menos lineares as atividades das empresas, o que oferece a elas a oportunidade de construírem um diferencial único. Por isso, a busca da vantagem competitiva mediante o uso estratégico da tecnologia tornou-se imperativa para a sobrevivência das empresas a partir da década de 90 (Clemmons & McFarlan, 1991).

Qualquer tipo de empresa envolve inúmeras tecnologias. A tecnologia tem se tornado inerente a qualquer atividade de valor desenvolvida. Por isso, o impacto da transformação tecnológica pode afetar toda a concorrência em um setor. É nesse contexto que se insere a Internet como fonte de um

valor inovador ao cliente, por meio da interatividade, conveniência e outros aspectos que serão tratados com detalhe no item Internet.

O impacto do crescimento e disseminação da Internet provocou, nos últimos anos, um maior acesso à informação e, juntamente com o desenvolvimento das telecomunicações, modificou a maneira como se procede a compra e como as empresas se relacionam entre si, diminuindo os custos envolvidos e aumentando a velocidade nas transações.

No entanto, o acesso cada vez mais fácil à informação e a proliferação de redes de relacionamento complexas criam tanto valor quanto ameaças, porque possibilitam tanto identificar como atacar os pontos fracos dos concorrentes (Cartwright & Oliver, 2000).

Avanços na tecnologia de banco de dados também têm fornecido às empresas condições de registrar cada transação e interação com o cliente. Toda vez que um cliente interage com a empresa, esta aprende algo a respeito dele e vice-versa. Entretanto, muitas vezes, a empresa acaba não usando as informações coletadas para criar uma relação ou tornar futuras transações mais eficazes ou eficientes para o cliente. Em uma empresa focalizada, no entanto, no valor para o cliente, os seus níveis de lucratividade e seu relacionamento com a empresa devem ser gerenciados, sendo que tecnologias como a Internet proporcionam novas possibilidades para a criação dos fatores deste valor (Rust, Zeithaml & Lemon, 2001).

A flexibilidade e a conveniência proporcionadas pela Internet permitem que uma empresa execute suas estratégias de valor de forma a apoiar todos os outros esforços de marketing. A adição de valor a empresas por meio da conveniência (Rust, Zeithaml & Lemon, 2001:223):

1. Torna muito mais fáceis para os clientes algumas tarefas envolvidas na compra, como realizar pedidos e encontrar o tamanho e o item corretos;
2. Proporciona aos clientes que não dispõem de tempo ou energia para ir às compras e fazer pesquisas, um método de fazê-lo sem ter de se deslocar do local onde se encontram.

Além disso, a Internet pode oferecer mais um meio para uma organização exibir seus produtos e/ou serviços e prestar tantas informações quantas os clientes desejarem. Isso é particularmente benéfico para empresas que vendem bens ou serviços no mercado *B2B* (Rust, Zeithaml & Lemon, 2001).

No que tange ao atendimento ao cliente, a Internet também é uma ferramenta importante. Um *site* abrangente, fácil de usar e que focalize o atendimento pode mostrar os serviços disponíveis e estimular os clientes a buscarem respostas para qualquer pergunta, podendo verificar *on-line* a

posição de pedidos, contatar o centro de clientes (para cancelar pedidos, receber reembolsos ou solicitar alterações etc.), baixar informações sobre assuntos importantes e aprender sobre questões atuais importantes (Rust, Zeithaml & Lemon, 2001). Os clientes devem, também, ter a possibilidade de dar sugestões sobre os produtos e/ou serviços, concluir pesquisas técnicas no *site* e relatar problemas simplesmente preenchendo telas já preparadas para esse fim.

As estratégias de Internet para o valor do cliente não podem ser totalmente padronizadas porque fatores diferentes de valor exigem também tratamentos diferentes (Rust, Zeithaml & Lemon, 2001). Uma pesquisa pode ajudar a determinar quais os fatores são mais importantes para o oferecimento de valor em um determinado momento ou para um determinado cliente.

De acordo com Earl & Keen (2000) existem seis criadores de valor (*drivers*) sob os quais as companhias que atuam no *e-business* podem trabalhar - logística, relacionamentos, canais, marcas, estruturas de custo e capital e intermediação - e que juntos formam a base para a obtenção de lucro a longo prazo.

Para se oferecer, no entanto, um valor real para o cliente deve existir um comprometimento a longo prazo que reside, basicamente, na criação de relacionamentos (Oliver, 2001). Claramente, muito da turbulência no *e-commerce* deve-se à concorrência acirrada e a seleção natural entre vencedores e perdedores, mas grande parte da responsabilidade se encontra na falta de um plano claro de negócio e na despreocupação com aspectos como a retenção e fidelidade dos clientes. O que é imperdoável visto que a tecnologia dos *sites* e alguns *softwares* apropriados permitem que se recompensem clientes fiéis e que se transacionem produtos e/ou serviços para um público-alvo. Na realidade, um dos aspectos mais importantes do uso da Internet para o oferecimento de valor e construção de relacionamento é que, como o acesso aos *sites* é, em grande parte personalizável, o cliente tem o controle da sua experiência e, por isso, pode ficar mais satisfeito e ser mais fiel a uma empresa.

#### **2.1.2.2. Vantagem Competitiva**

As empresas procuram desenvolver suas estratégias com o objetivo claro de obter vantagem competitiva sobre seus concorrentes. As maneiras pelas quais elas buscam esse objetivo, no entanto, assumem as mais diversas formas. Primeiro, porque as fontes de vantagem competitiva diferem muito de setor para setor - e, até mesmo, dentro de um mesmo setor; segundo, porque os competidores têm capacidade constante de renovação - visto que nenhuma empresa atua em mercados estáticos. Por isso, mesmo que a empresa tenha uma vantagem competitiva no momento em que se encontra, deve sempre buscar estratégias diversas de atuação para conseguir se manter em uma posição privilegiada (Mattar & Santos, 1999). É nesse contexto que a Internet pode se inserir levando em conta as novas configurações dos mercados.



O conceito de vantagem competitiva foi tratado pela primeira vez por Ansoff em 1965. Segundo a sua concepção, a vantagem competitiva pode ser entendida como a busca por oportunidades únicas que darão à empresa uma posição competitiva forte. A partir dessa definição, vários autores propuseram inúmeras formas de se obterem vantagens competitivas, indo desde do oferecimento de produtos e/ou serviços com melhor qualidade até barreiras à entrada em um determinado setor.

A vantagem competitiva é alcançada quando a empresa consegue oferecer um valor superior ao seu cliente, ou mediante preços mais baixos que os de seus concorrentes por benefícios equivalentes (liderança de custos), ou por meio de benefícios únicos por um preço um pouco maior que a média dos concorrentes (diferenciação) (Porter, 1985). Os esforços de busca pela vantagem a empresa são reunidos na estratégia da empresa. Ligando-se as vantagens competitivas ao escopo em que a empresa pretende atuar tem-se três estratégias genéricas:

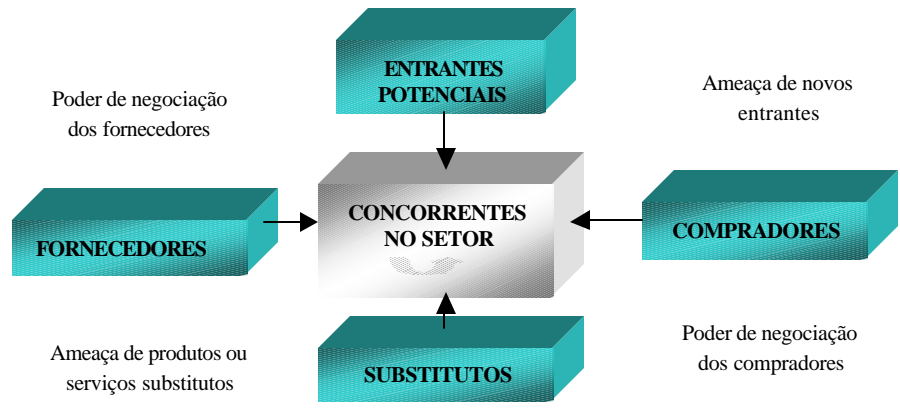
		Custo mais baixo	Diferenciação
ESCOPO COMPETITIVO	Ampla	<b>Liderança de custo</b>	<b>Diferenciação</b>
	Estreita	<b>Enfoque no custo</b>	<b>Enfoque na diferenciação</b>

**Figura 10** – Vantagem Competitiva - Porter

**Fonte:** Adaptado de PORTER, M.E. *Vantagem Competitiva*. RJ: Ed. Campus, 1985.

A vantagem competitiva da empresa, segundo Porter (1985), também está vinculada a dois pontos principais: a atratividade do setor onde ela atua em termos de rentabilidade a longo prazo, e a posição relativa da empresa dentro de um determinado setor.

A rentabilidade de uma empresa está submetida a cinco forças competitivas, como pode-se ver abaixo:



**Figura 11** – As cinco forças competitivas de Porter

**Fonte:** Adaptado de Porter, M.E. *Vantagem Competitiva*. RJ: Ed. Campus, 1985,p.23.

Qualquer que seja a mudança estrutural de um setor existirá sempre uma alteração no comportamento global e relativo das forças competitivas, o que pode influenciar tanto de forma positiva quanto de forma negativa a sua rentabilidade. O vigor destas forças determina a habilidade das empresas para obter, em média, taxas de retorno sobre investimento superiores ao custo de capital.

Porter (1985) também considera a transformação como tendo um papel importante tanto na mudança estrutural de um setor, quanto na criação de novos setores. A tecnologia, segundo o autor, também pode ser um grande equalizador, destruindo a vantagem competitiva até mesmo de empresas sólidas e levando outras a tomarem a dianteira (alguns desses fenômenos podem ser observados na Internet).

Tendo como base o modelo de Porter das forças competitivas podem ser feitas as seguintes observações em relação à competição no *e-commerce* (Turban, Lee, King et al., 2000):

- O número de novos entrantes tende a crescer, sendo que muitos deles atuarão exclusivamente *on-line*, e alguns deles atuarão em nível global.
- O poder de negociação dos compradores tende a aumentar devido a disponibilidade de mais fornecedores, produtos, serviços e informações para comparações na Internet.
- Haverão mais produtos e serviços substitutos indo desde produtos digitais até produtos e serviços inovadores.
- O poder de negociação dos fornecedores tende a diminuir devido ao aumento de seu número, à facilidade de conduzir requisições e ofertas de compra e à entrada de fornecedores estrangeiros no mercado.
- O número de concorrentes em um setor tende a aumentar. No setor de telecomunicações, como a autorização para as empresas atuarem fora de sua área original de prestação de serviço, esse é um fato muito marcante em 2002.

Segundo Schnaars (1991) a vantagem competitiva é algo que permite à empresa conseguir lucros maiores que a média. Essa obtenção de lucro estaria diretamente vinculada a cinco características principais:

1. uma competência especial da empresa em relação aos seus concorrentes, como, por exemplo, o oferecimento de melhores serviços, também por meio de novos canais, como a Internet;
2. o fato de o mercado apresentar possibilidades de se atuar dentro de uma concorrência imperfeita, ou seja, uma concorrência que permita a identificação de diferenças entre as empresas dentro de um setor;

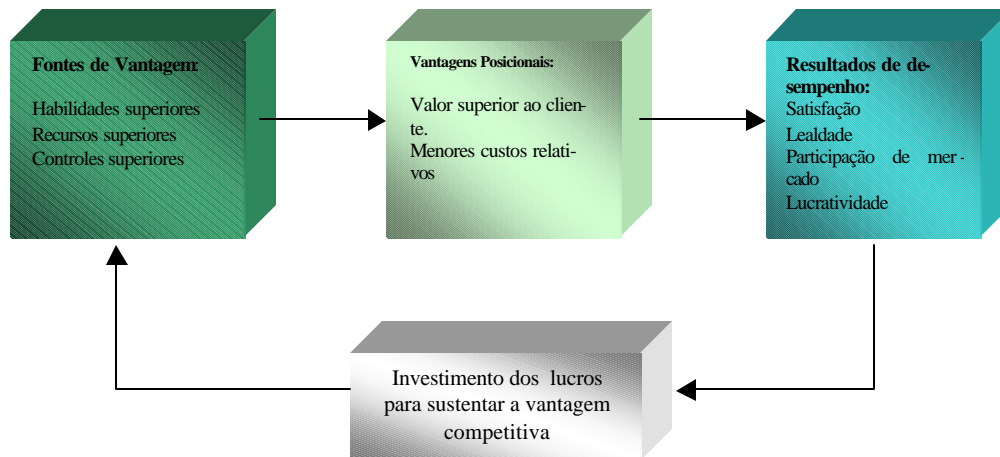
3. a sustentabilidade, ou seja, a dificuldade de uma vantagem ser copiada pelos concorrentes;
4. a compatibilidade com o ambiente externo, ou seja, o desenvolvimento de estratégias e a criação de vantagens competitivas enxergando não só seus concorrentes como também as condições do mercado em que atua; e,
5. a capacidade de gerar lucros acima da média.

Segundo Schnaars (1991) existem duas grandes fontes de vantagem competitiva, a primeira delas é servir os clientes melhor do que a concorrência (essa vantagem baseia-se na crença que a probabilidade de recompra é diretamente proporcional à satisfação dos clientes) e a segunda é ser mais ágil que os concorrentes, satisfazendo os clientes mais rapidamente e criando barreiras às ações dos concorrentes.

A vantagem competitiva também pode ser enxergada como o conjunto de características ou atributos inerentes a um produto ou marca, que lhe confere uma certa superioridade sobre os concorrentes imediatos (Lambin, 2000). Essas características podem referir-se ao produto em si (produto básico), aos serviços que são agregados a ele, ou às modalidades de produção, de distribuição ou de venda, próprias do produto ou da empresa. Segundo o autor, uma multiplicidade de fatores pode determinar a superioridade da empresa em relação ao(s) concorrente(s) prioritário(s). A cadeia de valor é um mecanismo particularmente útil para identificar tais fatores, os quais podem ser reunidos em duas categorias, segundo a origem da vantagem que eles permitem alcançar: vantagem “externa” e vantagem “interna”.

A vantagem competitiva de origem externa apoia-se em qualidades distintivas do produto, as quais constituem valor para o comprador, em razão de aspectos (fatores) como menores custos de utilização ou aumento de desempenho no uso do produto. Neste caso, a empresa pode adotar um preço de venda superior ao da concorrência. Lambin (2000) considera que a vantagem competitiva externa confere à empresa um maior poder de mercado, tornando a demanda inelástica, em virtude de o mercado aceitar um preço de venda superior ao do concorrente prioritário que não detém a mesma qualidade distintiva. Uma estratégia baseada na vantagem competitiva externa assemelha-se à estratégia de diferenciação de Porter.

Já Day & Wensley (1988) enxergam a vantagem competitiva mais como um processo dinâmico do que um único fator, ou resultado. Como pode-se observar pela figura abaixo:



**Figura 12** – Vantagem Competitiva - Day & Wensley

**Fonte:** Adaptado de DAY, G. & WENSLEY, R. Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. *Journal of Marketing*, Abril 1988, p. 1-20.

Segundo os autores, as habilidades, os recursos e os controles superiores são aqueles que possibilitam que a empresa consiga desenvolver e implementar as estratégias que irão diferenciá-la de seus concorrentes (entre as quais pode-se identificar a estratégica de serviços de uma empresa).

As vantagens posicionais de Day & Wensley são equivalentes à diferenciação e a liderança de custos de Porter. O desenvolvimento dessas vantagens levará ao alcance de determinados resultados (mostrados na Figura 12) e parte desses resultados é reaplicada na empresa para manter-se a vantagem competitiva ou criarem-se novas vantagens, criando um ciclo contínuo de desenvolvimento de vantagens competitivas.

A vantagem competitiva também pode ser analisada de forma hierárquica, disposta em níveis (Mirshawka,1993). O primeiro nível e determinante do preço, é a qualidade do produto. A informação e o tempo são, respectivamente, apresentados como o segundo e terceiro níveis para a obtenção da vantagem competitiva, isto porque, para o autor, quanto maior for o fluxo de informações, maior será a satisfação do cliente e, por consequência, maiores serão as vendas da empresa.

Independente de tudo isso, o sucesso de uma empresa vincula-se intimamente à venda de produtos e/ou serviços que se ajustem às necessidades dos clientes (Albrecht & Bradford, 1992). Para que a empresa tenha acesso a essas necessidades, é preciso que ela adote uma abordagem sistemática dos clientes, de tal forma que o conhecimento adquirido sobre eles possa conduzir à obtenção de uma vantagem competitiva. Essa potencialidade tem sido alavancada pela Internet.

Se a vantagem competitiva surge da alavancagem das habilidades e recursos únicos que uma empresa possui para implementar uma estratégia de criação de valor mais eficiente que a os concorrentes (Sudharshan,1995; Dickson, 1992; Barney, 1991; Porter, 1980) e se o principal foco da estratégia de marketing é o alcance da vantagem competitiva mediante a construção de relacionamentos como clientes, parceiros, canais etc que ajudarão a empresa a alocar corretamente seus recursos para oferecer produtos e serviços apropriados (Sudharshan,1995), então, para buscar a vantagem competitiva, atualmente, é necessário que a empresa dhe para fora, orientando-se para o mercado, estudando concorrentes e clientes de modo a determinar as necessidades desses últimos e satisfazê-las de maneira superior aos primeiro (Kotler, 1997).

Segundo essa perspectiva, para desenvolver, obter e manter uma posição favorável no mercado a empresa precisa possuir recursos e capacidades que a distingam da concorrência (Grant,1991). Essas capacidades possibilitam o oferecimento de um valor superior para os clientes ou entregam valor de uma maneira mais efetiva que os seus concorrentes (Hamel & Prahalad, 1994). E essa distinção pode ser proveniente da oferta de valor por meio da Internet como foi tratado no item anterior.

Independente de como será estabelecida uma estratégia competitiva, para criá-la três conjuntos de fatores principais devem ser observados pela empresa (Sudharshan, 1995; Kettinger, Grover, Guha & Segars,1994):

- *Fatores Ambientais:* onde são levados em consideração todos os aspectos do ambiente em que a empresa atua e que podem afetar sua posição competitiva no mercado.
- *Fatores de Fundação:* que dizem respeito à infra-estrutura de uma empresa e que se transformam ao longo do tempo.
- *Estratégias de Ação:* que se referem às estratégias adotadas pela empresa, principalmente pelo uso estratégico da TI e das ferramentas de marketing, para obter-se vantagem competitiva sustentável.

Obviamente, é importante ressaltar que a taxa de mudança no ambiente tem aumentado de maneira considerável, por isso os profissionais de marketing devem estar aptos a desenvolver estratégias para lidar com as crescentes incertezas que eles enfrentam, não desprezando a tecnologia, mas usando-a como aliada, tendo em mente que a inovação pode ser uma das capacidades para gerar vantagem competitiva (Slater,1996).

Como afirma Oliver (2000), a estratégia nos negócios deixou de ser como um 'jogo de xadrez' e passou a ser como um 'video-game' de ação. As regras de atuação das empresas estão mudando e

deve-se aprender a atuar nesse novo contexto para poder sobreviver nas novas configurações do mercado.

Um fato a se observar é que, no *e-commerce* - devido ao seu alcance global e à sua flexibilidade - a vantagem competitiva se torna um alvo móvel e a empresa nunca pode se acomodar. Os clientes têm mais poder e, sem dúvida, deixarão a empresa por outras se suas necessidades não forem atendidas em tempo real (Oliver, 2000).

Além disso, na Internet tudo é mais transparente. Portanto, a empresa deve estar preparada tanto para ser comparada abertamente com seus concorrentes, como para fazer uso de todas as informações disponíveis para usar em proveito próprio.

Nada, no entanto, muda mais do que o modo como as empresas têm de negociar com seus clientes. Enquanto no mercado tradicional, o sucesso é frequentemente caracterizado pelo quão fácil é para o cliente chegar até a empresa e como esta oferece algo para ele; no *e-commerce*, é a empresa que vai até o cliente em um ambiente em que eles interagem juntamente, com o cliente assumindo o papel mais importante. O cliente, em última instância, se torna o principal responsável por determinar como se relacionar, o produto e/ou serviço oferecido, os critérios de entrega e, em alguns casos, até qual o preço que está disposto a pagar (Oliver, 2000). Tal trabalho conjunto já é realizado em muitos casos com clientes corporativos, mas a gama de oportunidades se abre consideravelmente quando a tecnologia em tempo real começa a ser empregada.

Portanto, um negócio, atualmente, deve ter sistemas que permitam a ele se expandir e se ajustar rapidamente conforme a necessidade do cliente, sendo capaz de mudar os recursos e o foco a qualquer momento e aproveitar as oportunidades quando elas aparecem.

O acesso à tecnologia da Internet pode ser uma ferramenta a mais para alcançar os clientes corporativos, criando e mantendo com eles relacionamentos que podem se configurar como bases sustentáveis de vantagem competitiva da empresa. Para conservar essas bases, o conhecimento dos clientes, a integração dos processos-chave da empresa e a manutenção de um alinhamento com as expectativas do mercado-alvo é fundamental (Day,2000).

## **2.2 Mercado *Business-to-Business*<sup>11</sup> – Clientes Corporativos**

### **2.2.1 Características e peculiaridades – Entendendo o mercado corporativo**

---

<sup>11</sup> Os termos Mercado *Business to Business* (B2B), Mercado Corporativo, Mercado Empresarial serão usados como sinônimos nesse trabalho.

Delineados todos esses aspectos que margeiam a competitividade das empresas, faz-se necessário compreender quais são as características e peculiaridades do público foco desse estudo - os clientes corporativos – e como elas influenciam no seu comportamento decisório e no seu relacionamento com seus fornecedores.

Considera-se mercado *Business-to-Business* todas as organizações que adquirem bens e serviços usados na produção de outros bens e serviços, que são vendidos, alugados ou fornecidos a terceiros. (Czinkota, 2001; Etzel, Walter & Stanton, 2001; Kotler, 2000, 1995; Webster, Jr., 1991). Esse mercado é composto por indústrias, órgãos governamentais, empresas prestadoras de serviço, firmas atacadistas e varejistas entre outras (Wilkie, 1994).

Segundo vários autores (Etzel, Walter & Stanton, 2001, Kotler & Armstrong, 1998; Wilkie, 1994; Reeder, Brierty & Reeder, 1991; Bingham & Raffield, 1990) o mercado *B2B* tem diversas características que o distinguem do mercado consumidor (*B2C*), são elas:

- Um número menor de compradores que o mercado consumidor.
- Uma elevada taxa de concentração de compradores, que faz com que poucos deles sejam responsáveis pela maioria das compras.
- Relações entre comprador e vendedor estreitas e duradouras.
- Concentração geográfica dos compradores.
- Existência de demanda derivada pela demanda final por produtos de consumo.
- Demanda inelástica, não muito afetada por variações no preço.
- Compra profissional: os compradores são profissionais treinados que devem seguir uma série de políticas, restrições e exigências da organização para poderem realizar uma compra.
- Existência de várias influências de compras: muitas pessoas e aspectos influenciam diretamente as decisões de compra industrial – quanto mais complexa a compra maior o número de pessoas envolvidas.
- A compra é mais direta, realizada diretamente de fabricantes, especialmente em itens que são tecnicamente complexos ou caros.
- Existência de reciprocidade: não raro, compradores industriais selecionam fornecedores que também compram de suas empresas.
- A venda no mercado *B2B* marca o começo de uma relação e não o resultado final. (Para manter essa relação, o profissional de marketing deve desenvolver um conhecimento profundo das operações do cliente e criar um valor exclusivo aos negócios dele).

As diferenças básicas entre Marketing *B2B* e Marketing de consumo são representadas na quadro abaixo:

**Quadro 1 - Marketing Empresarial x Marketing de Bens de Consumo**

	<b>Marketing B2B</b>	<b>Marketing de Bens de Consumo (B2C)</b>
<b>Produto</b>	Mais técnico em natureza, a forma exata é freqüentemente variável, os serviços complementares são muito importantes	Forma padronizada, o serviço é importante, mas nem tanto.
<b>Preço</b>	A cotação é mais competitiva para itens únicos, para itens padronizados se utilizam mais preços de lista.	Preços de lista.
<b>Promoção</b>	Ênfase na venda pessoal.	Ênfase na propaganda.
<b>Distribuição</b>	Mais curta, canais mais diretos para o mercado.	O produto passa por uma série de canais intermediários até chegar ao consumidor.
<b>Relações com os clientes</b>	Mais duradouras e complexas, ênfase no relacionamento de longo prazo.	Menor freqüência de contato, relacionamento de menor duração.
<b>Processo de tomada de decisão do cliente</b>	Processo mais estruturado. Envolvimento de vários membros da organização.	Unidade de tomada de decisão individual ou familiar.

**Fonte:** HUTT, M. & SPEH,T., *Business Marketing Management*, 6<sup>th</sup> Ed., Forth Worth,Texas: The Dryden Press, 1998; LAMB,C. et al. *Marketing*.Cincinnati,OH: South Western Publishing,1998; MOWEN, J.C. *Consumer Behavior*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1995.

A esses aspectos Webster,Jr. (1991) acrescenta que no mercado B2B existe uma maior pressão para que as áreas sejam mais interdependentes funcionando em sinergia para atender da maneira mais perfeita possível as necessidades dos seus clientes.

Essa maior interdependência também pode ser verificada entre a organização compradora e a vendedora, ou seja, a partir da aquisição de bens ou serviços que irão ser utilizados nas atividades de sua empresa, a dependência entre ambas passa a ser significativa.

Neste mercado, o relacionamento entre o fornecedor e o cliente tende a ser mais estreito, mas todo o processo é mais racional, demandando do fornecedor de serviços um esforço maior e mais continuado no que diz respeito ao oferecimento de seus serviços e à manutenção dos relacionamentos.

Por isso, é ainda mais importante que se criem instrumentos que possibilitem um estreitamento de contatos entre fornecedores e compradores sedimentando uma base sólida para o estabelecimento de relacionamentos de longo prazo, que podem ser fonte de vantagem competitiva tanto para os fornecedores quanto para as empresas compradoras.

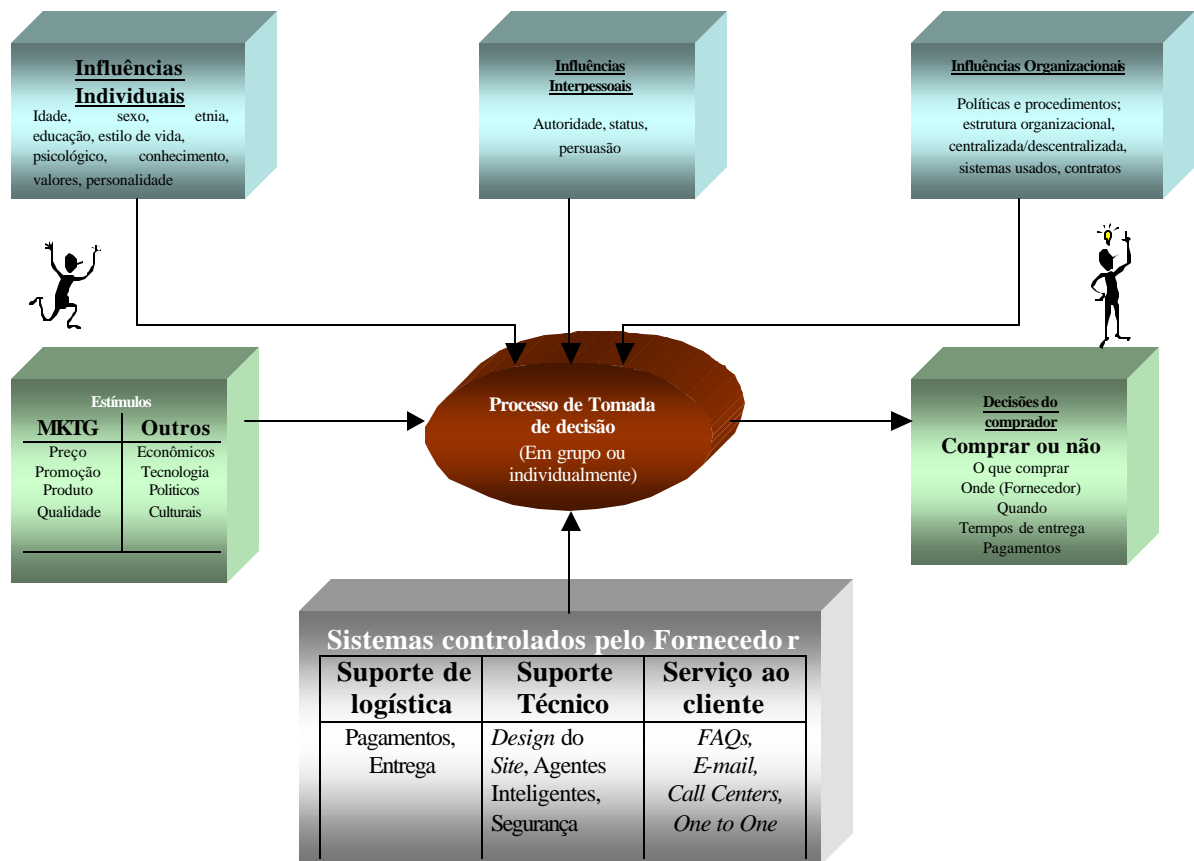


Em um ambiente hipercompetitivo o fato de o fornecedor conseguir ter um bom relacionamento com seus clientes, dá a ele uma vantagem competitiva considerável em relação aos seus concorrentes. Em contrapartida, um relacionamento bem construído irá fazer com que o fornecedor também transfira a seus clientes conhecimentos técnicos ou serviços que os ajudem a melhorar a qualidade de seus produtos e fortalecer sua posição no mercado em que atuam. Isso pode ser verificado claramente no setor de telecomunicações.

Durante a tomada de decisões os compradores industriais se vêem sujeitos a uma série de influências, sendo essas provenientes tanto do âmbito econômico como do pessoal. Em geral, essas influências podem ser classificadas em quatro grupos importantes (Kotler, 1998; Webster, Jr.1991):

- *Fatores Ambientais:* como ambiente econômico, nível de demanda, perspectivas econômicas, taxas de juro etc. Além de desenvolvimentos tecnológicos, políticos e competitivos do ambiente. É importante que esses fatores sejam monitorados pelo marketing, para verificar como essas forças afetarão os compradores tentando transformar os problemas em oportunidades.
- *Fatores Organizacionais:* são objetivos, políticas, procedimentos, estruturas organizacionais e sistemas da empresa.
- *Fatores Interpessoais:* geralmente, o centro de compras inclui diversos participantes com interesses, autoridade, posição e grau de persuasão diferentes. A interação entre eles pode ser altamente relevante para o sucesso de uma compra.
- *Fatores Individuais:* dizem respeito às motivações, percepções e preferências pessoais de cada um dos participantes do processo de compra. Não há como negar que cada pessoa tem um perfil de personalidade diferente, perfil esse que influenciará diretamente o modo como ela tomará uma decisão. Por isso, é extremamente importante que esse fatores sejam levados em consideração.

O modelo de comportamento do comprador organizacional pode ser representado da seguinte forma:

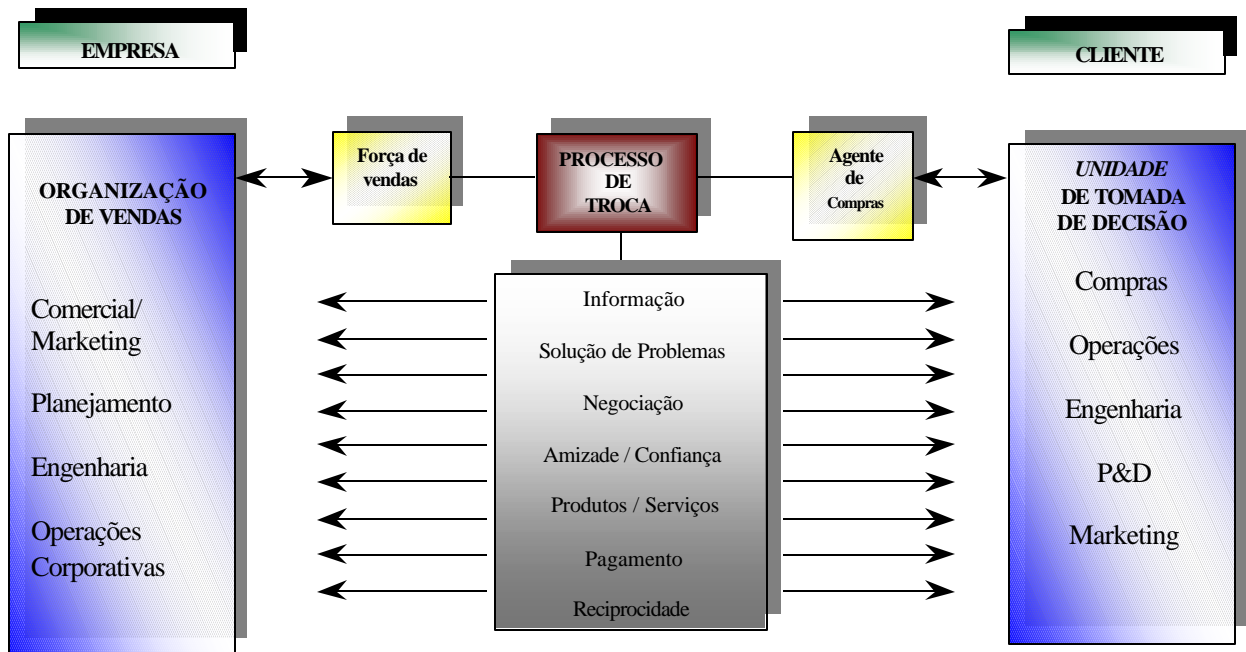


**Figura 13** - Modelo de comportamento do comprador organizacional

**Fonte:** Adaptado de Zinezone, c/o GMGI Co

As relações entre empresas podem se tornar muito mais lucrativas quando se começa a entender quais são os comportamentos, necessidades e percepções dos compradores dentro do contexto organizacional em que se inserem (Corey,1991).

Os pontos de contato e as partes envolvidas em um processo de decisão de compra corporativa são muitos como demonstra a figura abaixo.



**Figura 14 -** Relacionamento entre a empresa e a unidade de tomada de decisão dos clientes.

**Fonte:** Adaptado de HUTT, M. D. & SPEH, T. W. *Business Marketing Management*, Forth Worth, Texas: The Dryden Press, 1995, p. 69.

No novo ambiente competitivo de negócios é importante que as empresas identifiquem os pontos de relacionamento que têm com seus clientes procurando ir ao encontro das suas necessidades e percepções de qualidade, entregando os seus produtos ou serviços da melhor maneira possível, e oferecendo preços competitivos.

No entanto, para oferecer aos clientes os serviços que eles realmente necessitam é necessário que a empresa possa separá-los em grupos homogêneos, ou seja, segmentá-los. A lógica da segmentação é simples, baseia-se na idéia que um único produto ou serviço não é capaz de satisfazer a todos os clientes. Como o comportamento, os objetivos de compra, o nível de conhecimento dos produtos e/ou serviços e o envolvimento dos clientes tendem a variar conforme a situação, tentar definir grupos de clientes pode tornar mais eficazes as atividades da empresa.

De acordo com Certo & Peter (1991:297):

*“Segmentação é o processo de dividir o mercado em grupos de clientes similares e selecionar os grupos mais apropriados para a organização servir.”*

Ampliando a definição Webster, Jr. (1991:98-99) afirma que:

*“Segmentação é a estratégia de selecionar clientes e diferenciá-los de acordo com as diferenças na forma como eles respondem aos esforços de marketing.”*

Combinando essas idéias Sudharshan (1995:184) define segmentação como:

“ o processo de colocar os clientes de um mercado em sub-grupos de modo que os clientes em um segmento respondam similarmente a uma estratégia de posicionamento<sup>12</sup>. As similaridades de resposta são indicadas pela quantidade e frequência de compra, lealdade a uma marca particular, e outras medidas de responsividade....A segmentação oferece a uma empresa a oportunidade de efetivamente combinar seus produtos ou serviços aos requerimentos dos compradores...”

Ainda segundo o autor a segmentação pode ajudar a (p.185):

- Identificar como obter uma combinação mais próxima entre as preferências dos clientes e as capacidades da empresa;
- Identificar as forças (e fraquezas) da organização comparadas aos concorrentes-chave em cada segmento; e,
- Combinar preferências com capacidades, partindo do pressuposto que as preferências dos clientes podem ser melhor satisfeitas em um segmento do que no mercado total.

As variáveis para segmentação podem ser diversas, como pode-se verificar no quadro abaixo<sup>13</sup>, os clientes corporativos podem ser classificados segundo uma série de critérios:

**Quadro 2** – Variáveis de segmentação

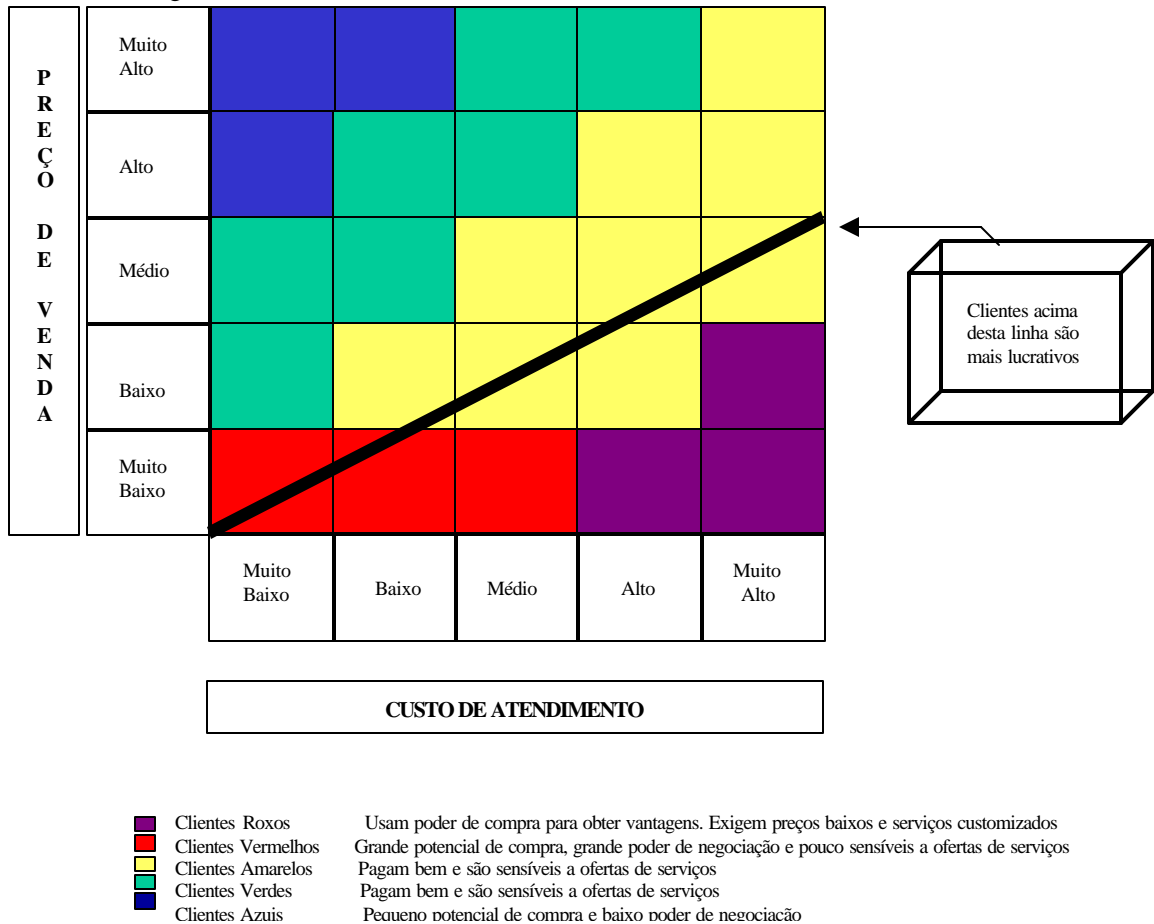
CATEGORIA	MERCADOS B2C	MERCADOS B2B
<b>Características das pessoas/organizações</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Idade, raça</li> <li>✓ Renda</li> <li>✓ Tamanho da família</li> <li>✓ Estágio do ciclo de vida</li> <li>✓ Localização geográfica</li> <li>✓ Estilo de vida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tipo de indústria</li> <li>✓ Tipo de produto</li> <li>✓ Tamanho</li> <li>✓ Localização geográfica</li> <li>✓ Cultura corporativa</li> <li>✓ Estágio de desenvolvimento</li> <li>✓ Produtor/intermediário na cadeia</li> </ul>
<b>Situação de uso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ocasão</li> <li>✓ Importância da compra</li> <li>✓ Experiência prévia com o produto</li> <li>✓ Status do usuário</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aplicação</li> <li>✓ Procedimento de compra</li> <li>✓ Compra nova, recompra modificada, recompra</li> </ul>
<b>Preferências e necessidades dos compradores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Status de lealdade à marca</li> <li>✓ Preferência de marca</li> <li>✓ Benefícios</li> <li>✓ Qualidade</li> <li>✓ Para fechar a compra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Requisitos de desempenho</li> <li>✓ Preferências de marca</li> <li>✓ Características desejadas</li> <li>✓ Requisitos de serviço</li> </ul>
<b>Comportamento de compra</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tamanho da compra</li> <li>✓ Frequência de compra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Volume</li> <li>✓ Frequência de compra</li> </ul>

**Fonte:** CERTO, S.C. & PETER, J. P. *Strategic management: Concepts e Applications*, 2<sup>nd</sup> Ed., McGraw-Hill, 1991; COREY,E. *Industrial Marketing: Cases and Concepts*. 4<sup>th</sup> Ed. Englewood Cliffs, NJ:Prentice-Hall, 1991.

<sup>12</sup> “Processo de distinguir uma empresa ou um produto de seus competidores, com base em dimensões reais, produtos ou valores corporativos significativos para seus consumidores, para se tornar a empresa ou o produto favorito no mercado.” (Domingo, 1988:34)

<sup>13</sup> Que não pretende esgotar todas variáveis possíveis.

Shapiro (1995), no entanto, acrescenta um aspecto extremamente importante para que seja realizada uma segmentação mais eficiente em toda a empresa: a relação entre custo de atendimento dos clientes e o preço cobrado pelo produto ou serviço, o que ajuda a verificar o quanto o cliente pode ser lucrativo, seu perfil de compra e se é vantajoso ou não para a empresa atendê-lo. Graficamente, a relação e conseqüente segmentação e definição das camadas de clientes pode ser mostradas na figura abaixo:



**Figura 15** – Modelo de Segmentação de Shapiro

**Fonte:** Adaptado de SHAPIRO, B.P., RANGAN, V. K., MORIARTY, R. T. et al. Administre clientes para realização de lucros (Não apenas de vendas) in SVIOKLA, J.J. & SHAPIRO, B.P. *Mantendo Clientes*. São Paulo: Makron Books, 1995 e RODRIGUES FILHO, 1999.

É muito provável que a Internet possa ajudar em toda essa categorização de clientes, visto que ela é, sem dúvida, uma ferramenta com grande potencial para a obtenção de informações.

Uma vez estabelecidas as camadas, vários elementos de estratégia de marketing podem ser ajustados a elas. A tarefa mais importante ligada à segmentação de clientes é atender os clientes mais lucrativos, de modo a ampliar e enriquecer suas relações com a empresa. Outra tarefa importante é identificar os futuros clientes mais lucrativos e atendê-los buscando levá-los para as

camadas superiores de lucro. Deve-se dar uma atenção especial às necessidades desses clientes em termos de produtos e/ou serviços, atendimento e proposição de valor (Rust, Zeithaml & Lemon, 2001).

O requisito mais importante para fazer os clientes mudarem de nível é compreender plenamente suas necessidades. O que é mais fácil com empresas *B2B*, que, costumam ser atendidas por um pessoal que conhece profundamente o negócios. O contato permanente com o cliente e uma relação bem feita, permite que a empresa o impulse para um nível mais alto, porque ela pode desenvolver ofertas que satisfaçam as necessidades, identificar as maneiras existentes para melhor atendê-lo e se comunicar da maneira correta nas ocasiões certas (Rust, Zeithaml & Lemon, 2001).

Toda essa estrutura do mercado *B2B* nos remete à busca do entendimento de como esse universo pode ser transferido para o mercado eletrônico.

### ***2.2.2 B2B no comércio eletrônico: evolução, características e vantagens***

Pode-se afirmar, sem receio, que o mercado *B2B* tem uma tradição mais remota e consistente no uso de aplicativos eletrônicos e realização de transações em ambientes virtuais que o mercado *B2C*.

O comércio eletrônico não surgiu com a Internet e não se restringe a ela - como será abordado com maior profundidade no item Internet. Existem várias fases em que uma empresa pode atuar para desenvolver suas atividades em um ambiente virtual, que podem ser agrupadas da seguinte maneira (Morgan Stanley Dean Witter, Abr. 2000):

***Fase 1 - EDI (Electronic Data Interchange):*** as redes de *EDI* podem ser consideradas como a primeira fase do comércio eletrônico *B2B*. O *EDI* foi desenvolvido para processar altos volumes de dados estruturados dando apoio às atividades entre diferentes companhias. Ele teve um grande impacto na redução de erros e de tempo para certos tipos de transações, mas seu custo sempre foi elevado e seus padrões de transmissão são mais rígidos e complexos.

***Fase 2 - E-commerce básico:*** em uma segunda fase do *e-commerce* apenas poucos adotantes iniciais começaram a usar os *sites* como canais de vendas. Nessa fase, o foco principal é mostrar o conteúdo do catálogo e oferecer algumas poucas informações sobre a empresa. Pouquíssimos *sites* nessa fase aceitam pedidos ou realizam transações.

**Fase 3 - Comunidades de comércio:** nessa fase, começa a se tornar mais importante a junção das partes de uma transação e, com o intuito de se desenvolver uma maior transparência de mercado, informações mais profundas e relevantes sobre as empresas são oferecidas.

**Fase 4 - Comércio colaborativo:** nessa fase os *sites* começam a adicionar suporte para alguns processos de negócios ajudando em todas as fases do relacionamento com o cliente, desde o contato inicial até depois da realização de uma transação. Nesse estágio, o volume de interações entre empresa e clientes aumenta consideravelmente.

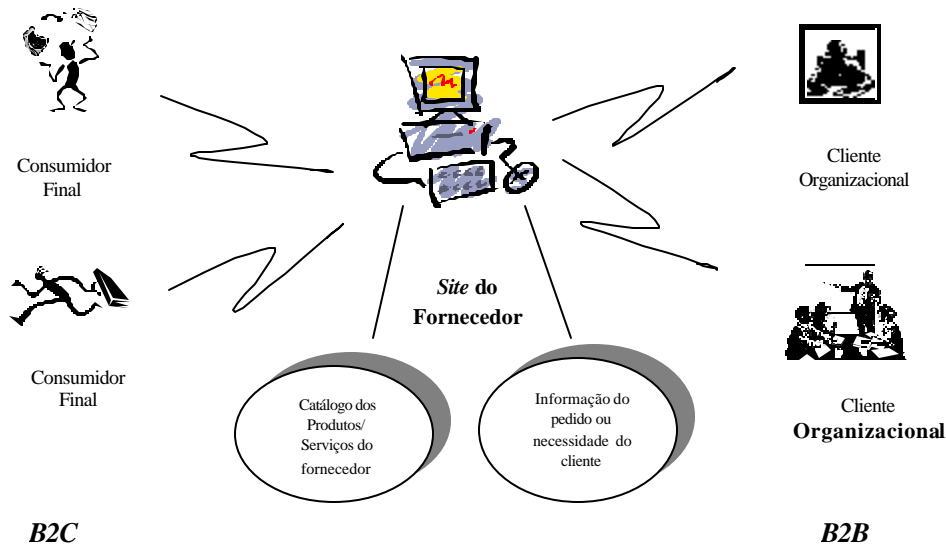
Apesar da evolução do comércio eletrônico, ainda existe o predomínio do uso dos *sites* para a realização de transações mais simples e fáceis, mas já começa a despontar o seu uso para a criação e manutenção de relacionamentos de longo prazo. Isso porque, ainda que esse novo uso demande um esforço adicional das empresas, tentar automatizar as interações entre os negócios pode se configurar em uma fonte importante de receitas para elas, visto que as partes em uma transação têm de ser enxergadas além de meros fornecedores e compradores, sendo estudadas como redes com uma ampla gama de interações complexas realizadas por meio de vários processos interdependentes que podem estreitar colaborações entre as partes.

Um *site B2B* na Internet equipado com um catálogo eletrônico, com informações institucionais e serviços pode funcionar, basicamente, da mesma maneira que no *B2C*, as únicas diferenças são (Turban, Lee, King et al.,2000):

- Os clientes são companhias para quem a integração da informação do pedido com sistemas de administração de pedidos é crucial;
- Cada comprador corporativo pode ter seu próprio catálogo e lista de preços;
- O processo decisório do comprador corporativo difere do individual. (como já foi mostrado acima)

Turban, Lee, King et al. (2000) desenvolveu três modelos de mercado para o funcionamento de um *site* de uma empresa na Internet, que são:

**1. O mercado orientado para o fornecedor:** este é o modelo mais comum utilizado pelas empresas atualmente, nele tanto os consumidores individuais quando os clientes corporativos utilizam o mesmo *site*. O conteúdo é administrado pelo fornecedor, como se verifica na figura abaixo.



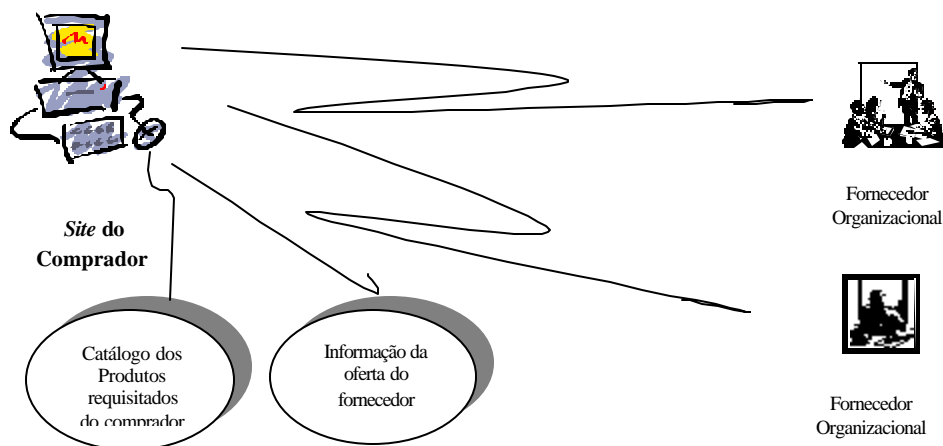
**Figura 16 - O mercado orientado para o fornecedor**

**Fonte:** Adaptado de TURBAN, E., LEE, J., KING, D.H. & CHUNG, M. *Eletronic Commerce: a managerial perspective*. Prentice-Hall, 2000, p.204.

Ainda que a maior parte das companhias se utilizem desse modelo, ele não parece ser o mais adequado para os grandes compradores que realizam transações freqüentemente, porque, com esse sistema, a informação de pedido é armazenada apenas nos servidores dos fornecedores e não é facilmente integrada ao sistema de informação corporativo do comprador. O departamento de compra do comprador tem, portanto, de entrar a informação manualmente no seu sistema de informação corporativa, procurar *sites* para achar e comparar fornecedores, produtos e/ou serviços, o que pode ser muito custoso para as grandes companhias.

2. **O mercado orientado para o comprador:** devido às observações anteriores alguns grandes compradores preferem atuar dentro desse outro modelo, possuindo um mercado eletrônico no seu servidor e convidando os fornecedores potenciais a fazerem suas ofertas. Conforme mostrado na figura abaixo:

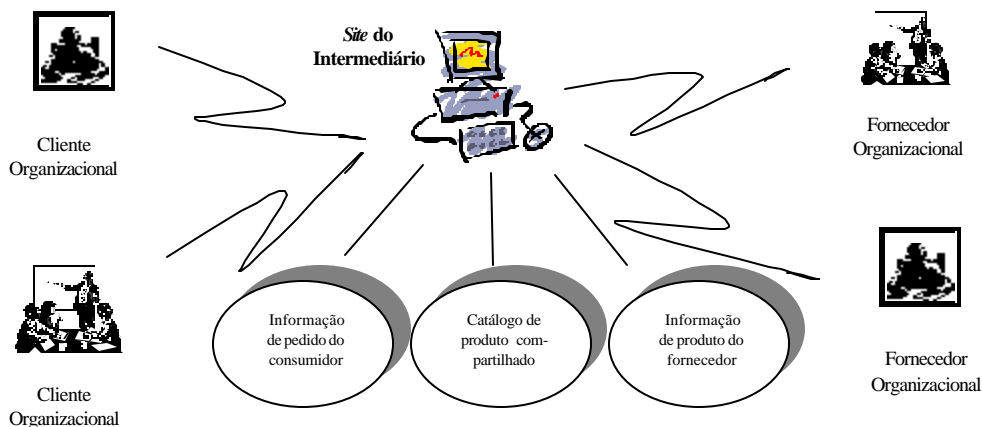




**Figura 17** - O mercado orientado para o comprador

**Fonte:** Adaptado de TURBAN, E., LEE, J., KING, D.H. & CHUNG, M. *Eletronic Commerce: a managerial perspective*. Prentice-Hall, 2000,206.

3. **O mercado orientado para o intermediário:** esse terceiro modelo de mercado *on-line* defende o estabelecimento de uma companhia intermediária eletrônica, que oferece um espaço onde os compradores e fornecedores organizacionais podem se comunicar.



**Figura 18** - O mercado orientado para o intermediário

**Fonte:** Adaptado de TURBAN, E., LEE, J., KING, D. H. & CHUNG, M. *Eletronic Commerce: a managerial perspective*. Prentice-Hall, 2000,206.

A comunicação entre fornecedores e clientes corporativos também pode ser realizada por uma rede privada chamada *Extranet*, que nada mais é do que a rede interna da empresa (*Intranet*) estendida ou uma Internet dedicada para um número restrito de companhias cujo acesso é protegido por um servidor chamado *firewall*<sup>14</sup>. Esse tipo de comunicação só se justifica entre grandes corporações,

<sup>14</sup> Uma parte da rede da empresa que isola uma rede privada das redes públicas (Turban, Lee, King et al., 2000, p.507).

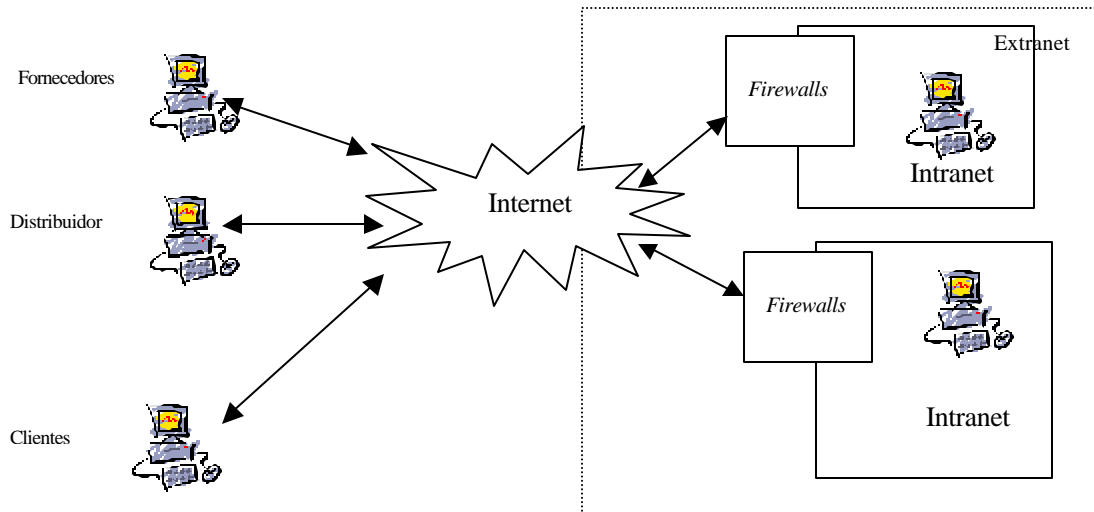
porque seu custo é bem mais alto do que o da Internet. Para se ter mais claro qual a diferença entre esses três tipos de rede pode-se verificar o quadro abaixo:

**Quadro 3** – Características dos tipos de rede

Tipo de Rede	Usuário Típico	Acesso	Tipo de Informação
Internet	Qualquer indivíduo com acesso <i>dial-up</i> ou LAN ( <i>Local area network</i> ) <sup>15</sup>	Público ilimitado, sem restrições	Geral, Pública e de divulgação
Intranet	Somente funcionários autorizados	Privado e restrito	Específica, corporativa e privada
Extranet	Grupos autorizados por companhias colaborativas	Privado e autorizado a parceiros externos	Compartilhado com grupos colaboradores autorizados

**Fonte:** SZUPROWICZ, B. *Extranet and Intranet: E-commerce Business Strategies for the Future*. Charleston, SC: Computer Technology Research Corp., 1998, p.24.

Visualmente pode-se enxergar as três funcionando da seguinte forma:



**Figura 19** – Contraste diagramático da Internet, Intranet e Extranet

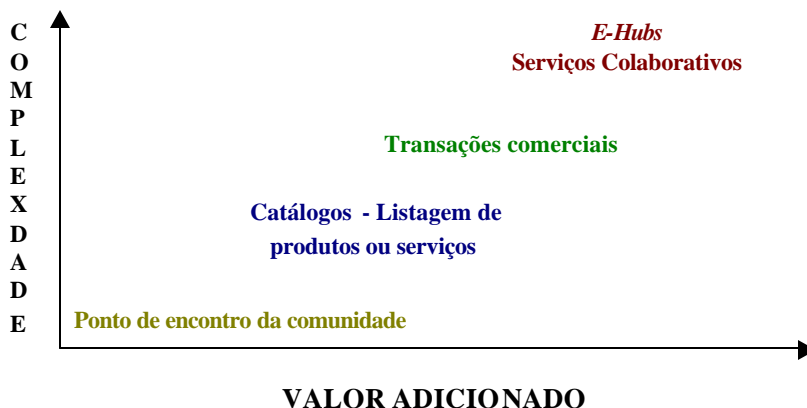
**Fonte:** Adaptado de TURBAN, E., LEE, J., KING, D. H. & CHUNG, M. *Electronic Commerce: a managerial perspective*. Prentice-Hall, 2000, p.307.

Independente do tipo de *site* que uma empresa *B2B* opte por usar na Internet é importante ter em mente que ela oferece não só a possibilidade de se obterem eficiências operacionais mas também de se ganhar diferencial estratégico frente aos concorrentes. A chave para se aproveitarem essas oportunidades é achar onde e como pode-se criar valor por meio da Internet. Tendo isso em vista, a empresa pode desenvolver uma agenda de negócios *B2B* claramente articulada e focar suas iniciativas naquelas atividades que oferecem maior retorno e maior possibilidade de melhorar a sua estratégia.

De maneira geral, as parcerias de negócios também podem ser solidificadas pela Internet à medida que a empresa se preocupe em acrescentar, gradativamente, mais valor para os seus clientes, desenvolvendo relacionamentos cada vez mais colaborativos com eles.

Hoje em dia já existe, inclusive, um termo específico usado para descrever transações que acrescentam colaborações importantes e representam uma ampla gama de processos e interações entre parceiros de negócio: *e-hub*. Essas colaborações dão às transações um contexto mais relevante e um senso maior de comunidade, adicionando valor ao relacionamento empresa-cliente.

A transição de um *site* em termos de complexidade e valor, pode ser observada visualmente pela figura abaixo:



**Figura 20** – Estágios de Transição de um *site*

**Fonte:** Morgan Stanley Dean Witter. *Internet Research – The B2B Internet Report*. Abril, 2000 p. 44.

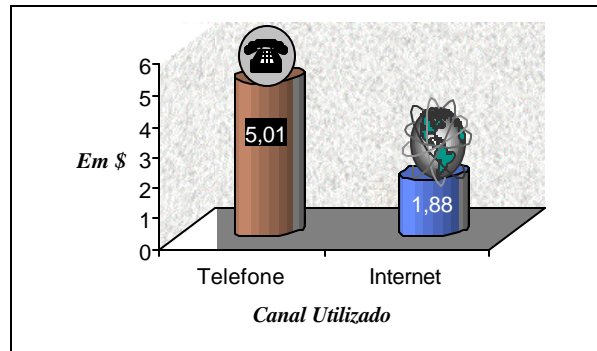
O valor pode ir sendo adicionado de várias formas como: entrega de pedidos, marketing personalizado, agregação de conteúdo, colaborações nas cadeias de valor entre as empresas etc. Até mesmo a rede, por si só, também pode ir agregando e distribuindo valor, gradativamente, por meio da aprendizagem da empresa com sua experiência na Internet.

A transparência entre as empresas também deve aumentar com a Internet, o que deve levar a uma maior uniformidade nos preços (não necessariamente em um nível mais baixo – mas, provavelmente - sem grandes discrepâncias).

As companhias estão descobrindo, pouco a pouco, que a Internet também pode diminuir o custo (Gráfico 1) e aumentar a velocidade de suas interações com os clientes obtendo e agregando mais rapidamente um volume maior informações sobre o comportamento de compra, melhorando a sua

<sup>15</sup> Provedor de acesso local

capacidade de personalização, tornando possível o desenvolvimento de estratégias de marketing mais precisas e mensuráveis, dando suporte contínuo e possibilitando o auto-atendimento.



**Gráfico 1** – Custo médio de atendimento a clientes

**Fonte:** *Gartner Group* (1998)

O uso da Internet no *B2B* oferece uma série de aplicações que possibilitam às empresas a construção de relacionamentos eletrônicos com seus distribuidores, revendedores, fornecedores ou qualquer outro tipo de parceiro de negócios. As aplicações da Internet no *B2B* podem se dar em diversas instâncias, entre elas (*Morgan Stanley Dean Witter*, Mar. 2001, *Booz-Allen&Hamilton*, 2001):

- Conexão com os clientes.
- Marketing e vendas.
- Serviços e atendimento ao cliente.
- Cobrança e pagamento.
- Conexão com o fornecedor.
- Acompanhamento em tempo real do estoque.
- Opções de transporte e entrega.
- Notificação de mudança de pedido.
- Conexão com o revendedor ou distribuidor.
- Processos de negócio colaborativos.
- Compartilhamento de conhecimento.
- Notificação de eventos entre parceiros etc.

Além disso, o *e-commerce* pode oferecer acesso aos seguintes tipos de informação (*Handfield & Nichols*,1999):

- **Produto:** especificações, preços e histórico de vendas.
- **Cliente:** histórico e previsão de vendas.

- **Fornecedor:** linha de produtos, termos e condições de vendas.
- **Processo de Produto:** capacidades, comprometimentos e planos de produto.
- **Transporte:** tipo de transporte e custos.
- **Estoque:** níveis de estoque, custos de armazenagem e locais.
- **Aliança de cadeia de suprimentos:** contatos-chave, papéis e responsabilidades dos parceiros, programações.
- **Processo e desempenho da cadeia de suprimentos:** descrições do processo, medidas de desempenho, qualidade e tempo de entrega.
- **Concorrência:** *benchmarking*, ofertas de produto competitivas, participação de mercado.
- **Vendas e Marketing:** ponto de venda, promoções, estratégias e satisfação do cliente, uso de eventos para promover produtos e/ou serviços e construção de relacionamentos com os clientes.

Vários fatores podem estimular a adoção da Internet por uma empresa que atua no *B2B*, entre eles (Furlong,2002; *Forrester Research*,2001; *Morgan Stanley Dean Witter*, Abr. 2000;*Goldman Sachs*,1999):

- **Aumento de experiência com tecnologias de Internet:** conforme as empresas começam a implementar algum tipo de solução baseada em *Intranet* ou comunicação tipo TCP/IP (linguagem usada pela Internet) a experiência vai aumentando e a resistência na sua utilização diminuindo.
- **Consolidação nos padrões de um setor:** a adoção de formatos padronizados de transmissão de dados e realização de transações ajuda também para que a tecnologia ganhe penetração.
- **Simplificação das tecnologias aplicadas:** durante os últimos anos as companhias que atuam na Internet tiveram de construir suas próprias soluções para atuação na rede. Recentemente, no entanto, os padrões evoluíram possibilitando que as empresas adquirissem soluções customizadas que mais se adequassem às suas necessidades.
- **Crescente apoio e suporte a soluções B2B:** um volume de dados razoável já está integrado (ainda que exista ainda um longo caminho a ser percorrido) e já existem soluções de gerenciamento de cadeia de suprimentos (o chamado *e-procurement*) e esforços de venda para clientes corporativos.
- **Economia de custos e novas oportunidades de receita:** a economia de custos é, indubitavelmente, um grande impulsionador para a adoção da Internet. A partir do momento que as empresas inovadoras conseguiram diminuir seus custos com o uso da Internet, seus concorrentes foram pressionados a se movimentar para conseguir também eficiências de custo que mantivessem seu nível de competitividade.

- **Concorrência crescente e globalização:** devido a esses fatores as empresas estão procurando modos de diminuir seus gastos, expandir seus negócios e obter parceiros de negócio. A Internet ajuda nesse processo.
- **Interatividade crescente e aumento no número de pontos de contato:** o surgimento da Internet permite o desenvolvimento de redes de negócios sem um custo tão elevado quanto o das redes privadas. Do lado da demanda a Internet facilita o processo de pesquisa, ajudando o comprador a se informar melhor sobre as ofertas de produtos e serviços. Do lado da oferta, a Internet apresenta ao fornecedor a oportunidade de entender melhor as demandas do mercado e alocar os seus recursos para atendê-las. Além disso, a quantidade de tempo que os profissionais de negócios gastam *on-line* aumentou dramaticamente e está se traduzindo em uma igualmente significativa multiplicação no número de pontos de contato entre fornecedores e clientes. A tecnologia da Internet tornou viável se conectar com os clientes todo o tempo e em tempo real.
- **Expansão do alcance de mercado e de clientes:** a fragmentação geográfica e de mercado como barreira para o comércio cria mercados ineficientes e compradores e vendedores não uniformes, sua eliminação é um dos grandes catalisadores do comércio *B2B on-line*. Para os clientes, a Internet fornece acesso a uma ampla gama de produtos e serviços de fornecedores espalhados geograficamente, permitindo que as empresas sejam achadas. Para as empresas, aumenta a amplitude de mercado e a possibilidade de se realizarem novos negócios.
- **Uso de mensagens de marketing contextuais:** Quando os clientes corporativos estão *on-line* eles têm uma tarefa específica para completar ou estão em busca de informações específicas, portanto, tenderão a responder positivamente a iniciativas de marketing *on-line* que os ajudem a desempenhar as suas tarefas. Analogamente, os mesmos usuários tenderão a ficar entediados por mensagens de marketing que eles percebam como um desvio do trabalho com o qual eles estão envolvidos. É, portanto, necessário, que os profissionais de marketing *B2B* sejam sensíveis ao ambiente de trabalho dos usuários e ao contexto no qual essas mensagens serão recebidas, especialmente quando eles tentarem alcançar clientes potenciais *on-line*.
- **Menor resistência em relação à privacidade:** os problemas de privacidade *on-line* no mercado corporativo contrastam um pouco dos encontrados no mercado *B2C*. Primeiramente, porque os profissionais no *B2B* estão acostumados a fornecer dados, principalmente sobre suas companhias e funções dentro das empresas em troca de informações úteis de negócio. É claro que as mensagens de *e-mail* indiscriminadas (chamadas “*Spam*”) não são aceitáveis em nenhum dos mercados. No entanto, os profissionais são gratos se receberem mensagens relevantes que irão de fato ajudá-los no desempenho de suas funções e, por isso, são menos resistentes ao oferecimento de informações.
- **A própria natureza do site:** enquanto o objetivo primário do conteúdo no *B2C* é entreter e criar uma experiência emocional, no *B2B* ele serve a propósitos práticos e pragmáticos. Os profissionais se dirigem para o ambiente *on-line* em busca de informações úteis que os ajudem

a tomar suas decisões e melhorar seu desempenho no trabalho. A Internet vem promovendo mudanças no modo como as companhias e seus clientes interagem, portanto, redefinindo a natureza dos relacionamentos no *B2B*. Os *sites* oferecem oportunidades para clientes atuais e potenciais de interagir com uma empresa ou uma marca em uma extensão que jamais foi vista antes.

- **Marketing baseado na rede possibilita mensuração do ROI:** como a Internet oferece às empresas a capacidade de reunir dados sobre o comportamento do cliente, elas podem começar a desenvolver conexões quantificáveis do *ROI* (*Return on Investment* - Retorno sobre o Investimento) entre as atividades de marketing *on-line* e métricas tais como diferenciais de preço, aumento de participação de mercado e de vendas. Um relatório da *Forrester Research* de janeiro de 2001, sugere que o marketing centrado na Internet irá ajudar os executivos a determinar o quanto uma mudança de, por exemplo, 5% no orçamento de marketing de promoções para programas de lealdade irá adicionar de ganhos para a empresa. Nesse mesmo relatório, a *Forrester* prevê uma necessidade crescente de análise de dados profundas e habilidades de desenvolvimento de sistemas.
- **O oferecimento de serviços sem fio:** as conexões sem fio da Internet oferecem também uma oportunidade interessante para oferecer mensagens altamente direcionadas e com conteúdo específico de marketing. O sucesso no uso da Internet sem fio para o *B2B*, principalmente como veículo de propaganda, irá depender em grande parte da precisão desse oferecimento.

Todos esse fatores ajudam a compreender melhor porque o crescimento do comércio *B2B* na Internet está tendendo a ser mais rápido que o do segmento *B2C*. Os *sites* destinados a esse fim, a despeito de já haver passado a euforia inicial em relação à Internet, continuam a receber investimentos crescentes, e essa é uma tendência que deve continuar. Além disso, o *B2B* também deve continuar responsável pela maior parcela do mercado de *e-commerce* (Freeman, 1998; Retter & Calyniuk, 1998). Segundo dados da *Forrester Research* sua porcentagem atingirá o volume de 9,4% dos os negócios totais entre corporações já em 2003 (Turban, Lee, King et al., 2000).

Dados do *IDC* (Goldman Sachs,2000) mostram que o comércio mundial *B2B* que em 1999 era responsável pela movimentação de US\$ 80,4 bilhões, movimentará cerca de US\$ 1.1 trilhão em todo mundo em 2003. O que corresponderá, segundo a *Forrester Research* à incrível porcentagem de 92% do total do comércio na Internet.

Na América Latina o volume de negócios ainda é mais restrito se comparado, por exemplo, à América do Norte. No entanto, pode-se perceber pelo quadro abaixo que o volume de negócios também evoluirá consideravelmente até 2005:

**Quadro 4** - Evolução dos volumes financeiros no *e-commerce* da América Latina (em US\$ Bilhões)

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Volume de negócios	1909	1999	2101	2222	2349	2484	2626
Receita Bruta			6	24	53	102	164
Receita Líquida			0,03	0,14	0,38	0,86	1,58

**Fonte:** Goldman Sachs - *Technology – Internet Report*, 09/05/2000.

O uso da Internet, em última instância, pode oferecer vários benefícios para uma empresa. Entre outras coisas, possibilitar um fluxo de informação mais preciso, melhorando a troca de informações dentro da cadeia de valor de um setor e possibilitando abordagens colaborativas de negócios que beneficiam não apenas os fornecedores, mas também clientes e outros *stakeholders*. (Booz-Allen&Hamilton, 2001).

No entanto, só é possível implementarem-se capacidades estratégicas e colaborativas se uma empresa for capaz de assegurar consistência de suas atividades em toda a organização e ao longo da cadeia de suprimentos (Booz-Allen&Hamilton, 2001).

A escolha de quanto e como participar no *e-commerce* não deve ser somente tecnológica mas, sobretudo, estratégica. Acessar novos mercados, achar novos modos de interagir com os clientes-chave, diminuir os custos de adquirir e manter clientes-chave, e, montar parcerias que adicionem valor, são todos exemplos de decisões que devem ser consideradas (Morgan Stanley Dean Witter, Abr.2000).

Já que o marketing *B2B* envolve a construção de relacionamentos lucrativos, orientados para o valor entre dois negócios dentro de uma rede muito mais complexa de interações entre clientes e fornecedores que o *B2C*, um foco demasiado nas transações pode trazer o risco de se ignorarem oportunidades maiores que a Internet está disponibilizando para os profissionais de marketing – uma nova geração de iniciativas baseadas no relacionamento com os clientes e possibilitadas pela rede que podem, sem dúvida, adicionar um grande valor para os clientes atuais e potenciais (Furlong,2002).

Por isso, é preciso que as empresas enxerguem as iniciativas de Internet como uma prioridade estratégica para toda a organização, contando com o envolvimento da alta administração sedimentado por um entendimento claro do potencial real de criação de valor das iniciativas de Internet. Isso possibilitará a comparação da Internet com os outros programas de eficiência e poderá levar toda a corporação a se comprometer de modo tal que suas atividades sejam compartilhadas e articuladas da melhor maneira (Booz-Allen&Hamilton, 2001).



Em suma, pode-se verificar que a Internet é um meio particularmente interessante de se transacionar e oferecer produtos e/ou serviços aos clientes corporativos, especialmente para empresas de serviços, porque por meio da rede os clientes podem rastrear e encontrar novos fornecedores, comunicar-se com os atuais, ou, fazer pedidos. Além de fornecer uma rica base de informação, transacionar pela Internet tem-se mostrado muito eficiente, diminuindo os custos e acelerando a velocidade das transações.

### ***2.3 Serviços – Definições, Qualidade e Satisfação do cliente***

Vista a natureza do setor a ser estudado neste trabalho e dado que pretende-se analisar como a Internet pode funcionar como canal de serviços para os clientes corporativos, faz-se necessário também o estudo de sua essência.

De acordo com Lovelock & Wright (2001:5):

*“Serviço é um ato ou desempenho oferecido por uma parte a outra. Embora o processo possa estar ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e, normalmente, não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção.”*

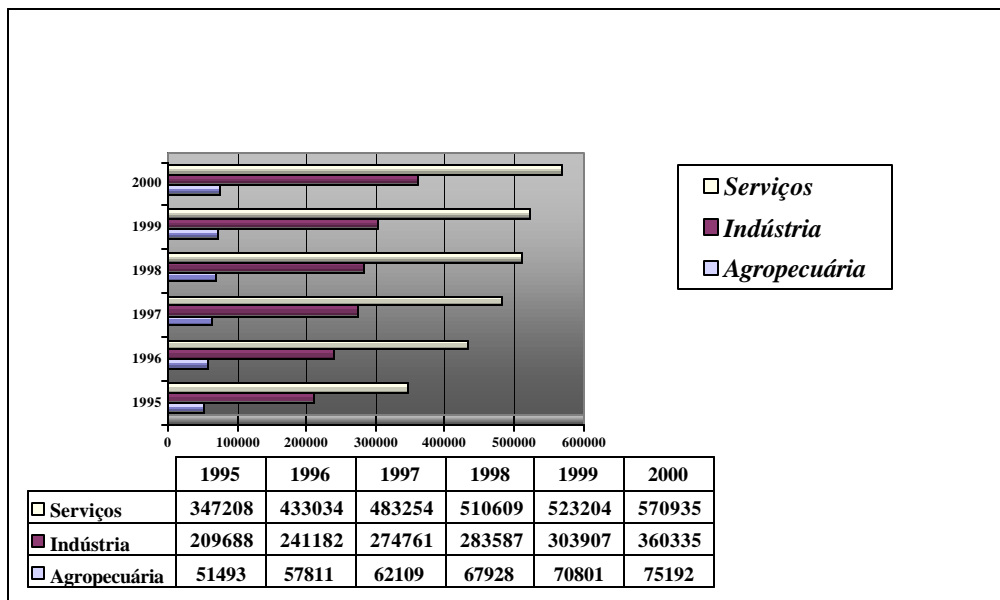
Já Grönroos (1990:27) afirma que:

*“Serviço é uma atividade ou série de atividades de natureza mais ou menos intangível que normalmente, mas, não necessariamente, decorrem da interação entre o cliente e o funcionário de serviço e/ou os recursos físicos ou dos produtos e/ou sistemas do prestador do serviço, que são desempenhadas como solução para os problemas do cliente.”*

As empresas que oferecem serviços têm uma série de peculiaridades que as distinguem daquelas que produzem bens tangíveis, por isso, é de se esperar que as atividades e papéis que o Marketing desenvolve em tais organizações assumam, também, características específicas.

No mundo inteiro os serviços têm ganho importância, superando outras atividades na geração de riqueza de um país, eles se tornaram uma força motriz do sistema global de comércio, respondendo pela maior parte do produto interno bruto em quase todos os países. Gradativamente, estão ganhando cada vez maiores participações do investimento estrangeiro direto e estão se tornando a principal fonte de emprego tanto em países desenvolvidos como nos países em desenvolvimento. O Brasil possui em alguns setores de serviços um alto grau de sofisticação e desenvolvimento compatível com o mercado internacional e seu potencial não pode ser ignorado. O setor de telecomunicações se tornou um deles impulsionado pelo desenvolvimento depois do processo de privatização do setor iniciado em 1998, despontando, hoje, como o melhor da América Latina.

No caso específico do Brasil, a participação do setor de serviços no Produto Interno Bruto (PIB) já é por cerca de 58% de seu total (www.ibge.gov.br) 12 pontos percentuais acima do verificado em 1990 (Gazeta Mercantil, 08/10/01). Como se pode observar pelos dados abaixo:



**Gráfico 2 - PIB brasileiro Por Setor (1995-2000) (Valores correntes em R\$ milhões)**

Fonte: www.ibge.gov.br

O setor de serviços ainda é muito diversificado, incluindo uma ampla gama de atividades diferentes, variando desde empreendimentos gigantescos que operam em uma base global até pequenas empresas que atendem pequenas regiões, passando pelas empresas governamentais e por aquelas sem fins lucrativos.

O setor tem se transformado consideravelmente nos últimos anos. Muitos fatores estão determinando tais transformações, dentre eles alguns são mais importantes quando o assunto diz respeito a telecomunicações e Internet, são estes:

- **Privatização:** se refere à cessão a empresas particulares do direito de exercer a propriedade de empresas antes públicas. As empresas de telecomunicações, que antes eram governamentais, agora se tornaram empresas privadas, o que as colocou em um ambiente concorrencial completamente diferente, visto que, até bem pouco tempo, o setor funcionava praticamente como um monopólio. A privatização das telecomunicações no Brasil acompanhou uma tendência mundial do setor que se iniciou na Inglaterra e foi um dos mais importantes deflagradores da necessidade de mudança na postura das empresas em relação aos seus clientes e aos seus concorrentes.

- ***Inovação Tecnológica:*** as novas tecnologias estão alterando radicalmente o modo como as empresas podem oferecer produtos e serviços aos seus clientes, facilitando a criação de novos serviços e possibilitando o oferecimento de um maior grau de customização. Elas oferecem às empresas meios para melhorar sua competitividade, entre eles a criação de novos e melhores serviços, um maior envolvimento dos clientes em tarefas operacionais por meio dos auto-serviços, criação de departamentos de serviço ao cliente centralizados por sistemas computacionais ou telefônicos integrados e a criação de bancos de dados completos e rápidos de serem acessados. No entanto, talvez o fator mais poderoso de mudança dentro das empresas, atualmente, seja a integração entre computadores e telecomunicações. As companhias que operam serviços baseados em informações estão assistindo a uma total transformação da natureza e extensão de seus negócios pelo advento dos sistemas eletrônicos nacionais (ou mesmo globais) de entrega, que inclui a Internet e seu componente mais conhecido: a *World Wide Web*. O setor de telecomunicações não foge à essa transformação.
  
- ***Diminuição das restrições governamentais e profissionais:*** A desregulamentação forçou muitos setores tradicionais de serviços, como o de telecomunicações, a entrar em uma arena competitiva pela primeira vez. Esses setores foram forçados a ser competitivos não apenas com as empresas já existentes na indústria mas também com novas cujo ingresso foi permitido devido à desregulamentação. As novas empresas, hoje, são mais enxutas, mais concentradas e extremamente competitivas. Em geral, quando um setor é regulamentado, existem três efeitos básicos que delinham o seu funcionamento: 1. as áreas geográficas e categorias de produtos são rigorosamente especificadas; 2. existe restrição quanto à competição de preços; e, 3. existem obstáculos para a entrada de novos competidores no mercado. Agora, com a diminuição das regulamentações e das padronizações os profissionais de marketing estão tendo maior liberdade de atuação porque: 1. o acesso a determinados mercados se tornou mais fácil; 2. pode-se ter maior flexibilidade na competição por preços; 3. existem maiores incentivos para se proceder a diferenciação dos serviços; e, 4. também há uma maior amplitude para se promover o uso da mídia de massa.

Essas transformações devem ser consideradas cuidadosamente para que as empresas possam se articular para atuar competitivamente dentro das novas configurações do mercado.

Além desses aspectos externos à organização, para que possam ser desenvolvidas estratégias de marketing eficientes dentro das empresas de serviços, é necessário observarem-se algumas de suas peculiaridades e distinções em relação aos produtos tangíveis. A distinção entre bens e serviços nem sempre é perfeitamente clara. Na realidade, prover um exemplo de um bem puro ou de um serviço puro é muito difícil (Hoffman & Bateson, 1997).

Ainda que a distinção entre bens e serviços ainda seja nebulosa, pode-se dizer que os bens têm predominância do tangível enquanto os serviços do intangível. De acordo com Etzel, Walter & Stanton (2001) pode ser útil pensar em todos os produtos como um mix de bens e serviços, localizados em um *continuum* que vai da maioria dos bens à maioria dos serviços (principalmente um ou outro).

As diferenças entre o marketing de serviços e o marketing de bens tangíveis se encontram em duas grandes dimensões básicas. A primeira diz respeito às diferenças genéricas entre os produtos e os serviços e a segunda refere-se ao contexto em que as atividades de marketing devem ser desenvolvidas. Estas diferenças estão elencadas no quadro-resumo abaixo:

**Quadro 5 – Diferenças entre bens e serviços e conseqüências para marketing**

<b>Características</b>	<b>Bens</b>	<b>Serviços</b>	<b>Conseqüências para marketing</b>
<b><i>Natureza</i></b>	Tangíveis – Apelação aos sentidos.	Intangíveis – necessitam de experimentação, não existem possibilidades de oferecimento de amostras.	Promover serviços é mais difícil que promover produtos. É necessário oferecer algumas evidências para procurar diminuir característica abstrata do serviço, como, por exemplo, instalações bem decoradas.
<b><i>Precificação</i></b>	Podem-se alocar custos de produção e custos indiretos (administrativos/estruturais)	O preço está muitas vezes centrado na habilidade do profissional.	Quando há preferência por um fornecedor, o preço é elevado em função de seu tempo limitado.
<b><i>Heterogeneidade</i></b>	Podem ser divididos em: Bens de conveniência Bens de comparação e Bens especiais.	O setor de serviços possui diferentes modalidades de serviços. A heterogeneidade ocorre também dentro de um mesmo serviço.	Dificuldade de classificação - não é possível categorizarem-se facilmente os serviços.
<b><i>Envolvimento dos clientes no processo produtivo</i></b>	Até pouco tempo atrás não existia. Atualmente, principalmente no mercado corporativo, os clientes têm a possibilidade de definir os atributos dos produtos.	Participam ativamente na criação do serviço ou operam para sua execução. Podem entrar em contato não só com o pessoal que realiza o serviço mas também com outros clientes.	A interação fornecedor/cliente é muito mais importante em serviços do que em produtos, pois se as pessoas, em grande parte dos casos, fazem parte do processo, influenciam diretamente o resultado do serviço.
<b><i>Manutenção dos padrões de qualidade, variabilidade</i></b>	Podem passar por controle de qualidade antes de chegar ao cliente, além de ser mais fácil o estabelecimento de padrões de qualidade.	Como os serviços são consumidos à medida que são produzidos, é mais difícil consertar falhas em tempo real, além de existir uma grande variabilidade na execução do serviço dependendo	Investimento em seleção e treinamento de pessoal, padronização do processo de prestação de serviço e monitoramento da satisfação do cliente.

		do pessoal encarregado em oferecê-lo e do próprio cliente.	
<b>Inventários /Estoques - relação com inseparabilidade, perecibilidade e demanda</b>	Os bens físicos são produzidos, estocados, distribuídos e posteriormente consumidos, sendo menos suscetíveis à variações na demanda.	Serviços não se estocam, pois são consumidos à medida que são produzidos. Há interseção entre produção e consumo. Se não há demanda, os serviços são perdidos. Por outro lado, quando a demanda pelo serviço excede a oferta, os negócios em excesso também podem ser perdidos por não terem como ser atendidos	Estratégias para o equilíbrio: ♦ <i>Do lado da demanda:</i> preços diferenciados, desenvolvimento de demanda nos períodos mais fracos, serviços complementares e sistemas de reserva. ♦ <i>Do lado da oferta:</i> funcionários em tempo parcial, rotinas de eficiência para horários de pico, instalações para expansão futura.
<b>Estrutura dos canais de distribuição</b>	Na maior parte das vezes existe a necessidade do uso de canais físicos de distribuição para que os bens cheguem até os clientes (intermediários)	Podem ter canais eletrônicos, mas, normalmente, é a própria empresa que faz o contato com o cliente, não necessitando de intermediários porque não há como fazer estoque. Os canais de distribuição são, na realidade, responsáveis pela disseminação de processos, como, por exemplo, agências bancárias.	Corretores de seguro e agências de venda de ingressos para shows são exemplos de intermediários especialistas que apresentam diferentes organizações que prestam serviços. Os clientes muitas vezes acham que é mais objetivo ir atrás do intermediário do que conseguir as informações através das diversas alternativas disponíveis.

**Fonte:** LOVELOCK, C. *Services Marketing*. 2ª Ed., NY: Prentice-Hall International Editions, 1991. p.5-9, e observações da autora.

Como os serviços são criados conforme são consumidos, e, como o cliente, geralmente, está diretamente envolvido com o processo, faz sentido adequá-los exatamente às suas necessidades. A customização nos serviços pode ser realizada em duas dimensões básicas:

1. O quanto as características do serviço propiciam a customização; e,
2. O quanto o contato pessoal do cliente com o fornecedor ajuda a definir a natureza do serviço.

Alguns conceitos de serviços são perfeitamente padronizáveis enquanto outros oferecem uma ampla gama de opções. Segundo esses critérios o serviço pode ser categorizado como (Lovelock, 1991):

- Alto grau de contato e alto grau de customização: ex. serviços legais;
- Alto grau de contato e baixo grau de customização: ex. educação;
- Baixo grau de contato e alto grau de customização: ex. serviço telefônico

➤ E baixo grau de contato e baixo grau de customização: ex. transporte público.

É importante ressaltar que quanto maior for o grau de interação entre o cliente e a organização de serviços, maior é a probabilidade de que os equipamentos, instalações e pessoal atendente sejam partes importantes do serviço.

Para comercializar os serviços eficientemente, os gerentes de marketing necessitam entender os processos de pensamento usados pelos clientes para avaliar a sua satisfação com os serviços fornecidos.

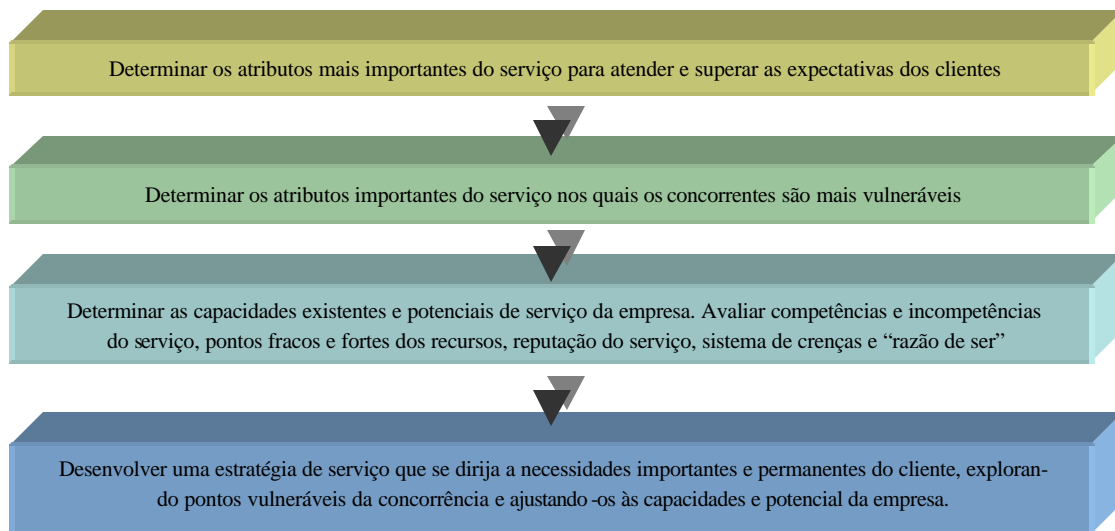
Segundo Lovelock & Wright (2001:25):

*“as empresas criam valor oferecendo os tipos de serviços que os clientes necessitam, apresentando acuradamente suas capacidades e realizando-as de maneira agradável e conveniente por um preço justo”.*

Berry (1995:62-63) amplia esse conceito dizendo que:

*“Uma estratégia de serviço capta aquilo que no serviço fornece valor para os clientes. Para abrir uma trilha para o serviço excelente, os líderes de uma empresa devem definir corretamente aquilo que torna o serviço irresistível, eles devem acionar e manter uma visão de excelência do serviço, um conjunto de marcos que sinalizam o futuro e mostram o caminho.”*

Para se definir uma estratégia de serviços o autor define o seguinte esquema:



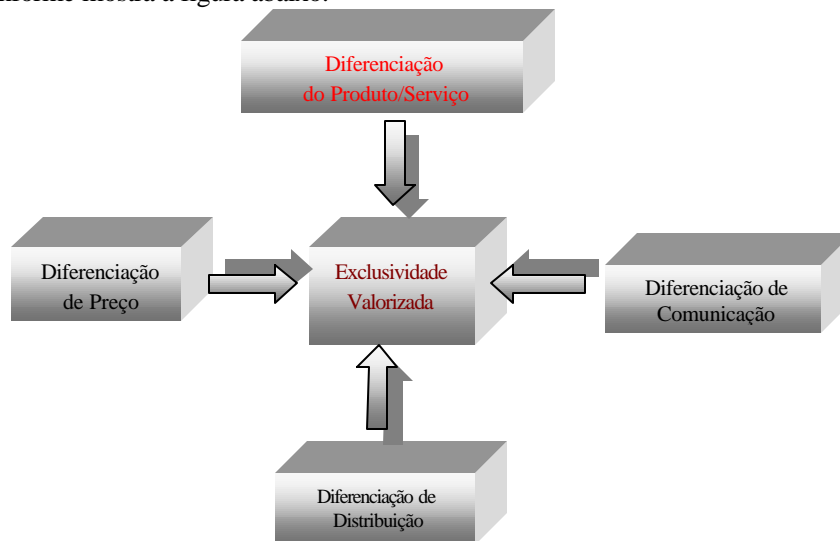
**Figura 21** – Estágios da definição da estratégia de serviços

**Fonte:** Adaptado de BERRY, L. *On Great Service*, NY:Free Press, 1995, p.72

O primeiro passo na definição de uma estratégia de serviço é concentrar-se nas necessidades dos clientes. Necessidades importantes de serviço que não estão sendo atendidas pelos concorrentes

oferecem oportunidades para uma empresa assumir uma posição diferenciada no mercado. A partir daí a empresa precisa procurar agrupar seus clientes de modo tal que ela possa oferecer a cada grupo ou a cada cliente, dependendo da situação, os atributos que eles consideram essenciais.

É aí que pode ocorrer o que Hooley & Saunders (1996) chamam de diferenciação por meio do produto e/ou serviço, que é um dos determinadores de exclusividade pelos quais a empresa pode competir, conforme mostra a figura abaixo:

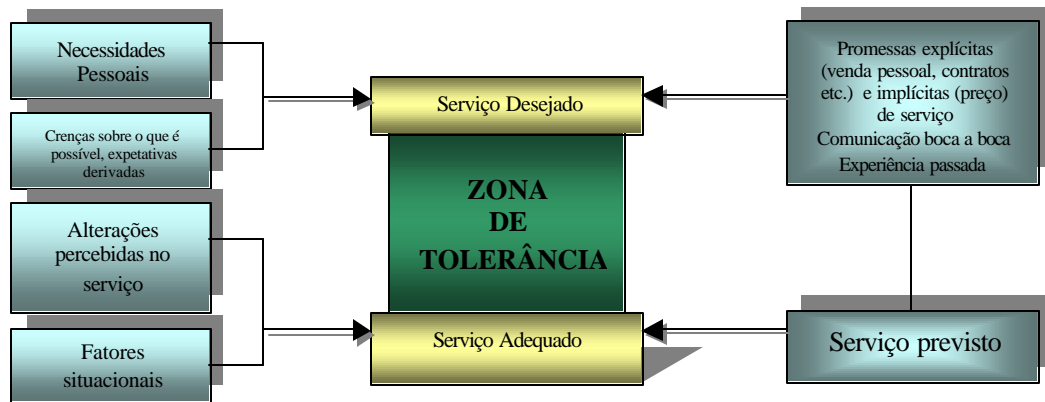


**Figura 22** - Determinadores de exclusividade

**Fonte:** Adaptado de HOOLEY, G. & SAUNDERS, S. J. *Posicionamento Competitiva* São Paulo: Makron Books, 1996.

De acordo com Hoffman & Bateson (1997) os clientes tendem a esperar variações na entrega do serviço de um lugar para outro ou até de um mesmo fornecedor de um dia para outro devido à sua heterogeneidade. Os clientes que aceitam essa variação desenvolvem uma zona de tolerância (Figura 23) que se expande ou se contrai para os vários clientes e até para um mesmo cliente em situações diferentes, dependendo das condições em que o serviço é entregue. Outros fatores também podem influenciar a amplitude da zona de tolerância. Conforme o preço aumenta, por exemplo, a zona de tolerância tende a diminuir.

Zeithaml, Berry & Parasuraman (1993) apontam alguns desses fatores que influenciam as expectativas que os clientes possuem em relação aos serviços na figura abaixo:



**Figura 23** – Percepções dos clientes em relação a um serviço

**Fonte:** Adaptado de ZEITHAML, A.; BERRY, L. & PARASURAMAN, A. The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service. *Journal of Marketing Science* 21, no.1, 1993 p.1-12.

Onde:

- **Serviço desejado:** nível ansiado de qualidade de serviço que um cliente acredita que possa e deva ser entregue.
- **Serviço adequado:** nível mínimo de serviço que um cliente está disposto a aceitar sem ficar insatisfeito.
- **Serviço previsto:** grau de qualidade do serviço que um cliente acredita que uma empresa de fato entregará.
- **Zona de tolerância:** grau em que os clientes estão dispostos a aceitar variações na entrega do serviço. Qualquer serviço abaixo desse nível provocará frustração e descontentamento.

Da relação entre o serviço esperado e o serviço que é efetivamente recebido pode-se determinar qual o grau de qualidade<sup>16</sup> do serviço, e, em consequência, o nível de satisfação dos clientes como Lovelock (2001) definiu na fórmula abaixo:

$$\text{Satisfação} = \frac{\text{Serviço percebido}}{\text{Serviço esperado}}$$

A qualidade do serviço tem reflexo direto na satisfação dos clientes mostrando o grau em que um serviço atende ou supera as suas expectativas<sup>17</sup>. Se os clientes percebem o serviço entregue como melhor que o esperado, ficarão satisfeitos; se, ao contrário, ele estiver abaixo das suas expectativas, ficarão descontentes e julgarão a qualidade de acordo com o seu grau de satisfação do serviço.

<sup>16</sup> “Qualidade é a totalidade de atributos e características de um produto ou serviço que apoiam a sua habilidade de satisfazer necessidades implícitas ou reveladas.” (American Society for Quality Control apud Kotler, 2000:57)

<sup>17</sup> Entende-se por expectativas os padrões internos que os clientes utilizam para julgar a qualidade de uma experiência de serviço.

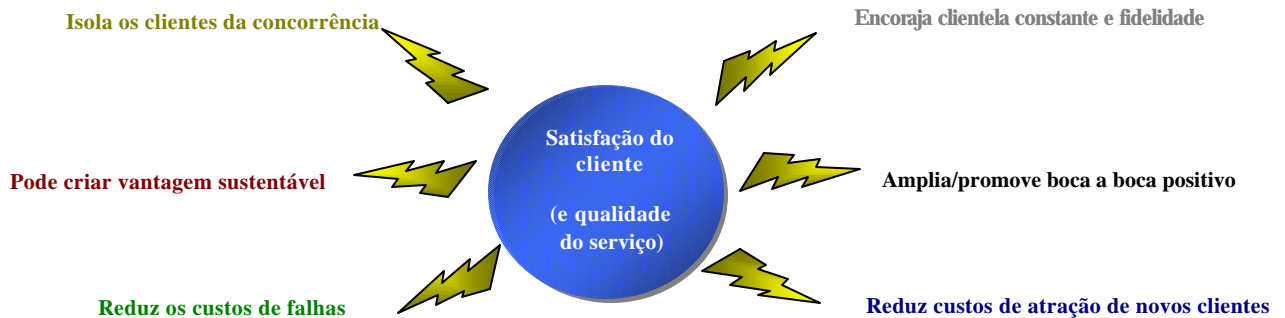


A lógica para essa posição consiste no seguinte (Hoffman & Bateson,1997:299):

1. As percepções do cliente da qualidade do serviço de uma empresa com a qual ele não tem experiência prévia são baseadas nas suas expectativas;
2. Os contatos subseqüentes com a empresa guiam o cliente por um processo de revisão das percepções de qualidade do serviço;
3. As percepções revisadas de qualidade de serviço modificam as intenções de compra do cliente em relação à empresa.

Lovelock, Paterson & Waller (1998) afirmam que a satisfação do cliente fornece muitos benefícios para uma empresa porque níveis mais altos de satisfação resultam em maior fidelidade. No longo prazo, acaba sendo mais lucrativo manter bons clientes do que constantemente atrair novos clientes para substituir os que saem. Isso é ainda mais evidente no caso dos clientes corporativos, que apresentam uma propensão menor a ficar variando muito de fornecedores e tendem a estabelecer vínculos mais sólidos para realizar suas transações.

Clientes altamente satisfeitos disseminam informações positivas e podem-se tornar propagadores de informação para a empresa ajudando a reduzir o custo de atrair novos clientes.



**Figura 24** - Benefícios da satisfação do cliente e qualidade do serviço

**Fonte:** Adaptado de LOVELOCK, C.H.; PATERSON, P.G. & WALLER, R.H. *Services Marketing: Australia and New Zealand*. Sydney: Prentice Hall, 1998, p.119.

Ainda que a verificação da qualidade nos serviços seja uma tarefa bastante complicada, o nível de satisfação do cliente pode, de certa forma, ser mensurado. Medidas de satisfação do cliente são derivadas de medidas indiretas e diretas. Medidas indiretas incluem o rastreamento e monitoramento dos históricos de vendas, lucros e reclamações do cliente. As diretas, no entanto, são menos padronizadas entre as empresas, mas elas costumam usar rápidos questionários de avaliação com diversas escalas de 5 a 100 pontos, com várias questões feitas aos respondentes para

determinar até que ponto suas necessidades estão sendo atendidas. É recomendável que as empresas não confiem exclusivamente apenas em um ou outro tipo de medida, adotando uma postura mais ativa na verificação de até que ponto as percepções dos clientes estão sendo atendidas ou excedidas (Hoffman & Bateson, 1997).

Altos níveis de satisfação, no entanto, não significam, obrigatoriamente, que uma empresa irá reter seu cliente para sempre. Na realidade, na média, 65% a 85% dos clientes que trocam uma empresa pelos seus concorrentes se consideram satisfeitos com os antigos provedores de serviços (Hoffman & Bateson, 1997). De acordo com McMurrian & Rhey (2001) os clientes com notas até o nível intermediário da escala utilizada são muito inclinados a desertar, ao passo que os clientes que avaliam sua satisfação acima do terceiro quartil são relativamente indiferentes e podem ser atraídos por um serviço concorrente. Apenas os clientes com a escala máxima podem ser considerados absolutamente fiéis.

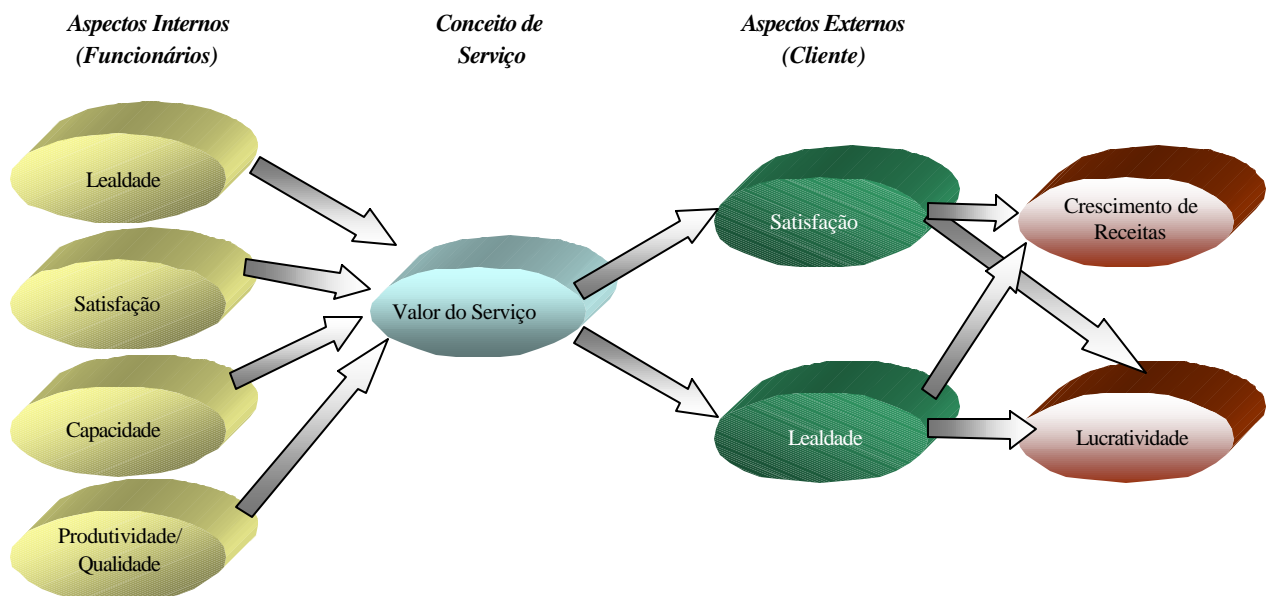
Ainda sim várias restrições que devem ser apontadas em relação às pesquisas de satisfação, que não podem ser consideradas como uma panacéia para todos os problemas da empresa em seu relacionamento com seus clientes, são estas (Hoffman & Bateson, 1997):

- As pesquisas de satisfação dos clientes procuram verificar se as necessidades correntes dos clientes estão ou não sendo atendidas mas falham em investigar as suas necessidades futuras, portanto, à medida que as necessidades vão mudando, se não houver um acompanhamento adequado e adaptação dos serviços, os clientes tendem a mudar para uma empresa que melhor se encaixe nesse seu novo conjunto de necessidades.
- As pesquisas de satisfação tendem a se focar nas reclamações registradas ignorando que muitos clientes insatisfeitos não reclamam do serviço, preferindo apenas trocar de empresa.
- A maioria das pesquisas tende a se focar em atributos globais e ignorar elementos operacionais. As empresas freqüentemente colocam frases em seus questionários sobre satisfação usando afirmações muito amplas tais como “a empresa provê bom serviços” ou “a empresa tem bons funcionários”, que ignoram os elementos operacionais como contato pessoal, conhecimento do serviço, cortesia, credibilidade, aparência das instalações.
- Grande parte das pesquisas exclui os funcionários do levantamento, sendo que a satisfação dos funcionários também é responsável pela lealdade do cliente. As percepções dos funcionários sobre todo o processo de entrega devem ser comparadas com as percepções dos clientes. Esse processo oferece *feedback* aos funcionários sobre a performance da empresa e assegura que os funcionários e os clientes estão na mesma sintonia.
- Algumas empresas estão convencidas de que os clientes podem não saber o que querem e, que, portanto, ignorá-los é a melhor estratégia, tomando as avaliações apenas procedimentos pró-

forma, isso é particularmente verdadeiro quando a empresa está trabalhando com inovações (Martin, 1995).

Tais restrições, no entanto, não diminuem a importância da sua realização, porque com os dados sobre satisfação em mãos as empresas podem tomar decisões sobre quais são as estratégias mais adequadas para aumentar seus níveis de satisfação e estabelecer relacionamentos de longo prazo com eles com maior probabilidade de acerto.

Satisfazer os clientes é extremamente importante para as empresas. McMurrian & Rhey (2001) mostram que essa satisfação tem ligação direta com o crescimento das receitas e consequente aumento nos lucros das empresas, como mostra a figura abaixo:



**Figura 25** - A cadeia de lucro dos serviços

**Fonte:** Palestra dos Professores McMurrian e Rhey (2001)

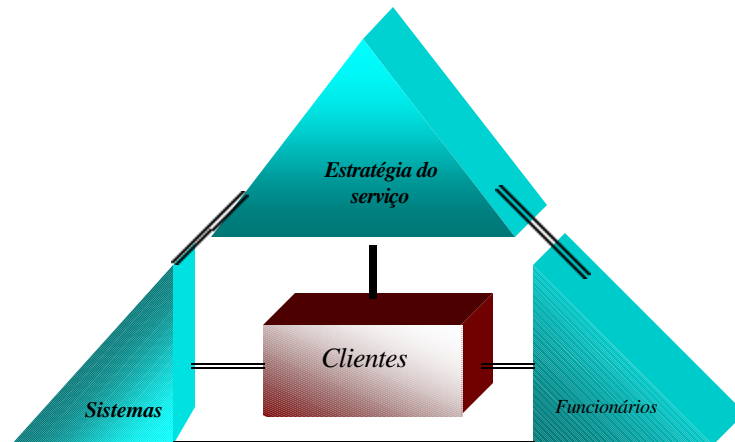
No entanto, o crescimento de receitas e de lucros não é tão fácil de ser alcançado. É necessário que se criem instrumentos para recrutar, treinar, capacitar e motivar os funcionários da empresa além de ferramentas para poder mensurar seu desempenho controlando possíveis erros e recompensando-os pela excelência no desempenho de suas funções. Tudo isso irá fazer com que eles realmente se comprometam com a geração de valor para os clientes, que, por sua vez, enxergarão os esforços da empresa para com eles e a compensarão com o estabelecimento de relacionamentos a longo prazo.

Vários autores concordam com a afirmação de que para que uma empresa obtenha sucesso no oferecimento de serviços ela deve comprometer-se com o cliente. Segundo Albrecht (1998:32)

existem três elementos críticos que devem atuar conjuntamente para que o nível de qualidade do serviço seja atingido:

1. Ter uma visão estratégica do produto/serviço;
2. Contar com pessoal de linha de frente orientado para o cliente; e,
3. Possuir sistemas voltados para o cliente.

Esses aspectos estão representados na figura abaixo, que o autor chamou de triângulo dos serviços.



**Figura 26** - O triângulo dos serviços

**Fonte:** Adaptado de ALBRECHT, K. *Revolução nos serviços*. 5<sup>a</sup>.ed. São Paulo:Pioneira, 1998, p.32.

Apesar destes fatores parecerem relativamente simples, sua implantação é bastante difícil, especialmente em organizações de grande porte (Albrecht,1998).

O triângulo dos serviços mostra cinco relacionamentos-chave, chamados de “momentos da verdade”:

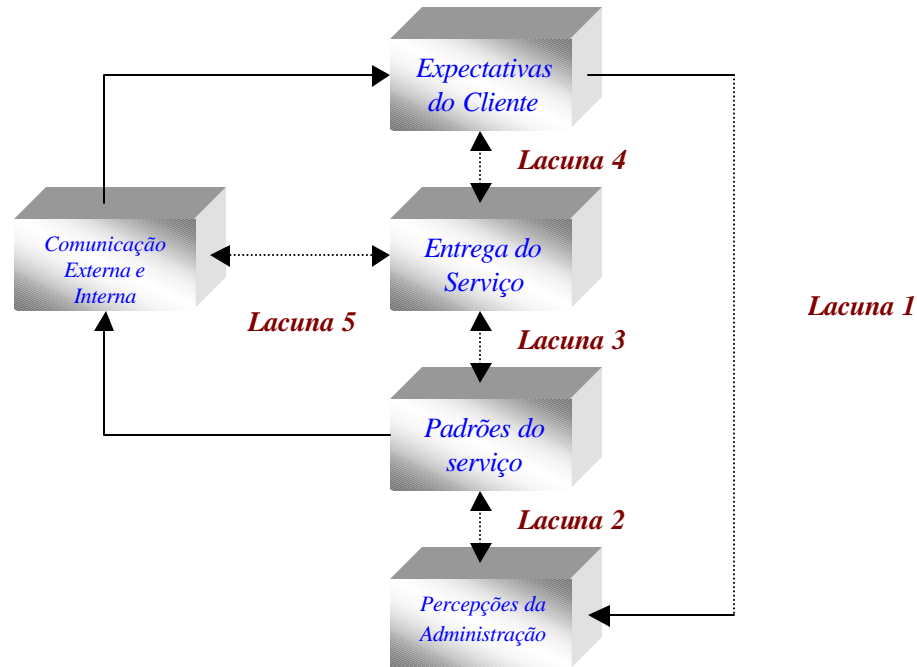
1. A comunicação da estratégia da empresa para os clientes e para os funcionários.
2. A consistência dessa estratégia com os sistemas desenvolvidos para lidar com as operações cotidianas.
3. O impacto desses sistemas sobre os clientes.
4. O apoio dos sistemas organizacionais para os esforços dos funcionários.
5. E, o mais importante: a interação entre o cliente e o provedor de serviço.

Obviamente, para satisfazer o cliente e conseguir construir junto a ele um relacionamento a longo prazo (especialmente no caso dos clientes corporativos) é necessário que os serviços oferecidos

sejam consistentes com as suas necessidades. É importante, portanto, que sejam evitadas as várias lacunas que podem aparecer durante o contato do cliente com a empresa.

A observação da existência de lacunas nos serviços é de extrema importância para melhorar a qualidade dos serviços oferecidos e diminuir a dissonância cognitiva<sup>18</sup> do cliente com relação a empresa.

Zeithaml, Parasuraman & Berry (1993) desenvolveram um modelo para ajudar na identificação dessas lacunas mostrado a seguir:



**Figura 27** - Análise de lacunas na qualidade do serviço

**Fonte:** Adaptado de ZEITHAML, A.; BERRY, L. & PARASURAMAN, A. The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service. *Journal of Marketing Science* 21, no.1, 1993 p.1-12.

- A **lacuna 1** (conhecida também como lacuna de conhecimento) refere-se à diferença entre o que os fornecedores de serviço acreditam que os clientes esperam e as suas reais necessidades e expectativas. Ela pode ocorrer por diversas razões, entre elas: falta de pesquisa de mercado junto aos clientes e a assunção por parte da empresa que ela consegue definir unilateralmente o que os clientes desejam, mediante suas próprias necessidades. Quando essa lacuna ocorre, uma variedade de outros erros tendem a acontecer. Pode-se, por exemplo, oferecer produtos que não têm interesse para os clientes enquanto os que realmente lhes interessam não são oferecidos. Para fechar essa lacuna é necessário o conhecimento detalhado do que os clientes desejam e a

<sup>18</sup> Dissonância cognitiva é definida por Kotler e Armstrong (1998:110) como: “uma sensação de desconforto causada no cliente pelo conflito pós-compra”

construção de uma resposta a isso no sistema de operação de serviço. Segundo Hoffman & Bateson (1997), os fatores principais que têm influência sobre isso são:

- ◆ O grau de orientação para pesquisa de uma empresa;
  - ◆ A comunicação vertical (do pessoal de linha de frente com alta administração); e,
  - ◆ Os níveis administrativos de uma empresa (quanto maior o número e a complexidade dos níveis, maior tende a ser a lacuna)
- A **lacuna 2** (conhecida também como lacuna de padrões) diz respeito à diferença entre as percepções da administração sobre as expectativas do cliente e os padrões de qualidade estabelecidos para a entrega do serviço. As principais razões para a existência dessa lacuna são: a falta de recursos (humanos, financeiros ou técnicos) para estabelecer padrões de qualidade e/ou a falta de compromisso da administração na realização de um controle mais rígido de qualidade.
- A **lacuna 3** (conhecida também como lacuna de entrega) refere-se à diferença entre os padrões de entrega especificados e o desempenho real do fornecedor de serviço. Algumas possíveis razões para a existência dessa lacuna são: falta de coesão entre os funcionários ou grupos dentro da empresa, falta de definição dos papéis a serem desempenhados por cada pessoa e dispersão de controle.
- A **lacuna 4** (conhecida também como lacuna de serviço) é a diferença entre aquilo que é realmente entregue e aquilo que os clientes esperavam receber. Essa lacuna talvez seja a mais importante porque é a responsável pela criação da dissonância cognitiva junto aos clientes e pode fazer com que eles se desapontem definitivamente com a empresa e deixem de adquirir os seus produtos. Algumas possíveis razões para a existência dessa lacuna são: a empresa prometer mais do que realmente pode cumprir, o cliente criar uma expectativa muito grande que a empresa não pode suprir e o atendimento falho do pessoal de contato com o cliente.
- A **lacuna 5** (conhecida também como lacuna de comunicação) refere-se à diferença entre aquilo que o pessoal de propaganda e vendas julga que são as características do produto, desempenho e nível de qualidade do serviço e aquilo que a companhia realmente é capaz de entregar. Algumas possíveis razões para a existência dessa lacuna são: falsas promessas para conquistar clientes e percepção dos benefícios de maneira diferente dos clientes.

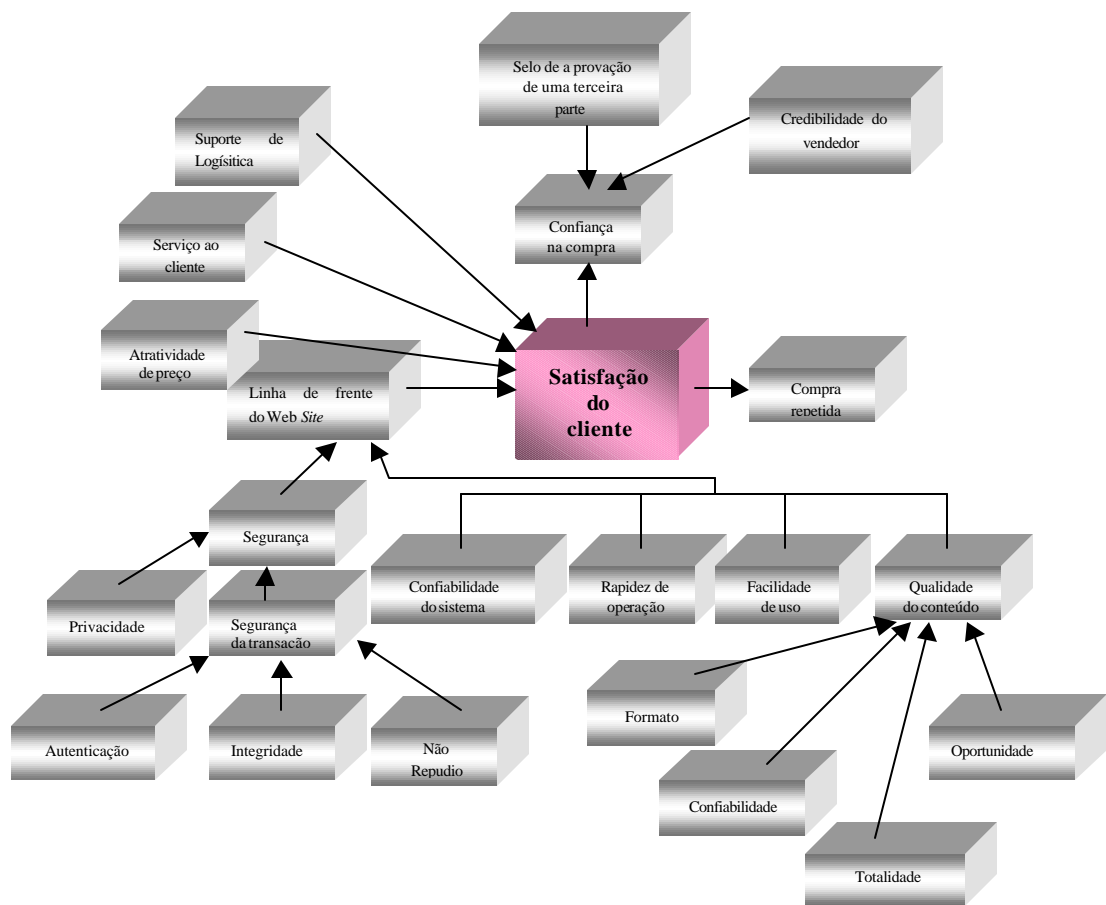
É muito importante para a empresa observar essas lacunas e procurar saná-las para oferecer não só melhores serviços, mas também uma melhor experiência durante todo o processo para seus clientes, sedimentando o relacionamento com eles e obtendo a sua lealdade.

Além disso, à medida que os serviços oferecidos por uma empresa estão crescentemente ganhando status de fator diferencial para as organizações, é importante que as empresas busquem constantemente novos canais de contato com o cliente e novas maneiras de servi-lo melhor. É nesse contexto que se encaixa a Internet. Ainda que ela não seja um meio tão promissor de realização de transações como se pensava a princípio, principalmente por problemas de segurança e resistência ao seu uso, ela pode, sim, se configurar em um meio alternativo muito interessante para servir clientes corporativos, mesmo porque a resistência desses últimos na troca de dados por meios eletrônicos é bem menor do que a do consumidor final.

A inovação tecnológica e o advento da Internet estão revolucionando o modo como os serviços podem ser produzidos e entregues aos clientes. Como o setor de telecomunicações é constantemente intensivo no uso de tecnologia é de se esperar que nele surjam formas pioneiras para o oferecimento de serviços aos clientes. O uso da Internet, pode ajudar os clientes a resolverem seus problemas por si próprios e fazer solicitações sem necessitar da ajuda de funcionários da empresa, reduzindo custos para a empresa, evitando possíveis conflitos entre clientes e funcionários da empresa e agilizando processos.

No início da Internet as empresas não se preocupavam muito com o nível de qualidade dos serviços aos clientes, preocupando-se mais com aspectos técnicos e errando para aprender que quanto melhor o nível de serviços ao cliente pela Internet mais ele recorrerá a esse canal para se relacionar com seus fornecedores e mais satisfeito ficará.

Na Internet todo o conceito de satisfação do cliente pode ser expandido e potencializado, como mostra a figura abaixo:



**Figura 28** - Modelo de Satisfação do Cliente de Internet

**Fonte:** Adaptado de LEE, A. *Comprehensive Model of Internet Consumer Satisfaction*. University of Hong Kong. *Working paper*. (1999)

Além de elementos genéricos que se encontram também em empresas que não atuam na Internet como: logística, serviço ao cliente, atratividade pelo preço, credibilidade do vendedor, aprovação de uma outra empresa, ou certificação de qualidade e confiabilidade, novos elementos devem ser observados quando se atua na Internet de forma a oferecer serviços aos clientes e construir relacionamentos com eles.

Antes de qualquer outro aspecto é necessário que o *site* seja bem estruturado, amparado por pessoal capacitado, não só em aspectos técnicos, mas também em estratégias de marketing e atendimento ao cliente que conheçam as nuances do padrão de comportamento dos clientes corporativos para identificar e satisfazer as suas necessidades.

Baseando todas as atividades do *site* estaria uma rede de segurança que manteria a privacidade do cliente e a integridade na realização de transações e na troca de informações.



O *site* também deve apresentar ao cliente corporativo um conteúdo que seja útil para a realização de suas atividades, para isso ele deve ser o mais completo possível cobrindo a maior gama de informações direcionadas e conectadas de forma tal que o cliente procurando por um determinado serviço possa navegar facilmente pelo *site*, atingir seu objetivo e motivar-se para continuar obtendo seus serviços pela Internet por meio do auto-atendimento ou realizar suas transações tendo a rede como ponte direta com seu fornecedor.

Na Internet os serviços aos clientes podem assumir várias formas, que incluem as seguintes (Turban, Lee, King et al.,2000):

- Respostas às questões dos clientes: os clientes corporativos dão grande importância para a habilidade de ter informação rápida e, preferencialmente, sem custo sobre a compra que está disposto a realizar. Portanto, é importante que o *site* da empresa ofereça informação detalhada sobre seus serviços, formas de pagamento, entrega etc.
- Oferecimento de capacidades de busca e comparação.
- Oferecimento de informação técnica aos clientes: por meio da qual ele possa interagir com o *site* e aumentar seu interesse na compra.
- Permissão ao cliente corporativo cadastrado de acompanhamento de seus pedidos pela rede.
- E, o mais importante, possibilidade de customização e a realização de pedidos *on-line*, dentro de um horário de atendimento expandido para 24 horas por dia.

Entre as ferramentas de serviço ao cliente mais utilizadas na Internet estão:

- Páginas de Internet personalizadas, usadas para cadastrar compras e preferências.
- *FAQ's* (Uma relação de respostas às perguntas mais frequentes), permitindo que não se ocupe o atendimento ao cliente com perguntas recorrentes.
- *Links* para comunidades com interesses semelhantes.
- *E-mail* e resposta automática
- Agentes inteligentes<sup>19</sup>

Esse último tipo de ferramenta é muito utilizado no comércio eletrônico *B2B* (Wang,1999).

<sup>19</sup> Agentes inteligentes são programas de computador que ajudam os usuários a conduzir suas tarefas rotineiras, buscar e fornecer informações, ajudar no processo de tomada de decisão e agir como especialistas de um determinado assunto. Os agentes analisam o ambiente e agem autonomamente sem intervenção humana. Isso resulta em uma economia de tempo (até 99%) para os usuários. Uma das razões para se fazer uso de agentes inteligentes é superar a imensa quantidade de informação.

De acordo com Kotler (2000:665) os serviços *on-line* também oferecer benefícios para os profissionais de marketing:

- Ajuste rápido às mudanças de mercado: as empresas podem rapidamente adicionar produtos e serviços à sua oferta e mudar preços e descrições.
- Baixos custos: os profissionais de marketing *on-line* evitam gastos de manutenção de uma loja e custos de aluguel, seguros e utilitários. Eles podem produzir catálogos digitais por muito menos que o custo de imprimir e enviar catálogos de papel.
- Construção de relacionamento: Os profissionais de marketing podem dialogar com seus clientes e aprender com eles.
- Medição de audiência: eles podem aprender como muitas pessoas usaram o seu *site* e quantas pararam em lugares particulares no *site*. Essa informação pode ajudar a melhorar as ofertas e os anúncios.

No entanto, o marketing *on-line* não é bom para todas as empresas ou todos os produtos. A Internet é útil para produtos e serviços onde o comprador procura conveniência ou baixo custo, ou quando ele precisa de informações sobre diferenças de atributos ou valor. É menos útil para produtos que precisem ser tocados e examinados com antecedência

Os profissionais de marketing que desejem atuar na Internet devem ter uma estratégia muito bem delineada que os guie, para isso Lovelock & Wright (2001:315-316) apresentam alguns parâmetros que devem ser seguidos:

1. Definir quais mercados-alvo a empresa deseja alcançar verificando se eles têm acesso à Internet. Estima-se que o número de usuários conectados à Internet no Brasil será de cerca de 20,1 milhões, ou 11.1% da população em 2003.
2. Definir o conteúdo que deve ser oferecido pelo *site*, que deve possuir informações que o mercado-alvo de uma empresa considere úteis e interessantes, estimular a compra de produtos e/ou serviços e incentivar a repetição das visitas.
3. Atualizar constantemente o *site* para que os clientes não percam o interesse em voltar ou em realizar suas transações pela rede.
4. Definir onde as empresas precisam promover seus *sites* entre os clientes existentes e potenciais.
5. E, finalmente, oferecer aos clientes razões para eles visitarem e revisitarem o *site* da empresa.

No fundo, uma das chaves para o sucesso de uma empresa de serviços é sua habilidade de lidar com a mudança tecnológica. As empresas que enxergam a tecnologia como uma fonte de inovação ao invés de um “mal necessário” podem ser particularmente bem sucedidas.

Melhorias na tecnologia possibilitam que as empresas de serviços abram novos meios de comunicação com seus clientes e permitem a melhoria dos serviços possibilitando ao cliente um maior envolvimento no processo de entrega de serviço, diminuindo os custos e aumentando a conveniência para os clientes (Hoffman & Bateson,1997). Os serviços *on-line* são um exemplo claro disso. Oferecer um serviço superior por meio do *site* pode, indubitavelmente, ajudar uma empresa a adicionar valor aos seus serviços e ganhar diferencial competitivo, mostrando ao cliente que ela se importa com ele e está constantemente se movimentando para satisfazer as suas necessidades (Sterne, 1997).

#### ***2.4 Internet e Marketing on-line***

Desde a revolução industrial, as empresas aceleraram seu processo de constante evolução e, mais recentemente, com o surgimento dos computadores, têm passado por grandes transformações, em especial na questão da melhoria dos seus processos de negócios. As crescentes facilidades dos meios de comunicação vêm transformando os negócios nas últimas décadas, mas nenhuma delas propiciou tantas mudanças nos modelos de negócios como a Internet.

Nas décadas de 1970 e 1980 as empresas estiveram essencialmente voltadas para a melhoria de seus processos de negócios internos, grande parte deles ainda departamentais. Já a década de 1990 foi voltada para a integração interna dos processos por meio de sistemas de gestão conhecidos como *Enterprise Resource Planning* (ERP). Mais recentemente, já no final desta década, as empresas começaram a implantar seus sistemas de *Customer Relationship Management* (CRM) e *Supply Chain Management* (SCM). Embora estes últimos já estivessem voltados para gerenciar os recursos externos da organização, ainda eram e são sistemas de uso interno (Correa,2001).

Agora, as empresas passam a repensar os seus processos externos, ou seja, os processos inter-empresariais. Sua preocupação se volta para a gestão dos processos que estão fora das suas fronteiras tradicionais, a qual está ligada, diretamente, à mudança no foco de marketing.

Hoje, as empresas precisam atender às necessidades do cliente, não importa quão longe ele esteja da empresa na cadeia de negócios. Isso para:

1. Alcançar maior lucratividade aumentando a produtividade e maior eficiência, reduzindo os custos; e,
2. Obter maior participação de mercado aumentando a diferenciação e agregando maior valor para o cliente.

Nestes dois aspectos a Internet pode desempenhar um papel muito importante.

Basicamente, três fenômenos sustentam a Internet atualmente (Kotler 2000; Vroom, 1999; Dutta, Kwan & Sergev, 1998):

1. Digitalização: consiste na conversão de texto, dados, som e imagem em um fluxo de bits<sup>20</sup> que podem ser transmitidos em alta velocidade de um local para outro.
2. Conectividade: envolve a construção de redes e traz à tona o fato que muito dos negócios mundiais são suportados por redes que conectam pessoas e empresas.
3. Interatividade: aborda uma oportunidade única oferecida pela rede que possibilita que o cliente exponha suas necessidades e comentários a respeito da empresa e/ou produto diretamente para o destinatário, que, por sua vez, pode ter acesso direto e direcionado a seus clientes, em um *feedback* constante.

Não importa o lugar do mundo em que uma empresa se encontra, a partir do momento que ela se conecta à Internet ela tem à sua disposição a possibilidade de obter recursos de informação infinitos e conectividade global imediata (Cronin,1994).

Quanto mais as empresas utilizam conexões eletrônicas para comunicarem-se com clientes e parceiros comerciais, menor se torna a importância de sua localização geográfica, porque, munida de uma rede avançada de comunicações, a empresa torna-se capaz de identificar as condições mais favoráveis a seu crescimento, onde quer que estejam (Kenn, 1991).

De acordo com Quaterman, Phillips & Smoot (1993) as conexões internacionais estão se expandindo em um ritmo tão acelerado que a Internet se transformou na mais popular e, por vezes, na única fonte confiável de intercâmbio de dados e comunicação externa para alguns países.

Indubitavelmente, uma conexão da Internet é capaz de abrir novos caminhos e desenvolver novos parceiros de negócios, clientes e mercados internacionais. Pela primeira vez, empresas locais e regionais não têm mais de enfrentar limitações causadas pelo custo do intercâmbio de dados a longa distância. As multinacionais, por sua vez, estão descobrindo o valor da Internet como um complemento a suas redes privadas internas. Nesse contexto, todos os participantes podem beneficiar-se do compartilhamento de suas experiências e conhecimentos especializados (Cronin,1994).

---

<sup>20</sup> Bit é o menor pedaço da informação digital (Hanson, 2000:442)

No entanto, ainda que os negócios pela Internet continuem a crescer (devido ao acesso mais fácil a computadores – potencializado pela Lei de Moore<sup>21</sup>, a uma maior aceitação do público em geral e a conexões mais rápidas) o que tem se observado é que pouquíssimas empresas estão usando a tecnologia digital para melhorar radicalmente sua posição competitiva. Talvez o maior impedimento para isso – e talvez a maior oportunidade de melhoria – é o uso da tecnologia digital para ajudar os clientes a solucionar seus problemas por si próprios e, em troca, possibilitar à empresa responder imediatamente às necessidades complexas de seus clientes (Gates,1999).

É necessário repensar o papel da Internet como ferramenta para uso estratégico da empresa e não como um mero instrumento de alta tecnologia. A expansão inicial e um tanto desastrosa da Internet no final da década de 1990 é um exemplo dessa falta de sinergia entre ferramenta e estratégia. Nessa época surgiram muitas empresas transacionando os mais diversos tipos de produtos e/ou serviços mas a maioria delas não se preocupou com questões de planejamento de atuação a longo prazo, faltavam a elas estratégias de negócio bem definidas, estabelecimento de objetivos realistas e definição das margens de lucro desejadas. Como resultado, muitas empresas não obtiveram sucesso na *web* e acabaram desistindo de atuar nesse segmento.

Na realidade, a abordagem estratégica que as empresas devem assumir na *web* não difere muito de qualquer atividade de marketing no mercado tradicional. As questões fundamentais ainda precisam ser respondidas, como, por exemplo, quem são os clientes da empresa, ou, o que os concorrentes estão fazendo, ou qual a dinâmica dos canais, ou, ainda, quais estratégias de marketing mix podem ser mais efetivas (Bloomberg,2002).

O que deve-se ter em mente é que termos como marketing na Internet, marketing baseado na *Web* e marketing Interativo se referem ao uso da Internet e de tecnologias relacionadas para se alcançarem metas e objetivos e é nesse contexto que as empresas precisam atuar.

Segundo Venetianer (2000):

*“Marketing on-line é um conjunto de atividades, inseridas no contexto geral do marketing convencional, por meio das quais uma organização divulga, promove,*

---

<sup>21</sup> Essa lei descreve o custo decrescente da tecnologia. Foi verificada pela primeira vez por Gordon Moore que observou que cada geração de chips em sua empresa (Intel), lançada a uma média de cada 18 meses poderia englobar o mesmo número de elementos em metade do tamanho do anterior (miniaturização), além do mais, com duas vezes mais componentes usados o poder do chip dobrava. Só que em vez de lançar um novo modelo de chip de computador a cada 18 meses o que iria demandar novas linhas de fabricação a um ritmo quase contínuo, o setor lança um modelo a cada três anos mais ou menos, o que torna um chip 4 vezes mais potente que o anterior no mercado (linearmente), e faz o seu preço decrescer exponencialmente. A Lei de Moore faz com que os bits se tornem radicalmente baratos de serem utilizados, um processo que inclui o poder de armazenar os bits e manipulá-los. (Hanson,2000:33-34)

*anuncia e/ou dá suporte a seus produtos ou serviços, utilizando, para isso, os recursos de comunicação eletrônica mediados pela Internet.”*

O marketing *on-line* tem, pelo menos, cinco grandes vantagens:

- Empresas pequenas e grandes tem condições de atuar nesse mercado.
- Não existe limitação de espaço para propaganda (como existe em outros meios de comunicação).
- O acesso à informação e o retorno são rápidos.
- O *site* pode ser visitado por qualquer um, a qualquer hora de qualquer lugar do mundo.
- Os pedidos podem ser feitos de forma mais privada.

A Internet é um novo meio de comunicação que apresenta uma abordagem inovadora em direção às técnicas do marketing tradicional. Ela oferece oportunidades únicas para criar interações rastreáveis em tempo real com clientes atuais e potenciais.

Pela primeira vez desde o surgimento do marketing de massa e da globalização os profissionais de marketing têm a capacidade de criar conversações mais personalizadas e diretas com seus clientes. Por meio do uso de *softwares* de customização e personalização, os profissionais de marketing começam a entender as necessidades e preocupações individuais dos clientes. Na Internet, esses processos se tornam ainda mais dinâmicos (Bloomberg,2002):

- Ofertas especiais podem ser direcionadas aos interesses específicos dos clientes.
- Estratégias de precificação podem refletir melhor os hábitos de compra e os padrões de lealdade dos clientes.
- Informação detalhada *on-line* de produto e serviço pode encurtar ciclos de compra.

Essas estratégias têm o potencial de construir relacionamentos fortes entre clientes e marcas. A tentação maior com o surgimento da Internet foi substituir os relacionamentos pela tecnologia, mas companhias que pensaram dessa forma já foram obrigadas a se retirar do mercado. Pode-se afirmar, portanto, que o sucesso de um negócio *on-line* também é resultado de uma visão de longo prazo. Isso pode parecer contraditório no mundo dinâmico e rápido da Internet, mas os profissionais de marketing precisam lembrar que os negócios e as vendas são resultado dos relacionamentos estabelecidos.

Para expandir seus negócios para o mundo *on-line*, é necessário que a empresa desenvolva uma estratégia clara de atuação, determinando o que ela pode atingir por meio desta. Nessa estratégia

ela deve procurar entender seu público-alvo (suas capacidades técnicas, sua habilidade no uso da Internet etc), definir como o *site* irá integrar-se com suas atividades de marketing existentes, assegurar-se que suas competências-núcleo e sua marca sejam consistentes com seus esforços *off-line* e que os todos seus processos estejam preparados para apoiar suas iniciativas *on-line* (Bloomberg,2002).

A *Web* possibilita a apresentação de informações em uma variedade de formatos inovadores tais como hipertexto, gráficos, vídeo e som. No entanto, pode-se perder retorno potencial do investimento na *Web* se estes recursos estiverem muito à frente de seus clientes. Baseado no conhecimento de seus clientes, é importante construir um *site* em um denominador compatível com o público-alvo da empresa. A estratégia de um *site* deve ser compatível com a estratégia de marketing global da empresa e ter objetivos claramente definidos, quando isso não acontece, o resultado acaba sendo *sites* pobremente desenvolvidos que frustam seus usuários, erodem a marca e sugam recursos da empresa em vão.

É claro que o marketing pela Internet inclui alguns desafios adicionais que não são encontrados nas estratégias no mercado tradicional. O ambiente *on-line* demanda que o cliente seja o centro dos programas de marketing. Mesmo que o cliente tenha sido o foco do marketing bem feito por algum tempo, em um ambiente baseado na *Web* ele tem controle da experiência e da interação. Se se deseja a atenção do cliente, a mensagem tem de ser relevante, fácil de ser lida e atrativa (Bloomberg,2002).

A Internet é basicamente um meio tipo *pull* de comunicação. Os clientes decidem ativamente o que irá ou não acontecer *on-line*. Eles não ficam passivamente esperando ou ouvindo as mensagens de propaganda e marketing. Eles não esperam por informações sobre o produto ou o serviço. O cliente é quem se decide a clicar sobre um *link*, mandar um *e-mail* ou navegar em uma página para conseguir maiores detalhes.

Isso torna cada visita a um *site* uma experiência única<sup>22</sup>, e, por isso, entender o que motiva cada cliente é essencial para o sucesso de uma iniciativa *on-line* o que torna um estudo estratégico extremamente relevante. Ainda que o marketing pela Internet seja uma nova estratégia que venha com suas próprias regras, o planejamento de marketing tradicional não só se aplica, mas também se torna crescentemente importante.

---

<sup>22</sup> À seqüência de passos que um visitante dá durante uma visita ao *site* se dá o nome de Cadeia de Eventos da *Web*. Essa cadeia pode ser tão pequena como um único clique ou pode rastrear o visitante ao longo de todas as escolhas possíveis no *site*. Nos vários pontos dessa cadeia, direções diferentes podem ser seguidas. Elas podem começar de maneiras diferentes (de um *banner*, de um *site* de buscas etc) (Hanson,2000:141).

Uma boa decisão de marketing na Internet se desenvolve como um processo dinâmico que não se atém a nenhum ponto distinto no tempo. Com as tecnologias da *Web*, as empresas devem monitorar continuamente os mercados de tecnologia porque os projetos evoluem e o que é importante para uma empresa hoje pode não sê-lo adiante (conforme as estratégias se desenvolvem, o que atrai os clientes, parceiros e fornecedores pode mudar). Surgem, então, novas idéias e produtos e/ou serviços, o que causa uma mudança na posição das empresas no mercado. É importante, portanto, que os responsáveis por um projeto de *e-business* avaliem e reconfigurem continuamente suas decisões conforme as posições vão mudando.

O que os clientes encontram em um *site* de uma empresa na *Web* determinará sua visão da empresa. Enquanto algumas empresas designam uma limitada verba de marketing para a manutenção de uma presença mínima na *Web*, outras estão forjando novos relacionamentos com seus clientes e se redefinindo para o mundo *on-line*. Independente da posição da empresa pode-se afirmar que a *Web* propicia oportunidades inusitadas para que ela interaja com seus clientes tradicionais e crie diálogos contínuos com novos clientes. É a partir dessa visão que as empresas terão a oportunidade de transformar essas interações em verdadeiros relacionamentos empresa-cliente (Martin,2000).

#### **2.4.1 Histórico, Conceitos básicos e delineamento de atuação**

A Internet pode ser definida como um conjunto de redes de computadores interconectadas, que liga, por meio de linhas telefônicas, satélites ou sistemas de telecomunicações pessoas e empresas em todo o mundo (Ellsworth & Ellsworth, 1997). Ela surgiu como um projeto do departamento de defesa norte-americano desenvolvido pela *Advanced Research Projects Agency* (ARPA) e, por isso, recebeu o nome de ARPANET (Lynch & Lundquist,1996). A ARPANET foi desenvolvida de 1959 a 1969 e tinha como objetivo principal fornecer um sistema de comunicações de computador distribuído que poderia sobreviver a um ataque, de forma que, mesmo que uma parte do sistema fosse perdida, o resto da rede poderia continuar funcionando (Lynch & Lundquist,1996). Somente nos anos 1970 as universidades e outras instituições ligadas a funções de defesa obtiveram a permissão para também se conectar à ARPANET.

Pouco depois do estabelecimento da ARPANET, a *National Science Foundation* criou uma rede semelhante, a *NSF-Net*, que possibilitou que pesquisadores e acadêmicos de campos não-relacionados à defesa fizessem uso da rede.

A rede começa a ser chamada de Internet a partir de 1982 com o início do uso dos protocolos de transmissão TCP/IP (*Transmission Control Protocol* e *Internet Protocol*). Nesse mesmo ano, Marc



Adreesen lança a primeiro *Web Browser*, denominado *Mosaic*, facilitando a navegação pela rede (Carvalho,1999).

Em seu início a Internet tinha dois propósitos básicos: ser uma rede de comunicação de emergência militar e ser um sistema de comunicações experimentais com a comunidade acadêmica, com o objetivo máximo de estimular o compartilhamento de informações entre os membros dessas duas comunidades.

Apesar das restrições iniciais, como acesso restrito a poucas comunidades e alto custo, a Internet cresceu rapidamente, principalmente, porque as universidades e laboratórios acharam nela um meio efetivo de manterem contato entre si. De fato, o próprio crescimento da Internet por si só levantou críticas com respeito às restrições impostas ao seu uso que afirmavam que tais limitações estavam indo contra a economia. Os pesquisadores percebendo os benefícios do compartilhamento de informações acadêmicas, começaram a argumentar que o resto da sociedade também deveria se beneficiar dela. Pode-se dizer que o *e-mail* foi o maior impulsionador do crescimento inicial da Internet, porque os usuários o consideravam um método extremamente eficiente e rápido de comunicação. A facilidade de comunicar-se com a comunidade acadêmica independente dos fusos horários era um elemento altamente motivador para seu uso.

Em 1989, Tim Bernes-Lee, do CERN (*European Laboratory for Particle Physics* em Genebra) desenvolveu três elementos que impulsionaram o crescimento da rede: a linguagem HTML (*HyperText Markup Language*) que é usada na Internet para criar documentos e formatar páginas, o URL (*Uniform Resource Locator*) que é o endereço de um documento ou arquivo na rede e o HTTP (*Hyper Text Transport Protocol*) que é o protocolo para mover-se ao longo da Internet, permitindo a transferência de imagens, som, vídeo e textos de um computador para o outro.

Desse conjunto de elementos surge a chamada *World Wide Web*, conhecida como *www* ou simplesmente *Web* (Rede). Ela consiste de locais ou *sites* nos quais os provedores (entre eles empresas privadas) aguardam ser visitados pelos usuários (Hoffman & Novak, 1995). Seu uso para a sociedade em geral foi liberado a partir do ano de 1991.

Um dos motivos pelos quais a *Web* é atraente é seu potencial de crescimento (Parekh,1995), impulsionado pela sua habilidade de facilitar o compartilhamento global de informações e recursos e seu potencial de prover um canal eficiente para propaganda, *marketing* e até distribuição direta de certos bens e serviços (Hoffman & Novak, 1995).

No Brasil, a introdução da Internet é creditada ao professor Oscar Sala, da Universidade de São Paulo, que trouxe a rede Bitnet em fins de 1988, conectando a Fapesp ao *Fermilab* nos EUA (Mandel, Simon & Delyra,1997).

Na década de 1990, a Internet começou a tornar-se popular por causa de sua expansão e da introdução de serviços que eram dirigidos a um público amplo (Hanson,2000). Em 1995, quando o uso comercial da Internet começou a decolar faltavam ainda muitos atributos na *Web*, os *sites* eram estáticos, com pouco conteúdo dinâmico personalizado para uso individual. Apenas alguns *sites* pioneiros possuíam capacidades de bancos de dados mas os mecanismos de segurança eram raros e muito frágeis.

De acordo com Hanson (2000:10-15) os *sites* na Internet passam por três estágios básicos de desenvolvimento e nível de sofisticação, que são os seguintes:

- **Estágio I:** nesta fase os *sites* têm a função de simplesmente divulgar informações. Eles podem conter várias páginas, figuras, som e imagem, mas o diálogo entre o usuário e o *site* é limitado, a comunicação é apenas unidirecional. Neste estágio os *sites*, geralmente, são fáceis de usar e não muito custosos para desenvolver.
- **Estágio II:** essa fase contém as características do estágio I mas adiciona a capacidade de recordar informações em resposta aos pedidos do usuário. São *sites* munidos de bancos de dados e formulários. As respostas para os clientes são dinamicamente transformadas em páginas dentro do *sites* ou *e-mail*. Começa-se a verificar a interatividade e o diálogo, ainda que restritos em interações do tipo “pergunta-resposta”. Muito do comércio eletrônico ainda se encontra nesse estágio usando-o para comprar e vender produtos ou serviços.
- **Estágio III:** nessa fase o *site* já cria dinamicamente uma página especialmente para um indivíduo. A palavra personalização torna-se a tônica. A interação entre *site* e cliente vai muito além da situação “pergunta-resposta” passando para um diálogo direto, antecipando algumas escolhas do usuário ou sugerindo possíveis alternativas. Os *sites* nesse estágio são os mais desafiadores e os menos utilizados atualmente. Eles requerem as capacidades dos *sites* dos estágios anteriores mais uma conexão direta com um usuário específico. Os usuários devem revelar ao menos parte de suas identidades e desejos para que o *site* possa responder de maneira apropriada, oferecendo maior customização, como, por exemplo, *sites* paralelos baseados em línguas distintas.

Os *sites* na Internet podem ser classificados de diversas maneiras. Tomando-se como ponto de partida o ambiente de marketing, considere as seguintes categorias (Bloomberg,2002):

- *Sites* promocionais: são uma extensão do materiais da empresa, catálogos de produtos e serviços e dados corporativos. O objetivo desse tipo de *site* não é vender mas sim prover informação para ajudar os clientes a tomar uma decisão de compra. *Sites* mais sofisticados permitem aos visitantes a busca por detalhes específicos.
- *Sites* de serviço: incorporam um serviço autêntico ao ambiente de rede, como, por exemplo, possibilitar aos clientes o rastreamento de seus pedidos, ou a baixa de programas.
- *Sites* de comércio eletrônico: possibilitam que os clientes comprem produtos e serviços diretamente pelo *site*.

Cada tipo sucessivo de *site* aumenta a quantidade de recursos necessários para construí-lo e mantê-lo. Os *sites* mais sofisticados incorporam elementos dos três conceitos. De acordo com Turban, Lee, King et al. (2000) existem, primariamente, três razões para que os negócios estabeleçam *sites* na Internet: propaganda, atendimento ao cliente (provendo especificações do produto, dando respostas *on-line* as *FAQs*, ou construindo o marketing de relacionamento) e vendas. Determinar o propósito do *site* proverá a base para o desenvolvimento da estratégia de atuação de *e-commerce* da empresa.

O comércio eletrônico (ou *e-commerce*) pode ser definido como:

*“o termo geral para o processamento, entre computadores interligados pela Internet ou outro tipo de conexão, de uma crescente variedade de transações, englobando desde o intercâmbio eletrônico de dados (EDI) até sistemas eletrônicos de pagamento, cartões de crédito, e, mais recentemente, venda de produtos e serviços a consumidores”* (Keen, Mougayar & Torregrossa, 1998:178).

O comércio eletrônico tem sido tema de alguns estudos na busca por uma melhor compreensão do tamanho do impacto que este fenômeno terá sobre as práticas de negócios nos próximos anos. O que se sabe, por hora, é que o seu sucesso depende muito do grau de informatização de um país, da sua infra-estrutura de comunicação, do nível de confiança dos indivíduos na segurança das transações eletrônicas e da capacidade de um gerenciamento efetivo do complexo processo de logística que se encontra por trás das transações eletrônicas. No entanto, uma vez eliminadas estas barreiras, o *e-commerce* tenderá a evoluir, principalmente por causa de uma característica que está sendo crescentemente valorizada pelos clientes: a conveniência (Morgado,1998).

Kalakota & Whiston (1997) conceituam comércio eletrônico sob diferentes perspectivas:

- **Perspectiva de comunicações:** é a entrega de informação, produtos ou serviços, ou pagamentos por linhas telefônicas, redes de computador ou quaisquer outros meios eletrônicos.
- **Perspectiva de processo de negócio:** é a aplicação de tecnologia para a automação de transações de negócios e fluxos de trabalho.
- **Perspectiva de serviço:** é uma ferramenta que vai ao encontro do desejo das empresas e clientes de cortar os custos dos serviços, ao mesmo tempo que ajuda a melhorar a qualidade dos produtos e a aumentar a velocidade de entrega do serviço.
- **Perspectiva on-line:** provedor da capacidade de comprar e vender produtos e informações na Internet e em outros serviços *on-line*.

Czinkota et al.(2001) afirma que o comércio eletrônico se expandiu na Internet principalmente por causa do seu impacto potencial em quatro áreas principais dentro das empresas, que são:

- **Redução dos custos:** é um dos maiores benefícios da utilização da Internet. Muitas empresas justificaram o seu investimento em um *site* na rede com base na economia de custos.
- **Redução dos estoques:** apostando em sistemas de entrega mais imediatos.
- **Melhoria dos serviços ao cliente:** mantendo clientes atualizados sobre as mudanças nos produtos e/ou serviços.
- **Oportunidades de desenvolvimento de mercado:** utilizando a Internet as empresas podem ficar disponíveis 24 horas por dia em todo o mundo, possibilitando a extensão de sua atuação.

O impacto do crescimento e disseminação da Internet provocou também um maior acesso à informação e, juntamente com o desenvolvimento das telecomunicações, modificou a maneira como se procedem as transações, diminuindo os custos envolvidos e aumentando a sua velocidade.

Venetianer (2000) soma a esse impacto a questão da comunicação dizendo que a Internet ajuda imensamente na transmissão e transferência de informações e/ou documentos eletrônicos, objetivando conseguir maior rapidez no relacionamento comercial e maior facilidade nas transações comerciais.

O fato é que a Internet tem uma configuração multi-facetada, podendo ser entendida como (Mougayar,1998):

- uma rede que permite, conectar áreas internas à organização entre si e aos vários parceiros de negócios que compõem o sistema de valor da empresa;
- um canal de comunicação distinto com o mercado;
- um mercado onde a empresa pode gerar novas fontes de receita; e

- um ambiente onde podem ser realizadas transações financeiras, e de compra e venda de produtos.

Ela já foi descrita também como mídia para as comunicações de massa e como mecanismo para se procederem pesquisas de marketing (Parasuraman & Grewal, 2000; Hoffman & Novak 1996). De acordo com Peppers & Rogers (1997) o uso da Internet é altamente interessante porque permite a utilização da tecnologia para a obtenção de dados sobre o cliente, um diálogo interativo com o mesmo e a customização.

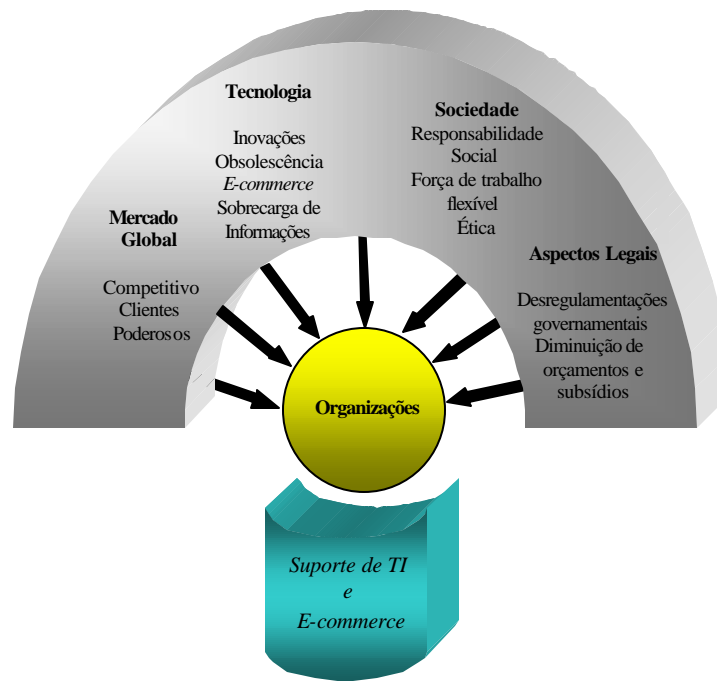
Na Internet cada cliente pode ser um considerado um mercado, e ela passa a ser um meio perfeito tanto para a customização quanto para a personalização das ofertas de serviço para o cliente e para a construção de relacionamentos duradouros com ele (Feather, 2000).

A customização e a personalização são atributos impulsionados pelos clientes que podem ser utilizados de, pelo menos, quatro modos diferentes (Feather, 2000:279):

- Delineamento de perfil pessoal e sistemas de filtragem.
- Cestas de compras e processos de pedidos.
- Sistemas de configuração (onde os clientes podem desenvolver ou selecionar um produto que se adeque às suas necessidades particulares).
- Sistemas de recomendação que automaticamente sugerem produtos ou serviços baseados em comportamento prévio do cliente comparado àquele de outros clientes com características similares.

Boyett & Byett (1995) sustentam que para obter sucesso (ou até sobreviver) no mundo dinâmico atual, as empresas precisam tomar não só ações tradicionais como baixar os custos e fechar instalações não lucrativas, mas também atividades inovadoras como oferecimento de produtos e/ou serviços customizados, criação de novos produtos e oferecimento de serviços de alta qualidade a clientes cada vez mais exigentes. A Internet vem a ajudar as empresas nessa tarefa.

Turban (1999) mostra, na figura abaixo, as principais pressões e/ou impulsionadores de negócios atualmente e o papel da tecnologia da informação e do *e-commerce*, frente a essas novas pressões.



**Figura 29** – Pressões e impulsores do negócio e papel da TI

**Fonte:** Adaptado de TURBAN, E. et al. *Information Technology for Management*, 2<sup>nd</sup> ed. NY: John Wiley & Sons, 1999.

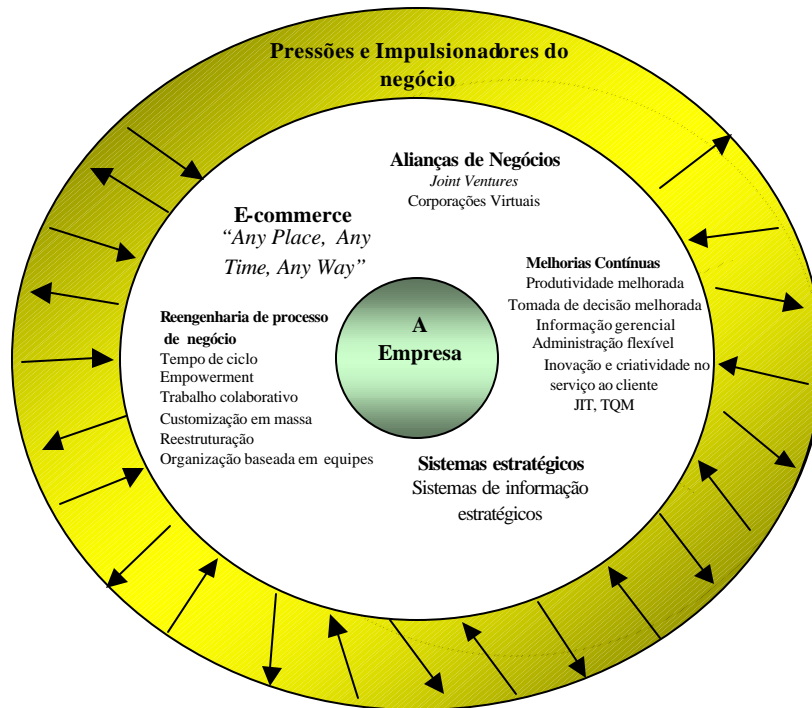
As pressões de mercado englobam todos os aspectos que estão acirrando a competição entre empresas atualmente, como a globalização da economia, o surgimento de acordos de comércio internacional (ex. Mercosul e Comunidade Européia), o baixo custo da mão de obra em alguns países e o aumento do poder e conscientização dos clientes, que aumentam a pressão para que as empresas busquem novos meios de concorrer e atendê-los bem.

As pressões ambientais e da sociedade englobam aspectos como a maior flexibilidade da mão de obra atual, a crescente importância das empresas assumirem algum tipo de responsabilidade social e a preocupação com a ética cada vez mais presente não só na área de marketing mas na empresa como um todo.

Quando o assunto é tecnologia, a consequência das mudanças aceleradas, e da rápida obsolescência conjugadas com um acesso a um volume de informações sem precedentes, é a pressão para que as empresas procurem novas maneiras de se atualizarem e se manterem competitivas no mercado.

A tecnologia é um dos maiores impulsores de mudança e o marketing é a área de negócios que mais tem contato com o mundo externo. Conforme as tecnologias evoluem, o trabalho e as responsabilidades dos profissionais de marketing tem de evoluir paralelamente (Hanson,2000).

Para responder a todas essas pressões as empresas têm uma série de alternativas, como mostra a figura abaixo:



**Figura 30 -** Atividades de resposta às pressões

**Fonte:** Adaptado de TURBAN, E. et al. *Information Tecnology for Management*, 2<sup>nd</sup> ed. NY: John Wiley & Sons, 1999.

É claro que para se manter competitiva no mercado a empresa deve melhorar continuamente, e a figura acima esclarece alguns dos modos como isso pode ser realizado. A empresa pode, por exemplo, tentar melhorar internamente, adotando medidas para melhorar sua produtividade e seu processo de decisão, oferecendo melhores produtos e/ou serviços sempre munida de um sistema de informações bem estruturado que lhe dê base para suportar todas as suas decisões.

Pelo uso da tecnologia ela pode melhorar a difusão dessas informações e descentralizar todo o processo de tomada de decisão.

As empresas também podem buscar a ajuda de outras empresas para atuar frente às novas configurações dos mercados por meio de alianças estratégicas<sup>23</sup> ou *joint-ventures*<sup>24</sup> para atuar no mercado virtual.

<sup>23</sup> Parcerias de múltiplas corporações formada para alcançar vantagens competitivas que são mutuamente benéficas (Tuban,2000: 317).

<sup>24</sup> Atividade de negócio cooperativo, formada por duas ou mais organizações separadas para propósitos estratégicos, que cria uma entidade de negócio independente e aloca propriedade, responsabilidades operacionais, riscos financeiros e recompensas para cada membro, enquanto preserva identidades e autonomias separadas.

Além disso, como as empresas estão se tornando crescentemente orientadas para seus clientes, elas precisam prestar atenção neles e em suas preferências e reorganizar-se para ir ao encontro das suas demandas. A Internet é particularmente uma facilitadora nesse sentido.

De acordo com Peppers & Rogers (1997) o mercado globalizado e conectado *on-line* tem demandado novas posturas dos profissionais e redefinição das atividades de marketing. Com o auxílio da tecnologia, existe, hoje, a possibilidade de se administrar um banco de dados sobre clientes e concorrentes, promovendo-se um diálogo interativo com o mercado, o que facilita a “*customização*” em massa e melhor adequação dos serviços aos clientes, especialmente no *B2B*.

É fato que o cliente acostumado a um tempo de resposta imediato não está mais disposto a esperar dias ou mesmo horas para que uma consulta sua seja atendida. Qualquer demora pode fazer com que a empresa se apresente tarde demais para encontrar a resposta ou fornecer o serviço desejado. Se a empresa não satisfizer as expectativas de seus clientes, algum concorrente já conectado a uma rede o fará seguramente (Cronin,1994).

O advento da Internet possibilita, em última instância, que as organizações se mantenham competitivas no mercado e se tornem mais conectadas com seus clientes (McKenna, 2000), o ambiente de negócios dentro da nova economia ajudou a vislumbrar a criação de valor sob um novo prisma. Os modelos emergentes de negócios têm por elementos centrais recursos intangíveis como relacionamentos, conhecimento, pessoas e sistemas (Boulton, Libert & Samek,2000).

Kiani (1998) compilou algumas diferenças de como mudou o funcionamento de mercado com o advento da Internet

**Quadro 6 - Mudança do *Marketplace* para o *Marketspace***

<i>Mudança de</i>	<i>Para</i>	<i>Fonte</i>
Marketing de massa e propaganda	Marketing interativo e Propaganda individualizada	Martin (1996) Mougayar (1998)
Produção em massa (produtos e serviços padronizados)	Customização em massa	Pine & Gilmore (1997) Pine (1993)
Monólogo	Diálogo	Komenar (1997)
Catálogo Impresso	Catálogo Eletrônico	Kosiur (1997)
Modelo de Comunicação Unidirecional	Modelo de comunicação multidirecional (interativo)	Hoffman & Novak (1996)
Origem de idéias do lado do fornecedor	Origem de idéias do lado da demanda	Raport & Sviokla (1995) Martin (1996)
Cliente como alvo	Cliente como parceiro	Komenar (1997)
Segmentação	Comunidades	Hagel & Armstrong (1997)

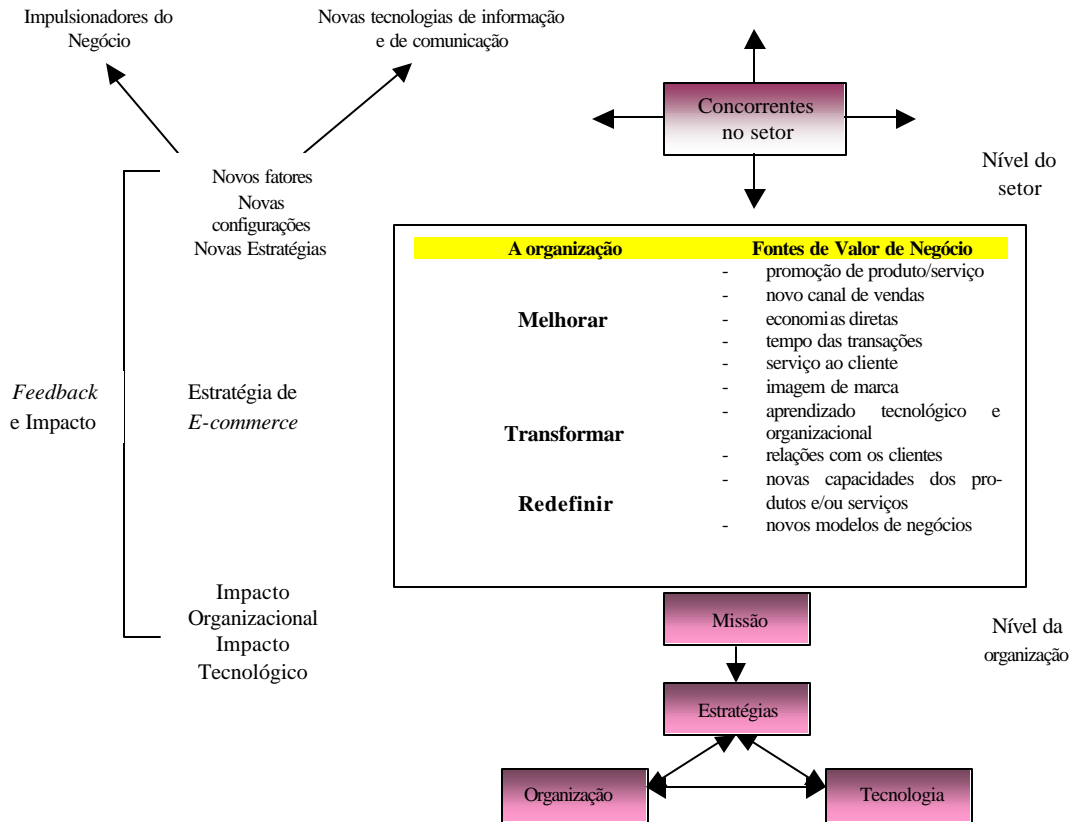


Produtos físicos e serviços	Produtos digitais e serviços	Block et al. (1996)
-----------------------------	------------------------------	---------------------

**Fonte:** Adaptado de KIANI, R. Marketing opportunities in the digital world. *Internet Research:Electronic Networking Applications & Policy*, vol.8, n.2, 1998.

Além dessas diferenças as empresas estão reduzindo o número de funcionários, e mudando seu perfil para pessoas com postura mais flexível e adaptável às novas configurações.

Observando-se todas essas mudanças no ambiente de negócios, Bloch e Segev (1996) fornecem uma base para o desenvolvimento de estratégias de atuação na Internet:



**Figura 31 - Base para o desenvolvimento de estratégias de atuação na Internet**

**Fonte:** Adaptado de BLOCK, A. SEGEV, A. Leveraging E-commerce for Competitive Advantage: A Business Value Framework, Anais da 9<sup>th</sup> International Conference on EDI-IOS, Bled, Slovenia: June, 1996.

Pode-se perceber pelo esquema acima que a Internet pode ajudar a estratégia de marketing geral de uma empresa de diversas maneiras (Czinkota, 2001; Hanson, 2000; Turban, Lee, King et al., 2000; Janal, 1998):

- **Permitindo à empresa aumentar a sua presença e o seu valor de marca no mercado.** Os sites das empresas oferecem ao profissional de marketing uma oportunidade a mais de comunicar a missão da empresa e sua marca, além de fornecer informações sobre os atributos e serviços e

seu composto de marketing. Possibilitando a manutenção de um contato mais direto e interativo com os clientes.

- ***Oferecendo mais uma possibilidade de transformar um cliente potencial em um cliente real.***  
O fato da Internet facilitar para o cliente o acesso a determinadas informações durante o seu processo de tomada de decisão pode ajudá-lo a esclarecer suas dúvidas de maneira mais rápida. A comparação entre os produtos ou serviços entre empresas também pode ser mais ágil. (Neilson et al.,2001).
- ***Aproximando o cliente da compra do produto ou serviço permitindo que os visitantes do site combinem as suas necessidades com as ofertas da empresa.*** É extremamente importante lembrar que, enquanto as técnicas tradicionais de marketing tendem a ser orientadas para empurrar, a Internet é uma técnica usada para atrair. As ferramentas de marketing na Internet têm um potencial de serem muito mais precisas. Um profissional de marketing pode analisar dados do servidor e rastrear pedidos específicos, reações e compras em nível individual.
- ***Melhorando os serviços aos clientes,*** que navegam quando e por onde desejam. Essa natureza de auto-atendimento pode representar uma economia de custos para a empresa, além de possibilitar o oferecimento de serviços altamente personalizados. A customização das relações de troca proporcionada pelo comércio na Internet traz à tona um ponto chave que diferencia o esforço de marketing tradicional do marketing eletrônico: a flexibilidade (Burke,1997). É mais fácil também o pronto oferecimento de informações *on-line* e torna-se possível o uso de agentes inteligentes que podem responder a questões-padrão por *e-mail* em segundos.
- ***Facilitando a transferência de informações da empresa para o cliente e do cliente para a empresa com menores custos,*** possibilitando que a informação não só seja coletada mas também compartilhada entre as diversas partes de uma transação. Além de facilitar também o levantamento de informações sobre a concorrência, a Internet indubitavelmente cria um novo espaço para a realização de negócios, influenciando as atividades de marketing, fornecendo tanto a empresas quanto a indivíduos um novo canal para troca de informações, comunicação, distribuição e desenvolvimento de novos produtos e serviços (Herbig,1997).
- ***Dando a possibilidade de realização de pesquisas de mercado e análise do comportamento de compra dos clientes mais ágeis e rápidas.*** As empresas podem usar as capacidades digitais da rede para melhorar, entender e rastrear o ambiente onde atuam, coletando informações sobre a

concorrência e os clientes, para entender as necessidades de mercado e atendê-las de maneira mais adequada que os concorrentes.

- **Expandindo mercados nacionais e internacionais**, com custos menores uma empresa pode localizar mais clientes, fornecedores e parceiros e clientes dispersos geograficamente também podem fazer suas pesquisas e localizar as empresas que desejam. De acordo com Kotler (2000) a capacidade de expandir o mercado total pode dar a uma empresa vantagens competitivas em relação aos concorrente sendo que existem três modos para fazer com que isso aconteça : 1. novos usuários, 2. novos usos e 3. mais uso. A Internet tem tido um crescimento razoável de novos usuários e novos usos, e tem potencial para uma expansão ainda mais significativa, portanto todos os modos levantados estão sendo contemplados.
- **Facilitando a entrega e distribuição de produtos e/ou serviços digitalizáveis**, como, por exemplo, os *softwares*, cujo tempo de entrega com o auxílio da Internet pode ser reduzido para segundos.
- **Capacitando as empresas a criarem ambientes digitais**: Antes da Internet os computadores eram utilizados pelo departamento de marketing principalmente pelo uso dos sistemas de suporte à decisão. Com a Internet, o marketing pode ter objetivos mais ambiciosos, nos ambientes digitais, os clientes interagem diretamente com as empresas.
- **Aumentando a convergência**: ou seja, a fusão de setores, tecnologias e conteúdos que antes eram distintos, mas com a Internet interagem diretamente. Os três setores convergentes mais importantes são: a computação (*hardware, software* e serviços), as comunicações (telefone, cabo, satélite e setores sem fio) e o conteúdo de mídia(entretenimento, divulgação e provedores de informação)(Tapscott, Lowy & Ticoli,2000).

O impacto das redes sobre o marketing é um campo que muda constantemente. Para o profissional que trabalha com marketing na Internet existem várias implicações (Hanson, 2000:62):

- **Onipresença**: o poder de uma rede de estar sempre disponível quando alguém necessitar. Qualquer rede, tais como telefones, faxes ou telefones celulares é mais valiosa quando pode ser utilizada em qualquer lugar com o equipamento disponível. Uma rede onipresente permite aos clientes, fornecedores e vendedores compartilhar os mesmos dados e custos de tecnologia.
- **Expectativas**: a importância dos pontos de vista dos participantes sobre as tecnologias.

- **Compartilhamento:** e a eficiência gerada quando uma rede possibilita reciprocidade. Combinar-se recursos descentralizados torna todo o sistema muito mais eficiente e poderoso.
- **Especialização:** as empresas e provedores tem de se especializar nas suas capacidades por causa da rede.
- **Atividades de valor virtual:** o poder da rede para oferecer informações úteis. Uma das mais úteis capacidades da rede é recolher informações, adicionar valor a elas e produzir informações valiosas para os clientes. Rayport & Sviokla (1994) se referiram a elas como atividades de valor virtual, que nada mais são do que estratégias genéricas que as empresas usam para melhorar as informações. Essas cinco atividades são: reunião, organização, seleção, síntese e distribuição. Se elas oferecem valor é porque produzem novos tipos de informação que ajuda os clientes a solucionarem seus problemas e tomarem melhores decisões.

Cada uma dessas implicações cria novas oportunidades e desafios para os profissionais de marketing. A Internet não é só uma tecnologia mas também um novo meio de comunicação direta com os clientes.

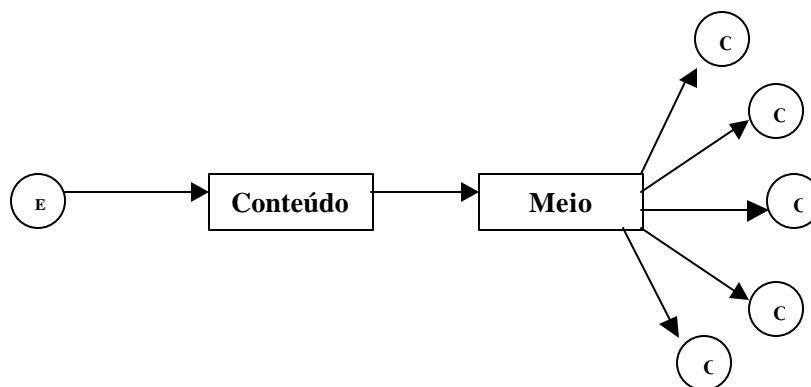
A interação direta ajuda a criar valor e dá base para a construção de relacionamentos. Conforme os *sites* se tornam mais interativos e mais focados nas necessidades dos clientes o seu uso tende a aumentar, isso porque com o aumento da interatividade os clientes passam a usar o serviço mais freqüentemente, investem tempo para entender as capacidades de um serviço e aumentam a duração da sua atividade *on-line* (Hanson,2000). Isso cria oportunidades para personalização, desenvolvimento de comunidades e marketing em tempo real entre outras coisas. O que expande o volume de negócios entre a companhia e o cliente levando oferecendo uma forma a mais de contato.

Para os meios tradicionais, aumento no contato do cliente pode ser muito custoso. As companhias trabalham duro para evitar coisas como chamadas de serviço ao cliente muito longas ou visitas de vendedores não geradoras de lucro. A situação é reversa no mundo *on-line*. Existe muito pouco custo pelos clientes que usam ativamente o sistema.

Os contatos com os clientes podem ser usados pelos profissionais de marketing para gerar receitas, diminuir os custos de atendimento, oferecer informação necessária para a personalização, ajudar no desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços, potencializar o desenvolvimento de uma marca, desenvolver uma comunidade, oferecer promoções especiais e se engajar no comércio eletrônico.

Os contatos com os clientes são um dos mais valiosos recursos para os profissionais de marketing *on-line* (Hanson, 2000).

Uma empresa pode se comunicar com seus clientes por meio do seu *site* em vários níveis de interação. O mais básico deles pode ser chamado de comunicação unidirecional, neste tipo de interação o *site* oferece as mesmas informações sobre produtos e/ou serviços para todos os visitantes, mesmo que os usuários sejam distintos no modo como se movimentam dentro do *site* todos têm à sua disposição as mesmas informações. Como mostra a figura abaixo:



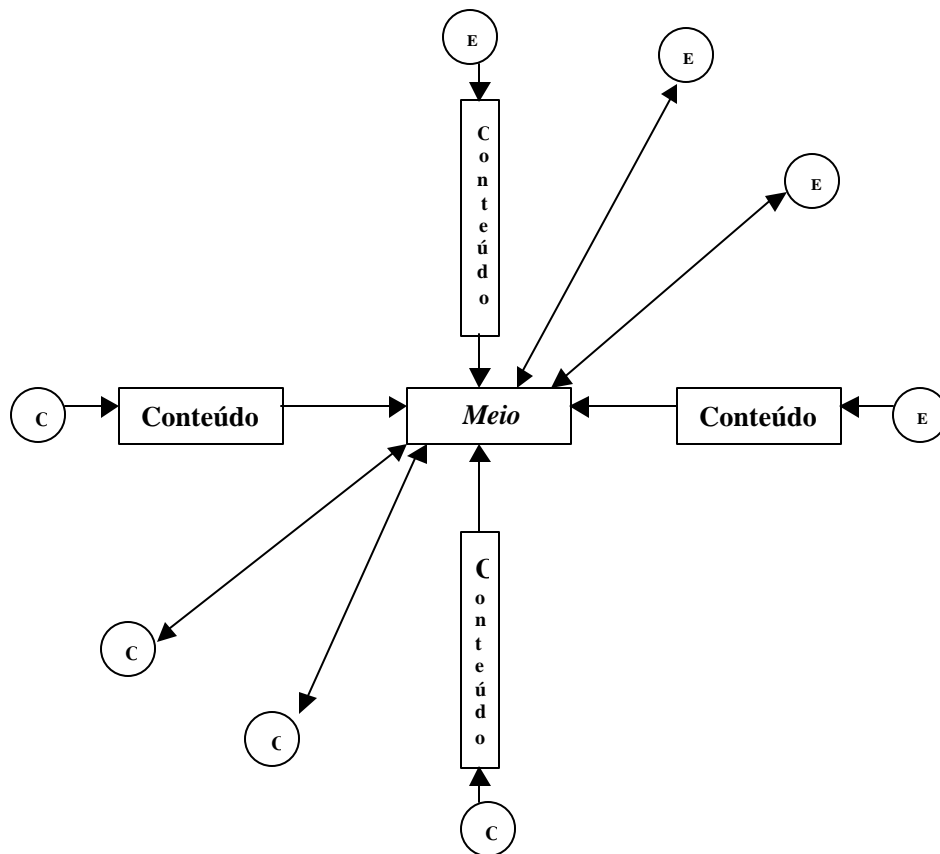
**Figura 32** – Modelo de comunicação unidirecional

**Fonte:** HOFFMAN,D.L. & NOVAK,T.P. A New Marketing Paradigm for Electronic Commerce. Outubro, 1996

E o mais avançado é o modelo de comunicação multidirecional (mostrado na Figura 33) que ajuda a mediar as comunicações de forma tal que :

1. Os clientes possam interagir com o meio e entre si;
2. As empresas possam oferecer conteúdo para o meio e interagir entre si;
3. As empresas e os clientes possam interagir; e,
4. Os clientes possam oferecer conteúdo orientado para as transações para o meio.

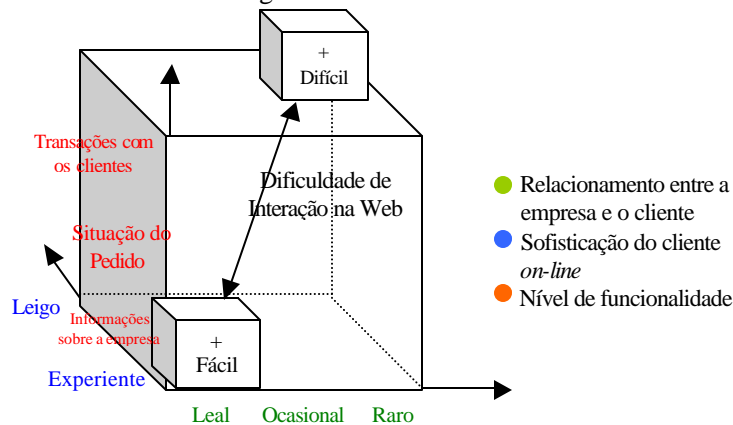
Nesse modelo os relacionamentos primários não são entre o remetente e o receptor mas sim com o meio onde todos interagem. A informação ou o conteúdo, portanto, não são somente transmitidos de uma parte para a outra, mas sim, ambientes mediadores são criados pelos participantes e então experimentados.



**Figura 33** – Modelo de comunicação multidirecional

**Fonte:** HOFFMAN,D.L. & NOVAK,T.P. A New Marketing Paradigm for Electronic Commerce. Outubro, 1996

Além do nível de interação para o qual um *site* está preparado, três outros aspectos devem ser considerados quando o objetivo é servir melhor os clientes por meio da Internet. Estes aspectos são: a natureza do relacionamento entre a empresa e o cliente, a sofisticação do cliente *on-line* e o nível de funcionalidade do *site* como mostra a figura abaixo.



**Figura 34** – Níveis de Interação na Internet

**Fonte:** Adaptado de UPTON,D. & McAFEE,A. The real virtual factory, *Harvard Business Review*, Jul/Ago., 74: 4, p.123, 1996

O tipo mais fácil de atividade do cliente *on-line* é quando ele é leal, tem experiência e desenvolve tarefas simples. Os usuários experientes estão familiarizados com a tecnologia e sabem onde a

informação está armazenada e como ela pode ser localizada. Em contraste, os usuários leigos irão frequentemente requerer treinamento, informação adicional, ligações e informações de apoio para que eles sejam capazes de utilizar o *site* e seus atributos. Além disso, os clientes leais estão mais dispostos a investir tempo e esforços para aprender como utilizar o sistema. São mais propensos a enviar informações e sugestões para o *site*, participar de testes Beta, prover *feedback* sobre os produtos e serviços e ajudar a empresa a melhorar as suas ofertas e também toleram mais erros, problemas e demoras no sistema.

Se eles também forem experientes serão capazes de articular suas preocupações e comunicá-las de maneira mais efetiva para a empresa. Os usuários casuais simplesmente não têm incentivos e irão a qualquer outro lugar, e os leigos podem até querer contribuir mas não têm conhecimento ou habilidade para usar o serviço *on-line* para oferecer ajuda às empresas.

Juntando a esses aspectos a funcionalidade das atividades a serem desenvolvidas pode-se definir como será toda a experiência *on-line*. Isto é, quanto mais difíceis ou arriscadas as tarefas que forem desenvolvidas na rede, maior confiança e a sofisticação técnica desejadas.

O marketing *on-line* requer um entendimento cuidadoso de como o comportamento do cliente muda no mundo *on-line*. Isso se reflete no modo como os usuários se relacionam com o material apresentado para eles na tela, ou seja, como a comunicação ocorre quando as dicas a respeito da qualidade e a interação pessoal são limitadas, como é difícil achar material, ou quão desafiantes são as atividades *on-line* (Hanson,2000).

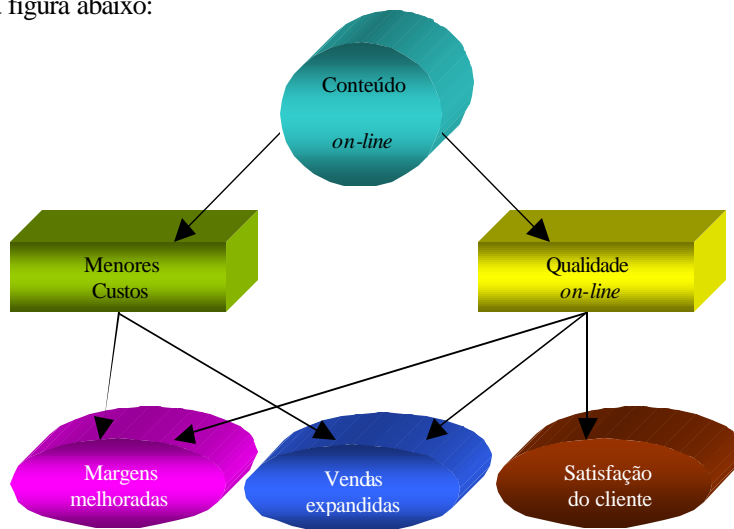
Ainda que existam diferenças entre o mercado tradicional e o mercado *on-line*, Reeves & Nass (1996) verificaram que muitas das reações das pessoas *on-line* são iguais às aquelas que teriam no mundo físico. Transportado para a realidade de marketing pode-se dizer que muita da experiência adquirida no mundo físico pode ser transposta para o mundo virtual, obviamente guardando-se as devidas proporções.

No ambiente *on-line* faltam as chamadas evidências sociais e a comunicação é mais esparsa que face a face ou por telefone. Existem também dificuldades em se mensurar a qualidade de um produto ou de uma empresa (não existem evidências como, por exemplo, instalações modernas) além de algumas informações ainda serem difíceis de serem encontradas se o *site* não tiver sido cuidadosamente desenvolvido.

Mas os *sites* na *Web* servem além da propaganda e realização de pedidos, eles também estão ajudando os clientes a resolverem seus problemas. Todas as empresas podem se utilizar da *Web*

para melhorar sua produtividade e os benefícios que elas oferecem para os seus clientes. O atendimento ao cliente e a melhoria da qualidade oferecem duas das justificativas mais fortes para se investir na rede (Hanson, 2000).

Esse atendimento pode levar à satisfação e à obtenção de lealdade do cliente, como pode-se verificar na figura abaixo:



**Figura 35** – Atendimento *on-line*

**Fonte:** Adaptado de HANSON, W. *Internet Marketing*. Cincinnati: South-Western College Publishing, 2000, p.154.

O resultado imediato de se atenderem os clientes *on-line* é a diminuição dos custos de se oferecer esse atendimento. Se a empresa diminuir seus custos ela pode obter maiores lucros aumentando a sua margem. Se a diminuição for repassada aos clientes as vendas aumentam. Se a qualidade do serviço *on-line* for reconhecida como superior a dos concorrentes isso também levará a um aumento nas vendas e a uma melhora na satisfação do cliente (Hanson, 2000).

O aumento de vendas e a satisfação do cliente serão mensurados de maneira diferente pelo gerente de produto e pelo gerente de clientes. Para o primeiro, esses benefícios se mostram na forma de participação de mercado crescente e pesquisas mostrando uma satisfação maior do cliente. Para o gerente de clientes, os benefícios se mostram em forma de melhoria de aquisição de clientes e taxas de retenção. Em ambas as situações o profissional deve entender qual conteúdo oferece o verdadeiro valor e como esse valor se traduz em satisfação para o cliente.

Muito do poder da Internet está sendo usado para melhorar a qualidade dos serviços e a satisfação dos clientes. Isso pode dar -se pela melhoria do produto e/ou serviço, melhor atendimento ao cliente ao longo de todo o processo de compra e um entendimento do cliente e da produtividade do



negócio. Como parte desse esforço as empresas precisam entender quais extensões de seus produtos e/ou serviços trabalhar e quais fazem sentido para atender o cliente.

O serviço ao cliente pode ser alavancado e também melhorar o desempenho global de uma empresa por vários motivos (Hanson, 2000:156-160, 185-188; Cronin, 1994:141):

- A ajuda *on-line* pode abranger uma ampla gama de informações e história de comportamento de um determinado cliente. A Compaq, por exemplo, criou uma ferramenta *on-line* (*Virtual Technician*) que por meio de perguntas sobre o equipamento conduz o cliente e ajuda a identificação do problema.

Como os problemas dos clientes raramente são ocorrências isoladas a empresa pode também sanar mais rapidamente algumas das dúvidas dos seus clientes fazendo uso das respostas armazenadas ou FAQ's como são mais conhecidas.

- As ferramentas dentro de uma comunidade *on-line* podem ser compartilhadas entre os clientes - por meio de listas de discussão, *links* para recursos *on-line* e fóruns de bate-papo - fazendo com que eles troquem experiências, aprendam e se ajudem entre si.

- As comunicações entre os clientes também podem se tornar mais baratas. No geral, o atendimento tradicional costuma ser caro e difícil de obter escala. Isso se deve ao fato de a proporção tanto por meio de vendedores quanto por meio de *call-centers* se dar em uma proporção 1:1 ou seja cada cliente é atendido por uma pessoa por vez, além disso essas interações são intensivas em termos de trabalho e requerem um forte compromisso de recursos para apoiar serviços acessíveis e imediatos.

Já os métodos *on-line* são mais flexíveis. Ao mesmo tempo que eles possibilitam uma interação individualizada, a tecnologia disponível permite que muitos clientes sejam alcançados ao mesmo tempo. Muitos desses métodos fazem com que uma intervenção pessoal seja dispensável ajudando os clientes a resolverem seus problemas por si mesmos.

Além disso, elimina-se a necessidade da realização de chamadas interurbanas ou internacionais e envio de faxes.

É claro que o conteúdo *on-line* somente diminuirá os custos se os profissionais de marketing e os clientes se utilizarem dele. Um meio de forçar esse uso é eliminar outras fontes de informação. Para isso as empresas podem, por exemplo, abrir mão de seus telefones de discagem gratuita e transferir os manuais de suporte técnico para os seus *sites*.

- Com a tecnologia disponível o *e-mail*, a inteligência artificial e o roteamento inteligente podem-se administrar os *e-mails* recebidos de forma tal que o sistema pode verificar se ele já

possui uma resposta armazenada para a demanda do cliente, enviando-a diretamente do seu banco de dados. Essa auto-resposta se torna uma espécie de auto-serviço. Se uma resposta apropriada não é achada o sistema tenta prever quando o profissional disponível mais preparado para lidar com a questão do cliente e “aprender” com a resposta do agente, armazenando mais esse dado. Ao longo do tempo o programa de auto-respostas é capaz de lidar com um número cada vez maior de questões e problemas.

- Na Internet uma enorme quantidade de informações sobre os desejos e necessidades do cliente pode ser acumulada em tempo real. Essa capacidade de captar informações leva a empresa a fazer maior uso dos dados que estão sendo captados e rapidamente atualizar seu banco de dados.

Como resultado da coleta e do processamento de dados, o valor dos clientes na Internet será maior do que simplesmente a receita que geram, porque eles se tornam também dados que ajudarão a impulsionar as vendas para outros clientes potenciais.

Os dados coletados poderão ser usados de diversas maneiras com ajuda de novas tecnologias, como mostra a quadro abaixo:

**Quadro 7 – Modos de usar o cliente como dado**

<i>Modo de usar o cliente como dado</i>	<i>Como funciona</i>	<i>Pergunta Típica</i>
<i>Modelagem de previsão</i>	Compara cada transação com qualquer outra em tempo real e recomenda a próxima transação lógica.	“Imaginamos como você deve se comportar. Podemos sugerir...?”
<i>Filtragem colaborativa</i>	Compara ações individuais com outras similares de outras pessoas e faz sugestões baseadas nas demais ações dessas pessoas.	“Sabemos o que as pessoas como você compraram. Podemos sugerir...?”
<i>Processamento analítico on-line (OLAP)</i>	Analistas de dados fazem perguntas altamente estruturadas para comparar dados específicos. Os resultados dependem muito de como a pergunta é estruturada.	“Mais empresas automobilísticas da região Sudeste estão transmitindo um maior número de dados desde que mudamos nossa estrutura de preços?”
<i>Datamining</i>	Usa perguntas que não requerem respostas diretas e algoritmos sofisticados para descobrir padrões nos dados e prever o comportamento do cliente com base nesses padrões.	“Qual o fator mais importante na decisão de escolher a operadora responsável pela transmissão e armazenamento de nossos dados na Internet?”
<i>Sistemas de apoio à decisão (DSS – Decision Support Systems)</i>	Permite a montagem de cenários contingenciais com base nas mudanças hipotéticas de variáveis específicas.	“O que aconteceria às vendas no Sudeste se alterássemos nossa estrutura de preço?”

<p><i>Sistemas de informações executivas</i> (Executive Information Systems)</p>	<p>Tecnologia mais antiga que resume os dados de uma empresa e permite que os executivos obtenham mais detalhes sobre as transações em andamento.</p>	<p>“Qual o volume de dados transmitidos pela operadora nos últimos três meses?”</p>
--	---	---

**Fonte:** Adaptado de CRONIN, M. *Doing Business on the Internet*. New York: Van Nostrand Reinhold, 1994, p.144.

- As capacidades da Internet estão redefinindo muitos produtos e serviços por meio de uma maior personalização, que reflete a idéia fundamental que os clientes desejam um produto e/ou serviço que melhor se adapte às suas necessidades. A *Web* pode ser a conciliadora entre os serviços e as informações dos clientes.
- A tecnologia da informação e sua flexibilidade também ajudam na customização em massa combinando informações em nível individual com processos flexíveis de fatura ou de oferecimento de serviços. Com a customização, o marketing se desloca para mais perto da satisfação de seus clientes. Por meio da incorporação de preferências individuais e comportamento, o marketing reflete mais o que ele realmente deseja. A *Web* ajuda na customização estabelecendo uma conexão entre fornecedores e clientes tendo ao seu dispor métodos eficientes de coleta de dados que serão necessários para a customização.
- A Internet pode mediar o relacionamento entre o cliente e a organização. (Devido a importância desse item ele é tratado com maior profundidade em um item específico desta dissertação)

Do lado dos clientes os benefícios são os seguintes (Turban, Lee, King et al., 2000; Janal 1998; Paul 1996; Lynch & Lundquist, 1996; Hoffman, Novak & Chatterjee, 1995):

- A **comodidade**, ou seja, a possibilidade de comprar ou fazer outras transações 24 horas por dia, durante todo o ano de qualquer local.
- **Maior variedade** de escolhas e acesso a fornecedores.
- **Produtos e/ou serviços** mais baratos, juntamente com a possibilidade da realização de comparações rápidas, especialmente para produtos digitalizados, cuja entrega também pode ser extremamente rápida.
- **Possibilidade de obtenção de informação relevante e detalhada rapidamente**, informação essa que possa dar apoio ao processo de tomada de decisão
- **Possibilidade de interagir com outros clientes**, trocando idéias e comparando experiências.
- **Menor necessidade de deslocamento** para comprar ou estabelecer transações de negócios.

- *Possibilidade de se realizarem buscas aprofundadas*, controladas pelos clientes, portanto as comunicações de marketing na web são mais voltadas para o cliente que as demais.
- *Possibilidade de testar produtos e/ou serviços on-line* o que pode estimular a compra.
- *Potencialidade de ampliar a disponibilidade de produtos e/ou serviços difíceis de serem encontrados* e ampliar a seleção de itens devido a amplitude do canal

Apesar de todos os aspectos e benefícios aqui tratados e do potencial que a Internet tem como canal de serviços aos clientes, existem várias limitações que ainda restringem o seu uso mais difuso (Turban, Lee, King et al.,2000; Hanson, 2000):

- O número de pessoas conectadas à rede ainda é pequeno. Em países como o Brasil ainda menor se compararmos com os Estados Unidos, onde a Internet é mais difundida;
- Existe ainda uma resistência muito grande por parte das empresas em atuar ou transacionar pela Internet.
- Ainda existem problemas quando o assunto é segurança, confiabilidade, padrões e compatibilidade de protocolos de comunicação. Culnan & Armstrong (1999), Swaminathan, Lepkowska-White, & Rao (1999) e Zellweger (1997) já mostraram empiricamente que existem preocupações com segurança e desconfiança em usar um meio impessoal como a Web para realizar transações seguras

Em um esforço para diminuir essas preocupações as empresas usam protocolos criptografados e de autenticação para evitar que as informações sejam acessadas por pessoas não autorizadas (Bhimani 1996 *apud* Weiss, Voss & Grewal 2000).

Além da preocupação da segurança durante as transações os clientes também estão preocupados com o uso (ou reutilização) das suas informações privadas quando eles usam a Internet (Goodwin 1991). A privacidade também é um fator crítico que tem impacto sobre o comportamento dos clientes (Quelch & Klein, 1996).

- A velocidade na transmissão de dados no Brasil ainda é baixa para as conexões normais, e o acesso por banda larga ainda representa um custo elevado.
- Existe ainda uma dificuldade em integrar os bancos de dados das empresas com as aplicações da Internet.
- E, de acordo com um levantamento da *Internet Week* (1998) , além das limitações já citadas:
  - ◆ Muitas empresas (34,8%) afirmam que o custo para desenvolver um *site* na Internet ainda é muito alto e que os erros relativos à inexperiência podem elevar ainda mais esse custo.

Além disso, ainda é difícil quantificar alguns dos benefícios intangíveis da Internet, sendo difícil justificar seu uso.

- ◆ A instabilidade do *e-commerce* também assusta ainda as empresas com iniciativa para atuar no mercado virtual.
- ◆ Existe o receio também de deterioração das relações humanas pela diminuição ou até eliminação, em alguns casos, do contato pessoal.
- ◆ Muitos problemas legais ainda não foram resolvidos, e regulamentações governamentais e padrões ainda não foram refinados o suficiente para muitas circunstâncias. Questões como privacidade, propriedade intelectual, taxação e proteção ao consumidor, são ainda pontos a serem exaustivamente discutidos. O desenvolvimento da Internet, que introduziu novos conceitos de comunicação e inaugurou a sociedade de informação, trouxe inúmeras questões inseridas em ambiente absolutamente inédito, sem precedentes e sem legislação específica. A inexistência de regulamentação do comércio eletrônico, ao lado da segurança, é considerada um dos maiores empecilhos para seu desenvolvimento, sendo essencial uma uniformização legislativa mundial. Algumas iniciativas legislativas internacionais sobre o comércio eletrônico se encontram em andamento, mas o consenso ainda está longe de ser alcançado, principalmente quando o assunto é tributação. No Brasil, apesar de ainda não haver uma regulamentação específica, já tramitam alguns projetos de lei sobre o assunto no Congresso Nacional, sendo que o Governo Federal já implementou um sistema próprio para aquisição de bens e serviços pela Internet, inaugurando o *e-Governo*. Recentemente, foi criada pela iniciativa privada a Câmara Brasileira de Comércio Eletrônico que atua como um vínculo de interlocução entre a sociedade civil e o governo e promove a defesa de interesses coletivos de empresas e usuários envolvidos na atividade (Ferreira,2001).

Todas estas limitações são normais porque os clientes, em geral, percebem uma variedade de riscos quando eles adotam um novo canal, como a incerteza e conseqüências adversas em realizar transações *on-line*. Mas, apesar delas, a Internet tem um grande potencial como ferramenta de ajuda estratégica às empresas especialmente quando o assunto é oferecimento de serviços aos clientes e oferecimento de uma nova forma de se estabelecerem relacionamentos com eles. Para isso é importante que as empresas sejam mais transparentes que nunca compartilhando informações e aprendendo constantemente com seus clientes.

#### ***2.4.2 Estatísticas, Situação e Amplitude da Internet no Brasil e na América Latina***

A história da Internet, assim como de algumas inovações que surgiram no mercado, também foi marcada por uma certa ciclotomia. Primeiro, houve a euforia, alimentada pelo espetacular ganho de 86% nas ações cotadas na Nasdaq em 1999. Depois, a depressão, em 2000, o índice registrou queda de 39%. Em 2001 até junho já acumulava uma queda de 12%. Segundo estimativas do IDC, cerca

de 50 empresas ponto.com fecharam suas portas diariamente no pico de crise, entre novembro de 2000 e janeiro de 2001 (Paduan, 2001).

Atualmente, as empresas que atuam na Internet perceberam que não podem mais ignorar aspectos estratégicos e estão procurando transformar a maneira como elas trabalham e se relacionam com o mundo exterior. É importante perceber que a Internet não pode ser responsável sozinha por grandes guinadas nas empresas e sim operar como uma facilitadora de pequenas, porém significativas, transformações na forma de fazer negócios.

Segundo dados do *Morgan Stanley Dean Witter* (2001) a participação dos países em número de usuários segue a seguinte tendência mostrada abaixo:

**Quadro 8** – Participação das regiões na Internet (Por número de usuários, em %)

	<i>1997</i>	<i>2000</i>	<i>2003</i>
<i>América Latina</i>	3	5	7
<i>Japão</i>	8	10	12
<i>EUA</i>	51	31	27
<i>Europa Ocidental</i>	28	30	28

**Fonte:** *Morgan Stanley Dean Witter, Drilling Down on the Internet User/Usage Ecosystem Framework, 27/03/2001, p.49.*

No ano passado o número de internautas voltou a crescer mais uma vez em todo mundo, saltando de 352,2 milhões em 2000 para 445,9 milhões de pessoas plugadas à web - um expressivo aumento de 27%.

A *eMarketer*, empresa de pesquisas digitais baseada em Nova York, já se anima a projetar uma taxa de crescimento composta de 19% ao ano até 2004. Quando haveria 709 milhões de internautas no mundo. Segundo o mesmo instituto, na América Latina, Brasil à frente, a população conectada deverá crescer 40% até 2004, contra apenas 14% nos EUA. ([www.ig.com.br](http://www.ig.com.br), 01/02/2002)

Já quando se fala na movimentação de volumes financeiros a situação é um tanto diversa, conforme mostram os dados do *Gartner Group*:

**Quadro 9** – Participação das regiões na Internet (Por porcentagem)

	<i>2000</i>	<i>2005</i>
<i>Japão</i>	8	8
<i>Ásia/Pacífico</i>	4	6
<i>América Latina</i>	1	2
<i>América do Norte</i>	57	53
<i>Europa</i>	29	29
<i>Resto do Mundo</i>	1	2

**Fonte:** *Gartner Group apud Depois do Ajuste, futuro promissor – Relatório Gazeta Mercantil – E-business – 29/06/01, p.1, 5.*

De acordo com dados da *Forrester Research* (Duenyas, 2002) o volume movimentado pela Internet deve atingir níveis bastante elevados passando em todo mundo de US\$ 43 bilhões em 1998 para US\$ 1,3 trilhão em 2003.

O Brasil é o líder do setor na América Latina e já é o nono país do mundo em número de internautas, em fevereiro de 2001 o número já atingia 10,4 milhões de pessoas. Somente de 1998 a 2000 o crescimento desse número foi da ordem de 413% (Brasil em exame 2001).

Alguns dados podem ajudar a verificar qual a situação da América Latina em geral e do Brasil em particular:

**Quadro 10** – Dados econômicos

	<i>América Latina</i>		<i>Brasil</i>	
	<i>1999</i>	<i>2003</i>	<i>1999</i>	<i>2003</i>
<i>População</i>	500 MM	531 MM	172	179
<i>PIB (\$B)</i>	1.527	1.951	523	700
<i>PIB per capita *(\$)</i>	3055	3677	3170	3919
<i>Penetração PC<sup>25</sup></i>	4.6%	9.1%	3.7%	8.8%
<i>Usuários da Internet –Milhões</i>	9	37	4	13,9
<i>Penetração da Internet</i>	1.7%	6.9%	2.3%	7.8%
<i>Linhas de telefone por 1000 habitantes</i>	120	170	143	230

**Fonte:** . US Bureau of Census *apud Morgan Stanley Dean Witter. The Latin America Internet Report. Fev. 2000 p. 13*

\* Na América Latina apenas 20% da população concentram quase 60% da renda.

Ainda que a América Latina ainda esteja nos primeiros estágios de desenvolvimento de seu ambiente eletrônico e tenha uma série de limitações a um uso da Internet tão difuso quanto nos EUA, como: baixa renda per capita, falta de infra-estrutura na região, baixo poder de compra e baixa penetração de PC; pode-se perceber seu potencial de crescimento é grande, devendo a participação da região no comércio mundial dobrar até 2005.

As companhias de telecomunicações e de infra-estrutura de Internet obviamente ganham com o crescimento da Internet. O aumento da penetração da Internet na região, sua rápida adoção por todos os segmentos da economia e sua demanda crescente por aplicação de som e imagem de qualidade impelem a demanda por maior capacidade de transmissão de dados.

<sup>25</sup> Computador Pessoal

O significativo crescimento em telefones fixos e móveis na região está impulsionando a demanda por essa capacidade de transmissão. Em essência, as empresas de telefonia também estão se beneficiando pelos requisitos de comunicação de novos dados trazidos pela Internet. As empresas de telefonia podem lucrar com a transmissão de dados porque: a comunicação de dados é um negócio intensivo em capital e o custo de capital é alto na região, tornando mais difícil o acesso de novos entrantes, além disso, como o setor de telecomunicações só foi completamente privatizado na região na década de 90, a infra-estrutura disponível ainda não é suficiente para atender as novas demandas.

A comunicação de dados é, sem dúvida, o setor de crescimento mais rápido nos serviços de telecomunicações, sendo impulsionado, basicamente pelo aumento do número de usuários da Internet na região. A demanda por comunicação de dados também está crescendo no segmento corporativo, e novas aplicações (voz, imagem, vídeo...) estão demandando a ampliação da largura da banda. No final de 1998, os serviços de transmissão de dados representavam uma média de 5,9% do total de receitas geradas pelas empresas de telecomunicações na América Latina.

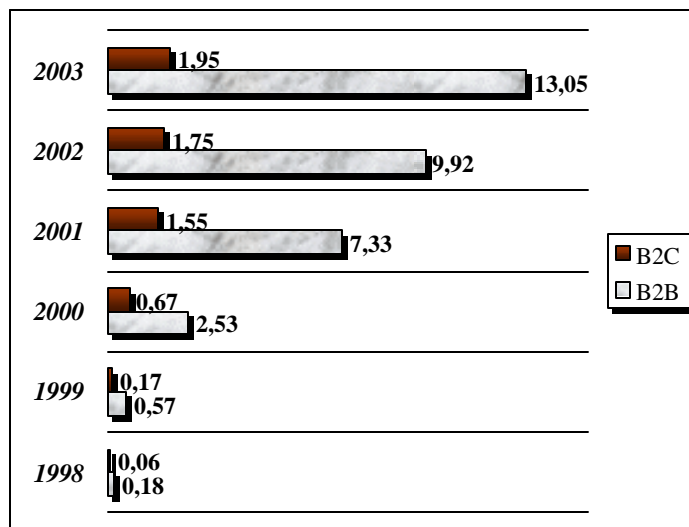
Em razão do investimento crescente de empresas nacionais e internacionais e da presença do mercado mais promissor da América Latina, a Internet está se desenvolvendo rapidamente nos centros metropolitanos brasileiros. Apesar das preocupações com segurança na Internet e com a manutenção de privacidade, muitos setores de negócios estão exercendo pressão para a realização de transações *on-line*.

Pesquisas da FGV-EAESP (Campos, 2001) apontam que as empresas brasileiras têm aumentado seus investimentos em TI com o objetivo de garantir sua entrada no comércio eletrônico. Segundo os dados coletados as empresas têm investido 4% do seu faturamento líquido em TI, além disso o foco principal das empresas pesquisadas tem se deslocado crescentemente para o relacionamento com o cliente, sendo que o setor de serviços tem investido o maior volume de investimentos em TI, que em valores chegam ao dobro dos aplicados pela indústria e pelo comércio.

Esse grande volume de investimentos na América Latina e, em especial no Brasil, está possibilitando o desenvolvimento de um mercado eletrônico atrativo. Apesar das preocupações que ainda existem a respeito da segurança nas transações virtuais, muitas empresas estão se expandindo por meio da rede, transacionando seus produtos e oferecendo seus serviços.

Estimativas apontam que o *e-commerce* só tende a crescer na América Latina, especialmente no setor de *Business to Business*, como mostra o gráfico abaixo:



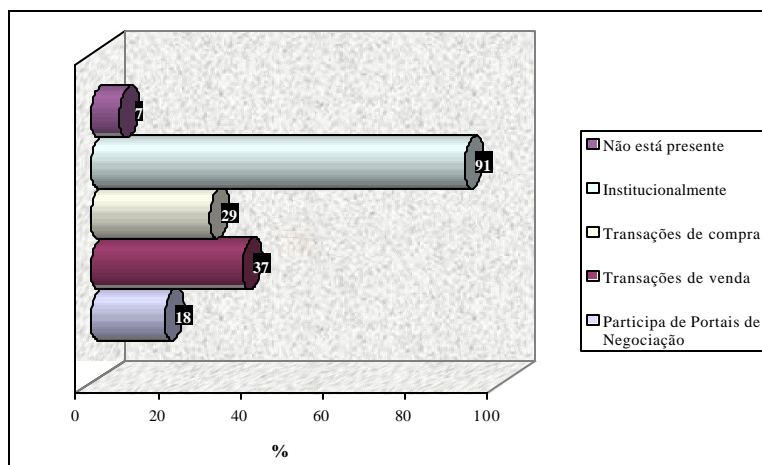


**Gráfico 3** - Ecommerce na América Latina (em US\$ bilhões)

Fonte: PYRAMID RESEARCH, *Brazil: E-commerce blossoms in major cities*. Abril, 2000.

O mercado *B2B* é, hoje, o maior segmento de mercado dentro do comércio eletrônico. Em 1998 esse segmento já representava mais de 2/3 da atividade total da Internet. Czinkota et al. (2001) prevêem que o comércio eletrônico *B2B* deve crescer em uma base de mais de 30% ao ano nos próximos cinco anos. Já o IDC (*International Data Corporation*) é mais otimista prevendo um crescimento médio anual de 66% nos próximos quatro anos em todo o mundo (Crespo,2001)

De acordo com uma pesquisa da *PricewaterhouseCoopers* realizada no último trimestre de 2000 a presença das empresas brasileiras na Internet seguia o gráfico apresentado abaixo:



**Gráfico 4** - Presença das Empresas Brasileiras na Internet (2000)

Fonte: *PricewaterhouseCoopers*. Pesquisa *e-business 2000 Brasil Resultados e Análises*.

Hoje, essa presença das empresas já subiu para cerca de 95% entre as médias e grandes empresas no Brasil. (Gazeta Mercantil, 26/11/01)

O cenário de negócios da América Latina e, no Brasil, vem mudando rapidamente de uma maneira geral mas essas mudanças não vieram acompanhadas por um crescimento econômico similar. A pesada carga tributária, o nível baixo de poupança interno e a falta de educação adequada têm impedido a expansão econômica em muitos países da América Latina. Além disso, em uma economia globalizada países como o Brasil têm um enorme desafio de diminuir o hiato tecnológico em relação às nações mais desenvolvidas.

O primeiro passo para que o Brasil se integre ao mundo digital é ter uma infra-estrutura básica, baseada em uma plataforma de telecomunicações e transmissão de dados que precisa ser abrangente na sua extensão e plural na sua complexidade tecnológica. Vencida a questão da construção de uma plataforma física, moderna e competitiva, é importante sejam desenvolvidas redes digitais que impulsionem a abertura e a modernização de nossas empresas (Mendonça de Barros, 2001) e que possibilitem a interação mais direta das empresas com os clientes.

#### ***2.4.3 Os serviços on-line como ferramenta para o desenvolvimento de relacionamento com os clientes***

A importância de se oferecerem serviços aos clientes também por meio da Internet advém do fato que essa pode se constituir em uma nova forma de se desenvolverem e manterem relacionamentos com os clientes corporativos. Relacionamentos estes que se tornaram um dos focos principais das estratégias de marketing que, por sua vez, devido às novas configurações do mercado, estão mais preocupadas com aspectos como excelência nos serviços, satisfação de necessidades, retenção e lealdade dos clientes.

Em 1985, Levitt já enfatizava a importância de se estabelecerem relacionamentos entre empresas compradoras e vendedoras para a obtenção de diferenciais competitivos no mercado, ressaltando a relevância da integração de esforços de todas as partes da empresa para tal fim.

De lá para cá a ênfase do marketing foi migrando gradativamente da conquista para a retenção de clientes, ou seja, o marketing evoluiu em termos estratégicos de uma postura de transação<sup>26</sup> para a uma postura de construção de relacionamentos.

---

<sup>26</sup> “marketing de transação é uma estratégia de marketing de curto prazo para procurar constantemente novos clientes oferecendo-lhes descontos e abatimentos e desenvolvendo promoções que encorajem novos negócios.” (Rust, Zeithaml & Lemon, 2001:356)

As transições ocorridas nestas últimas décadas podem ser enxergadas dentro dos seguintes âmbitos (Davis & Manrodt, 1996)<sup>27</sup>:

- ***Da oferta para a solução:*** os clientes não estão procurando por mais ofertas ou maior variedade, eles estão procurando soluções para os seus problemas a um custo razoável com o mínimo de esforço. Mais ofertas não têm valor para um negócio a menos que elas solucionem uma necessidade específica. Os fornecedores devem mudar sua forma de desenvolver negócios de modo que os clientes tenham as suas necessidades atendidas e não somente ofertas padronizadas.
- ***Do mercado para o relacionamento:*** o mercado antigamente era enxergado como cenário para a realização de transações impessoais. Sob a nova ótica, os fornecedores procuram responder a necessidades individuais e muitos negócios estão desenvolvendo parcerias com companhias em que confiam para a resolução dos seus problemas.
- ***Da redução do custo para a redução do esforço:*** quando o foco era a oferta, o preço era enfatizado. Na era do relacionamento, serão reconhecidos dois custos: o econômico (preço) e o não-econômico (esforço). Portanto, os produtos e/ou serviços não são somente vistos como mais baratos ou mais caros mas sim em que medida eles atendem as necessidades dos clientes com menor esforço e melhor qualidade.
- ***De um foco interno para um foco externo:*** as organizações, hoje em dia, devem planejar sua infra-estrutura para possibilitar a organização de redes de serviço, comunicações e processos, de forma que elas possam interagir com seus clientes, diagnosticar suas necessidades, desenvolver planos customizados de entrega do que eles precisam e rastrear os resultados. Em vez de apenas vender, a ênfase é em identificar uma necessidade e responder a ela.
- ***Da otimização à flexibilidade:*** as respostas, atualmente, devem ser mais customizadas e não padronizadas, portanto, as empresas têm de ser mais flexíveis.
- ***Do controle para o ‘empowerment’ monitorado:*** atualmente não devem ser definidos os detalhes para o desenvolvimento do trabalho e sim uma visão para organizar uma infra-estrutura (i.e. a base de conhecimento, as ferramentas e os sistemas de informação e comunicação) que possibilite aos funcionários interagir com os clientes, definir suas

---

<sup>27</sup> É importante ressaltar que a Internet tem papel preponderante como ferramenta de auxílio em cada uma dessas transições.

necessidades e coordenar a entrega. Mais que hierarquicamente a organização passa a trabalhar em rede.

- ***De uma administração periódica para uma administração contínua:*** a construção de relacionamentos requer que cada cliente seja tratado como um projeto separado com o objetivo de maximizar o valor para ele.

Dentro dessas novas configurações o marketing de relacionamento, auxiliado pela tecnologia, mostrou ser uma ferramenta mais capacitada para que as empresas enfrentassem seus concorrentes e conseguissem um diferencial maior no seu respectivo ambiente competitivo.

O marketing de relacionamento pode ser entendido como:

*“uma tentativa de parceiros de transações de construir uma associação a longo prazo, caracterizada por uma cooperação cheia de propósitos e dependência mútua no desenvolvimento de laços sociais e estruturais”* (Mowen e Minors,1998:540)

ou:

*“um processo contínuo de identificar e criar novo valor com clientes individuais para, então, compartilhar os benefícios disso ao longo de uma associação vitalícia. Envolve o entendimento, focalização e administração de colaboração contínua entre fornecedores e clientes selecionados para a criação de valor mútuo e compartilhamento pela interdependência e alinhamento organizacional.”* (Gordon, 1998:9)

De acordo com Gummesson (1999), os valores básicos do marketing de relacionamento são:

- ***Colaboração a longo prazo do tipo onde as duas partes ganham:*** a ênfase do marketing de relacionamento é a colaboração e a criação de valor mútuo, o que leva a empresa a enxergar seus fornecedores, clientes e outros como parceiros e não como partes opositoras. Espera-se uma atitude construtiva de todas as partes de modo a tornar o relacionamento consistente.
- ***Reconhecimento de que todas as partes são ativas:*** a iniciativa para agir não parte apenas do fornecedor, ou de qualquer outra elemento da rede, todos devem ser ativos concomitantemente. Assim, por exemplo, os clientes podem sugerir melhoramentos nos produtos ou serviços oferecidos.
- ***Valores de relacionamento e serviço em vez de valores burocrático-legais:*** estes últimos são caracterizados pela sua rigidez, regras e foco nas rotinas internas. O cliente é considerado em massa e não como indivíduo. O marketing de relacionamento passa a defender que cada cliente é um indivíduo e, portanto, todos diferem entre si em determinados aspectos, sendo que a principal tarefa do fornecedor é criar valor para o cliente.

A tese fundamental do conceito do marketing de relacionamento é que as relações são o único ativo real de um empreendimento, provendo para as companhias receitas de longo prazo e a oportunidade de melhores receitas e lucros, portanto, todos os esforços da empresa devem ser direcionados para construí-las e mantê-las (Gordon, 1998).

Seu objetivo principal é utilizar o relacionamento gerado como um atributo diferenciador da oferta (Shani & Shalassani, 1992). Tal afirmação se baseia na idéia que as relações mais sólidas entre as empresas acabam se constituindo em barreiras para a mudança de fornecedores o que oferece vantagem competitiva para as empresas (McCort, 1994).

Madhavan, Shah & Grover (1994) apontam cinco motivações básicas para a utilização dos relacionamentos em marketing:

1. **Eficiência:** transações repetidas continuamente possibilitam reduções de custos, principalmente em empresas que fornecem produtos e/ou serviços de alta complexidade.
2. **Estabilidade:** o relacionamento diminui a incerteza dentro de mercados competitivos. Proporciona mais segurança e garantia de fornecimento de recursos essenciais para a empresa compradora, e uma maior previsibilidade de demanda para a empresa fornecedora.
3. **Controle:** a formação de vínculos duradouros entre comprador e vendedor pode se constituir em obstáculo para o ingresso de novas empresas no setor, possibilitando a construção de vantagem competitiva em relação aos concorrentes.
4. **Aprendizagem:** a ocorrência de transações freqüentes com parceiros permite adquirir conhecimentos de suas habilidades em termos tecnológicos que, na ocorrência de trocas eventuais, não poderiam ser obtidas.
5. **Legitimidade:** a utilização da reputação do nome do parceiro pode servir para qualificar e promover sua imagem dentro de um setor, sendo, inclusive, um elemento diferenciador de oferta em relação aos concorrentes.

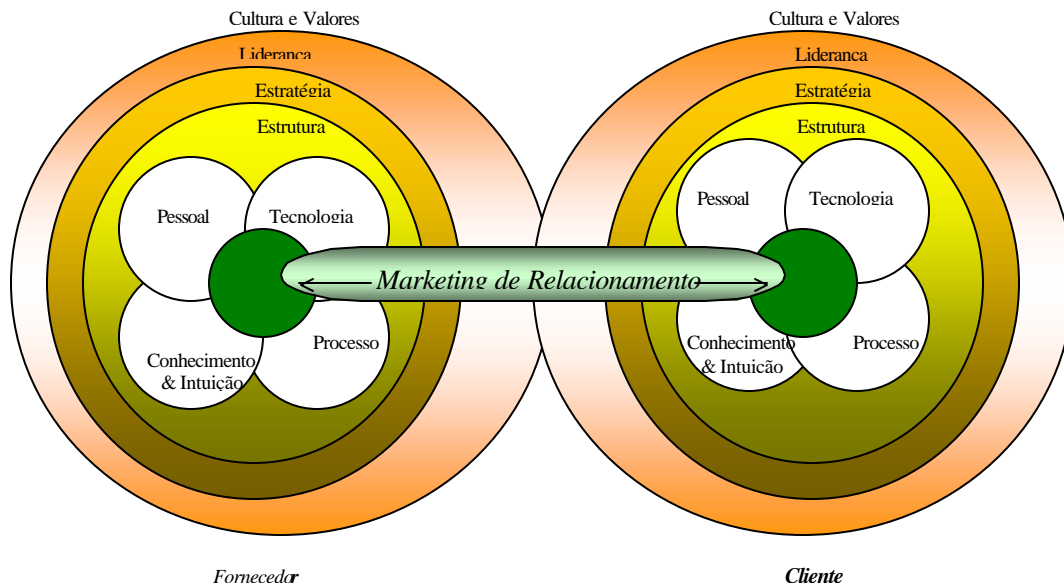
De acordo com Gordon (1998:22-31), o marketing de relacionamento compreende oito componentes principais:

1. **Cultura e valores:** empresas com culturas similares podem criar valor juntas, mas as similaridades e diferenças entre culturas devem ser entendidas em um conjunto. A cultura e os valores do cliente devem conduzir à formação de um relacionamento duradouro.

2. **Liderança:** a alta administração deve encarar o compartilhamento de informações como uma virtude e entender o significado real de um relacionamento antes de se comprometer com o marketing de relacionamento.
3. **Estratégia:** a estratégia deve ocorrer em níveis múltiplos, que incluem estratégia para lidar com os clientes e estratégias para desenvolver as capacidades básicas necessárias a avançar com os relacionamentos. O cliente – não o produto, pesquisa e desenvolvimento ou outras competências – se torna a parte central da estratégia de negócios.
4. **Estrutura:** a estrutura de uma empresa deve facilitar sua estratégia. O uso do marketing de relacionamento tem impacto em toda a empresa e a força a se reorganizar.
5. **Pessoal:** as pessoas são a chave para qualquer relacionamento. As pessoas na linha de frente devem ter a habilidade de comunicar-se com os clientes de um modo a reconhecê-los, lembrar-se de seu histórico de contatos, entender seus problemas atuais, prever seus comportamentos e sugerir respostas, soluções ou sugestões apropriadas. Gradativamente, o pessoal de linha de frente está se tornando consultor, trabalhando com os clientes para adicionar valor às suas companhias. Portanto, as pessoas devem ser treinadas e se desenvolver dentro de um processo que procura construir uma ligação com o cliente e o favorecimento de uma compra.
6. **Tecnologia:** a tecnologia pode assumir vários papéis dentro de uma companhia e entre a companhia e seus clientes, incluindo:
  - ◆ *Comunicações externas:* facilitando a interação entre os clientes e a companhia, provendo uma comunicação mais rápida e informativa, abrindo novas formas de comunicação com os clientes (como é o caso da Internet, EDI etc), comunicando a empresa com todos os *stakeholders*.
  - ◆ *Comunicações internas:* ligando vários sistemas de comunicação, *call-centers*, canais de comunicação e bancos de dados de forma que a companhia se torne um fornecedor mais bem informado com o qual seja mais fácil desenvolverem-se negócios.
  - ◆ *Computação:* o seu papel principal no marketing de relacionamento é prover memória organizacional para as relações com os clientes e facilitar o armazenamento e resposta de grandes quantidades de dados.
  - ◆ *Conteúdo:* inclui informação sobre o cliente, contexto, comportamento do cliente e lucratividade do mesmo. São dados descrevendo suas características, frequência de compra, preferências, estrutura da unidade de tomada de decisão e critérios para os processos de compra
7. **Conhecimento e Intuição:** toda essa tecnologia deve possibilitar ao profissional de marketing novos conhecimentos e aguçar a sua intuição no relacionamento com o cliente, facilitando a tomada das ações necessárias.

8. **Processo:** o marketing de relacionamento requer que os processos sejam estruturados em torno do cliente, o que demanda mudanças essenciais nos processos realizados pela empresa.

Graficamente a relação entre todos esses componentes pode ser visualizada na figura abaixo:



**Figura 36** – Marketing de Relacionamento

**Fonte:** Adaptado de GORDON, I. *Relationship Marketing: new strategies, techniques and technologies to win the customers you want and keep them forever*. Ontario: John Wiley & Sons, 1998,p.23.

Especialmente no mercado *B2B* o conceito de marketing de relacionamento levou a uma nova abordagem em relação aos contatos entre empresas fornecedoras e compradoras. Esta abordagem caracteriza-se por (Cespedes, 1995: 14-18):

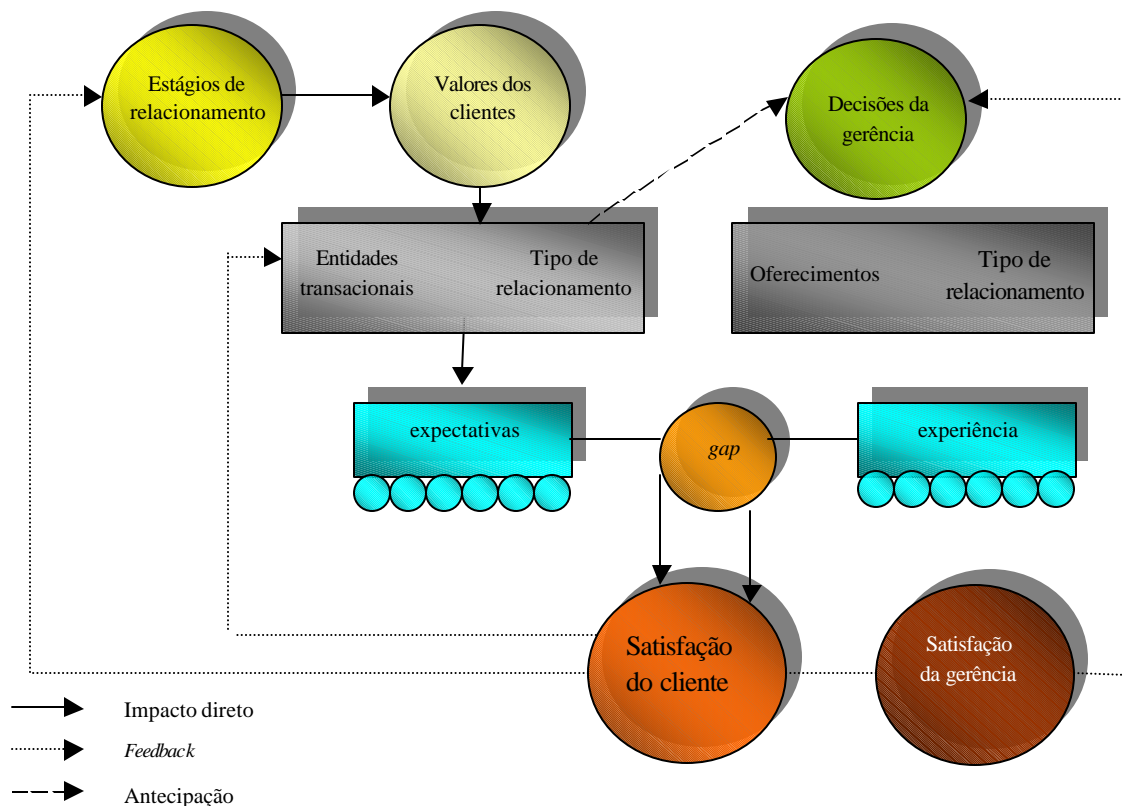
- Relações mais estreitas e de longo prazo com um menor número de fornecedores.
- Interações mais estreitas entre múltiplas funções tanto pelo lado das compras como das vendas.
- Relações de longo prazo são construídas com base em confiança, colaboração e desempenho demonstrado, o que exige linhas de comunicação abertas entre as múltiplas camadas das organizações compradoras e vendedoras, linhas estas que podem ser potencializadas pela Internet.

Sudharshan (1995) também propõe um modelo geral de marketing de relacionamento onde o cliente é a peça fundamental de todo o processo. A função de marketing é, portanto, proporcionar a satisfação das necessidades do cliente dentro das expectativas da organização visando o aumento de receitas e obtenção de lucros maiores.

As principais etapas desse modelo são: os estágios de relacionamento, os valores do cliente, as entidades transacionais e os tipos de relacionamento, sendo suas idéias-chave as seguintes afirmações:

- A satisfação do cliente está baseada na relação entre as expectativas e as experiências (como já foi mostrado no item Serviços);
- As expectativas do cliente tem por componentes – a expectativa das entidades transacionais e o modo como esta expectativa deveria ser tratada com a ajuda do marketing de relacionamento;
- Essas expectativas são formadas para satisfazer os valores dos clientes;
- Estes valores dependem do estágio do relacionamento, com relação ao produto, ao serviço e à organização;
- A satisfação do cliente proporciona um *feedback* sobre o processo de marketing de relacionamento, que agiu sobre as expectativas iniciais desse cliente;
- O administrador de marketing deve se antecipar às expectativas do cliente;
- Baseado nesta antecipação e nas necessidades do cliente, decide-se os atributos que devem ser agregados aos produtos e/ou serviços oferecidos;
- A decisão e a ação são direcionadas para a experiência do cliente;
- Quando a administração de marketing tem acesso ao *feedback*, ela tem condições para fazer as mudanças necessárias;
- As mudanças geram um novo ciclo.

A figura abaixo reproduz o referido modelo:



**Figura 37** – Modelo de Marketing de Relacionamento

**Fonte:** Adaptado de SUDHARSHAN,D. *Marketing Strategy: Relationships, Offerings, Timing and Resource Allocation*. NJ:Englewood Cliffs, 1995, p. 145.



De acordo com Grönroos (1990) um cliente entra no ciclo de relacionamento quando toma conhecimento dos serviços da empresa e vê a possibilidade de que suas expectativas iniciais sejam correspondidas, então ele adquire esses serviços, e verifica se a sua qualidade corresponde ao que ele esperava, se depois da compra ele continuar satisfeito, continuará consumindo os serviços, repetindo o ciclo a cada recompra, caso contrário, sairá do ciclo no final ou em qualquer outra parte em que se sentir desapontado.

Todos os contatos e interações que o cliente tiver com a empresa o ajudarão a formar sua opinião (favorável ou não) sobre ela. Por isso, é importante que todos os canais de serviço da empresa estejam estruturados para não só atender e, se possível, superar as expectativas do cliente, mas também para construir um relacionamento e obter a sua fidelidade.

Não se estabelece um relacionamento sólido com o cliente mediante uma única transação. Isso decorre de uma série contínua de interações ao longo do tempo. A cada etapa, a qualidade da comunicação e da percepção da capacidade de resposta causa um impacto na satisfação e fidelidade do cliente. Por meio do uso de vários recursos da Internet uma empresa pode criar um ambiente voltado ao cliente, ao mesmo tempo em que obtém informações valiosas sobre os seus interesses específicos, respostas a ofertas de novos produtos e/ou serviços e *feedback* sobre o desempenho da empresa (Cronin, 1994).

O primeiro contato com o cliente pode acontecer bem antes da realização de uma venda, quando prováveis clientes estão procurando informações sobre algum produto e/ou serviço. Uma das grandes vantagens da Internet é a capacidade de levar informações sobre esse produto e/ou serviço a milhares de clientes em potencial.

A força de um relacionamento é determinada pelas expectativas dos clientes a respeito do valor que a organização pode criar para eles. Quanto maior o valor criado, mais encantado ficará o cliente, e mais sólido será o relacionamento (Davis & Manrodt,1996).

Os benefícios de adotar o marketing de relacionamento são (Davis & Manrodt,1996):

- Melhor adequação entre as necessidades dos clientes e o que a empresa oferece, os relacionamentos são construídos por meio da provisão de melhor adequação e menor esforço.
- Aumento de lucros por meio da retenção de clientes: a lealdade de clientes tem um profundo impacto na lucratividade. De acordo com Reichheld & Sasser,Jr. (1990) a lucratividade de um cliente aumenta a cada ano para diferentes tipos de negócios.

- Como os clientes se tornam mais lucrativos a cada ano, o melhor determinante de lucro não são as vendas mas a taxa de retenção.
- Diminuição dos custos.
- Aumento de flexibilidade para reagir às mudanças de mercado. A flexibilidade envolve a capacidade de fazer coisas diferentes, e ajuda a organização a interagir com seus clientes de várias maneiras.

O relacionamento com o cliente é um processo dinâmico e exige um diálogo contínuo entre o cliente e a organização. Os relacionamentos são desenvolvidos, não negociados. A maior motivação para a manutenção de um relacionamento é o benefício mútuo. O benefício é uma medida de quão bem o que é entregue soluciona as necessidades do cliente. O valor de um relacionamento pode ser expresso da seguinte maneira (Davis & Manrodt, 1996:343-344):

$$\text{Valor do relacionamento} = \text{Valor futuro} \sum_{i=1}^n (\text{benefícios esperados } i - \text{Custo de obtenção dos benefícios } i)$$

Onde:

Custo de obtenção dos benefícios = custo econômico (preço) + esforço + risco

Benefícios esperados = valor da solução – (valor do cliente x adequação)

Historicamente somente uma empresa planejava e produzia um produto e/ou serviço e o oferecia ao cliente, determinava suas necessidades de mão de obra e matéria-prima, definia descrições de cargos e contatava seus fornecedores. Atualmente, cada parte reconhece que não tem toda a informação requerida para definir suas necessidades, e contam com a ajuda das demais para encontrar as soluções para as seus problemas. (Davis & Manrodt, 1996).

O marketing de relacionamento é essencial ao desenvolvimento da fidelidade do cliente e à rápida aceitação de novos produtos e serviços no mercado. Ainda que a criação de relações sólidas e duradouras demande bastante esforço e seja de trabalhosa manutenção, no ambiente competitivo atual essa pode ser uma das únicas formas de manter a fidelidade do cliente e a lucratividade da empresa (McKenna, 1997).

Obviamente os conceitos de lealdade, confiança e colaboração margeiam todas as atividades da empresa dentre desse novo conceito de marketing.

A lealdade pode ser definida como o grau em que um cliente continuará com um fornecedor ou marca específicos (Turban, Lee, King et al., 2000). Ela pode ser obtida pela oferta de serviços adequados de forma mais simples ou mais fácil com o intuito de criar um valor percebido superior

(Rabia, 2000; Lanning, 1998). A lealdade está intrinsecamente associada à criação de valor, tanto como causa quanto como efeito. Como efeito a lealdade mede, de forma confiável, se uma empresa ofereceu ou não valor superior. Como causa, a lealdade inicia uma série de efeitos econômicos que caem em forma de cascata ao longo do sistema de negócios. E, portanto, deve ser considerada um elemento importante no comportamento de compra do cliente, pois pode ser um dos mais importantes contribuidores para a lucratividade da empresa (Reichheld, 1996:21).

As razões são várias (Davis & Manrodt, 1996:332-334; Lovelock,1995:75; Reichheld & Sasser,Jr.,1990):

- Para adquirir novos clientes a empresa incorre em uma série de custos (propaganda, despesas com vendas, verificações de crédito etc.) que não são necessários com clientes antigos;
- Os clientes freqüentemente fazem uso limitado de um serviço no início e então aumentam seu uso à medida que adquirem mais confiança nele;
- Os custos operacionais caem à medida que os clientes se tornam mais familiarizados com o serviço, são mais competentes e precisam de menos assistência, além disso, a empresa já conhece melhor os clientes e suas necessidades;
- Clientes já existentes têm maior predisposição a pagar um preço adicional pelos serviços porque confiam na empresa e são mais imunes a guerras de preço.
- Clientes satisfeitos e leais fornecem propaganda espontânea gerando novas referências sem qualquer custo de marketing para a empresa e se mantêm à margem dos esforços da concorrência.
- O trabalho em conjunto é mais fácil: qualquer relacionamento começa com cada parte tentando entender o modo como a outra trabalha, quanto melhor se entende o outro lado no relacionamento, mais fácil se torna interagir com ele.
- Conforme o relacionamento se desenvolve podem começar a ser feitas programações, antecipando como e quando a outra parte poderá contatar a empresa.

De acordo com Reichheld (1996) a lealdade à empresa tem três dimensões: a lealdade do cliente, a lealdade do funcionário e a lealdade do investidor.

O primeiro passo para gerenciar um sistema de negócios baseado na lealdade é encontrar e adquirir os clientes certos: clientes que ofereçam fluxos de caixa constantes e um retorno rentável para o investimento da empresa. Quanto maior for o número de clientes que se encaixem nessa categoria melhores serão as chances da empresa de obter as recompensas que acompanham a maior retenção de clientes (Reichheld, 1996).

O segundo passo é contar com a colaboração dos funcionários certos, que estabeleçam relacionamentos pessoais sólidos com os clientes, que tenham maiores oportunidades de aprender e aumentar sua eficiência e, que acreditem na empresa passando uma sensação de segurança para os clientes (Reichheld, 1996).

Segundo Gordon (1998:60) as diferenças entre as posturas dos funcionários que atuam em uma empresa baseada no marketing de transação e outra que atua no marketing de relacionamento em diversas atividades podem ser visualizadas abaixo:

**Quadro 11** – Posturas dos Funcionários – Marketing Tradicional e Marketing de Relacionamento

	<i>Pessoal de Marketing – Marketing Tradicional</i>	<i>Pessoal de Marketing – Marketing de Relacionamento</i>
<i>Relacionamento com a organização</i>	Motivadores e facilitadores, buscando sempre maiores receitas e lucros.	Administradores de equipe que trabalham para integrar iniciativas dos clientes com as iniciativas da empresa.
<i>Planejamento</i>	Desenvolvem o planejamento de mercado e segmentação baseados em pesquisas.	Desenvolvem o planejamento de clientes baseado em dados, trabalhando colaborativamente entre equipes para se adaptar ao ciclo de planejamento do cliente.
<i>Recompensas</i>	São baseadas no alcance de resultados financeiros e participação de mercado para um produto e/ou serviço.	São baseadas em medidas com foco no cliente, incluindo avaliação de pares e lucratividade, medidas de <i>Balanced Scorecard</i> e participação no cliente.
<i>Aprendizado</i>	Treinamento de massa com conteúdo padronizado.	Aprendizado gerado a partir dos requisitos do cliente.
<i>Variáveis administrativas</i>	Seleções de mercado-alvo e marketing de 4 P's: produto, preço, promoção e praça.	Estudo dos 11 C's: clientes, categorias, capacidades, custo (lucratividade e valor), controle, processos contábeis, colaboração e integração, customização, comunicações (interações e posicionamento), cuidados com o cliente e cadeia de relacionamentos.

**Fonte:** Adaptado de GORDON, I.. *Relationship Marketing: new strategies, techniques and technologies to win the customers you want and keep them forever*. Ontario: John Wiley & Sons, 1998,p. 60.

O terceiro passo é encontrar os investidores certos de modo a estabilizar os sistemas de negócios e capacitar a empresa para responder às ameaças competitivas e à turbulência do setor.

Para se manter a lealdade dos clientes é necessário que a empresa trabalhe e se mobilize em direção a desenvolver programas de retenção efetivos focando os seus esforços de marketing na sua base de clientes existente.

Os princípios da lealdade são ainda mais importantes na administração dos relacionamentos na empresa virtual, onde a linha divisória entre funcionário e fornecedor fica cada vez mais tênue (Reichheld,1996).

De acordo com Vavra (1993) manter e estabelecer relacionamento com clientes atuais é importante, mas também é interessante procurar recuperar clientes perdidos. Os clientes perdidos custam muito caro para a empresa e alguns deles podem de fato ser recuperados. Por meio do uso de um banco de dados bem estruturado é possível identificar e recuperar os clientes perdidos.

Os programas para reconquistar clientes podem tomar muitas formas, desde um processo altamente organizado e agressivo até a simples manutenção do nome do cliente em um *mailing list* para mostrar-lhe que ele não foi esquecido pela empresa. De acordo com Vavra (1993:254) de 15% a 25% dos clientes perdidos podem ser reconquistados.

No ambiente altamente dinâmico em que vivemos, novos produtos e/ou serviços surgem, e rapidamente, mas os clientes devem permanecer, por isso a retenção se torna tão importante. Para que ela aconteça é necessário desenvolver fortes relações com os clientes que são lucrativos<sup>28</sup> a longo prazo mantendo interações colaborativas com eles ao longo dos diferentes estágios em que ele se encontram. Em geral, uma ênfase crescente no gerenciamento das relações coincide com o decréscimo da ênfase em produtos e/ou serviços (Rust, Zeithaml & Lemon, 2001).

Entre outras táticas as seguintes podem ser apresentadas quando a empresa tem o objetivo de reter seus clientes (Rust, Zeithaml & Lemon, 2001: 362-364):

- ***Manter um perspectiva apropriada:*** administradores e funcionários das empresas de serviço precisam lembrar que uma empresa existe para ir ao encontro das necessidades e desejos de seus clientes.
- ***Lembrar dos clientes entre contatos:*** contatar os clientes mesmo entre negócios ajuda a construção de relacionamentos com a empresa de serviços.
- ***Construir relacionamentos confiáveis:*** no setor de serviços três componentes principais da confiança são: 1. a habilidade do provedor do serviço, 2. sua confiabilidade, e, 3. a preocupação do provedor com o cliente.
- ***Monitorar o processo de entrega de serviço.***

---

<sup>28</sup> “Um cliente lucrativo é uma pessoa ou empresa que ao longo do tempo rende um fluxo de receitas que excede em um montante aceitável o fluxo de custo da companhia em atrair, vender, e servir os clientes.”

- ***Instalar apropriadamente os equipamentos e treinar os clientes no uso dos produtos e/ou serviços:*** o cliente não deve ficar insatisfeito por desconhecimento de como usar um produto e/ou serviço.
- ***Estar presente quando se é mais necessário:*** não se esconder no momento das reclamações e sim fazer com que o cliente se sinta bem.
- ***Exceder-se nos esforços para agradar os clientes.***

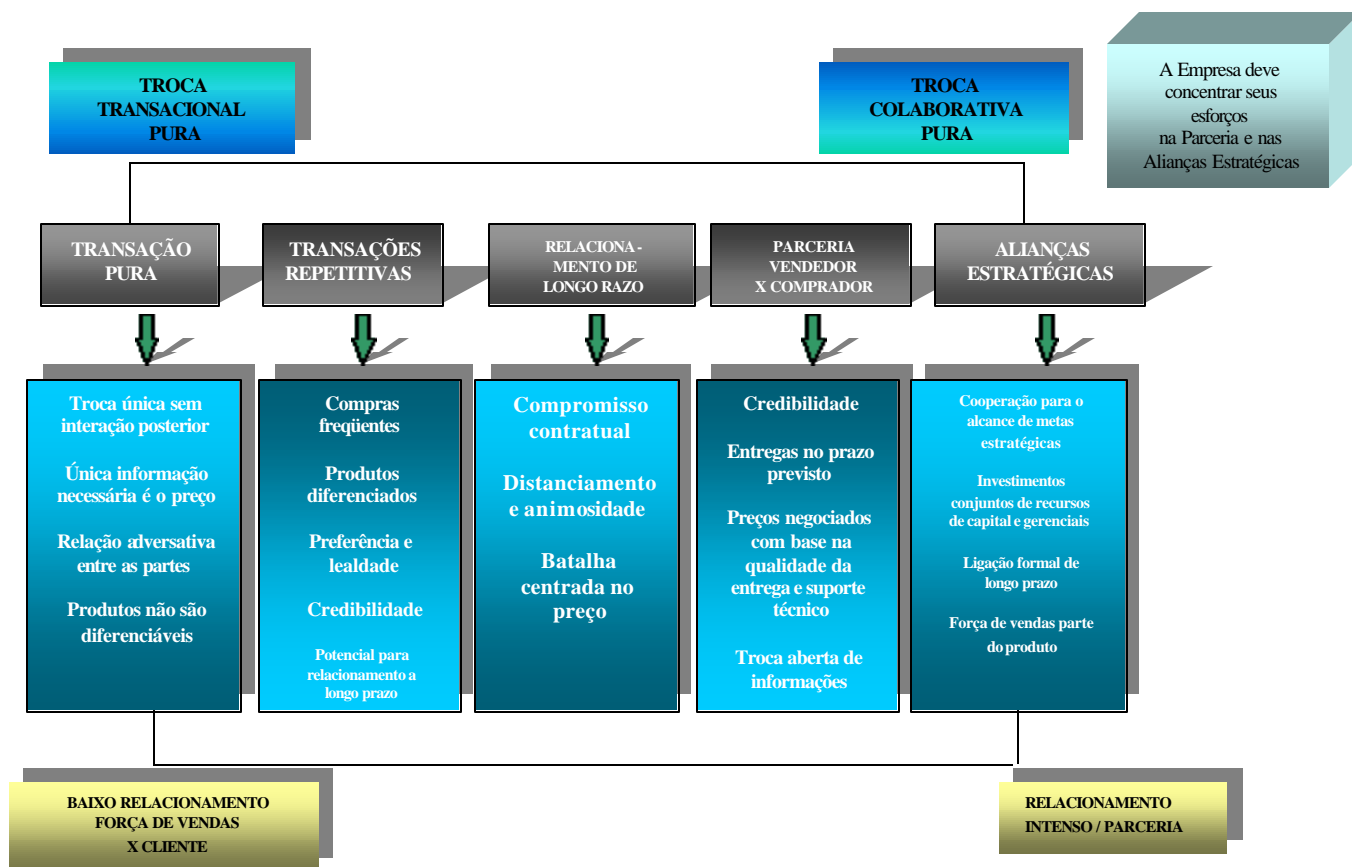
Existem muitos tipos de relacionamento que podem ser desenvolvidos entre as empresas *B2B*, mas estes não são totalmente distinguíveis uns dos outros, se encontrando em uma espécie de *continuum* que vai desde as transações puras, caracterizadas por trocas únicas sem que haja interação posterior até as alianças estratégicas, caracterizadas por relacionamentos de longo prazo, onde as partes são completamente dependentes umas das outras; passando pelas transações repetitivas, relacionamento a longo prazo e parceria comercial.

Essas relações podem assumir características puramente adversativas, onde cada parte preocupa-se somente com o seu ganho próprio tendo objetivos completamente opostos à outra parte, até relacionamentos baseados na colaboração mútua.

Tal *continuum* e as características de cada fase podem ser visualizados graficamente na figura abaixo:

---

(Note-se que a ênfase é no fluxo vitalício de receitas e custos, não no lucro de uma transação em particular)  
(Kotler, 2000:55)



**Figura 38** - Tipos de Relacionamento: Empresa/Comprador

**Fonte:** Adaptado de HUTT & SPEH - *Business Marketing Management*, Dryden Press, 1998, 6<sup>th</sup> ed., p 108.

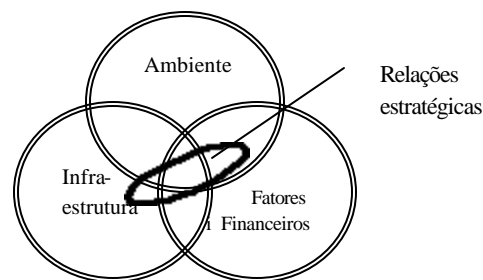
O tipo mais complexo de relacionamento são as alianças estratégicas, envolvendo a dependência total entre as partes. Os custos nessa fase tendem a ser altos, mas os resultados, tanto em termos de aprendizado quanto de lucro costumam ser compensadores. O risco associado a essas alianças também é alto, visto que os produtos ou serviços a serem desenvolvidos por essas alianças geralmente são novos para ambas as partes.

Em setores de rápida transformação, essas relações tornam-se cada vez mais importantes. À medida que as tecnologias avançam e se sobrepõem, nenhuma empresa sozinha tem a capacidade e o conhecimento necessários para levar produtos e soluções ao mercado na hora certa, e de forma eficaz em relação aos custos. Como resultado, os esforços de colaboração estão proliferando. As empresas em rápido crescimento, que antes eram totalmente desvinculadas, hoje estão formando todos os tipos de alianças, até com ex-concorrentes. Essas colaborações podem ter muitas formas: *joint ventures*, intercâmbio de tecnologias, acordos de produção, e participação no capital, entre outras (McKenna, 1997).

As razões para que se estabeleçam relações estratégicas entre empresas são as mais diversas (McKenna, 1997:106):

- Para competir nos mercados atuais, as empresas precisam de um conjunto diverso de tecnologias. Os campos que envolvem computadores e comunicações estão se fundindo, e os clientes querem satisfação total. Nenhuma empresa pode desenvolver sozinha todas as tecnologias e soluções necessárias.
- A competição global exige que muitas das velhas questões nacionalistas sobre comércio sejam deixadas de lado, para que se possa ter acesso a mercados e expandi-los. (alianças para ter acesso rápido a mercados e dividir os custos de capital).
- As tecnologias estão mudando mais rápido do que nunca. Antes, uma empresa poderia ficar na liderança de muitas tecnologias diferentes. Hoje, isso é muito mais difícil.
- Para competir, as pequenas empresas precisam adquirir conhecimentos administrativos, capacidade de distribuição e capital. As relações estratégicas podem proporcionar tudo isso.
- Menos tangíveis, mas igualmente importantes, as relações estratégicas podem conferir credibilidade às empresas envolvidas. Escolhendo o parceiro certo, uma empresa pode ganhar credibilidade por associação.

As relações estratégicas trafegam pelos seguintes elementos:



**Figura 39** – Relações Estratégicas

**Fonte:** McKENNA, R. *Marketing de Relacionamento: Estratégias bem sucedidas para a era do cliente*. 6ª Reimpressão, RJ: Campus, 1997,p.107.

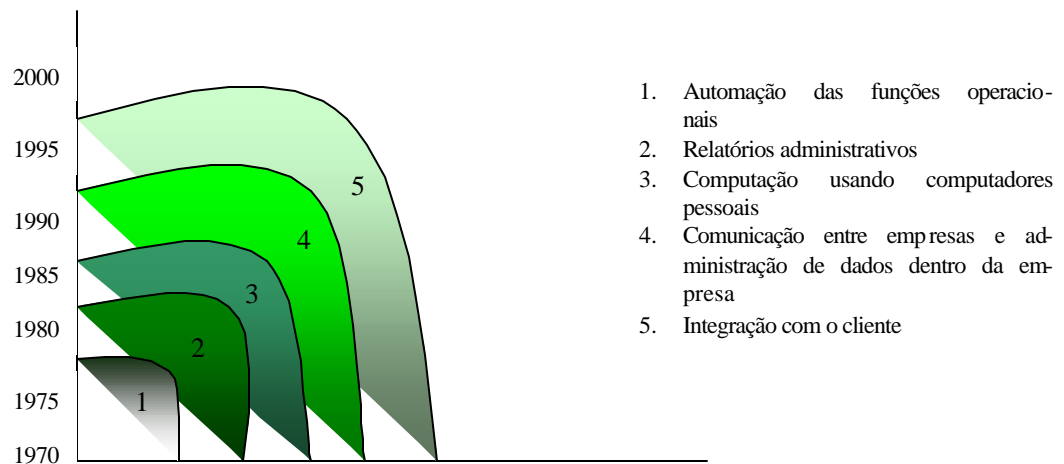
A manutenção dessas relações ou de qualquer tipo de relacionamento é um processo dinâmico que precisa ser alimentado constantemente. Para que a empresa possua essa habilidade e consiga criar valor para o cliente e obter resultados é preciso que ela esteja preparada “*estruturalmente, culturalmente e tecnologicamente*” (McEachern, 1998:5).

Qualquer boa iniciativa de se desenvolver o marketing de relacionamento deve começar com o reconhecimento de que a tecnologia possibilita às companhias entender, motivar e servir melhor os seus clientes (Gordon, 1998).



A tecnologia consegue combinar produto, serviço, preço, promoção e distribuição em infinitas variações, e pode fazê-lo em tempo real, ou quase, possibilitando que os clientes se engajem e interajam com a empresa em todos os processos de criação de valor (Gordon, 1998).

De acordo com Gordon (1998:70) a tecnologia passou por vários estágios de auxílio dos processos administrativos até chegar à fase da integração com o cliente que é aquela onde as empresas se encontram no momento atual, como pode-se verificar na figura abaixo:



**Figura 40** – Estágios de uso da tecnologia

**Fonte:** Adaptado de GORDON, I.. *Relationship Marketing: new strategies, techniques and technologies to win the customers you want and keep them forever*. Ontario: John Wiley & Sons, 1998,p. 70.

A tecnologia pode, atualmente, ajudar os clientes a colaborar com seus fornecedores para continuamente criar valor novo e mútuo. O novo valor pode assumir várias formas. Maior velocidade, por exemplo, pode ser conseguida com o tempo real pela Internet, EDI ou em videoconferências (Gordon, 1998).

Um dos benefícios de desenvolver negócios na Internet é justamente poder ter a possibilidade de entender melhor os clientes e seus hábitos de compra dinamizando o processo de customização de produtos e/ou serviços e os esforços de marketing (Turban, Lee, King et al.,2000).

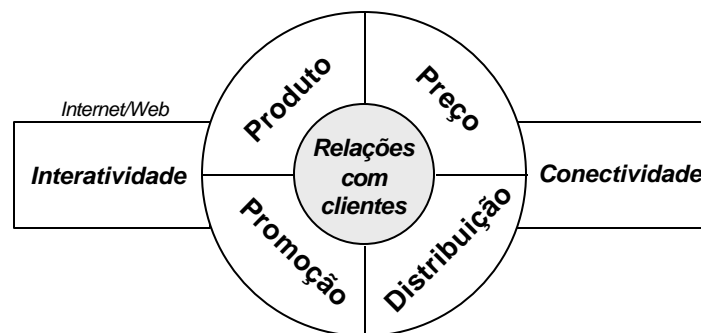
De acordo com McKenna (1998), as empresas se encontram na era do marketing em tempo real onde o cliente tem acesso quase instantâneo a qualquer tipo de informação e anseia estabelecer trocas e relacionamentos nos momentos que sejam mais convenientes para ele. Para que o marketing de relacionamento consiga atender a esse perfil de cliente o uso adequado de novas tecnologias é fundamental. A tecnologia possibilita, em última instância, um contato mais direto com os clientes e permite o armazenamento e manipulação de dados sobre eles para oferecer um atendimento o mais individualizado possível.

A Internet se constitui em um canal adicional de contato e interação com os clientes e uma ferramenta que ajuda ainda mais a personalizar o atendimento, especialmente para os clientes corporativos, que procuram cada vez maior praticidade para realizar suas transações. O uso da Internet pode tornar o relacionamento mais claro e sólido. Quanto melhor se conhece um cliente maior é a probabilidade de oferecer mais valor a ele.

Além disso, a Internet expande escopos geográficos, ajuda a reduzir custos operacionais e aumenta a eficiência da realização de pedidos. Para serem bem sucedidas tanto no *e-business* quanto na montagem de uma administração baseada no relacionamento, as empresas têm de repensar como elas devem servir seus clientes. A partir do momento que os produtos e serviços se tornam mais comoditizados e as diferenças entre preços diminuem, o grande diferencial passa a ser o fornecimento de valor ao cliente, valor esse que poderá aumentar a fidelidade e as taxas de retenção e que pode ser oferecido também pelo ambiente virtual.

A economia digital permite um novo tipo de modelo de negócios que, por sua vez, requer novos tipos de relacionamentos de negócios. Praticamente todas as empresas acabarão fazendo parte de pelo menos uma rede ampliada de complexas alianças inter-relacionadas. Entender o valor derivado dos relacionamentos e possuir a perícia e o conhecimento certos para efetivamente administrar esses relacionamentos, será crucial para conquistar o sucesso na economia digital.

Segundo Dutta, Kwan & Sergev (1998), a Internet ajuda a colocar o cliente no centro das atenções da empresa, alterando por meio de aspectos únicos, como a interatividade<sup>29</sup> e a conectividade, o modo como o marketing mix é estruturado, como pode-se verificar na figura abaixo:



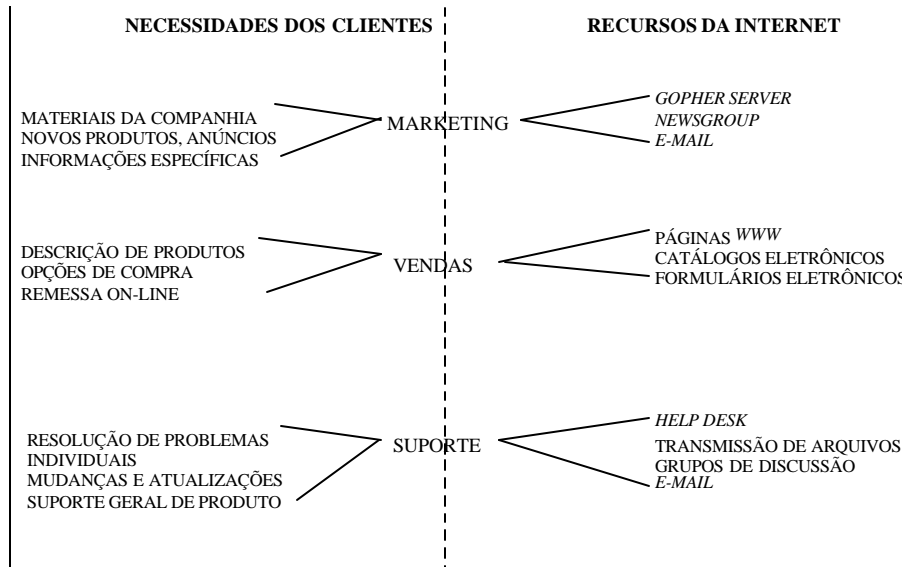
**Figura 41** - Modelo de *Markespace*

**Fonte:** DUTTA, S.; KWAN, S. & SEGEV, A . Business Transformation in Eletronic Commerce: a Study of Sectoral and Regional Trends. *European Management Journal*. October 1998, p.540-551, p.548.

<sup>29</sup> “a capacidade dos novos sistemas de comunicação (usualmente contendo um computador como componente) de responder ao usuário, quase como um participante de uma conversação” Rogers (1986:4).

A Internet também permite a manutenção de um diálogo contínuo entre a companhia e os clientes, bem como possibilita a criação de redes de comunicações envolvendo fornecedores, distribuidores, clientes e companhia (Vieira,1999).

A figura abaixo apresenta como a Internet pode ser usada para a criação de relacionamentos com o cliente em três pontos cruciais de interação.



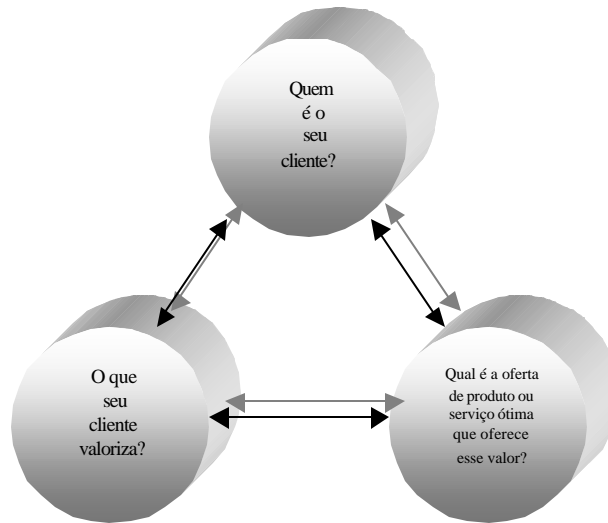
**Figura 42 -** Interação cliente-empresa na Internet

**Fonte:** CRONIN, M. *Doing Business on the Internet*. New York: Van Nostrand Reinhold, 1994, p.151.

É importante ressaltar, no entanto, que ainda que o *e-business* e a Internet mudem algumas formas de se realizarem negócios, uma coisa continua inalterada: o relacionamento com os clientes continua a ser o alicerce de qualquer transação.

Os *sites* mais bem sucedidos, portanto, seriam aqueles que conseguem construir lealdade mediante uma experiência positiva. Segundo a empresa de consultoria *A.T. Kearney*, existem quatro passos para se desenvolver essa experiência digital positiva, são eles:

- **Desenvolver uma proposição de valor atrativa:** as empresas que tem a possibilidade de atingir o sucesso no *e-business* são aquelas que têm uma proposta de valor clara. Uma oferta que o cliente ache tentadora e atrativa. Isso requer que as empresas desenvolvam um entendimento sólido de quem são seus clientes, o que eles valorizam e como os produtos ou serviços deveriam ser otimizados ou configurados para oferecer esse valor (Figura 43) Esse valor deve ser reavaliado constantemente para responder ao mercado dinâmico onde está inserido.



**Figura 43** - Definição da proposição de valor

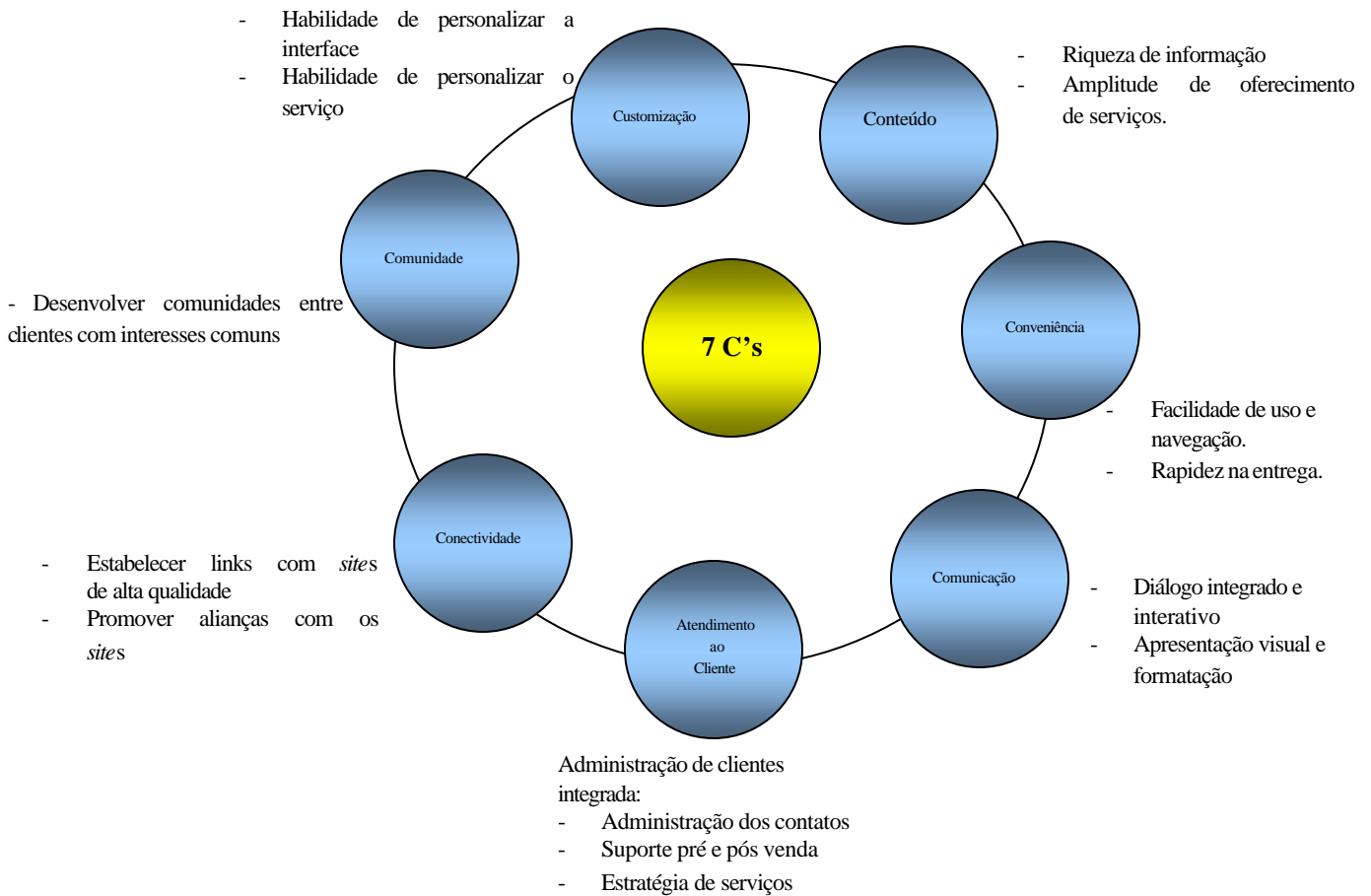
**Fonte:** AT Kearney. *Creating a High Impact Digital Customer Experience*. p.2,2002.

- **Criar uma estrutura que leve em consideração todas as áreas do processo:** antes que a empresa estabeleça uma proposta de valor é necessário que os profissionais entendam como o cliente navega em um *site*. Desde a atração até a oferta final do serviço:
  - ◆ Para atrair os clientes as empresas precisam chamar atenção para o seu *site* para depois comunicar sua proposta de valor para eles. As ferramentas para fazer isso vão desde a mídia tradicional até ferramentas *on-line* como programas de afiliação com outros *sites*, *links* de busca, notificações por *e-mail*, e propagandas com *banners*.
  - ◆ Para mantê-los leais é importante que os clientes percebam uma melhora constante na sua experiência de navegação e que a empresa possua programas de acompanhamento que permitam que ela possibilite essa experiência e verifique como o relacionamento está se desenvolvendo. Talvez o aspecto mais crítico para o *e-business* é como reter os clientes em uma base contínua, ou seja, como mantê-los usando o *site*. O conteúdo é uma das formas para que isso aconteça. Um conteúdo entediante afasta um cliente tanto quanto nenhum conteúdo. Portanto, a atualização de conteúdo é primordial. A conveniência é outro aspecto a ser considerado. Um *site* difícil de ser utilizado ou indisponível quando o cliente precisa utilizá-lo é frustrante e se configura em uma razão para não mais ser usado.
  - ◆ A melhoria dos *sites* pode ser potencializada pela reunião de dados sobre o cliente e para personalizar, até onde for possível, a sua experiência.
  - ◆ Apesar de todo o processo ser importante, o ato de recebimento do serviço adquirido é, em última instância, o que influencia o cliente a repetir sua compra. O conceito de atendimento do cliente e todos os pontos de contato que ele tem com a empresa representam oportunidades para a empresa exceder às suas expectativas. Os profissionais de marketing

devem se assegurar de que existem canais de contato suficientes para os clientes para ajudá-los durante todo o processo, desde os mais tradicionais (0800, fax etc) até ferramentas *on-line* (informações no *site*, *e-mail*, atendimento em tempo real etc).

- ***Empregar ferramentas que suportem essa estrutura:*** sete ferramentas podem ser utilizadas para melhorar a experiência dos clientes no *site* da empresa que a *ATKearney* (2002) cunhou de 7 C's, que seriam:
- ◆ ***Conteúdo:*** o conteúdo de um *site* deve ser relevante e útil para os usuários-alvo.
  - ◆ ***Conveniência:*** O *site* tem de ser fácil para navegar e rápido para carregar.
  - ◆ ***Comunicação:*** deve ser direcionada para os interesses específicos dos usuários e permitir comunicação de e para o usuário.
  - ◆ ***Atendimento ao cliente (Customer care):*** os *sites* que se superam no atendimento aos clientes antecipam suas necessidades e oferecem assistência ao longo de toda a experiência. Inclui o *e-mail* e o atendimento *on-line* com profissionais qualificados e preparados para atender os clientes e assegurar que eles terão assistência imediata.
  - ◆ ***Conectividade:*** alianças e *links* podem ser estabelecidos para atrair os clientes para o *site* da empresa.
  - ◆ ***Comunidade:*** os clientes freqüentemente dão valor ao estabelecimento de relacionamentos com outros usuários.
  - ◆ ***Customização:*** isso só pode ser feito por meio da reunião de informações sobre os clientes.

A relação entre os 7 C's pode ser visualizada na figura abaixo :

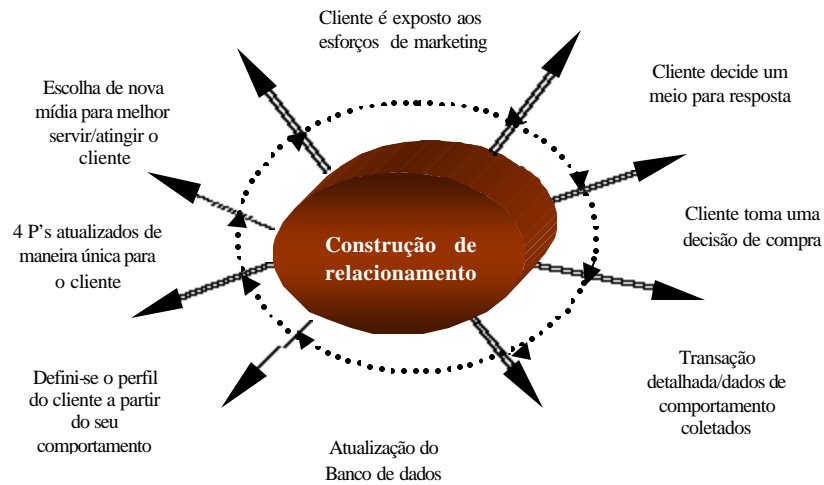


**Figura 44 – Os 7 C's**

**Fonte:** AT Kearney. *Creating a High Impact Digital Customer Experience*, 2002, p.9.

➤ **Tornar agradável a experiência tanto no mercado on-line quanto no mercado tradicional:** A proposta de valor de uma empresa pode ser reforçada em todos os âmbitos em que ela atua. É importante que haja sinergia e coerência em suas atividades.

O *Gartner Group* (apud Turban, Lee, King et al., 2000:84) propôs um novo ciclo de construção de relacionamentos para a Internet, como se vê abaixo:



**Figura 45 - Modelo de construção de relacionamentos**

**Fonte:** Gartner Group apud TURBAN, E., LEE, J., KING, D. H. & CHUNG, M.. *Eletronic Commerce: a managerial perspective*. Prentice-Hall, 2000, p.84.

Segundo esse ciclo a identificação das necessidades dos clientes e a sua conversão em demanda são facilitadas pela Internet, principalmente para os produtos ou serviços que requerem um acompanhamento mais apurado ou um maior volume de informação antes e depois da compra (Turban, Lee, King et al., 2000).

Indubitavelmente, uma empresa pode obter uma posição vantajosa pela diferenciação, oferecendo um serviço superior em todos os pontos de contato com os clientes pela Internet. O *Gartner Group* sustenta que essa idéia é baseada, essencialmente, no marketing de relacionamento. De acordo com seu modelo a interação com os clientes se divide em quatro categorias, afirmando que o *e-commerce* pode dar suporte a todas elas.



**Figura 46 - Modelo de Marketing de Relacionamento**

**Fonte:** Gartner Group apud TURBAN, E., LEE, J., KING, D. H. & CHUNG, M.. *Eletronic Commerce: a managerial perspective*. Prentice-Hall, 2000, p.87.

O novo marketing exige um ciclo de *feedback*; um diálogo mais direto com o cliente. Diálogo esse que é fundamental para a definição da operação de uma empresa realmente orientada ao mercado porque é por meio dele uma empresa que se adapta, de forma apropriada, às necessidades dos clientes, e às suas constantes mudanças (McKenna, 1997).

A tecnologia, em especial, a Internet, permite que toda essa informação flua bilateralmente e em tempo real entre o cliente e a empresa, integrando o cliente à empresa e permitindo a customização (McKenna, 1997).

Obviamente ainda existem muitas resistências ao uso da Internet para realização de transações, compartilhamento de informações e obtenção de serviços. O medo da falta de segurança *on-line* é um dos fatores responsáveis por tal postura (Dayal, Landesber & Zeisser, 1999). Para superar esse problema os profissionais de marketing devem oferecer aos clientes razões convincentes que os levem a compartilhar informações privadas que são pontos de partida para vários aspectos da Internet.

A primeira e mais importante regra de confiança na *Web* é a transparência. A empresa precisa explicar claramente que informações está reunindo e como vai usá-las. Deve incluir a lista das empresas com quem vai compartilhar as informações, se este for o caso. Deve, também, dar a opção deles apagarem todas as referências a si mesmos do banco de dados se assim o desejarem (Sterne, 1997)

A única maneira de se obter a confiança é construindo-a pouco a pouco por meio de relacionamentos contínuos, oferecendo crescentemente uma troca de valor interativa com o cliente. Um dos primeiros passos a ser tomado é utilizar-se de medidas confiáveis de segurança no desenvolvimento do *site* (criptografia, certificados digitais, servidores seguros, autenticação etc.) e comunicar todas essas medidas para os seus clientes em uma linguagem que eles entendam (Dayal, Landesber & Zeisser, 1999).

O passo seguinte é dar aos clientes a sensação de que eles controlam suas atividades no *site* (isso é especialmente relevante para os clientes corporativos) e que estão trabalhando colaborativamente com a empresa.

Com a tecnologia disponível também já é possível personalizar a experiência do cliente no *site* e customizar o ambiente *on-line* para cada cliente em particular, sendo que ele próprio vai seguindo o fluxo que lhe for mais conveniente.



É claro que ter todos esses elementos não leva automaticamente a relacionamentos profundos e confiáveis. A confiança é construída metodicamente dentro de um processo passo-a-passo no qual o cliente e o profissional de marketing trocam valor. Cada vez que o cliente fornece alguma informação pessoal, o profissional de marketing deve estar pronto para recompensá-lo com serviços personalizados e experiências mais enriquecedoras. Esse dar e receber mútuo é que leva à colaboração baseada na confiança (Dayal, Landesber & Zeisser,1999).

Para muitas empresas a grande promessa da Internet é deixá-las mais próximas de seus clientes. Elas esperam usar o novo meio para reunir dados detalhados sobre seus clientes de maneira que eles possam ir ao encontro de suas necessidades e desejos (Griffit, 1999). Quanto maior o volume de informações maior a probabilidade da empresa satisfazer seus clientes. Essa é a base do marketing de relacionamento.

Apesar da TI e da Internet possibilitarem às empresas a obtenção de um diferencial em relação a concorrência é importante ressaltar que nenhum investimento isolado tem chance de conferir vantagem competitiva sustentável por muito tempo, mesmo porque tecnologias e *sites* podem ser copiados.

Sumariando, pode-se dizer que o marketing de relacionamento não é um conceito novo visto que a maioria das empresas já usa processos de monitoramento de padrões de compra ou preferências de seus clientes, mas com o advento da tecnologia da informação e da Internet tanto a velocidade como o volume de informações está crescendo exponencialmente. Além disso, a maioria dos clientes espera hoje uma maior facilidade para a realização de transações e a obtenção de serviços personalizados. As empresas, portanto, devem fazer uso das ferramentas que estão à sua disposição para conseguir uma posição diferencial frente aos seus concorrentes em um ambiente tão dinâmico e competitivo, e, ainda que a Internet possa ser esse diferencial, é preciso que a empresa desenvolva uma estratégia bem definida para atuação nesse novo ambiente, que leve em consideração tanto as necessidades de seus clientes quando os objetivos da corporação, para que possam ser desenvolvidos relacionamentos duradouros no *B2B* da era eletrônica.

## CAPÍTULO III – CARACTERIZAÇÃO DO SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES

### Introdução

O setor de telecomunicações brasileiro é o maior de toda a América Latina, e, até 2001 ocupava o 10º lugar em todo o mundo ficando atrás apenas dos EUA, Japão, China, Alemanha, Reino Unido, Coreia do Sul, França, Canadá e Itália (*Morgan Stanley Dean Witter, 2001*).

As empresas brasileiras do setor tiveram um faturamento de 42,4 bilhões de dólares em 2000, o que representa um crescimento de 28% contra uma expansão de apenas 4,46% do PIB do país no mesmo ano. O setor, sozinho, é responsável, hoje, por 7% do PIB brasileiro. Para se ter noção do tamanho do setor, enquanto em 1997 haviam 18,8 milhões de telefones fixos e 4,5 milhões de celulares, em 2000, o número de telefones fixos já era de 38,3 milhões e o de celulares 23,9 milhões chegando à marca de 47,8 milhões de usuários de telefones fixos e 28,5 milhões de usuários de telefones móveis em 2001. Para 2005, a Anatel prevê que hajam 116 milhões de telefones (58 milhões fixos e 58 milhões móveis) e que, pelo menos 34 milhões de brasileiros estejam usando os serviços de transmissão de dados ([www.cnn.com.br](http://www.cnn.com.br), 24/01/02).

Como o setor se expandiu consideravelmente espera-se uma ligeira retração no seu índice de crescimento. A base de clientes deve crescer cerca de 12% em 2002, tanto no segmento fixo como no móvel (Mattos, 2001), sendo que o mercado de transmissão de dados deve crescer mais que o de voz.

### 3.1. Breve Histórico do Setor

De 1946 até 1995, as telecomunicações brasileiras operaram sob as regras do governo que possuía o monopólio<sup>30</sup> do setor. Situação que começou a ser mudada em 15 de agosto de 1995, quando o Congresso votou a favor do fim do monopólio, autorizando por meio da emenda nº 8 a entrada de investimentos privados (tanto nacionais quando estrangeiros) no setor.

Em decorrência dessa emenda aprovou-se em julho de 1997 a Lei Geral das Telecomunicações (LGT) que tinha como base a universalização dos serviços e a livre competição e estabeleceu a Anatel (Agência Nacional de Telecomunicações). Pode-se dizer que essa lei funcionou como ponto de partida para a privatização do setor.

---

<sup>30</sup> O monopólio foi o primeiro modelo de organização das telecomunicações em todo o mundo. Até os anos 70, a maioria esmagadora dos países operava suas telecomunicações sob o regime do monopólio, seja estatal, seja privado (Siqueira, 1993). Hoje a maioria dos mercados já são operados em mercados privatizados e progressivamente competitivos.

A Anatel é um órgão regulador responsável pela criação e fiscalização do cumprimento das regulamentações de serviços do setor, assim como na solução de disputas entre as empresas do setor e começou a operar em 5 de novembro de 1997. Suas funções básicas são ([www.anatel.gov.br](http://www.anatel.gov.br)):

- Determinar as regras para os serviços de telecomunicações;
- Administrar e monitorar as frequências e áreas de atuação das empresas;
- Oferecer concessões para provedores de serviços públicos e autorizações para os provedores de serviços privados;
- Fixar e controlar preços e tarifas;
- Conduzir os leilões do setor;
- Verificar a execução dos termos dos contratos de concessão;
- Opinar em disputas envolvendo entidades econômicas e usuários;
- Assegurar a competição entre operadoras e provedores de serviços.
- Fiscalizar o cumprimento dos compromissos de qualidade e universalização dos serviços firmados pelas novas operadoras de telecomunicações.
- Conquistar potenciais investidores, nacionais e estrangeiros; e,
- Garantir a livre competição no setor.

O primeiro leilão de privatização do setor foi conduzido pela Anatel em 29 de julho de 1998. Para sua realização o Sistema Telebrás foi dividido em várias empresas. Na área de telefonia celular, as concessionárias estaduais foram agrupadas em oito *holdings* da banda A. Na área de telefonia fixa, as 26 operadoras estaduais foram agrupadas em três *holdings* regionais. Esse leilão inicial das 12 *holdings* rendeu aos cofres públicos pouco mais de R\$ 22 bilhões.

O mercado brasileiro de telecomunicações passou por um período de forte expansão após o programas de privatização no setor. Com isso, no triênio 1998-2000, a quantidade de terminais fixos instalados cresceu, em média, 31% ao ano. Entre 1990 e 1997, a taxa de crescimento anual nunca havia ultrapassado o patamar de 14%. Houve avanços também no tocante à qualidade dos serviços, tanto no segmento fixo quanto no móvel (Mattos, 2001).

As regras de abertura de mercado da telefonia fixa, anunciadas pela Anatel no final do ano de 2001 devem promover novas composições societárias no setor, exceto entre as concessionárias, e induzir empresas consolidadas como a Embratel a investir na área considerada menos rentável do sistema.

Uma das medidas mais importantes divulgada obriga as concessionárias - Telefônica, Telemar e Brasil Telecom - a abrir as suas redes locais de operação na comutação fixa para as empresas

licenciadas. O objetivo é viabilizar, em uma primeira etapa, o aumento da oferta desses serviços de forma mais ágil, com a utilização da rede existente sem a necessidade de investimentos imediatos na ampliação da atual infra-estrutura (Sasse & Matias, 2001).

### 3.2. Situação atual

A competitividade do setor é grande mas as barreiras para a entrada de novos concorrentes também o são devido à necessidade de grande aporte de capital para atuar no mercado. No período mais recente o setor se destacou como o maior pólo de atração de investimento direto estrangeiro com a entrada de grupos como o espanhol Telefônica, o português Portugal Telecom e o americano Bell South. Em 2000, um terço dos 30 bilhões de dólares de investimento externo no país foi dirigido para a área de comunicações (Caetano, 30/05/01). Para o período de 1995 a 2003 os investimentos no setor devem atingir um US\$ 67 bilhões de dólares (sendo que só no ano de 1999 esses investimentos bateram na casa dos US\$ 7,3 bilhões) (www.anatel.gov.br).

Dentre esses investimentos nos últimos anos o volume investido pelas principais operadoras pode ser observado no quadro abaixo:

**Quadro 12** - Investimentos das principais operadoras (em R \$ bilhões)

<i>Empresa</i>	<i>2000</i>	<i>2001</i>	<i>Total</i>
Telefônica	4.5	4.5	9.0
Telemar	2.9	5.5	8.4
Brasil Telecom	2.6	4.0	6.6
Embratel	0.9*	1.5	2.4

Fonte: Operadoras.

\*Até setembro de 2000

Cada uma das grandes concessionárias acima mostrada (à exceção da Embratel que tem a hegemonia nas ligações de longa distância e domina 85% do mercado de comunicação de dados hoje) controla mais de 98% de seus respectivos mercados (Caetano, 14/11/01). Espera-se que, com a abertura do mercado nesse ano novas regras sejam criadas para favorecer a livre concorrência.

As empresas do setor, no entanto, agora, estão deixando de investir no crescimento para se concentrar em estimular o uso de suas redes e oferecer serviços mais rentáveis (Caetano, 14/11/01). Conforme a opinião de analistas de mercado, o processo de desregulamentação deverá expor os serviços de telefonia fixa a um grau de competição semelhante ao que se verifica hoje com as

operações celulares. A competição forçará a queda de tarifas e, para sobreviver e crescer, as empresas deverão também passar a oferecer um pacote de serviços capaz de estimular o uso do telefone.

A busca de escala, assim como as fusões e as aquisições de empresas de telefonia deverão ser tendências no setor. Tradicionalmente, o mercado de telecomunicações passa por dois períodos distintos durante sua evolução: a fase de crescimento e a de maturidade. O mercado brasileiro está no final de sua fase de crescimento e, com a intensificação da concorrência entre as operadoras e conseqüente queda nos preços dos serviços a receita média por usuário (ARPU – *Average Rate Per User*) tenderá a apresentar uma redução devido aos preços mais baixos praticados pelas operadoras e à incorporação de consumidores de menor poder aquisitivo (Mattos, 2001), o que já está provocando uma queda nos níveis de rentabilidade do setor, que foi reforçada pela abertura do mercado em 2002.

Além disso as operadoras continuam enfrentando problemas relacionados ao compartilhamento de rede e custos de interconexão, o que tende a prejudicar ainda mais suas margens de rentabilidade.

Ainda assim, comparando-se com o restante do mundo, o setor de telecomunicações tem atravessado um período de extraordinárias transformações em três níveis básicos: na área tecnológica, no ambiente concorrencial de empresas e países e na esfera de regulamentação institucional dos serviços. Simultaneamente às mudanças ocorridas na oferta de serviços de telecomunicações, verificam-se também alterações na demanda por esses serviços, com ampliação significativa na área corporativa. O uso mais intensivo das telecomunicações no segmento empresarial tem produzido impactos de grande amplitude na produtividade e na competitividade entre empresas e países. Essas repercussões atingem os usuários intensivos em informação, estendendo-se para todos os setores da economia (Coutinho, Cassiolato & Silva, 1995).

Empresas competitivas, portanto, devem desenvolver estratégias que as habilitem a lidar com essa convergência de comunicação de dados tornando a qualidade e a confiabilidade essenciais para a criação de novos negócios (Marcovitch, 1996).

Pode-se dizer que a competição, em telecomunicações, se dá em duas grandes frentes. A primeira seria o oferecimento de serviços básicos de voz: os serviços locais e interurbanos de curta e média distância. Na segunda frente encontram-se os novos serviços, os serviços avançados e os serviços periféricos, que incluem os serviços de voz de longa distância (nacionais e internacionais), os serviços móveis, a comunicação de dados, as transmissões de imagens, as redes de valor

adicionado e as redes inteligentes. Talvez seja nessa frente que se encontrem as maiores oportunidades de expansão e obtenção de lucratividade do setor.

Com o aumento da concorrência pode-se dizer que o foco estratégico do setor migrou, no período inicial da liberalização, das operações de rede, ou seja, da construção e operação das redes de telecomunicações como um serviço público, para as vendas fazendo com que as empresas lutassem pelos seus clientes por meio de estratégias de precificação agressivas para conquistá-los no curto prazo.

A desregulamentação das telecomunicações e a entrada de novos concorrentes no mercado também estão mudando a forma como as empresas desempenham as suas funções. Nesse novo mercado a competição pelos melhores clientes criou uma ênfase súbita no serviço ao cliente, aumentando a complexidade e a flexibilidade requerida dos sistemas e processos. Ainda que o setor possua altas barreiras para entrada, principalmente ligadas ao volume de capital que demanda, a desregulamentação abriu um precedente para a sua consolidação no país, principalmente pela possibilidade de se obterem grandes economias de escala e oferecer serviços uniformes em grandes zonas de operações devido às suas proporções continentais.

Hoje percebe-se que as empresas começam a se preocupar com a oferta de serviços de alta qualidade e habilidades de construção de relacionamentos que sustentem um crescimento a longo prazo. Os serviços aos clientes, portanto, se constituem, cada vez mais, em um fator de diferenciação para as organizações do setor. Para sua viabilização, muitos aspectos devem ser definidos pelas empresas, desde opções de terceirização até a aquisição de tecnologia da informação que lhes suportem. Diferentes arranjos podem ser adotados, principalmente tendo em vista o grande contingente de fornecedores de serviços e tecnologias na área (Gomes, 2000).

No setor de telecomunicações a satisfação do cliente com os serviços pode ser influenciada tanto pelas interações com o provedor de serviços quanto pela qualidade do serviço oferecido. Conforme os clientes se tornam mais sofisticados em avaliar as ofertas concorrentes, a necessidade de se construir relacionamentos de longo prazo se torna mais essencial para aumentar as chances de obter lealdade e maximizar o valor oferecido para os clientes. Ainda que o atendimento ao cliente se configure hoje ainda em uma fraqueza das operadoras ele é, ao mesmo tempo, um fonte bastante efetiva de diferenciação.

A globalização também teve sua influência no setor possibilitando o atendimento de clientes com atuação em vários países, a entrada de fornecedores internacionais e a formação de alianças internacionais entre empresas.

Conforme a concorrência aumenta, as operadoras estão precisando oferecer aos seus clientes mais incentivos para mantê-los afastados dos concorrentes, o que faz com que elas incorram em maiores custos reduzindo as margens. A realização de fusões no setor parece ser uma tendência representando uma oportunidade para que as empresas aumentem a cobertura de mercado e melhorem seu potencial de crescimento.

O quadro abaixo mostra como está a situação do setor nos mais diversos âmbitos das telecomunicações.

**Quadro 13** - Principais dados e concorrentes em cada um dos sub-setores de telecomunicações no país

	<i>Número de Usuários</i>	<i>Principais concorrentes no mercado</i>
<i>Linhas telefônicas fixas</i>	20.000.000	Telefônica Embratel Telemar Brasil Telecom
<i>TV a cabo</i>	3.000.000	GloboCabo Tevecap C-Band TVA Canbras Compaq
<i>Número de computadores</i>	5.000.000	Itautec Metron IBM HP
<i>Número de telefones móveis</i>	8.000.000	Telefonica Moviles Telecom Italia Portugal Telecom BellSouth TIW & BCI
<i>Provedores de internet</i>	6.000.000	UOL iG Terra Networks

**Fonte:** Morgan Stanley Dean Witter. Internet: New Media & eCommerce & PC Software. 3 Jan., 2001, p.2

Telemar, Telefônica, Embratel e Brasil Telecom dominam com folga nos mercados em que atuam.

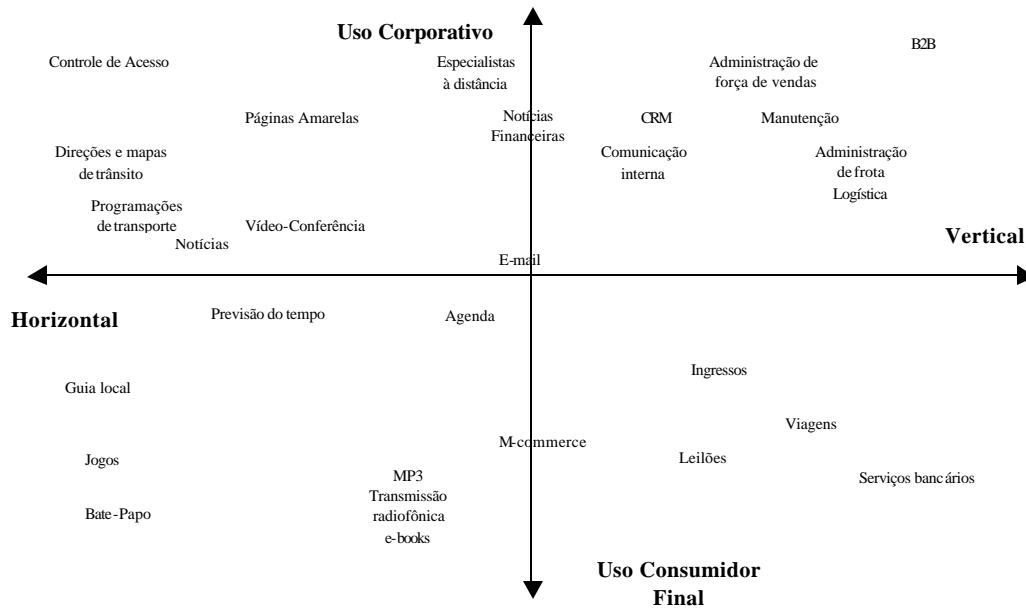
Quando nos atemos especificamente à Internet percebemos que, não só no Brasil mas em qualquer lugar do mundo, sua taxa de penetração da Internet ainda é mais baixa que a taxa de penetração TMT (Tecnologia, Mídia e Telecomunicações) que inclui: telefonia, TV a cabo e computadores pessoais - PC's. Essa lacuna é que dá a perspectiva do quão no começo ainda se está em termos de Internet.

Segundo dados do *Morgan Stanley* (2001) o crescimento mundial da Internet deve ser no mínimo de média 23% nos próximos 3 anos. Sendo que espera-se que a América Latina tenha um crescimento ainda mais acentuado de 35% visto que sua taxa de penetração ainda é baixa em relação aos países desenvolvidos.

O país também caminha gradativamente para a adoção da Internet móvel. Novas tecnologias (como a 3G que oferece maior largura de banda, permitindo aplicações para o trabalho e transmissão de vídeo) começam a surgir, mas essa é uma área que tem apresentado problemas na maioria dos países que vem sendo utilizada à exceção da NTTDoCoMo do Japão que vem obtendo êxito sem precedentes em seu mercado de atuação. Segundo dados do *Boston Consulting Group* (*The Economist*, 11/10/2001) um terço dos usuários da Internet móvel na Europa abandonaram o *m-commerce* depois de apenas algumas tentativas.

Ainda que possam ser oferecidos os mais diversos tipos de serviços pela Internet móvel tanto no B2B quanto no B2C - como pode-se verificar pela figura abaixo - e, ainda que esse tipo de serviço possibilite que se encontre o cliente a qualquer hora e em qualquer lugar, o seu uso ainda está limitado por uma série de restrições como: necessidade de investimento extremamente elevado para o seu desenvolvimento, falta de infra-estrutura telefônica, possibilidade de congestionamento com um uso mais rotineiro desses serviços, demora na transmissão de dados, telas pequenas e com limitações no recebimento de elementos gráficos, serviços incompletos, inabilidade de acessar vários sites e a existência de uma demanda que nem sequer se utiliza dos serviços oferecidos pela Internet tradicional.





**Figura 47 -** Serviços móveis e conteúdo

**Fonte:** Morgan Stanley Dean Witter The Technology and Internet Primer, Dezembro 2000, p.251.

### 3.3. Mercado corporativo de telecomunicações

O mercado corporativo apresenta, em média, um valor de conta 10 vezes maior do que o pago pelos usuários domésticos. Só os negócios relacionados ao comércio eletrônico entre empresas no Brasil devem ter um aumento de 10,9 bilhões de dólares em 2001 para 63,5 bilhões em 2005, o que representa um crescimento médio anual de cerca de 55%. Atualmente existem mais de 200 empresas com licenças concedidas pela Anatel para prestar serviços de transmissão de dados, voz e imagem às empresas. Pelo menos 30 grandes operadoras, como a VeloCom, a AT&T, a Pegasus e a Global One, já atuam com alguma agressividade nesse terreno (Costa, 2001).

Clientes corporativos são extremamente dependentes de serviços de telecomunicações precisando conectar suas unidades em rede e demandam constantemente um volume grande de tráfego de dados, de Internet e de voz. Também são responsáveis pela compra de outras tecnologias e serviços, como centrais de atendimento ou armazenamento de dados. Formam, em resumo, um mercado altamente lucrativo para as empresas do setor crescendo a um ritmo de 30% ao ano (Ferraz,2001).

De modo geral, os clientes organizacionais passam por uma série de etapas no uso de telecomunicações (Mansell & Morgan, 1990:5):

- **1° Estágio:** as telecomunicações são usadas como um utilitário para automatizar e reorganizar funções básicas do negócio.
- **2° Estágio:** elas se tornam uma força produtiva e um veículo para a reorganização de estratégias produtivas.
- **3° Estágio:** as telecomunicações já são um componente principal de ligação da empresa com o mercado ajudando a monitoração de mudanças nas cadeias de suprimento e demanda.
- **4° Estágio:** elas se tornam uma força integrativa e uma rede de relacionamentos entre as empresas. Seus fornecedores e clientes que se tornam mais intimamente conectados.

Para mudar de estágio, as empresas podem, por exemplo, investir na transformação tecnológica, desenvolvendo tecnologias multi-mídia inovativas de banda larga, juntamente com novos serviços. Além disso, a compressão de dados e as redes digitais ajudarão as empresas a, crescentemente, integrar suas redes com a dos seus clientes.

Atualmente, segundo estimativas da Telefônica, a Embratel é dona de 49% do mercado corporativo. A Telefônica aparece em segundo lugar, com 19% de participação.

Os demais rivais na briga pela mais atrativa fatia de mercado vão além das empresas de telefonia fixa. Nos últimos três anos, surgiu um grande número de companhias de serviços especializados – passaram de 33 em 1997 para 259 no final do ano passado. Muitas delas são ainda pequenas no Brasil, mas têm pretensões grandes, como a AT&T Latin America, subsidiária da gigante AT&T, a maior concorrente da WorldCom nos Estados Unidos, que afirma que será líder do mercado corporativo em quatro anos, desenvolvendo uma parte dos clientes e conquistando da Embratel uma outra parte.

Muitas das empresas que investiram para atender as necessidades de comunicações do mercado corporativo brasileiro foram atraídas pelo aspecto internacionalizado desse segmento que concentra um alto número de subsidiárias de multinacionais de todos os setores no país. Segundo dados do Yankee Group, cerca de US\$ 3 bilhões têm sido investidos todo ano desde 1997 nesse segmento (Costa, 2001).

Nos últimos quatro anos a Telefônica tornou-se a companhia de transmissão de dados número um no estado de São Paulo, por meio de sua subsidiária Telefônica Empresas que é responsável por 54% desse segmento. O mercado paulistano até então, como os demais, estava nas mãos da Embratel, a grande monopolista do Sistema Telebrás. Desde 1998, quando houve a privatização do

sistema, a parcela da Embratel, operadora nacional de longa distância no estado baixou de 90% para 40% (Costa, 2001).

A Telefônica tem o perfil mais agressivo do segmento, investindo pesadamente para desenvolvê-lo. No ano de 2001 ela comprou a rede do banco Itaú por R\$ 500 milhões, depois de ter adquirido as do Santander, BBV e Banespa.

Fora de São Paulo, a Embratel mantém sua liderança. A participação da Brasil Telecom é insipiente e a operadora desistiu de antecipar metas em 2001, o que a impede de invadir a área das concorrentes em 2002. A Telemar, também detém parcela pequena do mercado nacional, mas conta com a parceria da Pegasus, cujos números ascendem velozmente.

**Quadro 14** - Participação das operadoras no mercado de transmissão de dados corporativos em 2000

	<i>Telemar</i>	<i>Brasil Telecom</i>	<i>Telefônica</i>	<i>Embratel</i>	<i>Outros</i>
<i>Brasil</i>	4%	2%	19%	49%	26%
<i>São Paulo</i>			54%	40%	6%

Fonte: Operadoras e IDC Research

O nível de competição no segmento corporativo é tão elevado e os serviços tão mesclados entre si que provocam a inversão alternada das posições de competidor e cooperado, ou seja, o concorrente de hoje pode vir a ser parceiro de amanhã.

As maiores empresas do setor já estão se preparando para oferecer convergência de voz, dados e imagens, com qualidade e segurança, por meio de redes multi-serviços, conhecidas com redes de nova geração (NGNs).

Com as NGNs, as empresas poderão reduzir seus custos, já que manterão apenas um canal para transmitir todos os tipos de informação, e não mais um canal para cada modalidade, no entanto, sua implantação exige investimentos altos.

As NGNs são a tendência para o mercado de telecomunicações segundo as operadoras, mas ainda não estão sendo utilizadas pelas empresas. Os empreendedores ainda temem investir em uma tecnologia recente, e o preço, por enquanto, só vale ser pago por empresas de médio e grande porte.

Quando todas as operadoras estiverem usando essas redes únicas os serviços atingirão preços mais acessíveis e tenderão a popularizar-se no setor corporativo (Uemura, 2001).

É fato que o setor de telecomunicações deve se expandir e ainda tem um longo caminho pela frente para se tornar rentável. Até agora, as empresas de telefonia investiram na criação da infra-estrutura básica para serviços de voz e algumas de dados, embora em caráter regional. Acontece que os serviços de voz são insuficientes para gerar lucro e garantir o retorno dos investimentos.

O diferencial estratégico em telecomunicações está na oferta de serviços diferenciados, como a transmissão de dados, a comunicação sem fio (que vai muito além do celular e pode permitir, entre outras coisas, a conexão remota para suporte e gerenciamento de rede) serviços móveis ao cliente e sistemas de relações com o cliente (Taquari, 2002).

As empresas de telecomunicações já competiram em tecnologia, produtos, preço e promoção, o que criou um mercado com crescentes taxas de rotatividade de clientes e margens decrescentes. Nesse ambiente o sucesso de uma empresa de telecomunicação irá depender de sua habilidade em manter a lucratividade enquanto constrói e reforça relacionamentos de longo prazo com seus clientes. Para fazer isso, as empresas devem saber o que os clientes valorizam para então desenvolver e lhes entregar uma oferta que tenha sentido econômico tanto para o cliente quanto para a companhia e, finalmente, entregar esse valor para o público definido.

A verdade é que com pouca ameaça de perder os clientes o atendimento ao cliente sempre ocupou uma posição baixa na lista de prioridades das empresas de telecomunicações. Mas hoje, com a remoção de algumas barreiras para a concorrência nos serviços locais e de longa distância, a eliminação do monopólio e a proliferação de novas licenças na telecomunicação os clientes têm uma maior e mais rica gama de escolha.

A concorrência está apresentando uma nova série de desafios e problemas forçando as empresas de telecomunicações a mudar em suas prioridades operacionais. À medida que o preço e a tecnologia tornam-se apenas meros qualificadores iniciais requeridos para se competir pelos clientes as empresas de telecomunicações precisam construir suas capacidades de atendimento ao cliente para ir ao encontro desses desafios.