

"A FEA e a USP respeitam os direitos autorais deste trabalho. Nós acreditamos que a melhor proteção contra o uso ilegítimo deste texto é a publicação online. Além de preservar o conteúdo motiva-nos oferecer à sociedade o conhecimento produzido no âmbito da universidade pública e dar publicidade ao esforço do pesquisador. Entretanto, caso não seja do interesse do autor manter o documento online, pedimos compreensão em relação à iniciativa e o contato pelo e-mail bibfea@usp.br para que possamos tomar as providências cabíveis (remoção da tese ou dissertação da BDTD)."

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E
CONTABILIDADE
PROGRAMA PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**O Comércio Eletrônico como Instrumento no Processo
de Marketing de Relacionamento: um estudo de
multicaso**

Santiago Maya López

Tese apresentada à Faculdade de Economia,
Administração e Contabilidade da Universidade
de São Paulo como requisito para obtenção do
título de Doutor em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Celso de Hindebrand e Grisi

São Paulo, 2003

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E
CONTABILIDADE
PROGRAMA PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**O Comércio Eletrônico como Instrumento no Processo
de Marketing de Relacionamento: um estudo de
multicaso**

Santiago Maya López

Tese apresentada à Faculdade de Economia,
Administração e Contabilidade da Universidade
de São Paulo como requisito para obtenção do
título de Doutor em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Celso de Hindebrand e Grisi

São Paulo, 2003

Reitor da Universidade de São Paulo
Prof. Dr. Adolpho José Melfi

Diretora da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Profra. Dra. Maria Tereza Leme Fleury

Chefe do Departamento de Administração
Prof. Dr. Eduardo Pinheiro Godim de Vasconcellos

FICHA CATALOGRÁFICA

Maya Lopez, Santiago

O comércio eletrônico como instrumento de marketing de relacionamento: um estudo de multicaso / Santiago Maya Lopez -- São Paulo : FEA/USP, 2003.

282 p.

Tese - Doutorado
Bibliografia.

1. Marketing 2. Marketing de relacionamento 3. Comércio eletrônico 4. Internet (Rede de computadores) I. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP II. Título.

CDD – 658.8

Dedicatória

*A mi madre por ser la fuerza inspiradora para la realización de esta tesis,
A la memoria de mi padre,
A mis hermanos por su constante apoyo y motivación,
A todos mis sobrinos,
A Sônia.*

Agradecimentos

Ao orientador e amigo Prof. Dr. Celso Grisi, pelo seu tempo dedicado à realização desta tese e seus ensinamentos.

Aos Profs. Drs. Issak Krulianskas e Roberto Sbragia pelas suas contribuições no planejamento desta tese.

Às empresas que participaram na pesquisa: Telefônica, ABN-AMRO BANK e BANCO BRADESCO, e aos executivos que tão gentilmente participaram das entrevistas: Diogo Campello, Patricia Pasqualli, Wanise Turolla, Victor Olszenski, Fabiane Aires, Paola Sette, Mônica Leopoldino, Sérgio Guida, Antranike Haroutiounian e Eson Harduim.

Aos amigos e colegas que se mantiveram junto durante este período.

Às funcionárias da secretaria de Pós-Graduação, especialmente à Valéria Lourenção pela sua paciência e apoio.

Sumário

Lista de quadros

Lista de figuras

Resumo

“Abstract”

INTRODUÇÃO.....	1
1. REVISÃO DA LITERATURA	13
1.1 O Comércio Eletrônico.....	13
1.1.1 O Paradigma da Tecnologia da Informação e o Impacto nas Organizações	13
1.1.1.1 Informação e Vantagem Competitiva.....	15
1.1.1.2. A Mudança nas Organizações.....	17
1.1.1.3. A Evolução dos Modelos Organizacionais	18
1.1.2. Origens e conceito do Comércio Eletrônico.....	23
1.1.3 Dimensões do Comércio eletrônico	26
1.1.4 Modelo genérico de Comércio Eletrônico.....	28
1.1.5 Padrões estruturais do Comércio Eletrônico.....	31
1.1.5.1.- O padrão do canal eletrônico	32
1.1.5.2 O padrão click-and-brick	36
1.1.5.3 O padrão de portal eletrônico.....	37
1.1.5.4 O padrão dos construtores de mercado eletrônico.....	39
1.1.5.5 O padrão de “produtos digitais” puramente eletrônicos (<i>pure-players</i>)	40
1.1.6 Impactos do Comércio Eletrônico	41
1.1.6.1 Impactos sob a ótica estrutural da indústria	45
1.1.6.2 Impactos sob a ótica do valor agregado.....	50
1.1.7 A Internet Como o Principal Catalisador do Comércio Eletrônico.....	54
1.1.7.1 Diferença entre Comércio via Intranet e via Internet	56
1.1.8 Situação Geral do Mercado de Comércio Eletrônico.....	59
1.1.8.1 Perfil dos usuários	62
1.1.8.2 Situação do Brasil.....	64
1.1.9 Infraestrutura Tecnológica para o Comércio Eletrônico.....	65
1.1.9.1 Estrutura genérica para o comércio eletrônico	66
1.1.9.2 Infovia (Information Superhighway ou I-Way)	70
1.1.9.3 A Internet como exemplo de Infovia	72
1.1.9.4 Intranets e Extranets	73
1.1.9.5 World Wide Web (WWW)	73
1.1.9.6 Segurança e Privacidade nas aplicações de Comércio Eletrônico	76
1.1.9.7 Sistemas eletrônicos de pagamento.....	77

Conclusões do capítulo.....	80
Bibliografia do capítulo	82
1.3 O Marketing de Relacionamento.....	86
1.3.1. Conceito e origens do Marketing de Relacionamento.....	87
1.3.1.1 O Marketing de Relacionamento como um novo paradigma	92
1.3.1.2. O marketing de relacionamento nos modelos B2C e B2B	93
1.3.2. A natureza do Marketing de Relacionamento.....	99
1.3.2.1. O <i>Continuum</i> da Estratégia de Marketing de Relacionamento	102
1.3.3. O Processo do Marketing de Relacionamento.....	104
1.3.3.1 Inputs do marketing de relacionamento.....	105
1.3.3.2 Outputs positivos do processo de marketing de relacionamento	107
1.3.3.3 Fase de avaliação.....	109
1.3.4. Gerenciamento do marketing de relacionamento	110
1.3.4.1 Competências para concorrer.....	113
1.3.5. Elementos do Marketing de Relacionamento.....	115
1.3.5.1 Comprometimento.....	116
1.3.5.2 Confiança	118
1.3.5.3. Lealdade.....	118
Conclusões do capítulo.....	124
Bibliografia do capítulo	127
1.4. O Marketing de Relacionamento e o Comércio Eletrônico.....	131
1.4.1 O conceito de Interatividade.....	133
1.4.2 O Marketing sob a ótica da tecnologia	134
1.4.3 A Interatividade do Relacionamento no Marketing Mix.....	139
1.4.3.1 Aquisição de conhecimento sobre os consumidores	140
1.4.3.2 Diferenciação de clientes	142
1.4.3.3 Customização via Marketing Mix	143
1.4.4. O E-Marketing Mix.....	146
1.4.5 Criação de Valor: do Marketplace ao Marketspace	151
1.4.5.1 A Lealdade no Marketspace: e-Lealdade.....	154
Conclusões do capítulo.....	160
Bibliografia do capítulo	162
2. A PESQUISA.....	165
2.1- O Problema.....	165
2.2 Objetivos.....	167
2.2.1 Objetivo geral	167
2.2.2 Objetivos específicos.....	168

<i>2.3. Determinação do Tipo e do Método de Pesquisa</i>	168
<i>2.4. Proposições Teóricas</i>	172
<i>2.5.- Estrutura Conceitual</i>	172
2.5.1 Dimensões do Marketing de Relacionamento	173
2.5.1.1.- Orientação para o relacionamento.....	174
2.5.1.2.- Aquisição do conhecimento dos clientes e habilidades.....	174
2.5.1.3.- Integração e alinhamento de processos	174
2.5.2.- Dimensões do Comércio eletrônico	174
<i>2.6. Definição do Caso e Unidades de Análise</i>	175
<i>2.7.- Técnicas e Instrumentos de Coleta de Dados</i>	177
<i>2.8.- Análise dos dados</i>	179
2.8.1 Técnicas de análise de dados.....	180
<i>2.9.- Validade, confiabilidade e limitações da Pesquisa</i>	182
Bibliografia do capítulo	183
3. ANÁLISE DOS DADOS E APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS	184
<i>3.1 Caracterização das Empresas Pesquisadas</i>	185
<i>3.2 Estrutura da Análise</i>	194
<i>3.3 Tabulação de dados e resultados encontrados</i>	195
3.3.1 Quanto à orientação para o relacionamento	195
3.3.2 Quanto à integração interna de processos e alinhamento com os processos do cliente.....	207
3.3.3 Quanto à maneira como a empresa adquire conhecimento sobre os clientes através do comércio eletrônico e habilidade para criar fidelidade	216
3.3.4 Quanto à maneira como a empresa avalia o sucesso do processo de marketing de relacionamento	231
3.4. Análise de dados e interpretação de resultados.....	232
<i>4.- CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES</i>	259
<i>4.1 Conclusões</i>	259
<i>5.2 Limitações e Recomendações</i>	263
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	265
ANEXO 1	277
ROTEIRO DO QUESTIONÁRIO DA PESQUISA	277

Lista de quadros

Quadro 1. Modelos de negócios de Construtores de Mercados Eletrônicos.....	42
Quadro 2. Evolução dos Usuários da Internet no Mundo.....	55
Quadro 3. Evolução do Usuários de Internet do Brasil.....	56
Quadro 4. Ciclo de Transação.....	58
Quadro 5. Definições de Termos de Segurança.....	77
Quadro 6. O Espectro de Relacionamento.....	112
Quadro 7. Estágios de Lealdade e suas Vulnerabilidades.....	120
Quadro 8. Os três Estágios do Novo Paradigma.....	130
Quadro 9. Diferenças entre Marketing Transacional, Marketing de Relacionamento, e Technologicalship Marketing.....	135
Quadro 10. Termos das Ferramentas de e-Marketing.....	147
Quadro 11. Estratégias de Pesquisa em Ciências Sociais.....	169
Quadro 12. Empresas Estudadas.....	175

Lista de figuras

Fig. 1. Oportunidades de Iniciativas em Comércio Eletrônico na Indústria.....	11
Fig. 2. As dimensões do Comércio Eletônico.....	28
Fig. 3. Modelo Genérico de Comércio Eletrônico.....	30
Fig. 4. Padrões Estruturais de e-Business.....	34
Fig. 5. Modelos De Negócio de Canais Eletrônicos.....	35
Fig. 6. Click-and-brick.....	38
Fig. 7. Desintermediação e Reintermediação.....	45
Fig. 8. Impactos da Internet na Estrutura da Indústria.....	51
Fig. 9. Análise do Impacto do Comércio Eletrônico.....	52
Fig. 10. Estutura Genérica para Comércio Eletrônico.....	68
Fig. 11. Componentes da Infra-estrutura da Supervia da Informação.....	71
Fig. 12. Arquitetura de Comércio Eletrônico.....	75
Fig. 13. O <i>continuum</i> da situação de compra industrial.....	91
Fig. 14. Formação do conceito do Marketing de Relacionamento.....	94
Fig. 15. As Trocas Relacionais no Marketing de Relacionamento.....	101
Fig. 16. O continuum da estratégia de marketing.....	103
Fig. 17. O Processo do Marketing de Relacionamento Efetivo.....	105
Fig. 18. O Espectro do Relacionamento.....	111
Fig. 19. Os Três Elementos das Competências Associadas ao Mercado.....	114
Fig. 20. O Modelo KMV – Variáveis Mediadoras Chave do Marketing de Relacionamento.....	115
Fig. 21. Seis Representações de Satisfação e Lealdade.....	119
Fig. 22. Relacionamentos, Tecnologia da Informação/Comércio Eletrônico e Marketing: “Technologicalship Marketing”.....	133
Fig. 23. A Utilização da Internet no Processo de MR.....	139
Fig. 24. O e-Marketing Mix	145
Fig. 25. As ferramentas do E-Marketing.....	147
Fig. 26. De que maneira o valor é criado?.....	151
Fig. 27. Estrutura Conceitual da Pesquisa.....	171

Resumo

O Comércio Eletrônico veio revolucionar a maneira de se fazer negócios, ocasionando um ambiente digital onde vendedores, compradores, fornecedores e intermediários relacionam-se de maneira interativa.

A evolução do Marketing baseado em transações discretas para o Marketing com base em trocas relacionais, constitui-se no novo paradigma de Marketing de Relacionamento. A filosofia das empresas também evoluiu, passando a priorizar a orientação para o relacionamento como estratégia, em detrimento da orientação para produtos e processos.

Os elementos de interatividade permitem que o Comércio Eletrônico seja utilizado como instrumento para ampliar as estratégias de Marketing de Relacionamento nas empresas, produzindo interação entre ambas as áreas.

Este estudo analisa a extensão dos elementos do Comércio Eletrônico, que permitem sua utilização como instrumento de relacionamento, e identifica os fatores inibidores e facilitadores à eficácia das estratégias de Marketing de Relacionamento.

Resumen

El Comercio Electrónico está revolucionando la manera de realizar los negocios, permitiendo un ambiente digital, en donde vendedores, compradores, proveedores e intermediarios se relacionan de una manera interactiva.

La evolución del Marketing con base en transacciones discretas, para el Marketing con base en intercambios relacionales, se ha constituido en el nuevo paradigma llamado Marketing de Relación. La filosofía de las empresas también ha evolucionado pasando a priorizar la orientación para las relaciones como estrategia, en vez de la orientación para productos y mercados.

Los elementos de interactividad, permiten que el Comercio Electrónico sea utilizado como instrumento para mejorar la eficacia de las estrategias del Marketing de Relación en las empresas, generando interacción entre estas dos áreas.

Este estudio analiza la extensión de los elementos del Comercio Electrónico que permiten su utilización como instrumento de relaciones, entre la empresa y los clientes finales e identifica los factores que facilitan o inhiben la eficacia de las estrategias de Marketing de Relación.

INTRODUÇÃO

À medida que adentramos no século XXI, o mundo empresarial, em nível global, depara-se com o avanço das tecnologias da informação, alterando de maneira profunda os seus modelos de negócios, a percepção de tempo e espaço e as formas de relacionamento com os consumidores. A *Internet* veio revolucionar a maneira de se fazer negócios, ocasionando um ambiente de trocas virtual, onde vendedores, compradores, fornecedores e intermediários relacionam-se de maneiras diferentes daquelas propiciadas pelo mundo exclusivamente físico. A evolução das transações eletrônicas através do EDI (*Electronic Data Interchange*) para o Comércio Eletrônico, permitiu uma nova dimensão entre as empresas, consumidores e fornecedores. As empresas passaram a se relacionar com os clientes através de canais alternativos, adicionando elementos que provocariam novas formas de comercialização.

O ambiente de economia de redes, a busca das empresas por diferenciação em serviços como resposta à uniformização dos produtos e diminuição de margens e os avanços da *Internet*, foram fatores que propiciaram a evolução do marketing baseado em trocas transacionais para o marketing com base nas trocas relacionais, constituindo assim o novo paradigma de marketing de relacionamento. A filosofia das empresas mudou também, porque passou a priorizar a orientação para o relacionamento como estratégia, em detrimento da orientação para produtos e processos.

A comunidade empresarial brasileira encontra-se inserida num mercado globalizado, altamente competitivo e numa economia interligada por meios eletrônicos em tempo real. Neste ambiente, novas ferramentas destinadas a melhorar processos, aumentar a eficiência, treinar funcionários e promover interação com os clientes está transformando as antigas empresas em empresas da economia digital, pressionando as empresas à esforços para competir nos mercados globais, desenvolver novas competências que permitam envolvimento e participação, num ambiente de acelerada adoção de novas tecnologias e, portanto, de rápidas mudanças.

Entretanto, dois aspectos de ordem sócio-econômicos marcam a realidade digital brasileira e afetam tanto a cultura empresarial em termos de adoção de tecnologia como também o acesso do consumidor final ao meio digital. No “*Mapa da Exclusão Digital*”, divulgado pela FGV (Fundação Getúlio Vargas) em Abril de 2003, apenas 12.46% dos brasileiros têm computador em casa. O percentual dos que estão conectados à *Internet* é ainda menor: 8,31%.

E, em relação às empresas, a taxa de adoção de tecnologias digitais por parte das empresas brasileiras ainda é baixa. Os resultados da 2ª. Pesquisa “*Perfil da Empresa Digital – 2002*”, realizada conjuntamente pela FIESP (Federação de Indústrias do Estado de São Paulo) e FIPE (Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas da USP) em Dezembro de 2002, sobre o estágio de digitalização das indústrias de São Paulo, mostram por exemplo, que o *e-mail* ainda é a principal forma pela qual os executivos das indústrias paulistas utilizam a *Internet*. É considerado como o item mais importante para a realização de negócios, à frente de transações B2C (*Business to Consumer*) e B2B (*Business to Business*). A pesquisa mostra também que os *Web sites* ainda são utilizados como fonte de informações institucionais (85% das grandes empresas, 86% das médias e 63% das empresas consultadas). O índice iDigital¹, criado pela FIPE e FIESP, evidencia que aproximadamente metade das empresas brasileiras entre grandes, médias e pequenas, enquadram-se no perfil conservador, no qual a qualidade é baixa ou insatisfatória. Somente 16% das grandes empresas, 15% das médias e 13% das pequenas estão classificadas como companhias inovadoras no uso da tecnologia da informação.

Esta realidade nos permite constatar o desafio que as empresas brasileiras têm pela frente, em relação ao estabelecimento de uma filosofia e de uma estrutura organizacional que permitam a adoção de novos modelos de negócios, para viabilizar um melhor aproveitamento das novas tecnologias e dos novos modelos de gestão. Ao mesmo tempo, este fato representa uma oportunidade para o desenvolvimento de conhecimento acadêmico em torno do

¹ Idigital: indicador que mede a intensidade e a qualidade do uso da tecnologia da informação nas empresas.

tema, na forma de uma contribuição às empresas para concentrar, de maneira mais eficaz, seus esforços e investimentos financeiros.

Este trabalho reproduz a preocupação do autor em conhecer, de maneira mais profunda, a adoção das novas tecnologias e dos modelos de gestão por parte das empresas brasileiras para inserirem-se neste novo ambiente econômico. Especificamente, de que maneira estão sendo aproveitados os benefícios das tecnologias interativas (*Internet* e comércio eletrônico) para o desenvolvimento de estratégias empresariais orientadas para o relacionamento. O estudo tem, como preocupação central, o entendimento do comércio eletrônico enquanto instrumento contribuinte no aumento da eficácia das atividades de marketing de relacionamento.

Essa problemática deverá traduzir-se na identificação dos elementos subjacentes à utilização de tecnologias interativas, que obtenham sucesso no desenvolvimento e implantação de estratégias de marketing de relacionamento, assim como também seus aperfeiçoamentos, para diagnóstico e intervenção de problemas na gestão empresarial. Pareceu-nos que tais esforços estariam a exigir uma abordagem bidimensional e que, simultaneamente, contemple conhecimentos de duas áreas diferentes: Marketing de Relacionamento e Comércio Eletrônico.

O foco deste trabalho: estudar os elementos contidos no Comércio Eletrônico que contribuam na eficácia das estratégias de Marketing de Relacionamento. Existem elementos comuns entre as duas áreas, que permeiam as atividades de marketing voltadas para o relacionamento nas empresas (MORGAN; HUNT (1994; 1995), GRÖNROOS (1997)).

Nas empresas, onde existe uma estrutura organizacional voltada às atividades de Comércio Eletrônico e outra voltada para Marketing de Relacionamento, têm sido possível observar que os objetivos de uma e outra são comuns, em pelo menos um elemento, dirigido à obtenção de informação dos diferentes perfis de consumidores em relação a atitudes, frequência de compra e preferências (GORDON (1998), MOON (1999), SRINIVASAN et al. (2002), ZINELDIN (2000)). A literatura pesquisada evidencia que os objetivos de satisfação e fidelidade dos clientes, embora comuns a ambas as áreas e

ambas estejam voltadas para a ampliação dos lucros da empresa, o compartilhamento das informações obtidas não se dá de uma forma explícita, parecendo que, em algumas empresas, são comuns casos onde as informações advindas do comércio eletrônico não são aproveitadas pelo marketing de relacionamento e vice-versa, provocando a formação de visões distintas em relação a um mesmo tipo de clientes. Essa falta de compartilhamento parece refletir na ausência de mecanismos formais de aproveitamento das estruturas disponíveis nas empresas, na busca por sinergias e complementaridade entre as áreas de Tecnologia da Informação e Marketing. Talvez resida nisto a maior dificuldade para a formação de uma estratégia voltada ao relacionamento, que tem como objetivo uma visão única do cliente, baseada no aproveitamento dos benefícios das tecnologias interativas. Especificamente da *Internet*, através do Comércio Eletrônico.

O Marketing de relacionamento é visto por vários autores (GRÖNROOS (1994), GUMMESON (1995); (1999), MCKENNA (1991), MORGAN; HUNT (1994)) como um paradigma emergente, produto da necessidade das empresas se readequarem à nova economia. Para ZINELDIN (2000), esse conjunto de definições fornece as bases de argumentação para o novo paradigma de marketing como uma atividade integradora, que envolve tanto as pessoas da organização, como também os consumidores, na tarefa de manter relacionamentos duradouros ao longo do tempo. O viabilizador destes relacionamentos é a tecnologia, especificamente as interativas. O autor sugere que o impacto da Tecnologia da Informação no Marketing de Relacionamento será um desafio que as empresas deverão enfrentar nos próximos anos.

Do ponto de vista do marketing, espera-se que este trabalho contribua tanto para um melhor entendimento do processo do marketing de relacionamento nas empresas, como também para o aproveitamento, na prática, dos benefícios que a sua natureza interativa oferece. A estruturação da base teórica contida neste estudo, tem como finalidade dar suporte a uma estrutura conceitual, que permita a identificação de tais construtos nas empresas. A identificação de elementos do comércio eletrônico junto aos processos de relacionamento na busca sua integração, implica no

desenvolvimento de novas competências gerenciais por parte das empresas, as mesmas que são exigidas pelo mercado para concorrer no contexto do novo paradigma (ZINELDIN (2000), DAY (2000)).

Na visão de McKENNA (2002), as tecnologias de rede e de informações digitais estão reinventando cada processo de negócio. Por exemplo: os sistemas logísticos atuais representam uma das inovações mais radicais do negócio; os sistemas das cadeias de suprimentos e distribuição estão criando formas mais rápidas e eficientes de movimentar os produtos e as informações entre fornecedores, centros de distribuição e pontos de acesso ao consumidor; a convergência da mídia e tecnologia digital de novas formas de comunicação catalisa as mudanças de marketing, aumentando a gama de produtos disponíveis para o consumidor e desenvolve novos veículos. Como resultado, toda a organização de marketing está mudando, deixando de centrar em si todas as funções pertinentes ao marketing, para que elas sejam absorvidas pela rede de informações (*Internet*) de toda a empresa e compartilhadas por todas as funções do negócio, através da disseminação do conhecimento. A organização de marketing está se tornando cada vez mais fragmentada, ou seja, as funções que tradicionalmente pertenciam ao marketing, agora estão distribuídas por toda a empresa, por redes que permitem a interação direta com aqueles que têm a responsabilidade e os recursos para atender. A seguir uma comparação que ilustra esta mudança:

Função tradicional do Marketing	Substituída por
Distribuição	Logística, redes de fornecedores
Preço	Consórcios na rede, permuta e leilão. Sistemas de decisão ajustados por valor
Previsões	Simulações por computador a partir de bancos de dados sobre transações do mercado
Segmentação	Data mining, autodefinição durante o acesso ao banco de dados
Pesquisa	Análise dos dados sobre transações diárias
Serviço	Auto-atendimento
Análise da concorrência	Mecanismos de busca do contexto e monitoramento diário do mercado
Gerenciamento do relacionamento como cliente	CRM

Fonte: McKENNA R., 2002. Acesso Total. Editora Campus.

O aspecto central abordado por McKENNA (2002) é o acesso propiciado pela tecnologia. Neste contexto, o acesso e as novas tecnologias de mídia permitem interação contínua entre produtores e consumidores. Isso muda o centro de gravidade do marketing, pois o consumidor tem o poder de iniciar o contato e tomar decisões de compra baseado num conjunto de preferências induzidas pelo mercado. Para os consumidores, o acesso total significa escolha, uma porta de entrada sem restrições à variedade, preço, novidades de serviço. O acesso total possibilita ao consumidor a obtenção de informações e checar a concorrência, no poder de comparar um produto com outro, transformando o ato de comprar por impulso em uma compra consciente.

Quanto ao comércio eletrônico, este trabalho pretende colocar em evidência os elementos que contribuam para o sucesso do marketing de relacionamento, alicerçados à estrutura interativa da *web* e a permanente disponibilidade de informação. A influência da *Internet* na arena dos negócios, especificamente no marketing, tem propiciado novas formas de criação de valor: desintermediação dos canais tradicionais e aparecimento de novos intermediários no ciberespaço, desagregação da proposta de valor como consequência do *marketspace*² em detrimento do *marketplace*³, e a concepção de cadeias de valor virtuais. O comportamento do novo consumidor, ator principal desta nova realidade, tem o levado à participação direta na construção da nova proposta de valor das empresas baseada na interatividade (RAYPORT; SVIOLKA (1994), PETERSON et al. (1997)).

Esta sucessão de acontecimentos representa a nova arena de mercado, na qual as empresas precisam de competências gerenciais que permitam sua inserção na concorrência nacional e global, principalmente no Brasil, onde a taxa de adoção, tanto de tecnologias interativas como também de novos modelos de gestão que acompanham estas tecnologias, ainda é baixa. Isto leva à urgência por trabalhos que contribuam tanto ao estado da

² *Marketspace*: espaço virtual onde acontecem as transações. Não tem limites físicos geográficos e tem um componente físico e outro virtual.

³ *Marketplace*: arena física onde acontecem as transações; numa feira, na rua, no shopping, na cidade etc.

arte de temas correlatos, como também às práticas gerenciais no âmbito do novo paradigma de tecnologias interativas e marketing de relacionamento.

A utilização da *Internet* tem influenciado fortemente as atividades do marketing, principalmente no contexto do processo desenvolvimento de produtos, desde a pesquisa e desenvolvimento de produtos – P&D, até a venda, distribuição, entrega e prestação de serviços de pós-venda (PETERSON et al. (1997), ALBA (1997)). As empresas têm procurado alavancar os benefícios que a *Internet* proporciona para desenvolver atividades que geram valor. No entanto, uma das atividades identificada como mais promissória para geração de valor através da *Internet*, tem sido aquela decorrente do marketing de produtos e serviços para consumidores (SHI; SALESKI (1994) apud PETERSON et al. (1997)). Em última análise, a *Internet* tem sido vista pelas empresas como um meio de aumentar as entradas de caixa através do incremento de vendas aos clientes existentes e atração de clientes potenciais.

PETERSON et al. (1997), ao analisar os impactos da *Internet* nos mercados de consumo, identifica as características desta enquanto utilizada como um canal de marketing. Acrescenta-se o fato de que a *Internet* apresenta tanto características próprias como também características compartilhadas com outros canais de marketing. Estas características incluem:

- Habilidade para armazenar grande volume de informação de maneira virtual em diferentes lugares;
- Disponibilidade para procurar, organizar e disseminar tal informação;
- Interatividade e habilidade para prover informação sob demanda;
- Habilidade para servir como um meio de transação;
- Habilidade para servir como meio físico de distribuição de produtos virtuais (ex: *softwares*);
- Relativamente baixos custos de entrada para vendedores.

Dadas as características de interatividade e flexibilidade, a *Internet* pode ser utilizada nos três tipos de canais onde ocorrem as atividades de marketing: canais de transações, canal de distribuição e canal de comunicação. Cada um com suas funções discretas.

As funções dos canais de distribuição facilitam a troca física de produtos e serviços. Elas também incorporam funções como triagem, estoques, alocação de produtos e toda a parte logística, que tem como finalidade a entrega de produtos ao cliente. A função dos canais de transação facilita a troca econômica entre compradores e vendedores. Apesar dos intermediários dos canais de transação existirem devido à eficiência que têm, diferem-se dos intermediários do canal de distribuição devido ao fato de assumirem algum controle estratégico sobre as variáveis de marketing de preço e *merchandising* (PETERSON et al. (1997)).

O potencial que a *Internet* propicia para melhorias de eficiência nas funções dos diferentes canais, muda em função dos três tipos de intermediários. PETERSON et al. (1997) argumenta que tanto os canais intermediários de comunicação como também os canais intermediários de transação serão os mais afetados pela utilização da *Internet*, devido à possibilidade das indústrias interagirem eficientemente de uma maneira direta com compradores atuais e potenciais.

A questão do papel dos canais intermediários no contexto digital tem propiciado o aparecimento de diversos trabalhos sobre desintermediação⁴ e *cyber-intermediação*⁵. Temas que têm sido apresentados de maneira recorrente na literatura e apontam para o fortalecimento do relacionamento direto entre os canais e clientes finais, através dos chamados canais virtuais, em detrimento dos canais intermediários tradicionais (SARKAR; STEINFELD (1998)). No entanto, PETERSON et al. (1997), discorda da possibilidade dos canais virtuais virem a substituir os canais tradicionais, argumentado que o mercado é um complexo sistema de produtos e serviços, engrenados a uma vasta cadeia de distribuição e consumidores. Porém, o autor concorda em que a *Internet* provocará mudanças eventuais nesta estrutura, sob certas condições, propiciando algum grau de desintermediação ou integração vertical,

⁴ Desintermediação: canal direto entre produtores e consumidores finais, eliminando os canais tradicionais de atacadistas e varejistas. CARR, N. 2000. Business and the Internet. *Harvard Business Review*. No. 5882.

devido às funções de distribuição, transação e comunicação ficarem facilitadas para alguns produtos e serviços (SHET; SISODIA (1997)).

CARR (2000) estende a perspectiva da desintermediação, propondo que a *Internet* propicia a "hypermediação" (intermediação na *web*), na qual as transações na *web* envolvem não somente canais intermediários de atacadistas e varejistas virtuais, mas também outros tipos de intermediários, como os provedores de conteúdo, *sites* associados, mecanismos de pesquisa, portais, provedores de *Internet*, provedores de *software* e outros.

Quanto às relações entre compradores e vendedores, RAYPORT e SVIOLKA (1994) propõem que a *Internet* tem mudado a natureza de tais relacionamentos com interações físicas no *marketplace*, sendo substituídas por transações virtuais no *marketspace*. Desta maneira, a proposição de valor composta pelos elementos: conteúdo (o que é ofertado), contexto (a maneira como o conteúdo é ofertado), e infra-estrutura (os meios utilizados), tem sido desagregada, permitindo que esses elementos possam ser gerenciados de maneira separada.

Reforçando tanto as noções de desintermediação de canais intermediários, como também a desagregação dos elementos que compõem a proposta de valor acima descrita, EVANS; WURSTER (2000), salientam que o comércio eletrônico representa uma nova arena, na qual os principais *players* (fornecedores de bens de consumo, produtores industriais, atacadistas e varejistas físicos e virtuais, e empresas de conteúdo) estarão obrigados a voltarem-se para estratégias competitivas, no intuito de obter posicionamento no mundo virtual, onde a navegabilidade⁶ é o campo de batalha dentro do qual a vantagem competitiva será ganha. Assim, consideram que este tipo de vantagem baseada na navegabilidade tem três dimensões: acesso, (tem a ver com a maneira física do acesso e a conexão), ou seja, quantos consumidores ou clientes uma empresa pode acessar através da *Internet* que quantos

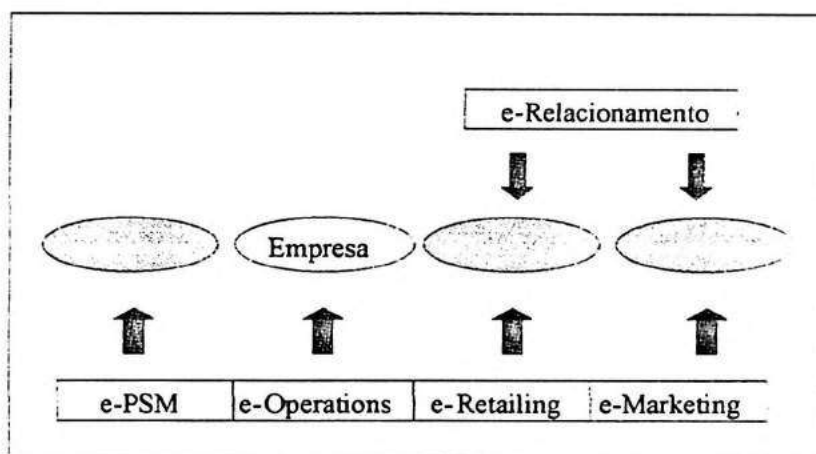
⁵ Hyper-mediação: novos intermediários virtuais (não os tradicionais atacadistas e varejistas) que aparecem nas transações feitas na *Web* e podem ser: provedores de conteúdo, *sites* associados, *sites* de busca, provedores de serviços de *Internet*, fornecedores de *software*, portais, e outros. Ver CARR, 2000.

⁶ Termo utilizado que denota o fato de participar interativamente na *Internet* nos processos de busca de informação, escolha de produtos, compras etc.

produtos podem ser oferecidos; filiação, que representa os interesses dos *players*, e. acessibilidade, que é a profundidade e detalhe da informação que é fornecida aos consumidores sobre um produto e/ou que é colhida dos consumidores (EVANS; WURSTER (2000)).

Em relação à utilização da tecnologia como fator estratégico, a consultoria McKINSEY, na edição especial de *e-Commerce* (2000), identifica quatro grupos de oportunidades de utilização do comércio eletrônico na indústria de bens de consumo, para criar vantagem competitiva na cadeia de valor: (1) na melhoria do desempenho operacional, que envolve e-PSM (*purchase and supply management*- gestão de compras e suprimentos), e e-Operations); (2) no desenvolvimento de vendas *on-line* (*e-Grocery*); (3) na intensificação do relacionamento com os canais e consumidores (*e-Care* ou e-Relacionamento); (4) na criação de novas estratégias de marketing, ou seja, e-Marketing. (Fig. 1)

Fig.1.- Oportunidades de Iniciativas em Comércio Eletrônico na Indústria



Fonte: Perspectivas McKinsey. 2000. Edição Especial de e-Commerce. Fevereiro.

A criação de canais alternativos diretos eletrônicos parece ser um dos maiores desafios das empresas industriais quanto à procura de maiores vantagens competitivas, para garantir um melhor posicionamento em relação às forças da concorrência, a novos entrantes e a produtos substitutos. No

entanto, a implantação de uma iniciativa de comércio eletrônico é um desafio que requer habilidades e estratégias diferentes das utilizadas na economia tradicional. Uma das preocupações mais recorrentes dos autores MORATH (2000), URBAN et al. (2000), KALAKOTA; ROBINSON (1999), está relacionada com o modelo que comportaria estabelecimento e desenvolvimento de iniciativas de comércio eletrônico e o correto funcionamento do novo canal virtual. A formulação da estratégia, o desenvolvimento e implantação e o gerenciamento do processo é complexo e envolve toda a cadeia do negócio, ou seja a interação de várias áreas funcionais, como marketing, tecnologia da informação, recursos humanos, logística e finanças.

O tema limita-se ao relacionamento entre empresas e consumidores finais (B2C) à luz das teorias de marketing de relacionamento e de comércio eletrônico, analisadas na fundamentação teórica. Trata-se de identificar elementos e mecanismos que possam caracterizar nas empresas tal situação. Para isto, foi realizada uma pesquisa, utilizando o método de estudo de casos múltiplos, em empresas que apresentaram formalmente áreas funcionais de comércio eletrônico e marketing de relacionamento. A presença de tais áreas funcionais nas empresas promove o ambiente para o relacionamento, porém não caracteriza o aproveitamento do comércio eletrônico como instrumento de relacionamento. Apenas potencializa o seu aproveitamento, para viabilizar as estratégias de marketing de relacionamento. Os modelos de negócio de comércio eletrônico, utilizados pelas empresas visam na maior parte dos casos, a sua utilização como canal de vendas e não como canal de relacionamento. Cada empresa apresenta uma arquitetura organizacional diferente para o relacionamento. Elementos de satisfação e fidelização representam objetivos latentes do relacionamento nas empresas.

A identificação dos elementos de comércio eletrônico influenciadores na eficácia do marketing de relacionamento, implicam na consideração de dois aspectos relevantes para o desenho da pesquisa: (i) o entendimento da empresa sob a ótica da orientação para o relacionamento, sugerida por DAY (2000); (ii) a maneira como a empresa obtém informações sobre os clientes para entender suas necessidades e possibilitar a customização via os quatro

P's do Marketing Mix. A customização é uma das quatro estratégias do gerenciamento do marketing de relacionamento (identificar, diferenciar, interagir e personalizar).

O presente trabalho está dividido em quatro capítulos: O capítulo 1 refere-se à revisão da literatura, contida em três temas principais: o comércio eletrônico, o marketing de relacionamento, e a interface entre comércio eletrônico e o marketing de relacionamento. Como são temas praticamente recentes, tentou-se apresentar as teorias mais atuais e os principais autores que estudam essa temática. A interatividade é o conceito que permite realizar a interface entre o marketing de relacionamento e o comércio eletrônico. Em última análise é o construto que permeia ambas às áreas. Assim, a utilização de tecnologias interativas nas atividades de marketing de relacionamento, remete-nos ao conceito de convergência tecnológica, caracterizado principalmente pelos ganhos de eficiência e eficácia nos processos empresariais para alavancar vantagens competitivas sustentáveis. O capítulo 2 trata da metodologia da pesquisa, onde são retratados o problema da pesquisa, os objetivos e a metodologia utilizada nela. O capítulo 3 refere-se à análise dos resultados obtidos. Finalmente, o capítulo 4 revela as conclusões finais da pesquisa, as suas limitações e recomendações.

1. REVISÃO DA LITERATURA

Sendo o tema proposto de natureza multidisciplinar, a revisão da literatura estará assentada em três áreas principais: Marketing de Relacionamento, Comércio Eletrônico e Internet e a interface Marketing de Relacionamento e Comércio Eletrônico. A revisão da literatura inicia-se com uma abordagem sociológica que induz a pensar nas grandes mudanças ocorridas nas organizações como consequência de novos modelos de gestão, nos últimos quarenta anos principalmente devido à tecnologia da informação. Embora a descrição não seja cronológica, o relato é uma sucessão de iniciativas organizacionais chamadas de modelos empresariais de natureza evolutiva, até chegar às práticas gerenciais atuais no contexto da nova economia da informação.

1.1 O Comércio Eletrônico

1.1.1 O Paradigma da Tecnologia da Informação e o Impacto nas Organizações

Na tentativa de explicar o fenômeno da tecnologia da informação e seu impacto nas sociedades como um todo, CASTELLS (1999) toma como ponto de partida o conceito de paradigma tecnológico elaborado por FREEMAN (1994) para analisar a essência da transformação tecnológica atual à medida que ela interage com a economia e a sociedade.

"....Um paradigma econômico e tecnológico é um agrupamento de inovações técnicas, organizacionais e administrativas inter-relacionadas cujas vantagens devem ser descobertas não apenas

em uma nova gama de produtos e sistemas, mas também sobretudo na dinâmica da estrutura dos custos relativos de todos os possíveis insumos para a produção. Em cada novo paradigma, um insumo específico ou conjunto de insumos pode ser descrito como fator chave desse paradigma caracterizado pela queda dos custos relativos e pela disponibilidade universal. A mudança contemporânea de paradigma pode ser vista como uma transferência de uma tecnologia baseada principalmente em insumos baratos de energia para uma outra que se baseia predominantemente em insumos baratos de informação derivados do avanço da tecnologia da microeletrônica e telecomunicações.....”

Dessa maneira CASTELLS (1999), destaca os aspectos centrais do paradigma da tecnologia da informação, como sendo a base material da sociedade da informação. A primeira característica do novo paradigma é *que a informação é sua matéria prima*: existem tecnologias para agir sobre a informação e não apenas informação para agir sobre a tecnologia.

O segundo aspecto refere-se à penetrabilidade dos efeitos das novas tecnologias. Como a informação é uma parte integral de toda atividade humana, todos os processos de nossa existência individual e coletiva são diretamente moldados, pelo novo meio tecnológico.

A terceira característica refere-se à lógica de redes que aparecem em qualquer sistema ou conjunto de relações. O autor, salienta que a configuração topológica da rede permite ser implementada materialmente em todos os tipos de processos e organizações graças a recentes tecnologias de informação.

O quarto aspecto refere-se à flexibilidade do novo paradigma: não apenas os processos são reversíveis, também organizações e instituições podem ser modificadas e até mesmo alteradas pela reorganização dos seus componentes. Tornou-se possível inverter regras sem destruir a organização, porque a base material da mesma pode ser reprogramada e reaparelhada.

Como última característica o autor aponta a crescente convergência de tecnologias específicas para um sistema altamente integrado, no qual trajetórias tecnológicas antigas ficam literalmente impossíveis de se distinguir em separado. Dessa maneira, a microeletrônica, as telecomunicações, a optoeletrônica e os computadores, são todos integrados nos sistemas de

informação. O autor salienta que, em termos de sistemas tecnológicos, um elemento, não pode ser imaginado sem o outro: os microcomputadores são em grande parte determinados pela capacidade dos *chips*, e tanto o projeto quanto o processamento paralelo dos microcomputadores dependem da arquitetura do computador. As telecomunicações agora são apenas uma forma de processamento da informação; as tecnologias de transmissão e conexão estão, simultaneamente, cada vez mais diversificadas e integradas na mesma rede operada por computadores.

Vale a pena destacar que Castells (1999) analisa a nova sociedade ou sociedade da informação, através do prisma da tecnologia da informação. Por o qual demonstra que esta permeia todas as atividades da sociedade atual, impactando fortemente na organização. O aspecto central, da sua análise é focado nas organizações e seu relacionamento com os indivíduos. O que impacta na organização, impacta na sociedade e portanto na maneira de viver das pessoas.

1.1.1.1 Informação e Vantagem Competitiva

Ao refletir sobre os desafios da revolução da informação, principalmente quanto à maneira como os avanços na tecnologia da informação afetarão a competitividade, as fontes de competitividade e quais estratégias uma empresa deve perseguir para explorar a tecnologia, PORTER e MILLAR (1985), apud MCGOWAN (1997), salientam que a revolução da informação está afetando a informação de três formas vitais:

- Ela muda a estrutura do setor; ao fazê-lo, altera as regras da competição.
- Ela cria vantagens competitivas, proporcionando às empresas novas formas de superar seus rivais.
- Ela dá origem a negócios completamente novos, começando, freqüentemente, dentro das operações já existentes na empresa.

Segundo os autores, a tecnologia da informação está afetando tanto todo o processo através do qual as empresas criam os produtos quanto o próprio

produto em termos do pacote de bens físicos, serviços e informação que agregam valor.

Sendo a vantagem competitiva baseada em liderança em custos ou diferenciação, uma função da cadeia de valor de uma empresa, e sendo que a tecnologia da informação está permeando a cadeia de valor em cada um dos seus pontos, ela, esta transformando a maneira como as atividades de valor são executadas e a natureza das interligações entre elas, alterando portanto também a competitividade. Para os autores, o escopo competitivo também está sendo afetado reformulando a maneira como os produtos atendem as necessidades do comprador.

PORTER e MILLAR (1985), acrescentam que cada atividade de valor tem não somente um componente físico, como também um componente processador de informações. O componente físico inclui todas as áreas físicas necessárias para executar a atividade. O componente de informações envolve os passos necessários para capturar, manipular e canalizar os dados necessários à execução da atividade. Cada atividade de valor cria e usa informações de algum tipo. Os componentes físicos e de processamento de informações de uma atividade podem ser simples ou bastante complexos. Atividades diferentes requerem uma combinação de ambos componentes.

Os autores reforçam a reversão do ritmo das mudanças tecnológicas, ao enfatizar que, a tecnologia da informação está avançando mais rápido do que as tecnologias de processamento físico. Assim, descrevem que por quase toda a história industrial, o progresso tecnológico afetou principalmente, o componente físico das atividades empresariais. Durante a Revolução Industrial, as empresas alcançaram vantagens competitivas, com a substituição da mão-de-obra humana por máquinas. O processamento da informação naquela época era, em sua maior parte, o resultado de um esforço humano físico.

Hoje, a revolução da informação afeta todas as categorias da cadeia de valor das empresas (atividades fins e atividades meio). A nova tecnologia substitui as máquinas no esforço humano de processamento de informações.

1.1.1.2. A Mudança nas Organizações

À luz da nova tecnologia da informação, DRUCKER (1988), traça uma visão de futuro para a nova organização dos anos noventa. Para o autor a empresa típica, perderá o caráter de empresa manufatureira dos anos 1950, para se assemelhar mais a uma empresa do tipo hospitais, universidades ou orquestras sinfônicas, ou seja um tipo de empresa baseada e estruturada no conhecimento. Sendo assim, o centro de gravidade dos empregos está mudando rapidamente de trabalhadores manuais e de escritório para trabalhadores de conhecimento que resistem ao modelo de comando e controle que as empresas tomaram emprestado dos militares há cem anos. Essa transformação afeta não somente a maneira de trabalhar mas também as estruturas organizacionais das empresas, quando uma empresa focaliza sua capacidade de processamento de dados na geração de informações. Fica evidente que tanto, o número de níveis gerenciais quanto o número de gerentes pode cair abruptamente⁷. DRUCKER (1988).

Nesse sentido, DRUCKER (1988), alerta que em vinte anos, a grande organização típica terá menos que a metade dos níveis gerenciais de hoje e não mais que um terço do número de gerentes. Segundo o autor, a razão para essa diminuição é lógica: acontece que existem níveis gerenciais inteiros que nem tomam decisões, nem lideram. Ao invés disso, na organização tradicional do período anterior à informação, sua função principal, se não única, é a de servir de "condutores", ou seja, reforçadores humanos para os sinais fracos e dispersos no processo de comunicação. A informação é o dado dotado de relevância e objetivo. Converter dados em informação, requer conhecimento, e o conhecimento por definição é especializado.

Ainda para o autor, as organizações cuja gestão baseia-se em em informações requer muito mais especialistas do que as empresas baseadas em níveis hierárquicos. Além disso, os especialistas são encontrados nas operações, e não na sede corporativa. De fato, a organização operacional tende a se tornar uma organização de especialistas de todos os tipos. Dessa

⁷ Estas afirmações são da época em que o autor escreveu o livro. Mas, já acontecem no momento em que da elaboração de esta tese.

maneira, o autor conclui dizendo que as organizações baseadas na informação necessitam de um trabalho operacional central – tal como assessoramento jurídico, relações públicas, relações econômicas e comerciais – como toda organização sempre precisou. Mas a necessidade de pessoal de assessoria, ou seja, pessoal sem responsabilidades operacionais, que apenas aconselha ou coordena, encolhe drasticamente.

1.1.1.3. A Evolução dos Modelos Organizacionais

CASTELLS (1999), ao analisar as trajetórias organizacionais tanto na reestruturação do capitalismo quanto na transição do industrialismo para o informacionalismo, salienta que apesar da diversidade de abordagens de autores como, PIORE e SABEL (1984):

“... a crise econômica da década de 70 resultou da exaustão do sistema de produção em massa, constituindo uma Segunda revolução industrial...”. HARRISON (1994): “...a difusão de novas formas organizacionais, algumas já praticadas em alguns países ou empresas durante muitos anos, foi a resposta à crise de lucratividade do processo de acumulação de capital”; CORIAT (1990): “....evolução de longo prazo do fordismo ao pós-fordismo....”,

Há coincidência entre eles em quatro pontos fundamentais da análise:

- Quaisquer que sejam as causas e origens da transformação organizacional, houve, nos anos 70, uma divisão importante na organização da produção e dos mercados na economia global.
- As transformações organizacionais interagiram com a difusão da tecnologia da informação, mas em geral eram independentes e precederam essa difusão nas empresas comerciais.
- O objetivo principal das transformações organizacionais em várias formas era lidar com a incerteza causada pelo ritmo veloz das mudanças no ambiente econômico, institucional e tecnológico da empresa,

umentando a flexibilidade em produção, gerenciamento e marketing.

- Muitas transformações organizacionais visavam redefinir os processos de trabalho e as práticas de emprego, introduzindo o modelo da "produção enxuta" com o objetivo de economizar mão-de-obra mediante automação de trabalhos, eliminação de tarefas e supressão de camadas administrativas.

Ao descrever a transição do industrialismo para o informacionalismo, CASTELLS (1999), faz uma análise retrospectiva da evolução dos modelos de produção, caracterizando cada um, da seguinte maneira:

Da produção em massa para a produção flexível

Segundo CASTELLS (1999) (op. cit) esta é a primeira e mais abrangente tendência da evolução. Salienta que o modelo de produção em massa fundamentou-se em ganhos de produtividade obtidos por economias de escala e um processo mecanizado de produção padronizada com base em linhas de montagem, sob as condições de controle de um grande mercado por uma forma organizacional específica: a grande empresa estruturada nos princípios de integração vertical e na divisão social e técnica institucionalizada de trabalho. Esses princípios estavam inseridos nos métodos de administração conhecidos como "taylorismo" e "organização científica do trabalho" adotados por Henry Ford e Lenin.

Quando os mercados ficaram mundialmente diversificados, a quantidade demandada tornou-se imprevisível, e quando o ritmo da transformação tecnológica tornou obsoletos os equipamentos de produção com um único objetivo, o sistema de produção em massa ficou muito rígido e dispendioso. O sistema de produção flexível surgiu como uma alternativa, de duas maneiras: primeiro, quando a produção adapta-se à transformação contínua sem pretender controlá-la, em um padrão de arte industrial ou produção personalizada. Em segundo lugar, a flexibilidade dinâmica, ou seja, sistemas flexíveis de produção em grande volume, geralmente ligados a uma situação de demanda crescente de determinado produto, coordenam grande

volume de produção, permitindo economias de escala e sistemas de produção personalizada reprogramável, captando economias de escopo. As novas tecnologias permitem a transformação das linhas de montagem típicas da grande empresa em unidades de produção de fácil programação que podem atender às variações do mercado (flexibilidade do produto) e das transformações tecnológicas (flexibilidade de processos).

A empresa de pequeno porte e a crise da empresa de grande porte

Para CASTELLS (1999) (op.cit), a segunda tendência identificada pelos analistas, é a crise das grandes empresas e o surgimento das pequenas e médias empresas como agentes de inovação e criação de emprego, pela necessidade de maior flexibilidade como consequência da crise da produção padronizada em massa, e o renascimento da produção artesanal personalizada, assim como também da especialização flexível.

Segundo o autor ainda existem controversas entre os autores, quando se discute o papel da pequena e media empresas neste novo contexto. No entanto, citando SCHIARELLA (1984), o autor sugere que na experiência italiana, as empresas de pequeno porte superaram as grandes empresas em geração de empregos, margens de lucro, investimentos per capita, transformação tecnológica, produtividade e valor agregado.

Analistas como PIORE e SABEL (1984), previram a possibilidade da sobrevivência do modelo corporativo por intermédio do que chamaram de "keynesianismo multinacional", ou seja, a expansão e conquista dos mercados internacionais pelos conglomerados empresariais. Para tanto, as empresas tiveram que mudar suas estruturas organizacionais, para formas mais enxutas, com repercussão no uso crescente da subcontratação de pequenas e médias empresas, cuja vitalidade e flexibilidade possibilitavam ganhos de produtividade e eficiência às grandes empresas, bem como à economia como um todo.

Toyotismo: cooperação gerentes/trabalhadores. mão de obra multifuncional, controle de qualidade total e redução de incertezas.

A terceira evolução apontada por CASTELLS (1999), refere-se aos novos métodos de gerenciamento que na sua maior parte são oriundas de empresas japonesas. O sucesso em produtividade e competitividade obtido pelas companhias automobilísticas japonesas, foi, em grande medida, atribuído a essa revolução administrativa, de forma que o termo "toyotismo" opõe-se ao "fordismo", como a nova fórmula de sucesso adaptada à economia global e ao sistema produtivo flexível. Alguns elementos desse modelo são bem conhecidos: sistema *kan-ban* (ou *just in time*), no qual os estoques são eliminados ou reduzidos substancialmente mediante entregas pelos fornecedores no local da produção, no exato momento da solicitação. Controle de qualidade total dos produtos ao longo do processo produtivo, visando um nível tendente a zero de defeitos e melhor utilização dos recursos. Envolvimento dos trabalhadores no processo produtivo por meio de trabalho em equipe, iniciativa descentralizada, maior autonomia na tomada de decisão no chão de fábrica, recompensa pelo desempenho das equipes e hierarquia administrativa horizontal, com poucos símbolos de *status* na vida diária da empresa.

Formação de redes entre empresas

CASTELLS (1999), considera duas outras formas de flexibilidade organizacional na experiência internacional, caracterizada por conexões de empresas: o modelo de redes multidirecionais, posto em prática por empresas de pequeno e médio porte, e o modelo de licenciamento e subcontratação de produção sob o controle de uma grande empresa.

As pequenas e médias empresas muitas vezes ficam sob o controle financeiro/tecnológico de empresas de grande porte. No entanto, também tomam a iniciativa de estabelecer relações em redes com várias empresas grandes e/ou com outras menores ou médias, encontrando nichos de mercado e empreendimentos cooperativos.

ACHROL (1997), reforçando as afirmações de DRUKER (1998) (op. cit) afirma que as grandes empresas verticalmente integradas do século 20,

parecem estar a ponto de se transformarem em dinossauros do século 21. Estas empresas vêm sendo substituídas por empresas menores, focadas no mercado e verticalmente desagregadas. A desagregação vertical proporciona altos níveis de desempenho nas suas unidades funcionais, ao mesmo que permite grande flexibilidade para o sistema como um todo. Desta maneira, nasce a organização em rede.

Para ACHROL (1997), a organização em rede se diferencia de uma rede comum, pela densidade, multiplicidade e reciprocidade do sistema de laços e valores compartilhados que definem os papéis e responsabilidades de seus membros. O autor identifica quatro tipos de organizações em rede onde podem ser caracterizados diferentes tipos de valores e laços compartilhados. Estes são: redes de mercados internos, redes de mercados verticais, redes inter-mercados e redes de oportunidades.

Posteriormente, os trabalhos de ACHROL e KOTLER (1999), analisam o papel do Marketing nestes quatro tipos de organizações em rede, e chegam à conclusão de que cada vez mais as atividades de marketing serão caracterizadas pelo gerenciamento do relacionamento inter-organizacional. As funções da organização como um todo, encontram-se dissolvidas numa rede de unidades internas, fornecedores, aliados e distribuidores, com uma grande possibilidade dos consumidores fazerem parte desta rede também. O marketing, terá cada vez mais uma função consultiva que do que uma função de produtos e serviços.

Alianças corporativas estratégicas

Um sexto modelo organizacional apontado por CASTELLS (1999), refere-se à interligação de empresas de grande porte, conhecido como alianças estratégicas. Tais alianças são muito diferentes das formas tradicionais de cartéis e outros acordos oligopolistas porque dizem respeito a épocas, mercados, produtos e processos específicos e não excluem a concorrência em todas as áreas, a maioria não cobertas pelos acordos. Foram particularmente

relevantes nos setores de alta tecnologia, à medida que os custos de P&D aumentaram muito, e o acesso a informações privilegiadas tornou-se cada vez mais difícil em um setor em que a inovação representa a principal arma competitiva. Para o autor, o acesso a mercados e a recursos de capital é freqüentemente trocado por tecnologia e conhecimentos industriais; em outros casos, duas ou mais empresas empregam esforços conjuntos para desenvolver um novo produto ou aperfeiçoar uma nova tecnologia, em geral sob patrocínio de órgãos públicos. A estrutura das indústrias de alta tecnologia em todo o mundo, é uma teia cada vez mais complexa de alianças, acordos e *joint ventures*, nas quais, a concorrência é um fator que obriga justamente às empresas, a se juntarem com outras, na busca de esforços para atingir uma maior participação na fatia do mercado.

Dos aspectos da evolução dos modelos de gestão mencionados por CASTELS (1999), vemos que o fenômeno da informação é o que mais tem impactado de maneira dramática a estrutura das organizações e os seus relacionamentos diretos com a sociedade. De acordo às afirmações de DRUCKER (1988), o eixo das mudanças, parece ser a necessidade de flexibilidade estrutural por parte de todos os componentes inseridos nestes relacionamentos, para se adaptarem às novas formas de mercado que vão surgindo na velocidade do desenvolvimento tecnológico do novo milênio.

1.1.2. Origens e conceito do Comércio Eletrônico

Na literatura pesquisada, parece não existir uma definição única para os conceitos *e-business*, *e-commerce*. LAUDON (2000), TURBAN (2000), MORATH (2000), KALAKOTA; ROBINSON, (2001). No Brasil, estes termos têm tradução somente para *e-commerce* (comércio eletrônico), mas não para *e-business*.

Para TURBAN et al. (2000), as aplicações de comércio eletrônico começaram nos primeiros anos da década de 1970, com as inovações chamadas de *Electronic Fund Transfer (EFT)* –transferência eletrônica de

fundos-.Cuja extensão se limitava a grandes corporações, instituições financeiras, e outros poucos negócios para operações financeiras. Posteriormente veio a tecnologia *EDI –Electronic Data Interchange-* que possibilitou a expansão de transações financeiras, para transação de outros tipos de processos e permitiu a inclusão de novos participantes como indústrias, varejistas, serviços, etc. Esses sistemas foram caracterizados como aplicações de telecomunicações. Em 1990, com a comercialização da Internet e seu rápido crescimento exponencial, a possibilidade de se fazer negócios através da Internet determinou o aparecimento do comércio eletrônico. Suas aplicações, empurradas pelo desenvolvimento de redes, protocolos , softwares e especificações, se expandiram de maneira muito rápida.

TURBAN et al. (2000) definem o comércio eletrônico como um conceito emergente que descreve o processo de compra, venda ou troca de produtos, serviços e informação via redes de computadores incluindo a Internet. Citando KALAKOTA; WHINSTON (1997) define o comércio eletrônico através das seguintes perspectivas:

- Da perspectiva de comunicação, o comércio eletrônico é a entrega de informação, produtos e serviços, ou pagamentos através de linhas telefônicas, redes de computadores ou quaisquer outros meios eletrônicos.
- Da perspectiva de processos de negócios, o comércio eletrônico é a aplicação da tecnologia para a automação das transações e o fluxo do trabalho.
- Da perspectiva de serviço, o comércio eletrônico é uma ferramenta que direciona as estratégias das empresas para a otimização dos serviços melhorando a sua qualidade e aumentando a velocidade de entrega dos mesmos.
- Da perspectiva de acesso *on-line*, o comércio eletrônico provê a capacidade de comprar e vender produtos e informação na Internet.

A CEFAT⁸ das Nações Unidas definiu o comércio eletrônico da seguinte maneira:

“Comércio Eletrônico é definido como, fazer negócios eletronicamente. Inclui o compartilhamento de informações de negócios, estruturadas ou não-estruturadas, por qualquer meio eletrônico (tais como correio ou mensagens eletrônicas, tecnologia World Wide Web, Boletins Eletrônicos, smart cards, transferência eletrônica de fundos e troca de dados eletrônicos) entre fornecedores, clientes, entidades governamentais ou outros parceiros de forma a conduzir e executar transações em atividades de negócios, administrativas e de clientes.” CEFACT (Centre for Facilitation of Procedures and Practices for Acquisition, Commerce and Transport

No entanto, para TURBAN (2000), o termo *e-business* representa uma definição mais ampla de comércio eletrônico. O que significa não somente a compra e venda como também o serviço aos clientes e a colaboração com os parceiros de negócios, incluindo a condução de transações eletrônicas dentro das organizações.

Em trabalhos mais recentes, KALAKOTA; ROBINSON (2001), consideram que o *e-business* é uma evolução do comércio eletrônico do ponto de vista dos objetivos a serem alcançados pelas empresas mediante da sua utilização. Assim, para os autores o comércio eletrônico aconteceu em etapas: a primeira (1994-1997) as iniciativas eram focadas somente para manter presença na *web* através de um *site*, atendendo à exigência de que a empresa seja de pequeno ou grande porte, devia ter alguma presença na internet, mesmo sem saber a razão porquê. Isto era sinônimo de se manter *on-line*.

A segunda fase, (1997-2000) tratou de transações, comprar e vender no meio digital, cujo foco era o fluxo de pedidos e a receita. Ou seja, a realização de transações que no passado teriam sido feitas através de formulários de papel de pedidos de compra.

Para KALAKOTA; ROBINSON (2001), a terceira fase do comércio eletrônico inicia-se no ano de 2000 e caracteriza-se principalmente pela extensão do propósito estratégico: ao invés das empresas se preocuparem em

⁸ Adotado em 12/97 pela CEFACT das Nações Unidas (CEFACT (Centre for Facilitation of Procedures

manter presença na internet seja mediante um *site*, ou mesmo mantendo transações, na terceira fase, as empresas começam-se a preocupar pela utilização da internet para influenciar a lucratividade. Isto significa que a utilização da internet deixa de ser uma consideração meramente operacional para se transformar numa estratégia para criação de valor para alavancar vantagens competitivas.

KALAKOTA; ROBINSON (2001) chamam essa terceira fase de *e-business*, definindo-o da seguinte maneira:

“...o e-business inclui todas as aplicações e os processos que permitem a uma empresa realizar uma transação de negócios. Além de incluir também o comércio eletrônico, o e-business inclui atividades de contato e de retaguarda que formam o mecanismo principal do negócio moderno. Assim, o e-business não trata apenas de transações de comércio eletrônico ou de compras e vendas pela internet. É uma estratégia global de redefinição dos antigos modelos de negócios, com o auxílio da tecnologia, para maximizar o valor do cliente e os lucros...” KALAKOTA; ROBINSON (2001)

Nesta tese, é utilizado o termo *e-commerce* no seu escopo mais amplo, entendendo que o objetivo é a utilização dos conceitos relacionados à linha de frente⁹ das empresas.

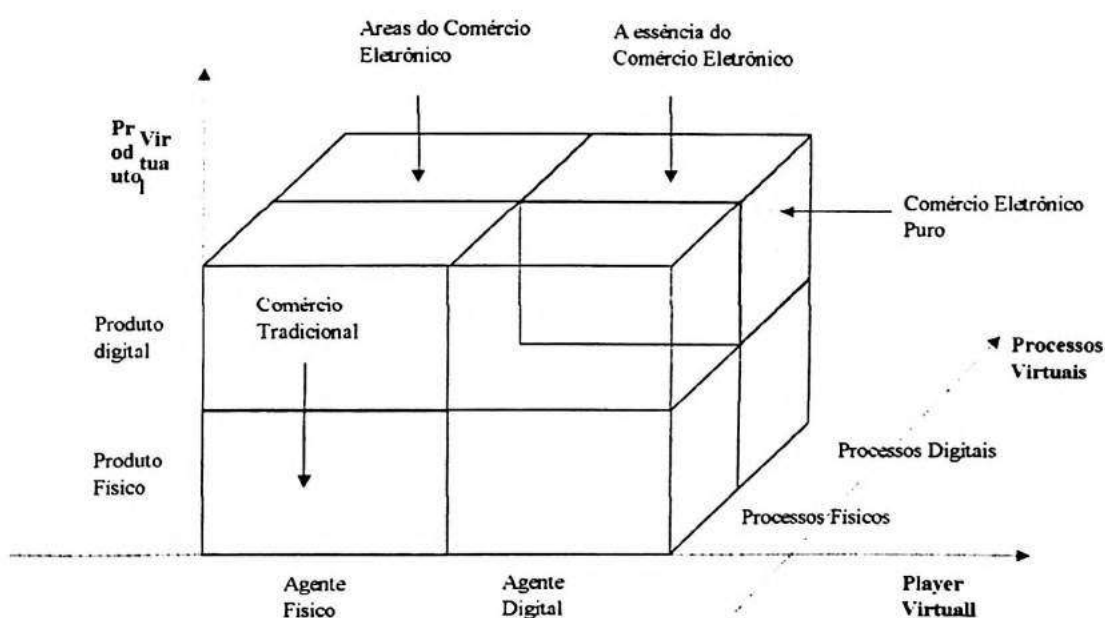
1.1.3 Dimensões do Comércio eletrônico

O comércio eletrônico tem sido estudado sob diferentes dimensões dependendo do grau de digitalização do produto ou serviço vendido, do processo utilizado e do agente de intermediação para entrega. URBAN et al. (2000). Desta maneira, CHOI et al. (1997) apud TURBAN (2000), desenvolveram um modelo que explica as possíveis configurações destas três dimensões. Fig 2. Um produto pode ser físico ou digital, um agente intermediário pode ser físico ou digital e os processos podem ser também físicos ou digitais. O que cria oito cubos; cada um dos com três dimensões. No

and Practices for Acquisition. Commerce and Transport)

comércio tradicional, que está localizado no cubo inferior esquerdo, as dimensões são físicas. O comércio eletrônico puro, localizado no cubo que se encontra no extremo superior direito, as dimensões são digitais. Todos os outros cubos são uma mistura de dimensões digitais e físicas. A condição para que caracteriza uma situação de comércio eletrônico, é a presença de pelo menos uma dimensão digital, porém não necessariamente considerada como situação de comércio eletrônico puro. Os autores acrescentam como exemplo, que a compra de um livro através da Amazon, não caracteriza uma situação de comércio eletrônico puro, pelo fato do livro ser entregue através de um meio intermediário físico. Por outro lado, a compra de um software é considerada uma situação de comércio eletrônico puro pelo fato do produto, o agente e o pagamento, serem digitais.

Fig. 2.- As dimensões do Comércio Eletônico



Fonte: Choi et. al. The Economics of Electronic commerce. Indianapolis: Macmilliam Technical Publications. 1997, pp. 18 in Turban et. Al, Electronic Commerce: A Managerial Perspective. 2000. Prentice Hall. Inc.

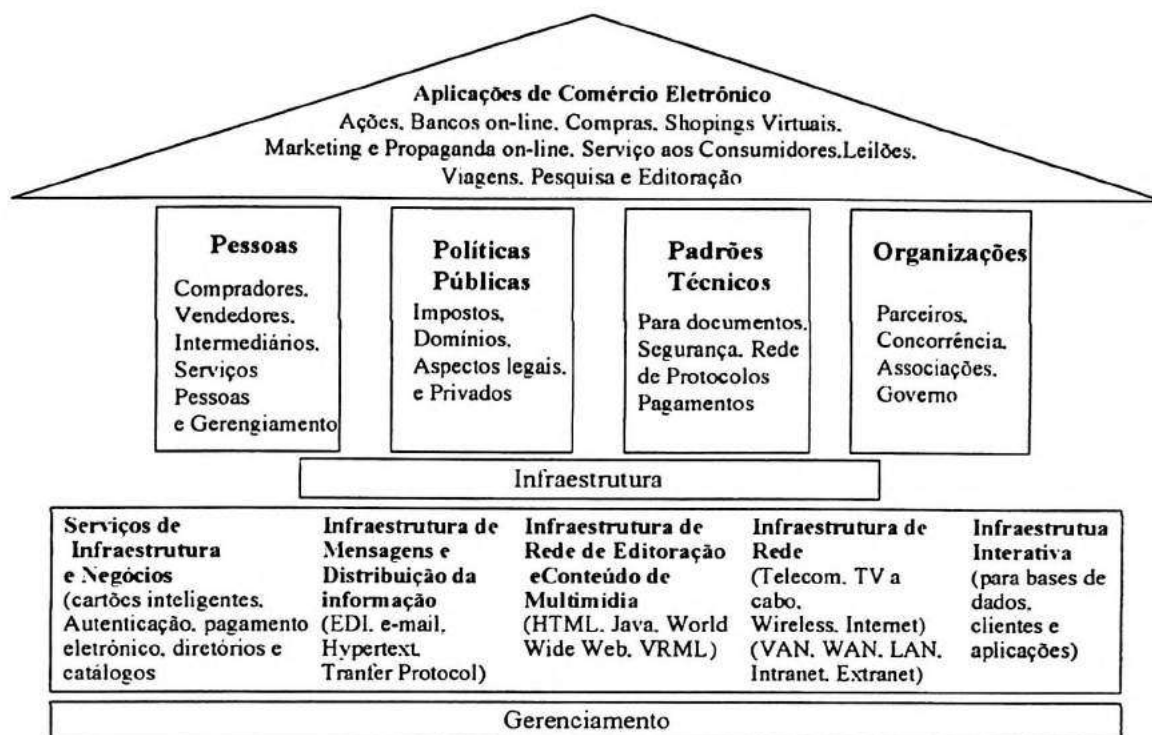
⁹ Áreas que têm contato com os clientes: marketing, vendas, suporte de serviços, atendimento aos consumidores.

1.1.4 Modelo genérico de Comércio Eletrônico

Pelo fato do comércio eletrônico ser um tema bastante abrangente que integra várias funções, a literatura pesquisada revelou que existem duas vertentes: uma voltada à tecnologia LAUDON (2000), KALAKOTA; ROBINSON, (2001), SWAS (2000), e outra voltada ao entendimento do comércio eletrônico no contexto da estratégia empresarial TURBAN et al. (2000), MORATH (2000). Neste estudo, ambas às vertentes são complementares, porém os trabalhos desenvolvidos por TURBAN et al. (2000) e KALAKOTA; ROBINSON (2001), contribuem de maneira significativa aos propósitos deste estudo.

Para TURBAN et al. (2000), a prática do comércio eletrônico requer mais do que um *web site* para funcionar. Envolve várias aplicações tais como bancos *on-line*, lojas virtuais, compras de ações, procura de empregos, leilões, pesquisa, colaboração eletrônica em projetos, viagens, publicidade, etc. Para executar estas aplicações é necessário contar com suporte de sistemas de informação e infraestrutura, conforme mostra a Fig. 3, onde as aplicações de comércio eletrônico se encontram suportadas por infraestrutura e sua implementação depende de quatro grandes áreas representadas por pilares: pessoas, políticas públicas, padrões técnicos e protocolos, e outras organizações.

Fig. 3.- Modelo Genérico de Comércio Eletrônico



Fonte: Urban et al. 1999. In Urban et al. Electronic Commerce: A Managerial Perspective. 2000.

TURBAN et al. (2000) classificam as aplicações de comércio eletrônico em três categorias:

1.- Compra e venda de produtos serviços, conhecido como **mercados eletrônicos**¹⁰. Para os autores, um mercado é uma rede de interações e relacionamentos onde acontecem trocas de informações, produtos e serviços e pagamentos. Quando o *marketplace* (lugar onde acontecem as trocas físicas) é eletrônico, o centro dos negócios não é um prédio físico, trata-se de um espaço virtual baseado na rede onde as interações de negócios se dão. É um lugar de encontro entre compradores e vendedores. Os principais participantes do mercado eletrônico são os compradores, vendedores, e intermediários da transação.

2.- Troca e fluxo de informações entre organizações, colaboração e

¹⁰ Marketspaces: espaço virtual de trocas. Svilka e Rayport (1995)

comunicação: os autores chamam de **sistemas interorganizacionais**. Os sistemas interorganizacionais permitem o fluxo de informação entre duas ou mais organizações. O seu objetivo é o processamento eficiente da transação tais seja, transmitir pedidos, contas e pagamentos através da utilização de EDI¹¹ ou *extranets*¹². Trata-se de um relacionamento pré-determinado onde não existe negociação, somente execução. No entanto, nos mercados eletrônicos, vendedores e compradores negociam no ato, enviam pedidos, fazem acordos e fecham a execução *on-line*. Alguns sistemas interorganizacionais não são utilizados necessariamente em atividades de comércio eletrônico.

Para os autores, os tipos mais importantes de sistemas interorganizacionais são:

- *Electronic Data Interchange (EDI)* , que provê conexões seguras no B2B através das *Value-Added Networks (VANs)*¹³
- *Extranets*, que provê conexão segura no B2B através da Internet.
- *Electronic funds transfer* (transferência eletrônica de fundos)
- Formatos eletrônicos
- Mensagens integradas – entrega de e-mail e documentos de faz através de um único sistema de transmissão que pode combinar EDI, e-mail, e formatos eletrônicos
- Bases de dados compartilhadas – repositórios de informação são compartilhados entre os parceiros de negócios, de maneira que estejam acessíveis. Essas bases são utilizadas para diminuir o tempo que leva para a comunicação da informação entre as partes. O compartilhamento é feito normalmente através de *Extranets*.

¹¹ EDI- Electronic Data Interchange: troca de documentos de computador para computador entre duas organizações diferentes. Laudon, 2000.

¹² Extranet: Intranet privada que pode ser acessada por empresas externas. Laudon (2000)

3.-Fornecimento de serviço aos consumidores/clientes: **customer service**.

Por outro lado, KALAKOTA; WHINSTON (1996) apresentam um modelo genérico de comércio eletrônico que parece ser um dos pioneiros na área. e direcionado para o aspecto tecnológico. Entretanto, serviu como base para o modelo genérico ampliado de comércio eletrônico de TURBAN et al. (2000) que é mais completo sob a ótica dos negócios. Pelo fato do modelo de KALAKOTA; WHINSTON (1996) ter um conteúdo mais tecnológico, ele encontra-se devidamente detalhado ainda neste capítulo, no item correspondente à infra-estrutura tecnológica para comércio eletrônico.

1.1.5 Padrões estruturais do Comércio Eletrônico

Quanto à noção da mudança de empresa física para empresa virtual, KALAKOTA; ROBINSON (2001), sugerem que as empresas, cientes da ameaça do comércio eletrônico, estão despertando para a implantação de estratégias digitais mais eficientes baseadas no aperfeiçoamento da experiência do cliente, na integração de cadeias de valor e na aceleração do fluxo de informação. Portanto, partem do princípio de que as empresas para se manterem competitivas devem modificar seu comportamento mudando estruturalmente os antigos canais de mercado para novos, ou seja digitais; de processos centrados na produção para processos centrados no cliente; de modelos de negócios antigos para os atualizados e de produtos físicos para produtos digitalizados.

Para os autores, esta mudança, corresponde a uma mudança de padrão de negócios e ilustram como exemplo, o caso da indústria de automóveis, cujo padrão de negócios mudou em duas ocasiões nos últimos 30

¹³ VANs - redes de valor agregado: redes privadas que servem para troca de dados especificamente em várias direções, gerenciadas por terceiros que possibilitam economia na sua utilização pelo fato de serem usadas por várias organizações. Laudon. 2000.

anos: a primeira, foi nos anos 70 quando os japoneses começaram a fabricar carros menores, mais econômicos, com alta qualidade e poucas deficiências de fabricação. Em vez de manter estoques enormes de segurança, criaram o processo *just-in-time*¹⁴. A segunda mudança de padrão de negócios na indústria automotriz é atual e deve-se ao aparecimento da tecnologia comércio eletrônico, onde a escolha do produto por parte do cliente, e a adequação de produtos e serviços estão ameaçando à indústria novamente.

Com o intuito de esclarecer as várias possibilidades de se fazer negócios no comércio eletrônico, KALAKOTA; ROBINSON (2001) sugerem um conjunto de padrões chamados estruturais que caracterizam a economia eletrônica Fig.4.

Os padrões estruturais são:

- O padrão do canal eletrônico
- O padrão *click-and-brick*
- O padrão portal eletrônico B2C
- O padrão de construtores de mercado eletrônico
- O padrão puramente eletrônico

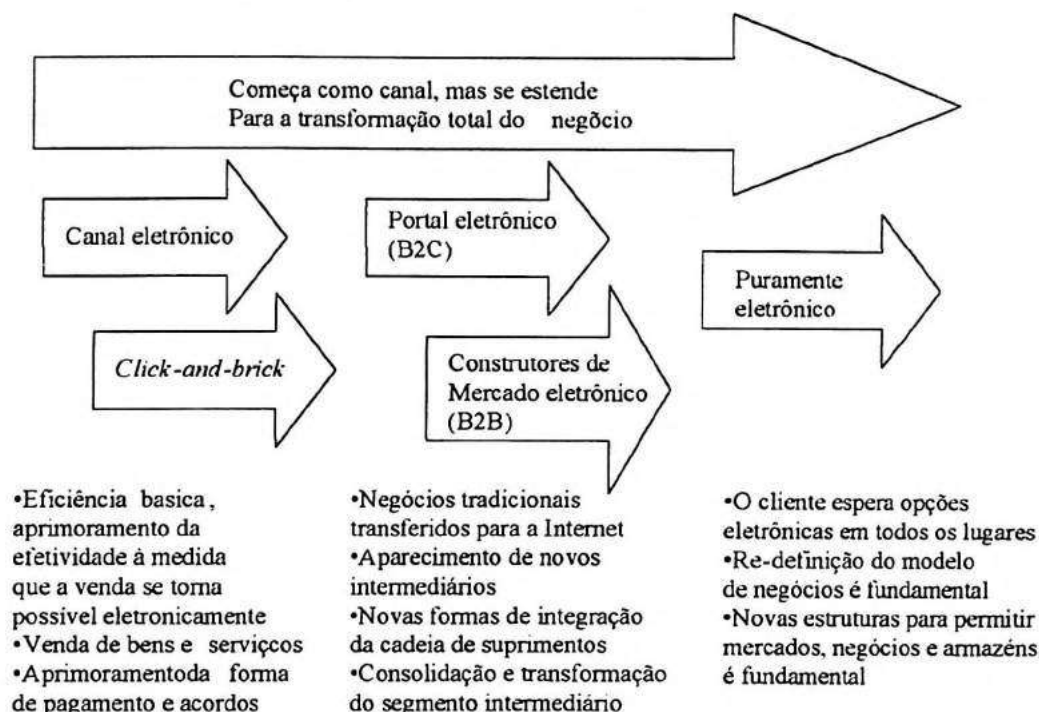
1.1.5.1.- O padrão do canal eletrônico

O canal eletrônico (*e-channel*) é a cadeia de relações entre empresas e clientes e entre empresas e parceiros/revendedores. Essas cadeias também chamadas de canais de marketing, são organizações interdependentes que se unem para entregar um produto ou um serviço ao mercado. Para KALAKOTA; ROBINSON (2001), com produtos e serviços a um clique do *mouse*, os clientes têm mais escolhas do que antes, afetando a lealdade. Este novo ambiente, propicia às empresas a oportunidade de aprimorar seu modo de fazer negócios. Neste sentido, os autores acrescentam que devem ser feitas estratégias de comércio eletrônico de maneira a obter sucesso. Portanto, devem ser escolhidos os enfoques certos de

¹⁴ Processo produtivo que minimiza a necessidade de estoques de segurança.

desenvolvimento de canais eletrônicos, e sugerindo que os canais eletrônicos operam em vários modelos de negócios diferentes, da seguinte maneira:

Fig. 4. - Padrões Estruturais do e-Business



Fonte: Kalakota R. E Robinson M. e-business: estratégias para alcançar os sucesso no mundo digital. 2001. Bookman. São Paulo.

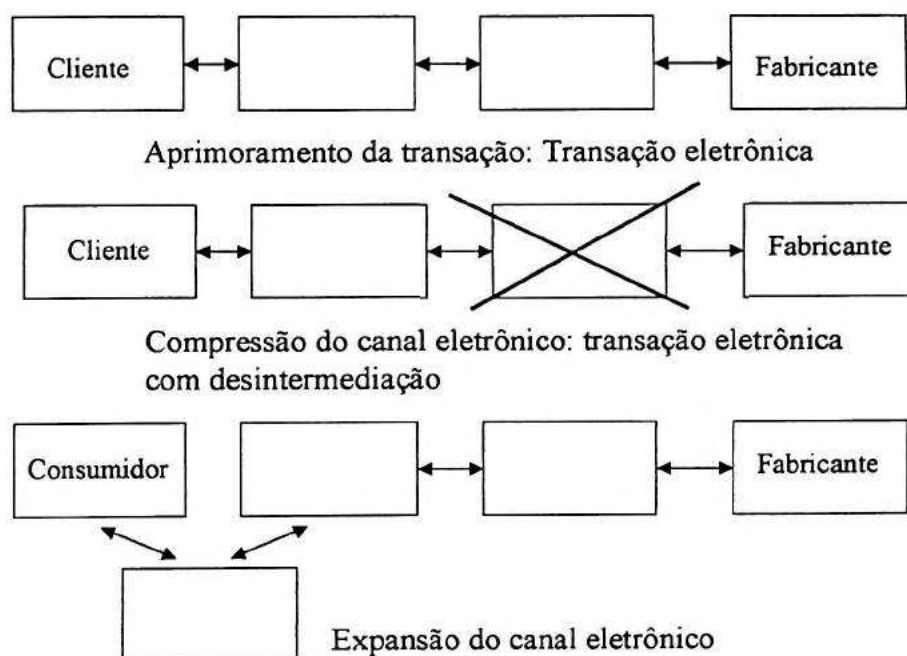
Aprimoramento e transação:

Este enfoque utiliza o canal tradicional de marketing de uma maneira diferente, ou seja através do aprimoramento da funcionalidade que a tecnologia fornece. Representa o nível mais básico de canal eletrônico, pois utiliza-se do canal tradicional existente, somente para compartilhar informações através da Internet.

O aprimoramento da transação aumenta ou substitui o método de transação antigo, mas na maioria dos casos não altera outros aspectos do processo. Por exemplo o fabricante de computadores DELL e os provedores de

vestuário Gap estão nesta categoria, na medida que eles estão incentivando os clientes a substituírem os pedidos pelo 0800, por pedidos na Internet. Os canais de marketing das empresas não mudaram, exceto por permitir transações *on-line*. Fig. 5.

Fig. 5.- Modelos De Negócio de Canais Eletrônicos



Fonte: Kalakota R. E Robinson M. e-business: estratégias para alcançar os sucesso no mundo digital. 2001. Bookman. São Paulo.

Compressão do canal eletrônico

Para KALAKOTA; WHINSTON (2001), a compressão do canal eletrônico elimina etapas redundantes nos canais tradicionais. Sugerem que quando o valor adicionado do canal é menor do que o custo para operá-lo, uma estratégia de compressão ou des-intermediação resulta em uma relação mais próxima e direta entre o cliente e o distribuidor. Os autores ilustram como

exemplo o caso da *Southwest Airlines*¹⁵, a maior empresa de aviação na Internet. Neste caso, o elo do agente de venda na cadeia é afastado porque já não acrescenta valor suficiente ao processo. Para KALAKOTA; ROBINSON (2001) a compressão do canal é uma estratégia que está sendo adotada por muitas empresas e acrescentam os exemplos da E*TRADE, que permite que os clientes negociem diretamente via serviços *on-line* para eliminar a necessidade do corretor tradicional de títulos. O mesmo acontece com a Amazon.com que utiliza este modelo, eliminando a necessidade de livrarias em prédios comerciais.

Vale a pena mencionar que a desintermediação¹⁶ resultante do modelo de compressão do canal eletrônico é um tema bastante discutido na literatura, CHRISTENSEN; TEDLOW (2000), CARR (2000), EVANS; WURSTER (1997), (2000), MOURGAVAYAR (1998), LEYLAND et al. (1999); RAYPORT; SVIOLKA (1995), BENJAMIN; WIGAN (1995), pelo fato de alterar de maneira violenta o modelo de negócios tradicionais baseados na cadeia produtiva. Vemos por exemplo que esta tendência impacta de uma maneira violenta a indústria de bens de consumo e industriais de uma maneira geral, em relação ao varejo, pois hoje, os clientes finais podem comprar diretamente das indústrias. Podemos citar como exemplo destas tendências a indústria automotiva brasileira, onde as quatro maiores empresas *General Motors, Fiat, Volkswagen, Ford* e , permitem compras diretas através da Internet, concorrendo assim no espaço virtual também. Verifica-se assim que a concorrência não se dá somente nos *marketplaces*.

Expansão do canal eletrônico

A expansão do canal eletrônico alonga o canal existente principalmente devido a uma questão de ineficiência dos mercados em termos de informação.

¹⁵ Empresa colocada como sétima empresa de aviação nos Estado Unidos. Atua no segmento de rotas curtas, hoje é a maior empresa aérea na Internet. Quase 20% das vendas é foram feitas pela Internet em 1999-2000 (US\$ 846 milhões. A United Airlines, a maior companhia de aviação do mundo, vendeu US 500 milhões pela Internet. Embora seu faturamento anual seja quatro vezes o da Southwest. Ver Kalakota; Whiston 2001.

Ou seja, a necessidade de informação como consequência das transações realizadas nos mercados virtuais, propiciou o aparecimento dos infomediários¹⁷, ou corretores de informação cujo papel é o de prover de informação como forma de serviço aos internautas que realizam suas compras na Rede. Por exemplo, quem vai comprar um carro precisa de informações sobre carros novos, usados, peças, seguro de carro, informações financeiras, etc. Encontrar informação sobre cada um destes aspectos numa única fonte, é difícil e torna-se uma tarefa muito dispendiosa em termos de tempo de acesso e tempo de navegação. Assim o papel do corretor de informações é de extrema importância.

1.1.5.2 O padrão *click-and-brick*

O padrão *click-and-brick*¹⁸ combina as características da nova economia e da velha também Fig 6. Para os autores esses tipos de empresas estão se parecendo cada vez mais com empresas da nova economia. Uma vez que exploram a tecnologia para alcançar maior produtividade. Para os autores as tendências mais fortes em andamento, provavelmente não serão as companhias que vendem estritamente pela Rede e sim, aquelas cujo modelo é híbrido, *click-and-brick* ou seja *on-line/off-line*, que incorpora práticas de negócios virtuais e físicas. Este modelo permite a existência de negócios *off-line* que lucrem ao associar-se com uma empresa *on-line*. Ao mesmo tempo, várias empresas baseadas na Internet também estão procurando construir um canal físico do mundo real em adição ao virtual.

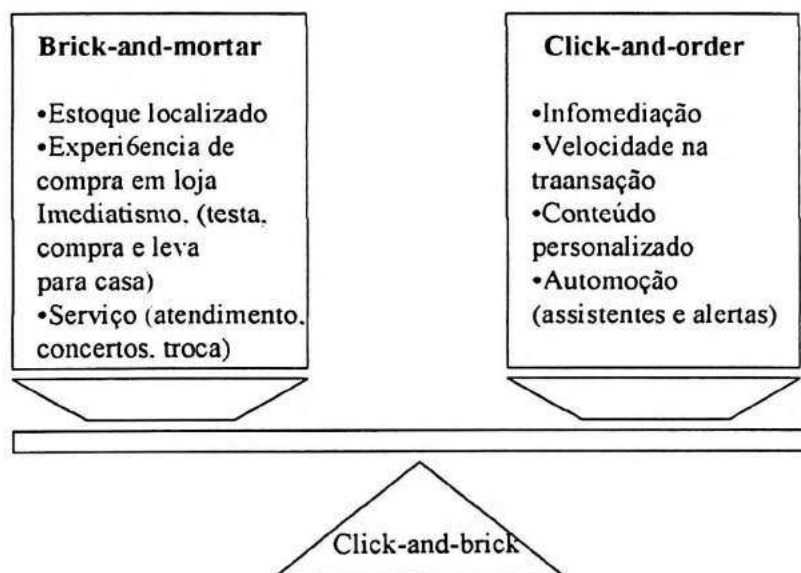
No Brasil por exemplo, as linhas aéreas Gol, vende aproximadamente 20% de passagens pela Internet. Porém é um canal alternativo já que ainda utiliza os agentes de viagens como canais tradicionais. Neste caso, pode-se dizer que a Gol utiliza o padrão *click-and-brick*. Através de outros exemplos, podemos confirmar estas tendências mencionadas pelos autores: empresas

¹⁶ Para uma análise detalhada da desintermediação, consultar: Jallat Frederique. Désintermediation et stratégie sur Internet: reconstitution des filières, nouveaux acteurs et réintermediation. Revue Française du Marketing No. 177/178 : 2000/2-3.

¹⁷ Chamado também de hypermediação. Ver Evans e Wurster (2000)

como Pão de Açúcar, Magazines Luiza, Telefônica, General Motors e outras, têm desenvolvido seus negócios on-line, partindo de uma base física.

Fig. 6.- Click-and-brick



Fonte: Kalakota R. E Robinson M. e-business: estratégias para alcançar os sucesso no mundo digital. 2001. Bookman. São Paulo.

1.1.5.3 O padrão de portal eletrônico

KALAKOTA; ROBINSON (2001) definem portal como qualquer intermediário que oferece um conjunto agregado de serviços, para um grupo específico e bem definido de usuários. Os autores citam como exemplos, os portais *Yahoo!* e *Lycos* como portais que organizam notícias, procura e serviços de comunicação que os consumidores querem usar. Por sua vez, os usuários dos portais *e-Bay*, *E-LOAN* e *E*TRADE* administram atividades empresariais associadas à leilões, financiamentos de empréstimo e negociações de ações respectivamente. Para os autores, um portal surge

¹⁸ *Brik-and-mortar*: (tijolo e cimento), varejistas tradicionais que também operam na Internet. *Click-and-order*: (clicar e encomendar), empresas da nova economia cujas vendas ocorrem pela Internet.

quando novos participantes têm sucesso se posicionando entre os clientes e os fornecedores. Os portais oferecem valor agregado a serviços de um canal de mercado ou diminuem os custos de transação associados à relação cliente/fornecedor.

Os autores classificam os portais em:

Superportais: portais que utilizam como atrativo principal o grande potencial de conteúdo e de oferecimento de serviços para agregar e conduzir o tráfego na Internet. Exemplos: AOL (*America On Line*), Yahoo!, Amazon. Com, e Microsoft.

Isto coloca os superportais numa situação de negociação excelente, pois podem entregar nomes de clientes a varejistas *on-line*. O pagamento em troca normalmente é em função do desempenho em que o superportal leva uma porcentagem em cada transação, integrando os seus serviços com os da cadeia de valor.

Portais de leilão: permitem que compradores e vendedores se envolvam em transações além dos limites geográficos e demográficos com vantagens para ambas as partes, pois o objetivo é permitir que o comprador desfrute do prazer de encontrar o que está procurando, e o vendedor obtenha o melhor preço. Por exemplo, o portal de leilão *eBay*¹⁹ é o líder de mercado. A mercadoria é colocada à venda e fica aberta a lances dentro do prazo fixado pelo vendedor. Os vendedores têm o direito de colocar um preço no direito de propriedade, abaixo do qual ele se recusará a vender. Os vendedores listam itens por uma taxa que varia de US\$0,25 a US\$ 2,00 por item. Os vendedores pagam uma comissão que varia de 1,25% a 5% da quantia de transação, que é inversamente proporcional ao valor de transação. A empresa estima que mais de 75% de todas as listagens que entram pela primeira vez são vendidas com sucesso. KALAKOTA; ROBINSON (2001).

Portais de megatransações: são mega-lojas virtuais especializadas em um segmento com capacidade para atrair uma grande massa de clientes

¹⁹ A e-Bay tem mais de 1.2 milhão de contas *on-line* com uma média de 800.000 leilões diários em 1.100 categorias. Abocanha 90% do total das transações de consumidor para consumidor.

satisfeitos. Exemplo, *Travelocity* no segmento de viagens e a *Hoovers* no segmento de notícias . Trata-se de grandes lojas virtuais que a partir de transações num segmento bem definido, agregam serviços e produtos correlatos, em grande escala. O *Expedia* oferece passagens aéreas, quartos de hotel e pacotes passagem/estadia na Internet através de acordos com as principais empresas aéreas e redes de hotel. Segundo os autores, os portais de serviços de viagem estão próximos a consolidar dois segmentos de mercado: o serviço completo *on-line* de agência e o segmento de desconto de preço. No entanto, o sucesso para um portal significa que uma empresa precisa realizar as metas de automatizar processos de reserva e de alcançar sincronização de canal, oferecendo serviço ao consumidor 24 horas por dia durante 7 dias da semana, independentemente do canal de acesso. KALAKOTA; ROBINSON (2001) (op. cit.)

1.1.5.4 O padrão dos construtores de mercado eletrônico

Para KALAKOTA; ROBINSON (2001), um construtor de mercado eletrônico é um intermediário *on-line* que faz a interconexão entre compradores e vendedores díspares num segmento vertical comum. Para os autores, os mercados eletrônicos estão se proliferando de uma maneira bastante acelerada devido principalmente aos benefícios que oferecem, dando poder de barganha tanto a compradores como também a vendedores. Os vários tipos de construtores de mercado eletrônico obtêm suas receitas do uso de um modelo de negócio de transação, subscrição o preço final, Quadro 1. Usando o modelo de transação, o construtor de mercado ganha uma porcentagem da quantia da transação global (entre 0,5% e 10%) e a taxa dividida freqüentemente entre comprador e vendedor. No modelo de subscrição, é cobrada uma taxa fixa, com base no número de transações completadas. No modelo de preço final, ou de distribuidor virtual, o construtor de mercado compra do fornecedor e revende ao comprador . O preço final pode variar de 2% a 10% dependendo do produto comprado ou dos serviços auxiliares oferecidos.

1.1.5.5 O padrão de “produtos digitais” puramente eletrônicos (*pure-players*)

Este padrão corresponde à entrega de produtos digitais (hardwares, softwares, música digital, vídeo e notícias). Para os autores, a forma na qual os produtos digitais são entregues já está mudando. No futuro, a entrega virá em muitos casos como um serviço pela Internet em vez de um produto embalado. Contribuem para o crescimento de produtos digitais a proliferação dos dispositivos de acesso à Internet – como caixas de controle, consoles de videogames- , a disponibilidade abundante e relativamente barata de largura de banda, PCs (computadores pessoais) mais baratos, mais aplicação APIs, (*application programming interface*).

Mais recentemente, a *eXtensible Markup Language (XML)* – uma linguagem de programação que forneceu meios de descrever dados para intercâmbio em formato aberto – permite que o conteúdo digital seja escrito de forma que se comunique com a fala de outros sistemas, o que significa que tal conteúdo aparecerá em uma forma nova e diferente.

KALAKOTA; ROBINSON (2001) caracterizam três tipos de atividades empresariais atuais no mercado digital:

- Tecnologias para o usuário final: serviços e produtos de alta qualidade fornecem aos consumidores e às empresas as experiências interativas que eles exigem.
- Plataformas de *software* e *hardware* dão suporte a modelos de negócio expandidos e sustentáveis para a indústria de produtos digitais.
- Uma infra-estrutura de distribuição permite que os produtos digitais sejam entregues com facilidade e rapidez, a um custo mais baixo, em qualquer lugar.

Quadro 1.- Modelos de negócios de construtores de mercado eletrônico

Conceito	Modelo	Exemplos
Trocas	Mercados bilaterais em que compradores e vendedores negociam preços. através de um sistema de lances e perguntas. Opera com produtos como <i>commodities</i> , itens perecíveis, ou intangíveis (energia elétrica). Funciona bem quando o preço real de mercado é difícil de se descobrir.	Altra (energia), Paper Exchange (produtos de papel), GoFish.com (peixe congelado)
Distribuidores virtuais	O construtor de mercado assume o controle das contas a receber, mas não assume o controle físico do estoque. Geralmente são mercados em que intermediários se concentram na re-integração da cadeia de valor. Em muitos setores, pequenas mudanças na economia e tecnologia, podem levar a uma enorme variação na lucratividade ao longo da cadeia	VerticalNet, hsupply.com, Chemdex
Geração de oportunidades de negócios	Dirigido para vendedores, eles faturam com propaganda, comissões sobre vendas ou taxas para entrega de oportunidade de negócios qualificados ao fornecedor. Geram RFPs (requisições para propostas) e RFQs (requisições para cotas) para os compradores. Fornecem valor pelo entendimento das necessidades de seus usuários e pela integração e agregação de conteúdo, informação e transações para compradores e vendedores. A maioria destes mercados tentam migrar para o modelo de agregação de transação orientada a catálogo.	PhotonicsOnline (lasers), SolidWasteOnline.com (sistemas de tratamento de água) Quetlink (componentes eletrônicos)
Agregadores de catálogo	Ajudam a normalizar a informação que vem de diferentes fontes para garantir a comparação de produtos e serviços similares. Eles funcionam como distribuidores virtuais, mas não tomam posse dos bens. Coletam as taxas de transações sobre as compras, porém podem gerar faturamento adicional via carta de crédito, administração de logística, execução, seguro ou outras funções que dão suporte ao processo de transação.	PlaticsNet, SciQuest, Testmart
Leilões	Permitem que vários compradores façam lances competitivamente por produtos de fornecedores individuais e são mais adequados para bens "difíceis de se movimentar". Os preços do leilão se movimentam somente para cima.	AdAuction, TradeOut.com
Leilões reversos	Os compradores apresentam as suas necessidades de um produto ou serviço e então os fornecedores dão lances. Diferentemente dos leilões, os preços do leilão reverso se movimentam para baixo.	FreeMarkets, DoveBid

Fonte: Kalakota R. E Robinson M. e-business: estratégias para alcançar os sucesso no mundo digital. 2001. Bookman, São Paulo.

1.1.6 Impactos do Comércio Eletrônico

O comércio eletrônico é ainda uma área muito nova, praticamente não existindo na literatura pesquisada, suficientes trabalhos como produto de pesquisas empíricas. No entanto, com base em evidências reais advindas de práticas empresarias e realidade dos mercados, há consenso entre os autores

de que embora o comércio eletrônico seja uma área nova, seu campo de aplicação é bastante extenso e tem um enorme impacto na sociedade como um todo e principalmente nas organizações, alterando a maneira (o padrão) de se fazer negócios. LAUDON (2000), SWASS (2000), MORATH (2000), KALAKOTA; ROBINSON (2001), TURBAN et al. (2000), BLOCH; SEGEV (1998); PORTER (2001).

Tomando em conta a natureza das transações, o campo de aplicações do comércio eletrônico é bastante amplo: *Business-to-business (B2B)*, *Business-to-consumer (B2C)*, *Consumer-to-consumer*²⁰ (*C2C*), *Consumer-to-business (C2B)*²¹, *Intrabusiness* (comércio eletrônico organizacional)²², TURBAN et al. (2000).

Entretanto, sendo o propósito deste estudo o entendimento do comércio eletrônico sob a ótica das aplicações *B2C – Business to Consumer* a análise ficará restrita somente ao campo tais aplicações. Essas aplicações referem-se aos modelos de negócios de marketing para clientes finais, ou marketing de consumo. TURBAN et al. (2000), chama de modelos de negócio de marketing eletrônico. Este modelo pode ser aplicado tanto à venda de produtos como também à venda de serviços.

Quanto à relação indústria -consumidor final, os autores salientam que as vendas diretas eletrônicas para os consumidores finais são feitas via de regra, pelos varejistas. No entanto, o comércio eletrônico permite às empresas industriais realizarem negócios de maneira direta com os consumidores, criando assim canais alternativos eletrônicos diretos. Fig. 7. Onde a lógica da alternativa para a desintermediação, é a reintermediação. Ou seja, existe uma mudança da função da intermediação, do sistema tradicional (atacadistas, distribuidores e varejistas), para novos intermediários entrantes chamados de intermediários eletrônicos (lojas virtuais, serviços de busca e diretórios, e agentes virtuais) Por exemplo, no Brasil podemos citar o caso do setor

²⁰ Consumer-to-consumer: o consumidor vende diretamente para outros consumidores. Exemplo: vendas individuais em avisos classificados. (carros, casas e apartamentos, etc.

²¹ Consumer-to-business (C2B): Indivíduos que vendem produtos ou serviços às organizações. Também indivíduos que procuram vendedores, interagem com eles e concluem a transação.

automotivo, onde as indústrias vendem diretamente pela Internet para os clientes finais com desconto. (General Motors, Volkswagen, Fiat e Ford). Na indústria de comidas e bebidas, ainda não há evidências de vendas diretas para os consumidores finais, porém há canais para realização de marketing direto, e serviços ao consumidor (Nestlé, Grupo Unilever, entre outros). Nestas indústrias, provavelmente ainda não existem iniciativas de vendas diretas provavelmente por uma questão de custos associados à logística necessária para entrega de baixos volumes.

Em relação à indústria de serviços, TURBAN et al. (2000) destacam a diferença entre a indústria manufatureira, a indústria de serviços em função das dimensões do comércio eletrônico (Comércio eletrônico puro: quando as dimensões produto, processo e agente, são digitais. Comércio tradicional: todas as dimensões são físicas. Comércio Eletrônico físico/digital: quando pelo menos uma das dimensões é digital) CHOI et al. (1997).

TURBAN et al. (2000), destaca as características de venda na Internet de dois segmentos da indústria financeira e viagens e turismo, pelas suas particularidades.

No setor financeiro, os bancos e corretoras começaram a vender *on-line*, mesmo antes da Internet, devido principalmente à digitalização do processo como um todo. No começo, os bancos forneciam um *diskette* com o software ao cliente. O software que era instalado no PC (computador pessoal) do cliente, permitia o acesso às bases de dados do banco através de linhas privadas e posteriormente através da Internet. Depois, os bancos permitiam aos clientes baixar os softwares pela Internet ao invés de utilizarem *diskettes*. Hoje, não há mais necessidade da utilização do software por parte do cliente, já que através do *browser*²³, pode preencher todas as funções necessárias para fechar a transação.

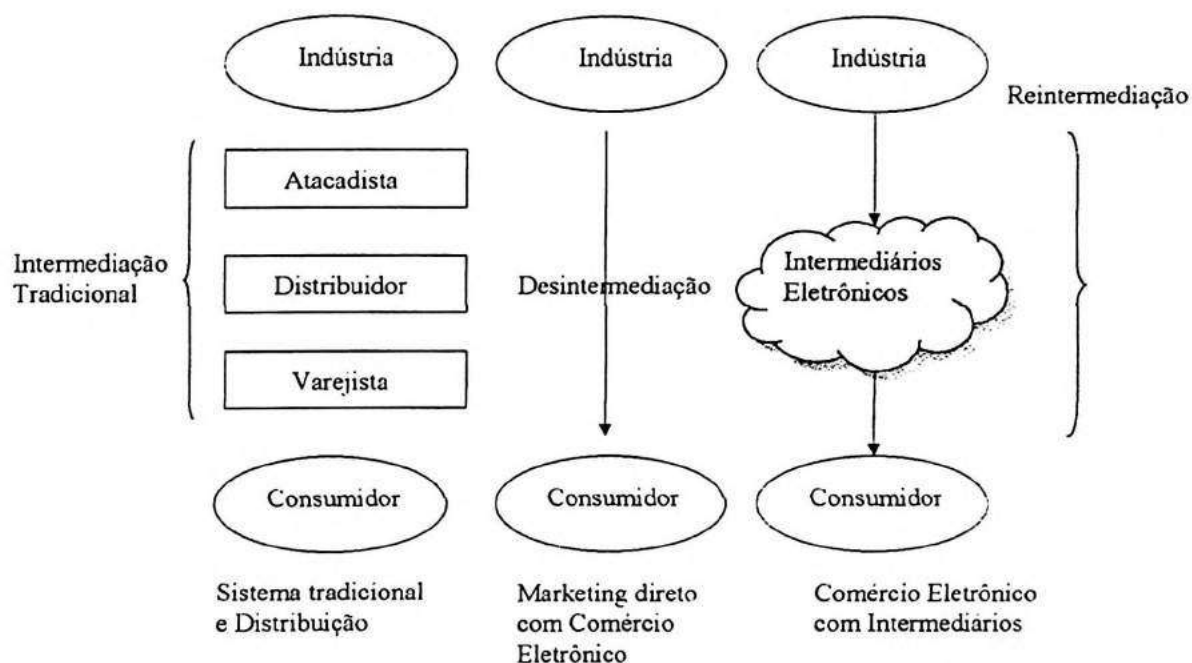
No setor de viagens e turismo, as transações de comércio eletrônico

²² Intrabusiness (organizacional) EC: todas as atividades organizacionais realizadas através da Intranet. Inclui troca de bens, serviços e informação.

²³ *Web browser*: ferramenta padrão que permite um conjunto de funções e características para operar de maneira integrada na Internet: e-mails, edição de páginas HTML Web, navegação e hiperlinks. Os dois maiores browsers de mercado são Netscape Communicator 4.0 e Microsoft Internet Explorer 5.0 (IE 5.0).

vêm se expandindo rapidamente. Segundo a *Forrester Research Inc*²⁴, em 2002, aproximadamente 30% de todas as transações de comércio eletrônico *B2C–Business-to-Consumer* serão relacionadas ao setor de viagens e turismo. Os sites de viagens e turismo integram todos os serviços de viagens, hospedagem e aluguel de carros. Exemplos dos maiores sites: www.expedia.com; www.travelocity.com; www.previewtravel.com; www.reservations.com; www.itn.net; www.thetrip.com; www.travelweb.com; www.priceline.com; www.lonelyplanet.com.

Fig. 7.- Desintermediação e Reintermediação



Fonte: Laudon et al. *Electronic Commerce: A Managerial Perspective*. 2000.

Foram identificados dois tipos de impactos propiciados pelo comércio eletrônico: um, em nível da indústria, cuja análise se reverte basicamente à análise estrutural da indústria para criação de vantagem competitiva. PORTER (2001), SWASS (2000). Outro, pode ser identificado sob o ponto de vista da

²⁴ Instituto internacional de pesquisa que atua na Internet.

agregação de valor, ou seja, através da análise pontual das diferentes funções agregadoras de valor da empresa. BLOCH; SEGEV (1998).

1.1.6.1 Impactos sob a ótica estrutural da indústria

Na concepção de SWASS (2000), o mundo se encontra em fase de mudança: da adoção de um mundo puramente virtual e outro puramente físico, para um estado onde o virtual passa a ser parte integrante do mundo físico real. Ou seja, a nova economia implica também a velha economia; a junção do físico com o real. As corporações vêm sendo transformadas através de novos processos de negócios, para a utilização da Internet e Web.

As cadeias de suprimentos, estão se transformando em redes de suprimentos com uma infra-estrutura comum que facilita os processos de *outsourcing*²⁵, possibilitando também novas configurações corporativas de negócios, ao mesmo tempo em que novas firmas emergem para se especializarem em torno de suas competências para agregar valor às economias de escala, escopo e conhecimento das grandes corporações.

Por outro lado, as novas tecnologias de *wireless*²⁶, fibra ótica, e telecomunicações, permitem a comunicação de voz e dados em tempo real. Novas soluções de processamento de texto via *Web* permitem a inclusão de informação advinda de artigos e jornais de revistas físicos, no mundo virtual, na forma de conteúdo.

Na medida como o nosso pensamento e a maneira de se fazer negócios é influenciada pela *Web*, a sofisticação do comércio eletrônico avança propiciando novas estruturas de negócios e novas arenas de competição. Os varejistas *Click-and-mortar* e seus provedores de serviços, estão se transformando em fortes concorrentes dos *Pure-players*, SWASS (2000).

Alterando aceleradamente o ambiente de negócios e seus paradigmas, o comércio eletrônico coloca em xeque as instituições existentes. Na transição para o novo jogo, a riqueza será redistribuída, resultando em novos vencedores

²⁵ Outsourcing: prática de contratação terceirizada de operações de redes de telecomunicação. desenvolvimento de aplicações e sistemas de informação. Laudon. 2000.

²⁶ *Wireless*: comunicação sem fio.

e perdedores, tanto em nível de nações, como das empresas. A primeira mudança de mentalidade provocada pela *Internet* é que ela faz com que toda companhia se torne uma empresa de mídia. O valor de um *site* é determinado pelo número de acessos e de páginas que são visitadas. Muitas firmas buscam criar uma "comunidade virtual", onde pessoas com interesses similares possam encontrar-se virtualmente. As comunidades virtuais proporcionam bases eficientes para consecução de novos negócios e sua formação é a razão para disponibilizar serviços sem custo para o usuário final. SWASS (2000).

ARMSTRONG; HAGEL (1997), vão de encontro com as afirmações de SWASS (2000) ao salientar que a importância dos tipos de organização eletrônica como uma estratégia para obter sucesso nos mercados *on-line* ou eletrônicos.

"...O sucesso comercial no mercado on-line pertencerá às companhias que organizarem comunidades eletrônicas para atender às múltiplas necessidades sociais e econômicas....."
ARMSTRONG; HAGEL (1997).

Os autores fazem um apelo ao aspecto organizacional das empresas em relação à necessidade de adequação estrutural das mesmas aos novos modelos de negócios propiciados pelo comércio eletrônico. Acrescentam assim, que contudo, é de se prever que empresas não nascidas eletrônicas devam ter maior dificuldade de adaptação ao novo modelo de negócios, como conseqüência da mudança radical de mentalidade requerida para operar eletronicamente. Como o universo do comércio eletrônico na rede ainda está em formação, a nova mentalidade é volátil, imposta por novas regras de competição, à medida que elas vão sendo criadas.

A atuação eletrônica exige, por exemplo, uma estrutura e cultura organizacionais diferentes e enfoque no desenvolvimento de sistemas de suporte e de redes virtuais de trabalho. Também é fundamental que o modelo de negócios de *Internet* da companhia seja coerente com o modelo de negócio global da empresa. A logística, o conhecimento dos clientes (pela manutenção

de bancos de dados com informações que permitam proceder a formas avançadas de marketing de relacionamento) e a rapidez de resposta passam a ser fatores competitivos ainda mais decisivos. A empresa também pode ficar vulnerável a novas formas de concorrência vindas do exterior. Aqueles que não se ocuparem de tais desafios correm o risco de ficar fora do mercado. ARMSTRONG; HAGEL (1997).

Na visão de PORTER (2001), a tecnologia da *Internet* provê melhores oportunidades para as empresas estabelecerem diferentes posicionamentos competitivos. Porém a *Internet* per se não representa uma panacéia. Ela tem caráter estratégico complementar quando alinhada com a estratégia da empresa como um todo. O autor faz um alerta sobre as distorções de mercado provocadas pelo aparecimento do novo fenômeno tecnológico, que nos seus primeiros estágios pode refletir resultados não confiáveis, nem para as empresas, nem para os consumidores. O autor destaca três razões pelas quais os sinais de mercado podem ser distorcidos, apresentando indicadores não confiáveis: (i) as indústrias que utilizam *Internet*, têm subsidiado as compras dos produtos e serviços com a finalidade de aumentar a penetração e base de clientes. Ou seja, os preços não reais, têm provocado demandas artificiais; (ii) os consumidores, têm acessado a *Internet*, somente por curiosidade sem que isto represente de fato, a utilização para fins de compra; (iii) os ganhos do *e-commerce* obtidos pelas empresas que deveriam ser medidos através de índices de lucratividade, têm sido valorizados pelo valor da empresa em termos de preço de ações, mas não necessariamente em dinheiro efetivo. Por exemplo, os US\$450 milhões ganhos pela Amazon.com, representam o valor das suas ações, apesar da empresa apresentar prejuízo acumulado. PORTER (2001).

Na procura de um caminho que leve a uma consideração mais realista do valor das empresas, PORTER (2001) destaca dois posicionamentos: o primeiro, onde muitos negócios na *Internet* parecem artificiais porque utilizam meios artificiais para competir e são capazes de levantar capital sem ter que demonstrar viabilidade. Em segundo lugar, na fase de transição econômica

pela que o mundo atravessa, parecem existir novas regras de competição, nas quais um requisito fundamental é a criação de valor econômico e que atua como árbitro dos novos processos de negócios.

Para o autor, o valor econômico de uma empresa, não é mais do que o *gap* existente entre o preço de um produto e o seu custo, e é confiavelmente medido pela lucratividade.

Ao estabelecer o sentido de criação de valor econômico relacionado com a Internet, PORTER (2001) faz uma distinção entre a utilização da Internet como meio de operação comercial, e a tecnologia da Internet propriamente dita, como ferramentas de customização de *sites* ou serviços de comunicação em tempo real. Conclui enfaticamente que é a utilização operacional da *Internet* o que cria valor econômico para as indústrias.

Ao questionar a utilização da *Internet* para criação de valor econômico para as empresas, PORTER (2001) sugere a análise de dois fatores fundamentais para responder a esta pergunta:

- A estrutura da indústria, que determina a lucratividade do competidor, e;
- A vantagem competitiva sustentada, que permite à empresa, fazer frente à concorrência.

Estes dois fatores representam os norteadores universais que transcendem todo tipo de negócio ou tecnologia.

1.- Quanto à estrutura da indústria, o autor destaca os fatores que afetam tanto positiva como também negativamente à indústria, colocando em evidência, que a evolução da Internet, propiciará uma consolidação no mercado, levando a pressionar a lucratividade de muitas empresas, como já acontece hoje em dia com as *empresas.com*²⁷. Mas, na medida que a consolidação entre novos *players* é inevitável, outras empresas estabelecidas, já assimilaram a Internet e conseguiram desenvolver novas aplicações. Figura 8.

Por outro lado, com a combinação de novas e velhas empresas e barreiras de entrada menores, o mercado se encontra conta agora com um

²⁷ Empresas virtualmente localizadas cujo negócio é a venda de conteúdo, acesso, ou intermediação, etc.

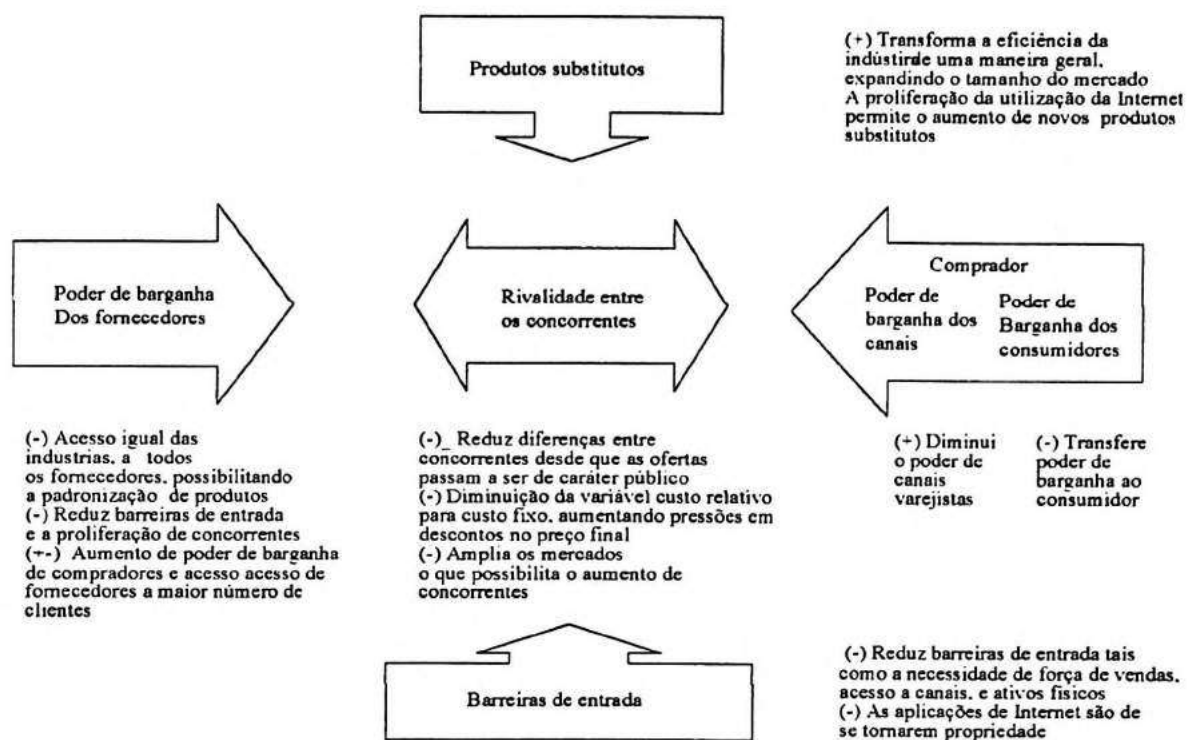
aumento considerável de concorrentes. O poder de barganha dos consumidores tende normalmente a aumentar, na medida em que as empresas precisam apresentar níveis de serviço real de maneira a se diferenciarem. Na medida em que os consumidores se familiarizam com a Internet, a sua lealdade com o primeiro fornecedor, tenderá a diminuir devido a que ele perceberá que o custo de mudança de um fornecedor para um outro é baixo.

Para um correto entendimento dos impactos da Internet na estrutura das empresas, PORTER (2001), frisa como exemplo, o negócio dos *e-marketplaces*, que automatizam os processos de compra corporativa, ligando compradores e fornecedores eletronicamente. Os benefícios oferecidos aos compradores, incluem baixos custos de transação, fácil acesso à preços e informação sobre produtos e compra conveniente de serviços associados. Os benefícios para os fornecedores envolvem custos de venda mais baixos, baixos custos de transação, acesso a mercados geográficos maiores e a exclusão de canais intermediários. A atratividade do *e-marketplace* depende muito do tipo de poder intrínseco de compradores e fornecedores num setor específico. Se eles se encontram fragmentados, seu poder de barganha será fraco e o *e-marketplace* não será lucrativo.

2.- Quanto à vantagem competitiva sustentada, o autor salienta que existe somente uma maneira de se diferenciar através de desenvolvimento de vantagem competitiva na Internet: operando em custo mais baixo e oferecendo um preço prêmio, ou ambas. Vantagens de preço e custo podem ser dadas de duas maneiras: uma, através da eficácia da operação, ou seja, fazendo o mesmo que o concorrente, porém de uma maneira melhor, utilizando melhores tecnologias, pessoas melhor treinadas, inputs superiores e uma estrutura de gerenciamento mais eficaz. A outra maneira de atingir um bom posicionamento competitivo, é fazendo coisas diferentes que o concorrente, de maneira a entregar uma proposta

de valor única ao consumidor, ou seja, através de um diferente e característico conjunto de valores, diferente pacote de serviços, ou diferentes arranjos logísticos.

Fig. 8.- Impactos da Internet na Estrutura da Indústria



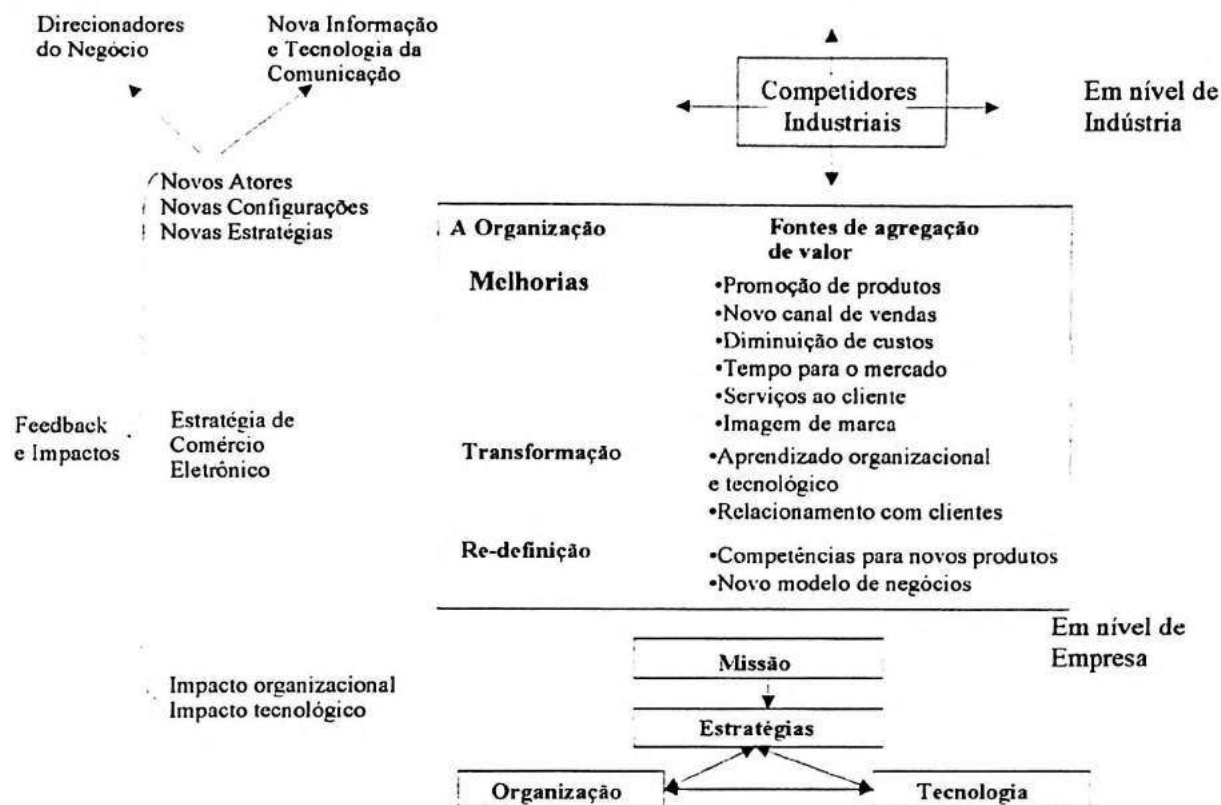
Fonte: Porter. Impactos da Internet na Estrutura da Indústria. Porter 2001. Harvard Business Review. R0103D.

A Internet afeta tanto a eficácia operacional, como também o posicionamento estratégico, de maneiras diferentes: torna mais difícil a manutenção de vantagens operacionais, ao mesmo tempo que prevê oportunidades novas para o atingimento de posicionamento estratégico.

1.1.6.2 Impactos sob a ótica do valor agregado

TURBAN et al. (2001) salientam que o modelo desenvolvido por BLOCH; SEGEV (1998), permite identificar os impactos do comércio eletrônico nas empresas em relação à agregação de valor na cadeia produtiva, em três níveis: Fig 9.

Fig. 9.- Análise do Impacto do Comércio Eletrônico



Fonte: Block e Segev. (1998). In Turban et al. Electronic Commerce: A Managerial Perspective. Prentice-Hall Inc. 2000.

1. Na função de marketing
2. Na transformação das organizações
3. Na re-definição dos modelos de negócio da organização

1. TURBAN et al. com base nas afirmações de BLOCH; SEGEV (1998), sustentam que o marketing tradicional direto via catálogos por correio e telefone (*telemarketing*) movimentou nos Estados Unidos em 1998, o volume de US\$75 bilhões em vendas. No mesmo ano, o marketing direto via computadores (B2C), totalizou US\$ 2 bilhões, volume que cresceu mais de 1000 por cento em menos de quatro anos. BLOCH; SEGEV (1998), identificam os seguintes impactos:

- Promoção de produtos: o comércio eletrônico reforça a promoção de

produtos e serviços através de ações diretas, acesso a informação e contato interativo com os clientes.

- Novos canais: o comércio eletrônico cria novos canais de distribuição para os produtos existentes graças ao seu contato direto com os consumidores e à natureza bidirecional da comunicação.
- Custos: os custos de entrega de informação através da Internet diminuem toda vez podem ser diminuídos em relação a outras mídias. O que torna a Internet um veículo de mídia. Também no caso de distribuição de produtos digitais, (música, vídeo e software) os custos de entrega física são praticamente eliminados.
- Redução do tempo de entrega: a entrega de produtos e serviços digitais pode ser reduzida à segundos, assim como também o trabalho administrativo relacionado à entrega física, sobre tudo para fora das fronteiras geográficas.
- Customer service (serviço ao cliente): a possibilidade do cliente acompanhar um pedido e conhecer o *status*, com acesso direto à área responsável. Por outro lado, também a disponibilidade de serviços especializados através dos chamados *help-desk*, nos quais agentes especializados direcionam os clientes na solução de problemas técnicos.

De acordo com TURBAN et al. (2001), o comércio eletrônico tem impactos associados aos já descritos acima, que conseqüentemente possibilitam a melhora de algumas estratégias de marketing como customização, propaganda e sistemas de pedidos.

A natureza digital do comércio eletrônico possibilita a customização de produtos e serviços, contrariamente às compras físicas limitadas a produtos padronizados. O modelo de negócios da DELL *Computers* é um exemplo claro deste tipo de benefício.

A propaganda realizada através do marketing direto e dos processos de customização, é mais efetiva daquela tradicional voltada para a massa pelo fato de ser diretamente dirigida ao cliente.

Os processos de pedidos dos clientes podem ser dramaticamente melhorados através da utilização da Internet como ferramenta. Quando feitos eletronicamente, os pedidos são direcionados para o *site* processador de pedido e imediatamente para o sistema de pagamentos. O que, além de permitir rapidez na compra, elimina a necessidade da participação dos vendedores no processo, liberando seu tempo para dedicação exclusiva às vendas.

2.- Quanto à transformação das organizações, BLOCH; SEGEV.(1996) sustentam que o rápido avanço do comércio eletrônico forçará às empresas a se adaptarem da maneira mais rápida às novas tecnologias. A curva de aprendizagem para chegar a dominar tais tecnologias assim como também a reformulação do relacionamento com os clientes, é tão inclinada que representa um processo de aprendizagem vagaroso que não pode ser feito do dia para à noite. Ao mesmo tempo, as novas tecnologias requerem de novas abordagens estruturais, onde a estrutura organizacional da unidade de negócios que lida com o comércio eletrônico, terá que ser diferente daquelas tradicionais de vendas e marketing e novos processos terão que ser desenhados para permitir flexibilidade, obrigando assim a mudanças estruturais nas empresas que propiciarão transformações importantes.

3. Quanto à re-definição das organizações, TURBAN et al. (2001), salientam que o impacto do comércio eletrônico, propiciará transformação nas organizações a partir da possibilidade de desenvolvimento de novos produtos a serem criados ou inovações a partir dos existentes e conseqüentemente a formulação de novos modelos de negócios. Tais mudanças redefinirão a missão da organização e a maneira como opera. A customização em massa permite criar novos produtos para cada consumidor. O consumidor através da *Web* pode desenhar e configurar seus produtos. Por exemplo, a própria customização e auto-desenho de produtos como camisetas, móveis, carros, sapatos e relógios, é uma prática comum na maneira de vender pela *Web*. As empresas *Dell Computers*, *Nike*, *JCPeney* e *Levi's* utilizam a mesma

abordagem. Esta maneira de vender, impacta na re-formulação do modelo de negócios, (o modelo de negócios não somente leva em conta a maneira de vender da empresa e sua estrutura tecnológica e comercial, como também a estrutura dos fornecedores, compradores, intermediários e clientes, ou seja todas as características de uma nova cadeia produtiva. TURBAN et al. (2001).

1.1.7 A Internet Como o Principal Catalisador do Comércio Eletrônico

A Internet é a rede de alcance mundial que mais cresce no mundo. Quadros 2 e 3. Sua difusão acontece numa velocidade impressionante, o que pode ser explicado em parte por sua facilidade de uso e características democráticas, pois não possui um proprietário ou administração formal. Pode-se ter acesso a ela de qualquer parte do globo, bastando para isso possuir um computador comum com modem e dispor de uma linha telefônica. Paralelamente, suas propriedades multimídia facilitam a criação de aplicações interativas. Isso tudo a custos relativamente baixos em comparação a outras plataformas.

Quadro 2.- Evolução de Usuários da Internet no Mundo

Data	Número de usuários	% População	Fonte
12/(1996)	36 milhões	0,88	IDC
02/(1997)	57 milhões	1,41	MIDAS
12/(1997)	70 milhões	1,71	IDC
01/(1998)	102 milhões	2,49	MIDS
07/(1998)	147,8 milhões	3,62	Computer Industry Almanac
02/(1999)	153,5 milhões	3,75	Nua Ltd
12/(2000)	451,04	7,43	Nua Ltd
03/(2001)	458,11	7,55	Nua Ltd
07/(2001)	510,09	8,44	Nua Ltd
12/(2001)	552,21	9,10	Nua Ltd
01/(2002)	562,47	9,26	Nua Ltd
05/(2002)	580,78	9,57	Nua Ltd

Fonte: <http://www.nua.ie/>

Quadro 3.- Evolução de Número de Usuários de Internet no Brasil

Brazil			
Mês	População	%	Fonte
Septembro 2002	13.98 million	7.77	<u>Nielsen NetRatings</u>
Maio 2002	13.62 million	7.74	<u>Nielsen NetRatings</u>
Julho 2001	11.94 million	6.84	<u>Nielsen NetRatings</u>
Junho 2001	10.4 million	5.96	<u>Nielsen NetRatings</u>
Novembro 2000	9.84 million	5.7	<u>Nielsen NetRatings</u>
Septembro 2000	8.65 million	5.0	<u>Media Metrix</u>
Dezembro 1999	6.79 million	3.95	<u>Computer Industry Almanac</u>
Julho 1999	3.1 million	1.8	<u>Brazilian ISC</u>
Novembro 1998	3.5 million	2.1	<u>Brazilian ISC</u>
Outubro 1998	3.4 million	2	<u>IBOPE</u>
Maio 1998	1.3 million	0.8	<u>Brazilian ISC</u>
Março 1998	2.5 million	1.5	<u>IBOPE</u>
Dezembro 1997	1.3 million	0.64	<u>Brazilian ISC</u>
Novembro 1997	1 million	0.61	<u>IBOPE</u>
Julho 1997	1.15 million	0.6	<u>Brazilian ISC</u>
Dezembro 1996	740,458	0.45	<u>Brazilian ISC</u>
Janeiro 1996	170,429	0.1	<u>Brazilian ISC</u>

Fonte: <http://www.nua.ie/>

O desenvolvimento de aplicações para a tecnologia da Internet é bastante dinâmico e flexível. Pensando em termos da base de comércio eletrônico existente atualmente, sua evolução foi espantosa: praticamente tudo o que há foi desenvolvido nos últimos três anos.

As aplicações de comércio eletrônico podem ser voltadas para toda a *Internet* (fazendo com que as empresas possam ligar-se a indivíduos e outros negócios presentes na *Web*, a parte interativa da rede), para as *Intranets* (sistemas que usam a tecnologia da *Internet* no âmbito da empresa, protegidos do meio exterior) e para as *Extranets* (extensões do acesso as *Intranets* para o uso de pessoas de fora da empresa e de outras organizações).

Dentre as vantagens potenciais para a firma que podem ser atingidas estão a redução dos custos de comunicação e transação, a promoção de coordenação e colaboração, a aceleração da distribuição do conhecimento, a criação de novos canais de Marketing e Vendas, a criação de relacionamentos mais próximos com os consumidores, à flexibilidade para entregar produtos e serviços individualizados. E há ainda, evidentemente, inúmeras outras possibilidades.

1.1.7.1 Diferença entre Comércio via Intranet e via Internet

Segundo WHITELEY (1998), as transações via *Internet* podem ser divididas em redes privadas entre parceiros de transação (*Intranet*) e as transações pessoais (*Internet*).

Os negócios de *Intranet* tendem a se concentrar em uma área de fornecimento secundário (computadores e materiais de escritório são bons exemplos) em oposição à compra de produção ou serviços primários (como componentes para uma montadora ou mercadorias para um varejista).

A *Internet* é uma rede de acesso público e, assim sendo, *sites* comerciais podem ser visitados por qualquer um com acesso à rede. Alguns *sites* oferecem apenas oferecer somente informações mas muitos oferecem também a perspectiva de uma transação *on-line*. O *site* comercial na *Internet* tem uma função similar às lojas concretas mas tem também muitas diferenças importantes.

Quanto às vantagens da utilização do comércio eletrônico, WHITELEY (1998) analisa o valor potencial a ser acrescentado pela *Internet* em cada

estágio do processo de transação. Este valor, segundo este autor, é muito dependente na natureza do produto ou serviço sendo vendido. O Quadro 4, a seguir apresenta os estágios do processo de transação, segundo a divisão de Whiteley.

Quadro 4.- Ciclo de Transação

Ciclo de Transação		
1.	Busca	Pré-venda
2.	Negociação	
3.	Pedido	Execução
4.	Entrega	
5.	Fatura	Fechamento
6.	Pagamento	
7.	Pós-venda	Pós-venda

Fonte: Witheley, 1998

Busca:

A Internet fornece aos vendedores uma maneira barata de colocar seus produtos no mercado. Ela promove a promoção do produto, pode reduzir o tempo de resposta e, para marcas estabelecidas, pode ser uma parte importante da imagem da marca. Entretanto, estar na *Internet* não garante a atenção do consumidor potencial. Uma das ironias do comércio na *Internet* é o número de organizações que usa material impresso para promover seus serviços na *Web*. Em geral os vendedores acreditam que os consumidores potenciais usem os mecanismos de busca para acharem seus *sites*, um processo que em geral tem uma grande probabilidade de gerar frustração.

A esperança dos vendedores na *Internet* é que uma vez que o cliente ache e use seu *site*, ele voltará outras vezes. Inovadores precoces de sucesso, marcas conhecidas e *sites* multi-serviço, como os *shopping centres* eletrônicos têm vantagem potencial nesta área.

potenciais usem os mecanismos de busca para acharem seus *sites*, um processo que em geral tem uma grande probabilidade de gerar frustração.

A esperança dos vendedores na *Internet* é que uma vez que o cliente ache e use seu *site*, ele voltará outras vezes. Inovadores precoces de sucesso, marcas conhecidas e *sites* multi-serviço, como os *shopping centres* eletrônicos têm vantagem potencial nesta área.

Negociação:

O escopo da negociação, isto é, barganhar a respeito de preço e termos do negócio, é limitado na maioria das transações entre indivíduos e organizações. O advento do comércio na *Internet* não parece mudar esta situação. Entretanto, exemplo de *sites* como a Priceline.com (<http://www.priceline.com>) mostram que isto pode ser possível. Neste *site*, disponível apenas para o público americano, é o cliente que diz quanto quer pagar por uma passagem, ou um quarto de hotel, e as companhias podem aceitar ou não o preço. Para estas empresas, que têm um custo fixo alto, muitas vezes é melhor vender por um preço mais baixo do que deixar o lugar vazio. Os *sites* de leilões em geral, como por exemplo o Valeu! (<http://www.valeu.com.br>) mostram que a *Internet* pode sim ser um novo mecanismo de negociação entre as partes.

Execução e Fechamento

Para transações entre indivíduos e organizações comerciais, é normal que na fase de execução e fechamento sejam feitos em uma só operação. Os bens são selecionados, o pedido é feito, pago e geralmente o cliente leva consigo o bem.

Neste tipo de transação, o comércio pela *Internet* como um novo canal de vendas tem tanto vantagens quanto desvantagens. O uso do sistema permite que a ordem seja feita do conforto da casa do cliente, mas remove do comprador os aspectos sociais de comprar, aconselhamento direto do vendedor e a possibilidade da inspeção física dos bens.

A percepção das vantagens depende do indivíduo, suas circunstâncias

e a natureza dos produtos e serviços sendo oferecidos. Áreas em que o comércio pela *Internet* pode adicionar valor são:

Onde é dada informação extra sobre o produto. Por exemplo, informação de *experts* em *sites* de vendas de vinho (<http://www.wine.com>) ou resenhas de livros em *sites* de livrarias (<http://www.livrariacultura.com.br>);

Onde informação sobre o consumidor pode ser armazenada e utilizada para assisti-lo nos próximos processos de compra. Por exemplo indicações de CDs com base nas últimas compras (<http://www.cdnow.com>) ou listas de últimas compras em *sites* de supermercados;

1.1.8 Situação Geral do Mercado de Comércio Eletrônico

Para melhor compreender como as vantagens do comércio via *Internet* irão afetar a maneira como são feitas as transações, é importante entender a situação atual deste mercado, bem como quais são as expectativas para seu desenvolvimento.

Segundo o relatório do *Boston Consulting Group – BCG* (2000), as compras na América Latina estão hoje concentradas em livros, computadores, e categorias de eletrônicos e supermercados. Como a maior parte dos varejistas *on-line* lançaram seus *sites* no último ano, a seleção de produtos *on-line* ainda é limitada. A região permanece sendo um mercado muito aberto, já que nenhum varejista conseguiu dominar alguma categoria de produto. Mas o *Boston Consulting Group-BCG* espera que, como aconteceu nos EUA, os varejistas que se colocaram *on-line* mais cedo, terão maior facilidade em estabelecer uma posição de liderança nas categorias de produtos.

Na categoria dos livros, tem havido muita atividade, pois os vendedores se apressaram por estar *on-line* na tentativa de se tornar a *Amazon* da região. Ainda assim, nenhum vendedor domina a região, apesar de que muitos varejistas de livros têm planos agressivos de expansão. A categoria de supermercados tem feito uma transição fácil para a *Internet*, já que são capazes de aproveitar sua atual estrutura de entregas a domicílio.

Em todas as outras categorias de varejo, uma multidão de pequenos

negócios está testando o mercado oferecendo uma grande seleção de itens pela Internet. Apesar do crescente interesse de todos os tipos de varejistas por estarem on-line, até agora existem muito poucas ofertas bem desenhadas de presentes, flores, viagens, brinquedos, automóveis e leilões. Existe uma clara oportunidade de estabelecer uma forte posição na maioria nas categorias.

Devido à fragmentada base de varejo e às significativas diferenças culturais entre os países, os portais e *sites* de conteúdo estão tendo um papel crítico no desenvolvimento do *e-commerce* na América Latina, mais do que têm atualmente nos EUA.

Os bancos estão nos primeiros estágios de desenvolvimento na maioria dos países latino-americanos, com exceção do Brasil, que tem um dos canais de *home banking* mais desenvolvidos do mundo. A sofisticação do setor de *home banking* do Brasil está permitindo o desenvolvimento do *e-commerce* na região. Mais de 1,5 milhões de consumidores brasileiros acessam seus bancos via PCs, seja através de discagem direta seja pela Internet.

Os latino-americanos tradicionalmente procuram por bancos com serviços completos, e não corretoras, para produtos de investimento. Apesar disso, *sites* de corretagem on-line e de informação sobre investimentos estão entre os primeiros a se posicionar no mercado da Internet. A entrada de alguns dos líderes americanos na área provavelmente estimularia um desenvolvimento mais amplo do setor de transações on-line na América Latina, mas a região ainda não se tornou uma prioridade em termos de estratégias de crescimento internacional para as corretoras americanas. Ainda assim, o crescente tráfego nos *sites* financeiros latino-americanos mostra que existe um segmento de entusiastas com as finanças on-line, e que, dada oportunidade, podem ser tentados a gerenciar seus *portfolios on-line*.

A seguir, citam-se alguns endereços de grupos de *sites* por categorias:

Livros

<http://www.submarino.com.br>

<http://www.livrariacultura.com.br/>

<http://www.livrariasaraiva.com.br/>

<http://www.sodiler.com.br/>

Supermercados

<http://www.peri-delivery.com.br>

<http://www.uol.com.br/pda>

<http://www.sesupermercados.com.br/>

<http://www.homelider.com.br/>

Finanças

<http://www.zonafinanceira.com.br>

<http://www.investshop.com.br>

<http://www.shopinvest.com.br>

<http://www.itau.com.br>

Portais

<http://www.uol.com.br>

<http://www.americaonline.com.br>

<http://www.zaz.com.br>

<http://www.starmedia.com.br>

Por outro lado, segundo estudo realizado pelo *Boston Consulting Group-BCG* em parceria com a *VISA International*, a indústria de comércio eletrônico latino-americana está começando a reconhecer e explorar o potencial do varejo *on-line*. Os gastos dos consumidores em *sites* domésticos de varejo *on-line* devem alcançar aproximadamente US\$77 milhões em (1999). Na medida em que as barreiras para o crescimento do *e-commerce* continuem a cair, este mercado pode crescer até US\$3,8 bilhões até 2003.

O total de vendas a consumidores deve exceder US\$160 milhões, com aproximadamente US\$90 milhões indo para varejistas baseados nos EUA. O Brasil domina atualmente o mercado de *e-commerce*, representando 88% de todas as vendas *on-line* na América Latina. México, o segundo maior mercado, detém 6% das vendas.

As premissas do BCG para que sejam alcançadas estas metas é de que sejam atingidas uma série de condições prioritárias:

Os custos de acesso à Internet (taxas de telefonia, de provedores de acesso à Internet e de computadores pessoais) devem cair para mais próximos

dos níveis internacionais.

Os varejistas e provedores de plataforma de pagamento terão que lidar com a falta de confiança dos consumidores em sistemas de pagamento *on-line*.

Os consumidores estarão procurando por infra-estrutura de entregas mais confiáveis e com melhor custo-benefício, para que possam ter certeza de que os produtos pedidos *on-line* chegarão até suas casas.

Custos altos, condições econômicas instáveis, regulamentação complicada, fraca infra-estrutura de telecomunicações e uma base de consumidores preocupada com a segurança são algumas das barreiras chaves que atrasam o desenvolvimento de uma indústria de varejo *on-line*.

1.1.8.1 Perfil dos usuários

Dadas as grandes disparidades de rendas na América Latina, não é surpreendente que a taxa de penetração da Internet na população como um todo, seja muito baixa. Entretanto, segundo o relatório do *Boston Consulting Group-BCG*, se as taxas de penetração forem ajustadas usando apenas o segmento da população que pode pagar para estar na Internet, estas, alcançariam 33% no Brasil, 14% no México, 12% na Argentina e 11% no Chile. Entretanto, de uma maneira geral, segundo a *Forester Research* (2001), a taxa de penetração no Brasil é de aproximadamente 5%.

Os estudos do *BCG* sobre os consumidores mostram que os latino-americanos que estão atualmente na rede tendem a ser "*adotadores precoces*", mais orientados para a tecnologia e desejosos de abraçar os novos conceitos em varejo. Na média, 12% dos usuários de *Internet* na América Latina já fizeram compras *on-line*. Apesar deste número estar bem atrás da experiência nos EUA, ele mostra que os latinos-americanos são tão prováveis consumidores *on-line* quanto consumidores de outros países mais desenvolvidos, como por exemplo o Canadá.

A Pesquisa Anual Internet Brasil da IBOPE revelou que em outubro de 2002 foram 7,6 milhões de internautas residenciais ativos correspondendo a um crescimento de 24,5% em relação a outubro de 2001. Quanto aos cidadãos com acesso residencial à Web, foram 14,3 milhões, o que representa um

crescimento de 19% em relação à outubro de 2001.

O País permanece dentro do *ranking* das dez nações que mais utilizam a rede em todo o planeta.

A pesquisa revelou um ritmo bastante acelerado de crescimento no acesso à rede. Em relação a dezembro do ano passado, o índice de crescimento atingiu em média 22%. A marca é tanto mais importante quando comparada a um importante fator da cena econômica - a elevação do dólar -, que tornou os computadores mais caros aos brasileiros.

A expansão da oferta de linhas telefônicas, a tendência ao barateamento dos preços das assinaturas de provedores e a notoriedade da rede, cujas qualidades são exortadas diariamente pelas mídias tradicionais, ajudam a entender porquê, mesmo após a crise do câmbio, o brasileiro cada dia mais se dedica a buscar informação, compras e lazer pela rede.

A pesquisa aponta, entre outros, um aspecto de suma importância para quem já desenvolve ou pensa em traçar uma estratégia de negócios na *Internet*: é cada vez maior o número de pessoas que buscam o acesso à rede a partir de seus domicílios. O percentual de navegantes ancorados em seus lares ficou em 47%, enquanto 37% responderam que entram na *Internet* a partir de seus locais de trabalho. 11% acessam à rede a partir de onde estudam e 16%.

A terceira pesquisa Internet Brasil feita pelo IBOPE revelou, em dezembro de (1998), que 7% dos brasileiros acessavam a rede. No levantamento de junho deste ano, esse percentual subiu para 9%.

Hoje, 56 por cento dos usuários são homens e 44 por cento são mulheres. À luz da curva histórica já delineada nas quatro pesquisas feitas pelo IBOPE, porém, essa distância, ainda grande, vai se estreitando.

Outro dado que merece destaque é a penetração da *Internet* na classe C. A pesquisa mostra que, a exemplo dos levantamentos anteriores, as classes A e B formam a maioria dos usuários, com 84 por cento dos acessantes. Os integrantes da classe C no entanto, apesar de ainda serem apenas 13 por cento das pessoas que navegam regularmente na rede, avançam com maior rapidez sobre ela. Importante característica do usuário brasileiro da *Internet*, de acordo com a pesquisa do IBOPE, é fato de ser, em maioria, um *heavy-user*

(aquele que acessa todos os dias ou quase todos os dias a rede). Nada menos do 47% dos usuários foram identificados pela pesquisa como dentro desta categoria. Representa, em números absolutos, cerca de 1,5 milhão de pessoas. 29% foram qualificados como *medium users* (os que entram na rede pelo menos uma vez por semana).

Abaixo, na rubrica *light users* - os que acessam a *Internet* uma vez por mês ou muito raramente -, 24%.

Para quem tem ou pensa em abrir um negócio na rede, a pesquisa aponta mais uma informação crucial. Nada menos do que 27% dos brasileiros que acessam a rede têm medo de fornecer o número de seu cartão de crédito no momento de fazer um compra. Trata-se de um problema de difícil solução, que irá demandar estratégias específicas de abordagem diferenciada sobre os clientes em potencial.

1.1.8.2 Situação do Brasil

Apesar do baixo PIB *per capita*, a crise econômica e as grandes deficiências de infra-estrutura, o comércio eletrônico floresceu no Brasil. Segundo o BCG, este sucesso pode ser atribuído aos seguintes fatores:

Tamanho da população: atualmente 3,8 milhões de famílias têm o poder aquisitivo para se conectar a *Internet*. Esta ampla base de consumidores levou bancos, varejistas e empresas de mídia a desenvolver ofertas atrativas *on-line*.

A língua portuguesa: o Brasil é cercado por países de língua hispânica e o uso do Inglês é limitado. Isso levou o país a desenvolver conteúdo de qualidade na língua portuguesa. Em particular, o altamente concentrado setor de mídia brasileiro forneceu conteúdo rico em português em todos os meios. Estas empresas de mídia estão tentando construir fortes identidades *on-line* e estão usando seus recursos de informação para fornecer conteúdo *on-line*.

Grandes bancos: Em 1999, aproximadamente 1,5 milhões de brasileiros acessaram suas contas correntes através de computador ou da *Internet*. Este conforto em usar a mídia eletrônica para transações financeiras

facilitará a adoção de comércio eletrônico. Os bancos estão facilitando o desenvolvimento do *e-commerce* através da criação de *shopping centres on-line* “seguros, oferecendo certificados a varejistas e meios eletrônicos de pagamento”.

Grandes varejistas/ marcas fortes: o mercado de varejo brasileiro é mais desenvolvido e empreendedor do que o resto da América Latina, possui grandes lojas de departamento, redes de supermercados e fortes especialistas de categoria. Esta força de marca e apoio do consumidor estimulou a demanda on-line por produtos e serviços.

Surgimento precoce de um importante portal doméstico: o portal *Universo On-line* desanima os muitos competidores globais e regionais que tentam estabelecer uma presença na América Latina. O UOL tem mais de 3 milhões de visitantes latino-americanos, 500 milhões de acessos a páginas por mês e acesso a conteúdo de mídia de seus proprietários (o grupo Abril)

Provedores de acesso à Internet: centenas de provedores competem pelos usuários de Internet brasileiros, mas poucos dominam o setor atualmente. A concorrência levou à criação de redes de servidores de satélite, que permite aos usuários acessarem a Internet com um telefonema local. A competição por preço levou as taxas mensais de acesso para os níveis mais baixos da região: R\$35, cerca de US\$20.

1.1.9 Infraestrutura Tecnológica para o Comércio Eletrônico

De acordo com TURBAN et al. (2000), tanto as aplicações de *B2C-Business to Consumer* como também de *B2B-Business to Business* têm uma mesma infra-estrutura de rede, mesmos protocolos de comunicação, mesmos padrões *Web*, e um mesmo sistema de pagamentos. Assim, a infra-estrutura está baseada em:

- Uma rede de redes
- Protocolos de Internet

- Cliente/servidor baseados na Web²⁸
- Segurança
- Funcionalidades para transações de vendas

Os elementos da infra-estrutura definidos por TURBAN et al. (2000), praticamente coincidem com aqueles apresentados por KALAKOTA; WHINSTON, (1996), sendo que as funcionalidades requeridas para a realização das transações na Web, se encontram melhor detalhadas por TURBAN et al. (op. cit.). Entretanto, a estrutura tecnológica para comércio eletrônico sugerida por KALAKOTA; WHINSTON, (1996), mostra de uma maneira mais didática os elementos contidos e sua relação com as diferentes aplicações.

Desta maneira, para KALAKOTA; WHINSTON, (1996), para a utilização do comércio eletrônico é importante conhecer não só os aspectos do negócio em si mas também os aspectos relacionados à tecnologia de forma a ser possível entender as soluções disponíveis e saber escolher a estratégia correta para um dado ambiente e aplicação KALAKOTA; WHINSTON, (1996).

1.1.9.1 Estrutura genérica para o comércio eletrônico

KALAKOTA; WHINSTON (1996) propõem uma estrutura genérica para as aplicações de comércio eletrônico,. Nela, encontram-se os seguintes componentes: 1) as aplicações de comércio eletrônico, 2) os “pilares” de sustentação. 3) a infraestrutura necessária. Fig 10.

1) A infraestrutura é dividida em quatro camadas:

- A camada de serviços de negócios apóia os processos de compra e

²⁸ Sistema cliente-servidor: é permite distribuir a carga de trabalho entre os vários computadores da rede, proporcionando uma imagem unificada ao usuário. Servidores são computadores compartilhados numa rede, dos quais se pode requisitar informações e aplicativos. São máquinas poderosas, com grande espaço em disco e capacidades avançadas. Clientes são computadores e softwares que requisitam informação e utilizam recursos de outra máquina. Um cliente pode ser atendido por múltiplos servidores. ALBUQUERQUE 1998.

venda;

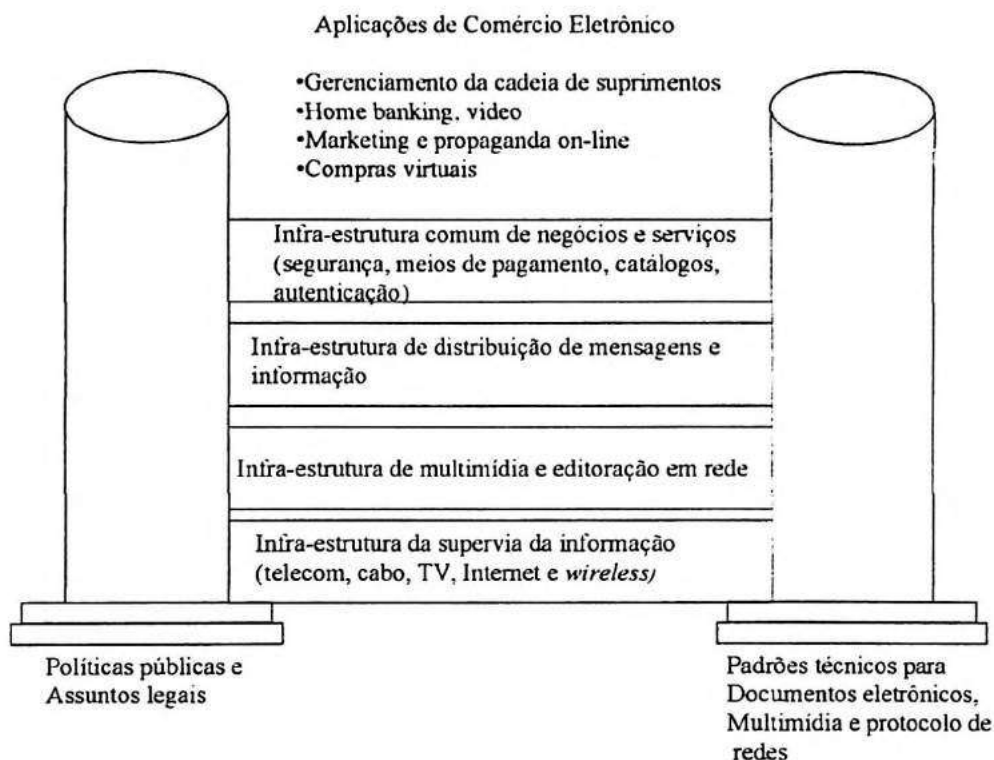
- A camada de distribuição de informações e mensagens apóia a transmissão de mensagens e a recuperação de informação;
- A camada de publicação via rede e conteúdo multimídia permite criar um produto, assim como fornece um meio para divulgá-lo;
- A infovia fornece o sistema de supervias utilizado pelas aplicações de comércio eletrônico.

2) Os pilares suportam o Comércio Eletrônico e representam:

- As políticas públicas para lidar com as questões de acesso universal, privacidade, e modelo de preço da informação;
- Os padrões técnicos que ditam a natureza da publicação de informações, interfaces de usuário e do transporte através da rede.

Os autores explicam essa estrutura fazendo uma analogia com o negócio de transporte tradicional. Para transportar os produtos entre locais distintos é preciso um conjunto de vias. Tais vias podem assumir as mais variadas formas: ferrovias, rodovias, hidrovias e etc. Da mesma forma, no ambiente eletrônico as supervias é que permitem que a informação trafegue através delas, podendo também assumir diversas formas: rede telefônica, TV a cabo, comunicação sem fio, Internet e etc.

Fig.10.- Estrutura Genérica para Comércio Eletrônico



Fonte: Kalakota; Whinston. *As Fronteiras do Comércio Eletrônico*. 1996.

Construir as vias não é suficiente, uma vez que são necessárias embalagens para o conteúdo a ser transportado. No ambiente digital, o conteúdo (informação e multimídia) define o tipo de embalagem a ser utilizada. Entretanto, se decompusermos o conteúdo em seus componentes tecnológicos, perceberemos que ele varia bastante com relação à complexidade. Os filmes, por exemplo, podem ser decompostos em vídeo e áudio e os livros eletrônicos podem ser decompostos em texto, dado, gráfico, música, fotografia e vídeo. Essa variedade faz com que apareçam algumas limitações, uma vez que certas vias podem ter pouca capacidade para transportar alguns tipos de conteúdo.

Uma vez que o conteúdo é criado deve-se armazená-lo. No ambiente digital ele é armazenado na forma de documentos eletrônicos e guardado em depósitos de armazenamento chamados de servidores de onde pode ser

transferido através de redes de transporte. A camada de conteúdo e rede de publicação define tais atividades.

No transporte tradicional os produtos são transferidos de um lugar a outro através de veículos. Nas infovias, os *softwares* de mensagens oferecem esse serviço de várias formas: *e-mail*, *EDI* (Electronic Data Interchange) ou transferência de arquivos ponto-a-ponto. A camada de mensagem e distribuição da informação define tais serviços.

Para a realização do Comércio Eletrônico, alguns dos componentes chave para as transações comerciais também devem ser considerados. Um problema é como garantir que as entregas sejam feitas de forma segura. Outra questão refere-se a como os consumidores podem pagar pela utilização da infovia. A camada de serviços de negócios lida com essas questões definindo métodos de criptografia e autenticação, assim como permitindo vários esquemas de pagamento.

Um outro conjunto de questões refere-se à definição de políticas legais e de privacidade que afetam o Comércio Eletrônico. Enquanto no sistema de transporte tradicional as políticas públicas regulam a poluição, protegem o consumidor de fraudes, assim como estabelecem os impactos ambientais e a taxaço, no sistema de transporte de informação as questões de políticas públicas lidam com o custo do acesso à informação, regulamenta o direito de privacidade e garante a proteço do consumidor contra fraude, assim como controla o tráfeço global para detectar pirataria e pornografia.

O último pilar que sustenta o Comércio Eletrônico, é o conjunto de padrões técnicos para os documentos eletrônicos, multimídia e protocolo de rede. No sistema tradicional de transporte existem muitos padrões definidos, como por exemplo, o padrão para construção de ferrovias. Se tal padrão não existisse, sempre que o formato da ferrovia se alterasse, todo o conteúdo de um trem deveria ser transportado para um outro trem que respeitasse o outro padrão introduzindo atrasos no transporte. De forma análoga, no ambiente do Comércio Eletrônico, devem existir padrões que permitam que a comunicação seja possível e não seja necessário converter formatos de um padrão para

outro, como por exemplo, quando se passa de um sistema operacional para outro ou de uma rede para outra.

Por fim, as aplicações de comércio eletrônico foram mostradas na camada mais alta da estrutura genérica. Entretanto, as aplicações de comércio eletrônico podem aparecer em qualquer nível da infraestrutura. Por exemplo, o *e-mail* pode tanto ser considerado infraestrutura para troca de mensagens como um produto que pode ser comercializado, ou seja, uma aplicação de comércio eletrônico.

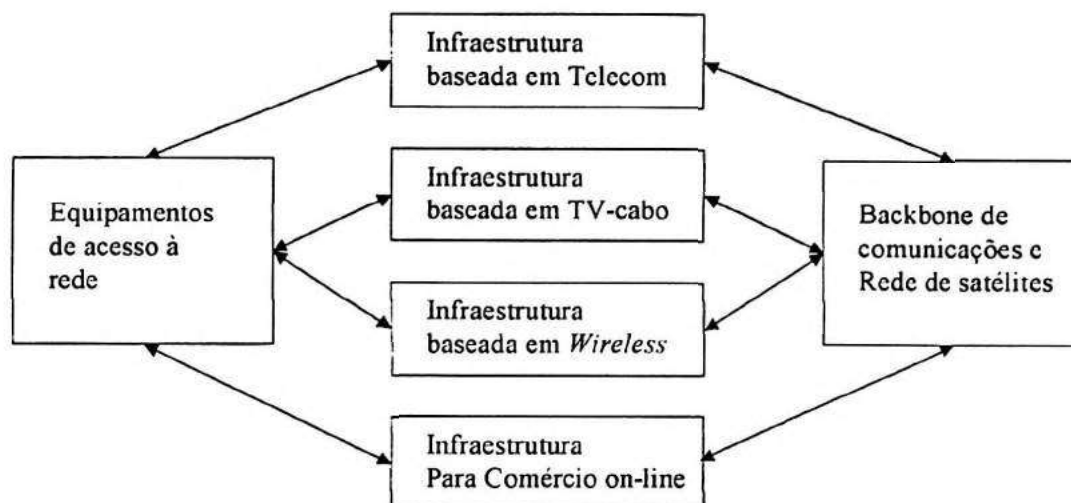
1.1.9.2 Infovia (Information Superhighway ou I-Way)

A Infovia pode ser definida como o sistema de comunicação eletrônico por onde o conteúdo das aplicações de CE irá transitar.

Segundo ALBERTIN (1999) a infovia está-se tornando o sistema de redes de comunicação de banda larga, que transmite grandes quantidades de texto, som, imagem e vídeo para dentro e para fora das residências. Ela fornece um meio interativo e de alta capacidade capaz suportar um grande número de aplicações de CE e proporcionar interatividade entre usuário e os serviços e entre usuários e outros usuários KALAKOTA; WHINSTON, (1996).

KALAKOTA; WHINSTON (1996) dividem em três tipos os principais componentes da infraestrutura da infovia Fig. 17: 1) os equipamentos de acesso à rede, 2) a estrutura de acesso local e 3) as redes globais de distribuição.

Fig. 11.- Componentes da Infra-estrutura da Supervia da Informação



Fonte: Kalakota; Whinston. As Fontes do Comércio Eletrônico. 1996.

1) Os equipamentos de acesso à rede proporcionam o acesso físico a infovia. O segmento da indústria que fornece tais equipamentos inclui os vendedores de hardware e software, que disponibilizam dispositivos físicos como roteadores e switches, dispositivos de acesso como computadores e televisão a cabo, e plataformas de software como os softwares de navegação e os sistemas operacionais. Apesar de serem freqüentemente ignorados nas discussões sobre infovia, eles podem ser considerados críticos, pois se esse segmento não evoluir tecnologicamente ou evoluir de uma forma lenta, o próprio progresso da infovia ficará comprometido.

2) A estrutura de acesso local fornece a ligação entre os usuários e os provedores das aplicações de CE. Para isso, ela liga os equipamentos de acesso às redes de distribuição global de informação. Os provedores de vias de acesso podem ser diferenciados em quatro categorias: baseados em telecomunicações, baseados em TV a cabo, baseados em comunicação sem fio e serviços on-line baseados em computadores. Embora uma discussão mais detalhada sobre cada método esteja fora do escopo deste texto, é

importante ressaltar que cada método de acesso oferece vantagens e limitações, e a escolha entre eles deve ser feita considerando as aplicações de CE que serão utilizadas, os objetivos e custos, assim como a segurança e a privacidade desejadas.

3) As redes globais de distribuição de informação representam a infraestrutura que atravessa países e continentes. A maior parte da infraestrutura para a infovia está presente mediante uma ampla rede de fibra ótica, cabos coaxiais, ondas de rádio, satélites e fios que cobrem todo o globo. Este *backbone* tem sido construído ao longo das últimas três décadas por companhias telefônicas e de TV a cabo, incluindo redes de linhas telefônicas de longa distância, redes de satélites e a Internet. Embora a Internet use o mesmo hardware (infraestrutura de telefonia), a história, o protocolo (linguagem) de comunicação e os regulamentos permitem que ela seja colocada em uma outra categoria.

1.1.9.3 A Internet como exemplo de Infovia

A Internet é o exemplo mais conhecido de infovia KALAKOTA; WHINSTON (1996). Encontra-se formada por um conjunto de redes de computadores interconectadas. Os computadores conectados à Internet podem ser computadores isolados, assim como podem ser redes locais (*LANs*) que ligam os computadores de um andar ou um prédio inteiro ou redes metropolitanas (*MANs*) que ligam os computadores até uma distância média, ou ainda as redes mundiais (*WANs*) que cobrem longas distâncias e ligam todos os pontos do planeta.

Para entender melhor o sucesso da Internet é preciso descrever os serviços mais comuns oferecidos por ela. KALAKOTA; WHINSTON (1996) descrevem alguns desses serviços.

1. Comunicações indivíduo-para-grupo: conferência em grupo, serviços de teleconferência, *mailing-lists*, grupos de discussão e serviços de diretórios para pesquisa;

2. Serviços de transferência e entrega de informação: e-mail baseado em texto, multimídia e-mail, interface e-mail/fax, interface e-mail/EDI, grupos de

notícias/*bulletin*, *boards*/diretórios de discussão, áudio digital e comunicação de vídeo;

3. Bancos de dados de informações: bancos de dados em formato de texto, bibliotecas virtuais contendo texto e multimídia. Esses bancos de dados são acessados usando ferramentas como *Gopher*, *World Wide Web (WWW)*, transferência de arquivos, *log-in* remoto, serviços de descoberta de recursos e agentes de busca de notícias;

4. Serviços de processamento de informação: acesso remoto a uma série de programas incluindo ferramentas de pesquisa operacional, estatísticas, de simulação e ferramentas de visualização;

5. Serviços de compartilhamento de recursos: acesso a impressoras, máquinas de fax, e outros serviços de processamento que permitem uma melhor utilização dos recursos.

1.1.9.4 Intranets e Extranets

As *Intranets* e *Extranets* são armas poderosas para a simplificação, coordenação, racionalização e integração de processos de negócios dentro da própria empresa (*Intranet*) e com seus clientes e parceiros (*Extranet*).

Através das *Intranets* a colaboração entre áreas funcionais pode ser alavancada no interior das empresas, funções cruzadas podem ser eliminadas e a coordenação entre atividades pode ser aumentada, o que colabora para melhoria da eficiência organizacional. LAUDON (1999) afirma que talvez o maior benefício atual da tecnologia de *Internet* para muitas organizações seja o uso de *Intranets* para reduzir custos operacionais internos.

Também conforme LAUDON (1999), *Extranets* já estão sendo utilizadas para promover disponibilização de produtos e preços, intercâmbio eletrônico de dados e para colaboração com outras companhias em treinamento ou desenvolvimento conjunto de produtos. As *Extranets* são fundamentais para o desenvolvimento do comércio eletrônico corporativo.

1.1.9.5 World Wide Web (WWW)

As aplicações de comércio eletrônico assumem que os computadores

podem trocar informações facilmente entre si. Entretanto, conseguir tal compatibilidade não é uma tarefa tão simples quanto pode parecer, pois os computadores ainda apresentam uma diversidade muito ampla de padrões.

A arquitetura WWW fornece um mecanismo para minimizar esse problema de compatibilidade fornecendo mecanismos padronizados para a comunicação e, portanto, sendo de grande importância para as aplicações de CE.

KALAKOTA; WHINSTON (1996) descrevem a arquitetura *Web* através de três entidades primárias principais: o *browser*, o servidor *Web* e os serviços de terceiros. Fig. 19.

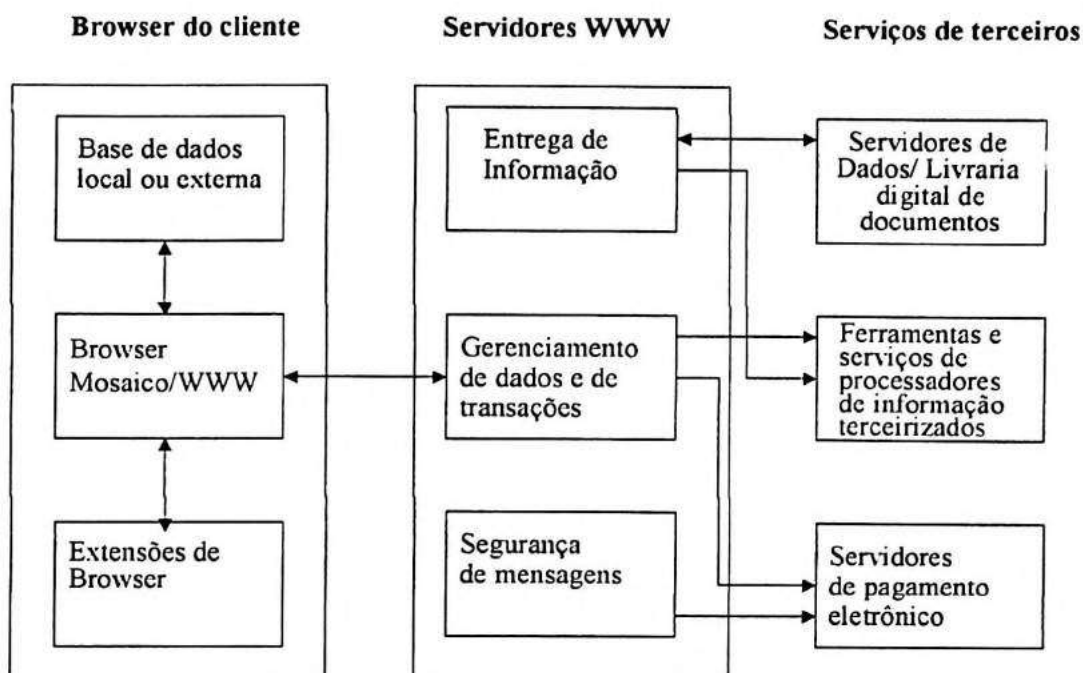
O *browser* é o *software* executado no computador do cliente, ou seja, de quem está acessando a informação e ele proporciona uma interface para os vários tipos de conteúdo contidos nos documentos. O servidor *Web* realiza as funções de recuperação de informação, administração de dados e transações e segurança. Os serviços de terceiros podem ser outros servidores *Web* que formam a biblioteca digital, as ferramentas de processamento de informação e os sistemas de pagamento eletrônico.

Segundo KALAKOTA; WHINSTON (1996), a *Web* é um conjunto de conceitos e tecnologias distintos agrupados em só termo. Eles incluem o conceito de publicação de hipertexto, o conceito de leitor universal e o conceito de cliente-servidor.

O conceito de publicação de hipertexto promove a idéia de que toda a informação *on-line* disponível no mundo pode ser acessada de uma maneira simples e consistente. Para isto, é preciso ter a habilidade de ler vários tipos de dados: arquivos texto, imagens, arquivos de som e seqüências de animação.

O conceito de leitor universal promove a idéia de que deve ser possível usar uma única aplicação – uma interface de usuário comum – para ler uma variedade de documentos. Este conceito implica que uma vez que a informação é publicada ela se torna acessível para qualquer tipo de computador, em qualquer país, e que qualquer pessoa só precisa usar um único programa para acessá-la. O *browser* é essa interface única de acesso.

Fig. 12.- Arquitetura de Comércio Eletrônico



Fonte: Kalakota; Whinston. As Fontes do Comércio Eletrônico. 1996.

O conceito cliente-servidor permite que a *Web* cresça sem que seja necessário um controle centralizado. Qualquer um pode publicar informação, assim como qualquer um (desde que autorizado) pode ler tal informação. O servidor permite publicar a informação enquanto o cliente permite obtê-la, sendo que os clientes estão ligados aos servidores através da *Internet*.

KALAKOTA e WHINSTON (1996) apontam três conceitos essenciais da tecnologia Web, a saber:

- *Uniform Resource Locator (URL)* que especifica um endereço único no mundo para cada documento, de forma que através dele seja possível localizar qualquer documento publicado na Web;
- *Hypertext Transfer Protocol (HTTP)* é um protocolo (linguagem) de comunicação para transferir as solicitações dos clientes para os servidores, ou seja, o cliente pede e o servidor fornece o documento utilizando este protocolo;
- *Hypertext Markup Language (HTML)* é a linguagem através da qual os

documentos publicados são gerados. Através dela é que o *browser* pode processar a informação obtida.

1.1.9.6 Segurança e Privacidade nas aplicações de Comércio Eletrônico

ALBERTIN (1999), relacionou os principais termos de segurança que estão relacionados com segurança no Comércio Eletrônico, conforme mostra o Quadro 5. Segurança e privacidade são pré-requisitos para o funcionamento das aplicações de comércio eletrônico. KALAKOTA e WHINSTON (1996) dividem em duas classes os problemas relacionados à segurança em comércio eletrônico:

Segurança cliente-servidor: usa vários métodos de autorização para garantir que somente usuários e programas válidos tenham acesso às fontes de informação, como os bancos de dados.

Segurança dos dados e transações: garante a privacidade e a confidencialidade nas mensagens eletrônicas e nos pacotes de dados, incluindo a autenticação de usuários remotos para atividades como pagamentos on-line.

Os problemas de segurança cliente-servidor manifestam-se de três formas KALAKOTA; WHINSTON (1996): segurança física, quando indivíduos conseguem acesso físico não autorizado aos computadores; segurança de software, quando programas "mal escritos" permitem que usuários acessem recursos que não deveriam estar disponíveis; e uso inconsistente, quando o administrador do sistema utiliza uma combinação de software e hardware de forma a tornar o sistema frágil do ponto de vista da segurança.

Na *Internet*, esses problemas tornam-se mais sérios, uma vez que se por um lado os sistemas ficam mais acessíveis, por outro eles ficam mais expostos a usuários não autorizados e a tentativas de utilização indevida dos sistemas. Para diminuir os problemas de segurança cliente-servidor vários mecanismos de proteção foram desenvolvidos, e o principal objetivo de tais mecanismos é proteger os acesso aos recursos do sistema checando os usuários através de um esquema de senhas.

Quadro 5.- Definições de Termos de Segurança

Termos	Definições de conceitos
Autenticação	Conhecer e confirmar as identidades das partes que se comunicam.
Bloqueio	Bloquear informações não desejadas ou acesso a pessoas não autorizadas.
Confiabilidade	Assegurar que os sistemas irão ter um desempenho consistente e um nível aceitável de qualidade.
Criptografia	Tornar a informação indecifrável, exceto para aqueles que conhecem o algoritmo e/ou a chave de decodificação.
Disponibilidade	Conhecer quando os serviços de informação e de comunicação estarão (ou não) disponíveis.
Falsificação	Criar pacotes falsificados com endereços internos para ganhar acesso a redes privadas e roubar informações.
Firebreak	Espaço de segurança entre dois firewalls.
Firewall	Filtro entre a rede corporativa e a Internet que mantém a rede corporativa segura contra intrusos ou acessos indevidos.
Integridade	Assegurar que as informações armazenadas e transmitidas não serão alteradas ou destruídas, maliciosa ou acidentalmente.
Negação de serviço	Negar acesso e serviço a usuários não autorizados.
Privacidade	Controlar quem vê (ou não pode ver) as informações sob quais termos.

Fonte: Albertin, 1999.

Uma forma bastante comum de proteger as informações de uma organização é colocar uma barreira física entre a Internet e a rede corporativa. Tal barreira é conhecida como *firewall*.

1.1.9.7 Sistemas eletrônicos de pagamento

Para que o Comércio Eletrônico possa ter o sucesso desejado é preciso que hajam mecanismos para trocas financeiras entre os vendedores e os compradores em um ambiente simples, universalmente aceito, seguro e barato ALBERTIN, (1999). Os métodos tradicionais de pagamento não são adequados para o CE, sendo necessário, portanto, criar meios que atendam as novas exigências do ambiente eletrônico.

Segundo ALBERTIN (1999), os métodos off-line de pagamento têm duas premissas fundamentais:

As partes que transacionam – comprador e vendedor – estarão ao mesmo tempo na presença física um do outro;

Haverá um atraso suficiente no processo de pagamento para a detecção de fraude, saque a descoberto e outros problemas a serem identificados e corrigidos.

Mas essas premissas não são válidas para o CE devido às seguintes razões ALBERTIN, (1999): falta de conveniência, sendo necessária a troca de meio de comunicação para efetivação; falta de segurança; falta de cobertura: os cartões de crédito são aceitos somente por estabelecimentos afiliados; falta de elegibilidade: muitos consumidores não têm acesso aos meios de pagamento; falta de suporte para micro-transações, ou seja, transações voltadas para a troca de quantidades muito pequenas de dinheiro em troca de informações ou serviços.

Os sistemas eletrônicos de pagamento têm de ter algumas qualidades típicas do dinheiro tradicional, ou seja, ele deve: ser negociável, ser moeda legal, ser instrumento ao portador, poder ser guardado e utilizado por qualquer pessoa e não apresentar risco.

Muitas pesquisas têm sido feitas com o intuito de criar novos sistemas de pagamento para o CE, mas ainda não se chegou a um meio que atenda as características do negócio *on-line*. ALBERTIN (1999) cita alguns sistemas eletrônicos de pagamentos: dinheiro eletrônico, cheque eletrônico, cartão inteligente, cartão de crédito e cartão de débito.

O dinheiro digital é o equivalente eletrônico do dinheiro de papel sendo um novo conceito. Ele deve apresentar as características do dinheiro: anonimato e liquidez. Ele pode assumir várias formas entre elas os cartões pré-pagos e os sistemas genuinamente eletrônicos.

O cheque eletrônico tem sido utilizado desde o final da década de 60, ALBERTIN, (1999), podendo ser comparado com o cheque tradicional. As vantagens daquele em relação a este são: tempo ganho, redução de custo de manipulação de papel, não-devolução de cheques por insuficiência de fundos e

flexibilidade.

Os cartões inteligentes representam a forma de comércio eletrônico que tipicamente não envolve a *Internet* CAMERON apud ALBERTIN, (1999). Eles têm dinheiro armazenado neles, o saldo corrente é mantido no cartão e as compras são deduzidas do total. A transferência de fundos acontece imediatamente e um processo de verificação por terceiros não é necessário.

Os cartões de crédito apresentam um processo de pagamento semelhante ao processo tradicional. Para comprar um produto ou serviço o consumidor simplesmente envia os detalhes do cartão de crédito para o provedor de serviço envolvido e a organização de cartão de crédito irá manipular esse pagamento como qualquer outro. Pode-se dividir o pagamento com cartões de crédito nas redes on-line em três categorias: pagamentos utilizando detalhes originais de cartão de crédito, pagamentos utilizando detalhes de cartão de crédito criptografados e pagamentos utilizando verificação de terceiros ALBERTIN, (1999).

As transações de cartões de débito funcionam de forma parecida com os cartões de crédito. Quando uma compra é feita, um terminal de transação lê as informações do cartão e consulta o banco para autorização. Uma vez autorizado os fundos do comprador são transferidos para o vendedor. O sistema bancário é que realiza a transação e a segurança é assegurada ALBERTIN (1999).

Conclusões do capítulo

Apesar da área de comércio eletrônico ser bastante extensa e rica, é praticamente nova, havendo pouca literatura disponível. No Brasil, seguindo a tendência dos Estados Unidos, o comércio eletrônico começou a madurecer a partir do estouro da bolha das empresas ponto.com, no ano de 2000. Desde então, na atualidade, vemos no mercado brasileiro uma inserção lenta porém progressiva nas empresas, dos novos modelos de negócios calcados nas iniciativas de comércio eletrônico. Este por sua vez representa um processo gradual com grande potencial para ser desenvolvido. Na atualidade, as empresas, principalmente as grandes, (General Motors, BASF, General Electric, AmBev, Souza Cruz, Nestlé, Unilever, Grupo Pão de Açúcar, Bradesco, Unibanco Banco Real, Grupo Telefônica, entre outras) começam a se preocupar na formulação de estratégias de posicionamento tendo como diretriz, o comércio eletrônico que pode ser entendido na sua extensão mais ampla também como *e-business*. Desta maneira, este capítulo tentou mostrar através da literatura dos autores mais atuais, as principais dimensões do comércio eletrônico, sua extensão e amplitude no que tange à utilização por parte das empresas como estratégia competitiva, pois em última análise o objetivo deste estudo é o de entender esta tecnologia como ferramenta alavancadora de estratégias de marketing de relacionamento.

Tivemos portanto, que fazer um corte delimitativo à riqueza de conceitos e abrangência de aplicações do comércio eletrônico, nos limitando somente ao entendimento conceitual, suas principais aplicações no *B2C-Business to Consumer* e à infra-estrutura tecnológica necessária para poder funcionar.

O comércio eletrônico é uma maneira nova de se fazer negócios, que tem impacto direto na sociedade como um todo e principalmente na estrutura das organizações. A sua adoção implica na transformação cultural da empresa para a correta adequação de novos modelos de negócios que têm como base o desenho de processos voltados ao atendimento dos clientes, flexibilidade organizacional e de manufatura, competências tecnológica e digital, pessoas

pensando de maneira diferente e trabalho em rede junto à parceiros. TURBAN et al. (2001), KALAKOTA; ROBINSON (2000), MORATH (2000).

O próximo capítulo trata da teoria do marketing de relacionamento, pois é objetivo de este trabalho analisar todos os elementos que compõe o novo paradigma do relacionamento: suas origens e evolução enquanto teoria, sua natureza e características, os elementos confiança, comprometimento e lealdade. O objetivo é o de elaborar um conjunto amplo de conceitos que permitam analisar de uma maneira aprofundada esta temática e que ao mesmo tempo sirvam como construtos para pesquisa em questão.

Bibliografia do capítulo

ACHROL, R. Changes in the Theory of Interorganizational Relations in Marketing: Toward a Network Paradigm. **Journal of the Academy of marketing Science**. Vol. 25, no. 1, pp. 56-71. 1997.

_____.; KOTLER, P. Marketing in the Network Economy. **Journal of Marketing**. Vol. 63 (Special Issue), pp. 146-163. 1999.

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

ALBUQUERQUE, F. **TCP/IP Internet Protocolos & Tecnologias**. Axcel Books, 1998.

BAUER. H.; GREYER, M.; LEACH, M. Customer Relations Trough the Internet. **Working paper**. 2002. Universität Manheim. Germany.

BENJAMIN, R.; WIGAND, R. Electronic Markets and Virtual Value Chains on Information Superhighway. **Sloan Management Review**. Winter, 1995.

BERGER, M. It's your move: internet and databases. **Sales and Marketing Management**, v.150, March, p.44-49, 1998.

BLOCK, M.; SEGEV, V. Laveraging Electronic Commerce for Competitive Advantage: A Business Value Framework Proceedings of the 9th International Conference on EDI-IOS (Bled, Slovenia : June, 1996). In TURBAN, E. et al. **Electronic Commerce: A Managerial Perspective**. Prentice Hall, Inc. New Jersey, 2000.

CAMERON, M. Content that works on the web. **Target Marketing**, v.1, November, p. 22-58, 1999.

CARR, G. Hypermediation: Commerce as Clickstream. **Harvard Business Review**. January-February, p. 46-47. 2000.

CASTELLS, M. **A Sociedade em Rede**. São Paulo, (1999). Editora Paz e Terra.

CHOI et al. The Economics of Electronic Commerce. Indianapolis: Macmillan Technical Publication, 1977. In: TURBAN, E. et al. **Electronic Commerce: A Managerial Perspective**. Prentice Hall, Inc. New Jersey, 2000.

CHRISTENSEN, C.; TEDLOW, R. Patterns of Disruption in Retailing. **Harvard Business Review**, January-February 2000. In: **Business Fundamentals as Taught at the Harvard Business School: Business and the Internet**. Second Edition. HBS Number 5882. Harvard Business School Publishing, 2000.

CORIAT, B. **L'Atelier et le Robot**. Paris. Christian Burgois Editor. 1990.

DRUCKER, P. **O Surgimento da Nova Organização**. 1988.

ENGEL, J e BLACKWELL. Consumer Behavior. New York: The Dryden Press, 1982. In: SRINI, S.; ANDERSON, R.; PONNAVOLU, K. Customer loyalty in e-commerce: an exploration of its antecedents an consequences. **Journal of Retailing**. 78, 41-50. 2002.

EVANS, P; WURSTER, T. Getting Real About Virtual Commerce. In: **Business Fundamentals as Taught at the Harvard Business Scholl**: Business and the Internet. (2000). Harvard Business School Publishing. HBS Number 5882.

FEEMAN 1994

HAGEL, J.; ARMSTRONG, A. G. **Net Again**: Expanding Markets through Virtual communities. 1997.

HARRISON, B. Lean and Mean: The Changing Landscape of Corporate Power in the Age of Flexibility. New York: Basic Books. 1994. In CASTELLS, M. A **Sociedade em Rede**. São Paulo, Editora Paz e Terra, 1999.

<http://www.americaonline.com.br>

<http://www.homelider.com.br/>

<http://www.investshop.com.br>

<http://www.itau.com.br>

<http://www.livrariacultura.com.br/>

<http://www.livrariasaraiva.com.br/>

<http://www.peri-delivery.com.br>

<http://www.sesupermercados.com.br/>

<http://www.shopinvest.com.br>

<http://www.sodiler.com.br/>

<http://www.starmedia.com.br>

<http://www.submarino.com.br>

<http://www.uol.com.br>

<http://www.uol.com.br/pda>

<http://www.zaz.com.br>

<http://www.zonafinanceira.com.br>

IBOPE. 4ª Pesquisa Internet Brasil. Junho/1999. Disponível na Internet: http://www.ibope.com.br/digital/pd_wef02.htm

KALAKOTA, R.; ROBINSON, M. **E-Business: a roadmap for success.** Addison Wesley 1999.

_____.; WHINSTON, A. B. **Frontiers of Eletronic Commerce,** Addison-Wesley, 1996

LAUDON, K.; LAUDON, J. P. **Management Information Systems: Organization and Technology in the Networked Enterprises.** 1999. Prentice Hall.

LEYLAND, P.; BERTHON, P.; BERTHON, J. P. Changing Channnels: The Impact of the Internet on Distribution Strategy," *Business Horizons*, (March, April), 19-28, 1999 In: Jallat, F. Désintemediation et Stratégie sur Internet: Recomposition des Filières, Nouveaux Acteurs er Réintermédiation. **Revue Française du Marketing.** No. 177/178, 2000 /2-3.

LIDSKY, D. Getting better allthe time: electronic commerce sites. **PC Magazine**, v.17, October, p.98., 1999.

MANN, CHARLES C. O milênio MP3. **Folha de São Paulo**, 3/10/1999, pg. 5-7.

McGOWAN, W. **Revolução em Tempo Real: Gerenciando a Tecnologia da Informação.** Editora Campus, 1997. Rio de Janeiro.

McKINSEY. **Perspectivas @ McKinsey: edição especial e-Commerce.** McKinsey & Company, Inc. 2000.

MORATH, P. **Success @ e-business: Profitable Internet Business & Commerce.** The McGraw-Hill Companies. England, 2000.

MORGAN, R. e HUNT, S. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing** . Vol. 58 No. 3, pp.20-38. 1994.

PIORE, M.; SABEL, CH. **The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity.** New York: Basic Books. 1984.

PORTER, M.; MILLAR, V. Como a Informação lhe Proporciona Vantagem Competitiva. (1985). In McGOWAN, W. **Revolução em Tempo Real: Gerenciando a Tecnologia da Informação.** Editora Campus, (1997). Rio de Janeiro.

_____. Strategy and the Internet. **Harvard Business School**, Março 2001.

RAYPORT, J.; SVIOLKA, J. .Managing in the Marketspace. **Harvard Business Review**, (November-December), pp 141-150. 1994.

_____. Exploiting the Virtual Chain. **Harvard Business Review**. (November-December), pp. 75-85. 1995.

REICHHELD, F. **The Loyalty Effect.** Boston, MA: Harvard Business School

Press. 1996

_____.; SASSER, E. Zero Defections; Quality Comes to Services. **Harvard Business Review**, 68 (September/October), 105-111. 1990.

SARKAR, M; STEINFELD, C. Intermediaries and Cybermediaries: A Continuum Role for Mediating Players. In: The Electronic Marketplace. **Journal of Computer Mediated Communication**, v.1, December, 1995.

SCHAFFER, E. A better way for web design, Information Week, v.784, May, p.194. In SRINIVASAN, S. et al. Customer loyalty in e-commerce: an exploration of its antecedents and consequences. **Journal of Retailing**, v.79, pp.41-50. 2000.

SCHIARELLA 1984

SWASS, W. Structure and Macro-Level Impacts of Electronic Commerce: from technological infrastructure to electronic marketplaces. **E-Commerce Journal**, Fevereiro 2001.

THE BOSTON CONSULTING GROUP. E-Commerce in Latin America: From Opportunity to Reality. Disponível na Internet: http://www.bcg.com/features/latin/main_latin/main_latin_fidings.html

THE BOSTON CONSULTING GROUP. Online Retailing in Brazil. Disponível na Internet: http://www.bcg.com/features/latin/main_latin_brazil.html

TURBAN, E. et al. **Electronic Commerce: A Managerial Perspective**. Prentice Hall, Inc. New Jersey, 2000.

WHITELEY, DAVID. Would You Buy an Ice-Cream Cone over the Internet. Electronic Commerce in the Information Society. Eleventh International Bled Electronic Commerce Conference. Bled, Slovenia, June 8 – 10, 1998.

1.3 O Marketing de Relacionamento

O capítulo anterior, permitiu-nos observar que o comércio eletrônico pode dar origem a vários tipos de modelos de negócios nas empresas, que procuram estabelecimento de vantagens competitivas na melhor adequação das partes da cadeia de valor ao ambiente digital. Assim, vimos que as iniciativas de comércio eletrônico podem ser implementadas para vender produtos, para comprar, para compartilhar processos entre empresas, ou para se relacionar de uma maneira direta. Seja qual for o tipo de iniciativa de comércio eletrônico implementada, a empresa estará sempre se relacionando, seja nos modelos Business to Business (B2B), Business to Consumer (B2C), ou Business to Government (B2G). Toda ação transacional, seja de venda ou de transferência de processos, implica num determinado tipo de relacionamento, o mesmo que se constitui numa oportunidade de estabelecer relações duradouras ao longo prazo para obtenção de vantagens mútuas entre os agentes. A seguir, este capítulo analisa o paradigma dos relacionamentos para entender sua verdadeira natureza e propriedades.

A literatura de marketing de relacionamento parece ser bastante extensa. No entanto, pode-se observar nos autores pesquisados, consenso quanto à concepção da teoria do marketing de relacionamento representar uma mudança de paradigma que veio a revolucionar o conceito e práticas da função de marketing em relação às teorias tradicionais de gerenciamento de marketing, gerenciamento de vendas e mix de marketing. Assim, no novo paradigma influenciado fortemente pela teoria da economia de redes interativas e pelo marketing de serviços, o consumidor passa a desempenhar um papel integrador na relação de compra e venda e por tanto mais ativo. Onde sua voz e preferências são o principal componente do conjunto de forças que influenciam o mercado.

1.3.1. Conceito e origens do Marketing de Relacionamento

A revisão bibliográfica dos principais autores que sobre este tema escreveram nas duas últimas décadas apontam para uma evolução do marketing de relacionamento.

Dentre os autores que têm dado maiores contribuições de acordo ao contexto onde ocorre a relação (marketing de serviços, marketing industrial, marketing de bens de consumo), podemos citar GUMESSON (1987), (1988), (1999), SVIOLKA;SHAPIRO (1993), LEVITT (1983), BONONA (1982), WEBSTER (1984), GRÖNROOS (1994),(1997), BERRY (1983), (1995), SHET; PARVATIYAR (1995), NEVIN (1995), WILSON (1995), WEITZ; JAP (1995), MORGAN; HUNT (1994), BERRY; PARASURAMAN (1993), EVANS; LASKIN (1994), ZEITHANL; PARASURAMAN; BERRY (1990), DAY (1994), (2000), OLIVER (1997), (1999), REICHHELD (1996), REIHHELD; SASSE (1990).

Para BERRY, (1995), o conceito “marketing de relacionamento” apareceu pela primeira vez na literatura de marketing de serviços, sendo definida como “...atrair, manter, estreitar relacionamentos com os clientes...” BERRY (1983). O autor salienta que a atração de um novo cliente deveria ser vista como um passo intermediário no processo de marketing e que o fato de solidificar a relação, transformar clientes indiferentes em leais, e oferecer bom serviço, dever ser considerado como o marketing per se.

GUMMESSON, (1987) tenta chegar ao conceito de marketing de relacionamento através da constatação da necessidade da introdução dos conceitos de relacionamento e interação nas teorias de marketing, aspectos esses que representam o cerne das atividades decorrentes das práticas de comprar e vender, onde co-existem as situações de relacionamento. O autor faz uma distinção entre o marketing industrial, o marketing de serviços e o marketing de bens de consumo.

O marketing de serviços é uma que têm contribuído nos últimos anos para a teoria de marketing. Baseia-se nos consumidores de serviços como empresas de viação aérea, hotéis, locadoras de carros, como também serviços

especiais de saúde e serviços profissionais COOKE (1986), sugere para o marketing industrial o termo marketing *business to business* que o define como o marketing voltado para o comprador organizacional em contraposição ao marketing de bens de consumo que é voltado para o consumidor final. A organização pode ser uma corporação, uma autoridade pública, um revendedor, um hospital, etc.

Sem ainda chegar a uma definição de marketing de relacionamento, GUMESSON, (1987), (op.cit) acrescenta que o "Novo Marketing" (termo utilizado para denotar esta nova conceituação do marketing), recebeu grande contribuição da nova teoria das organizações chamada "a teoria de redes interativas", onde os modelos de gestão hierárquicos foram fortemente influenciados e portanto o marketing industrial e de serviços também. O marketing passou a ser definido como: "*....todas as atividades realizadas pela firma para construir, manter e desenvolver relacionamentos com os clientes...*" Para o autor, tanto a evolução do pensamento do marketing de serviços, como também o marketing industrial com a abordagem da nova teoria de redes interativas, tem a sua raiz nas escolas Nórdicas. Sendo através da "*Nórdic School of Services*", sediada na Suécia, para o marketing de serviços, e o "*IM-Industrial Marketing Group*" sediado na universidade de Upsala, para o marketing industrial.

Quanto às contribuições ao marketing de relacionamento, GUMESSON, (1988) não deixa de reconhecer a importância das teorias tradicionais do marketing mix e às de vendas. No entanto se mostra taxativo ao resaltar as contribuições cruciais de duas teorias cuja evolução começou em 1970: a primeira, o marketing de serviços e a segunda, a abordagem de rede ao marketing industrial. O autor, identifica em ambas as teorias, três variáveis em comum: **relacionamentos, redes e interação**.

Vale a pena destacar, que estas variáveis, representam a base do conceito moderno de marketing de relacionamento: "*.... é o marketing visto como relacionamentos, redes e interação....*". GUMESSON (1988) (op. cit).

Mediante este conceito, o autor consegue se aproximar muito da

realidade das práticas do marketing de relacionamento atuais, onde existem já elementos de tecnologia que permitem esta convergência.

Ao detalhar as implicações da teoria de economia de rede e suas implicações para o marketing, ACHROL; KOTLER (1999), sustentam que os modelos de gestão, baseados na teoria da economia de redes interativas nascem da re-estruturação industrial caracterizada pelo *down-sizing*²⁹ em grande escala, pela desagregação vertical e pelo *outsourcing*, e ressaltam que em contraposição à teoria convencional,³⁰ proposta por WILIAMSON (1975), a teoria de rede enfatiza uma estrutura normativa e social na qual os benefícios para ambas às partes, fazem parte das trocas, como uma condição determinante do comportamento. De acordo com estes autores, devido a fatores de ineficiência, as formas hierárquicas nas organizações cederam passo para as formas de organização em rede onde os aspectos da maximização do conhecimento organizacional e a flexibilidade, em detrimento da economia nos custos de transação, vieram a representar para a organização, um imperativo para fazer frente às turbulências de novos mercados. Desta maneira, os autores definem a organização em rede da seguinte maneira:

“.....A organização em rede é uma coalizão independente de tarefas ou entidades econômicas com habilidades especializadas (sejam firmas independentes ou unidades organizacionais autônomas) que operam sem um controle hierárquico, porém está implícito, operando através de densas condições laterais, de caráter mútuo e recíproco num sistema compartilhado de valor que define os papéis e responsabilidades dos seus membros.....”

²⁹ Down-sizing: termo que corresponde à redução do tamanho das empresas. Pertence ao conceito de re-engenharia das empresas cuja idéia básica é que as organizações precisam identificar seus processos fundamentais e torná-los tão enxutos e eficientes quanto possível. Champy: Hammer. Reengineering the corporation. Nova York, Harper Business. 1993.

³⁰ A teoria econômica convencional das organizações Wiliamson. 1975. pressupõe que na ausência desalvaguadas. os agentes econômicos agem de maneira oportunista em busca dos seus próprios interesses.

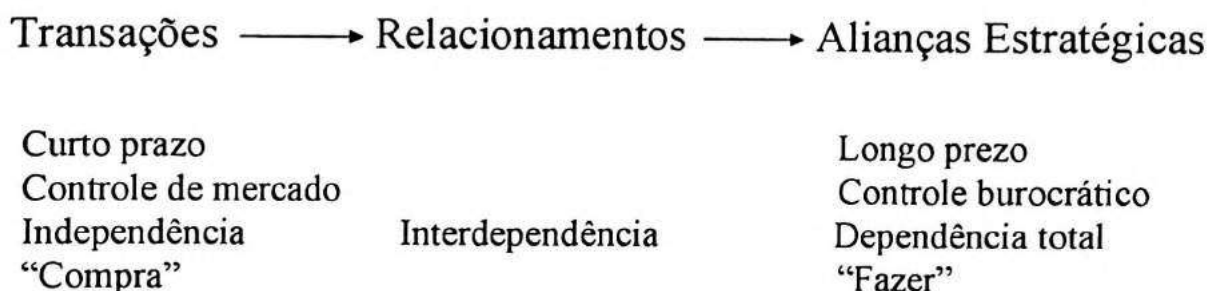
ACHROL; KOTLER (1999),

No marketing industrial, a natureza do relacionamento entre comprador e vendedor através da dimensão tempo, tem sido tratada amplamente, como uma maneira de caracterizar situações de compra, SVIOKLA; SHAPIRO, (1993); LEVITT, (1983); BONONA, (1982).

WEBSTER, (1984), ao se referir à situação de compra industrial, salienta que este relacionamento gerado como consequência da compra representa um *continuum* da situação de compra, Figura 2. Na medida em que um relacionamento se movimenta ao longo deste *continuum* desde uma transação simples, passando por uma interdependência entre comprador e vendedor, até a formação de uma aliança estratégica, existem três aspectos a serem observados: o primeiro é a confiança total nas forças de mercado das transações puras, para obter preços baixos e custos menores. Num segundo momento, o comprador incorre em custos administrativos adicionais e aumento de dependência para a obtenção de um conjunto de benefícios em relação à qualidade, confiança e serviço. Num terceiro momento, a decisão do comprador é a de fazer o produto ou serviço dentro da organização.

Para GRÖNROOS (1997), tanto as abordagens teóricas de redes interativas ao marketing industrial, como também aquelas do marketing de serviços, especialmente da escola Nórdica GUMESSON (1987) (op. cit.), consideram o marketing, como um processo interativo num contexto social aonde a construção de relacionamentos e o seu gerenciamento, constituem a pedra angular.

Fig. 13.- O *continuum* da situação de compra industrial



Fonte: Webster, F. (1984). *Industrial Marketing Strategy*. John Wiley & Sons, Inc. p. 35.

Quanto ao paradigma dos 4P's do marketing mix, GRÖNROOS (1997), coincide com a visão de GUMESSON, (1988) (op. cit.), ao ressaltar os 4 P's representam uma abordagem clínica que faz do vendedor a parte ativa e do consumidor a parte passiva e vai além, ao colocar em evidência que existem diferenças nos relacionamentos no comprador industrial, o de serviços e o de bens de consumo. O autor salienta que o conceito de marketing de relacionamento tem emergido do marketing de serviços e do marketing industrial, definindo o marketing de relacionamento da seguinte maneira:

“...Marketing é estabelecer, manter e acrescentar relacionamentos com os clientes e parceiros numa relação de lucro, onde os objetivos de ambas as partes são atendidos. O que é possível devido a uma troca e preenchimento mútuos de promessas....” GRÖNROOS (1997).

O autor sugere nesta definição que os relacionamentos podem não necessariamente se dar no longo prazo, ao existir a possibilidade de quebra do relacionamento em duas partes: um, para atrair o cliente, e outro para construir o relacionamento.

Vemos nesta definição, que o autor toma como base o conceito inicial de BERRY, (1983) para acrescentar dois elementos muito importantes: o

conceito "promessa"³¹, segundo o qual, a responsabilidade do marketing não deve incluir de uma maneira predominantemente, somente o fato de se fazer promessas para persuadir o consumidor como um agente passivo. Devendo também se preocupar com atrair consumidores e construir relacionamentos. O preenchimento de promessas feitas é tão importante quanto satisfação e retenção de clientes.

Outro elemento chave é o conceito "confiança" definido como a predisposição para confiar no parceiro, no qual acredita-se. Neste sentido, confiança denota comportamento, atitude em relação a uma percepção de credibilidade. BERRY (1983).

1.3.1.1 O Marketing de Relacionamento como um novo paradigma

Nota-se uma clara concordância entre GUMESSON, (1998) (op. cit); GRÖNROSS (1994), quanto à noção do novo paradigma do marketing de relacionamento. Para os autores, o conceito de marketing de relacionamento representa uma mudança de paradigma substituindo o paradigma do gerenciamento do marketing convencional. A mudança estaria dada principalmente pela incorporação de elementos calcados na ética e valores, o que representa um diferencial em relação ao marketing convencional. GUMESSON (1998) (op. cit), acrescenta que no marketing de relacionamento, a pesar da natureza deste entre comprador e vendedor ser do tipo comercial, trata-se de um relacionamento que requer de uma visão de longo prazo, respeito mútuo, uma estratégia ganha-ganha, e a aceitação do cliente como parceiro e co-produtor de valor.

O cliente é visto em primeiro lugar como um indivíduo, segundo como membro de uma comunidade e finalmente como um membro anônimo de um segmento ou uma fração de porcentagem de uma massa. Para sustentar tais afirmações, o autor destaca que pelo fato do marketing não ser uma função isolada, o conceito de marketing de relacionamento é um processo de formação progressiva a partir de áreas independentes porém substantivas, que contribuíram significativamente para a formação de teorias específicas e por

³¹ Para um maior detalhamento ver Calonnius 1988.

usa vez estas, para a formação do conceito de marketing de relacionamento. Fig. 14. Assim por exemplo, o gerenciamento da qualidade cujo foco é na qualidade percebida pelo consumidor, ofereceu uma grande contribuição adicionando novas dimensões à satisfação do consumidor e ao valor agregado. Por sua vez as noções de cliente interno e as técnicas de Just- in-time (JIT) do ISHIKAWA (1985) têm sido relacionadas diretamente com a qualidade.

Por outro lado, as contribuições da teoria das organizações, particularmente a teoria que vê à organização como uma rede de relacionamentos, e interações, tem sido também de extrema importância, pois é a partir deste tipo de organizações que nasce o conceito de organizações virtuais ou imaginárias, em contraposição às organizações hierárquicas.

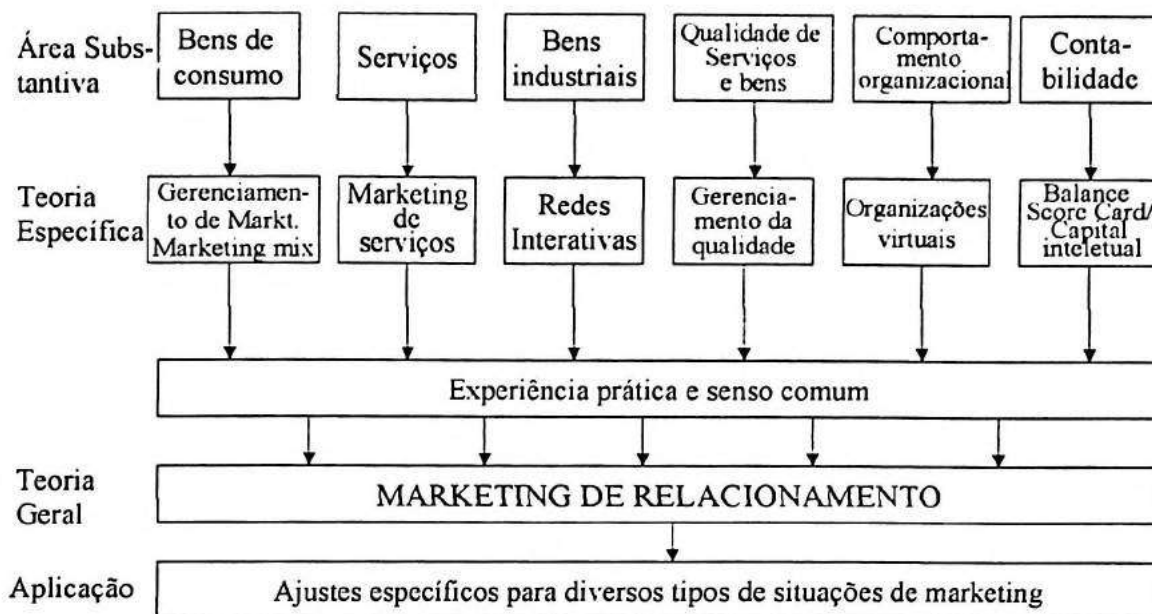
Finalmente, para GUMESSON (1998) (op. cit) a nova abordagem da contabilidade baseada no *balanced scorecard* e no capital intelectual são dimensões críticas para o conceito de marketing de relacionamento. O *scorecard* por exemplo, inclui não somente dimensões financeiras como também indicadores de relacionamnto com os cliente, como por exemplo, indicadores de re-compra, queixas, e satisfação de consumidores.

1.3.1.2. O marketing de relacionamento nos modelos B2C e B2B

Quanto a estudos relacionados ao marketing de relacionamento nos mercados B2C - *Business to Consumer*, SHETH; PARVATIYAR, (1995), contribuem no sentido de propiciar ao relacionamento um contexto comportamental baseado no axioma³² de que os consumidores gostam de reduzir suas escolhas mediante o estabelecimento de relacionamentos entre estes e os vendedores, o que chamam de "*Comportamento Relacional de Mercado*".

³² O termo axioma é utilizado pelos autores para denotar uma premissa sobre a qual está constituído o relacionamento. O axioma da redução da escolha do consumidor no relacionamento. é utilizado do sentido proposto por Brodbeck (1968) aonde axiomas são leis cuja verdade é temporariamente aceita, até chegar a um teorema. SHET, N. e PARVATIYAR, A. 1995.

Fig. 14.- Formação do conceito do Marketing de Relacionamento



Fonte: Gumeson, E. (1998). "Implementation Requires a Relationship Marketing Paradigm". *Journal of Academy of Marketing Science*. Vol. 26. No. 3, p.p. 242-249.

Mediante este comportamento, os consumidores refletem um ato de patrocínio para com os produtos que estão sendo ofertados, o mesmo que é reforçado através da continuidade do ato ou repetição de compra. Este ato, denota uma forma de **comprometimento** implícito dos consumidores para patrocinar tanto produtos e serviços como vendedores também, ao invés de exercerem o hábito de fazer escolhas de outros produtos ou serviços que também atendem as suas necessidades. Ao estabelecer um relacionamento, os consumidores reduzem propositalmente suas possibilidades de escolha, principalmente quando se encontram em situações características ao consumir produtos como alimentos, bebidas e produtos de conveniência em geral.

Segundo SHETH; PARVATIYAR (1995) (op. cit), a redução de escolhas é uma condição do comportamento relacional e constitui-se uma prática natural nos consumidores. Mediante estudos, chegaram à conclusão

que os consumidores de um supermercado, voltam para realizar suas compras em 90 por cento das vezes. Desta maneira os autores chegam à noção do que podemos chamar de **lealdade**, concluindo que a lealdade de marca é uma das principais medidas do relacionamento que o consumidor desenvolve com os produtos da empresa e seus símbolos. Portanto os elementos de cunho comportamental citados pelos autores, parecem sugerir que o comportamento relacional determina o grau de lealdade.

Quanto ao relacionamento nos mercados industriais, (B2B), ou de acordo a como é conhecido na literatura, "relacionamento entre comprador-vendedor", o marketing de relacionamento não tem sido abordado em toda sua extensão, provavelmente pela sutileza do tema e também pelo fato de ter características específicas próprias de relacionamentos de longo prazo, propiciado pela ambiente entre fornecedores, indústria e canais de distribuição, fator este que faz com que abrangência e complexidade do tema requeira de análises um tanto mais complexas. Dentre os autores que têm dado maior contribuição podemos citar: NEVIN (1995), WILSON (1995), WEITZ; JAP (1995); e principalmente as contribuições de MORGAN; HUNT (1994).

WILSON, (1995) parte como base das variáveis do modelo de interação comprador-vendedor do IMP Group—Industrial Marketing and Purchasing Group³³, para sugerir um modelo baseado na integração de variáveis de relacionamento com o processo de desenvolvimento do relacionamento. Segundo WILSON (1995) (op. cit), o *IMP-Group*, conceitualiza o relacionamento do comprador-vendedor, como uma interação diática que se dá em dois níveis: individual e empresarial, influenciados pela atmosfera. A mesma que representa um constructo multidimensional envolvendo poder, dependência, cooperação, e expectativas, onde compradores e vendedores são influenciados pela empresa, e as variáveis individuais como estrutura da organização, níveis de tecnologia, e recursos disponíveis. As atitudes

³³ Industrial Marketing and Purchasing Group (IGPM Group). Desenvolveu uma abordagem de interação através de metodologia etnográfica. Entrevistaram 878 compradores e vendedores de 318 empresas na

individuais, os objetivos e as experiências influenciam o comportamento das pessoas no contexto das trocas relacionais. Assim, a atmosfera do relacionamento pode ser pensada como uma cultura híbrida que se desenvolve entre as empresas compradoras e vendedoras e, reflete elementos de ambas as culturas, porém de maneiras diferentes.

O modelo sugerido por WILSON, (1995) (op. cit.), tenta mostrar a força de um conjunto de variáveis escolhidas que mais caracterizam o relacionamento entre as empresas no processo de desenvolvimento do relacionamento entre compradores e vendedores empresariais. As variáveis escolhidas são: reputação, satisfação no desempenho, confiança, bônus social, objetivos comuns, poder/dependência, tecnologia, investimento, adaptação, bônus estruturais, cooperação e comprometimento.;

O processo de desenvolvimento do relacionamento tem uma ordem seqüencial e consta das seguintes fases: seleção de parceiros, definição de proposta, estabelecimento de limites de relacionamento, criação de valor e manutenção do relacionamento. A composição do modelo é matricial e mede a força de cada variável através do seu efeito preditivo em cada um das fases do processo de relacionamento, chegando à conclusão de que cada variável têm um efeito diferente em cada um das fases, ao longo do processo de relacionamento. Assim, por exemplo, as variáveis situacionais como pressão do tempo para desenvolver um relacionamento, cultura da empresa, e experiência do parceiro potencial, influenciará de diferentes maneiras dependendo da maneira como o parceiro se movimenta ao longo das fases do processo de desenvolvimento do relacionamento.

WEITZ; JAP (1995), salientam a importância do marketing de relacionamento no gerenciamento de canais de distribuição como conseqüência de mudança de natureza das transações nos *marketplaces*: de discretas³⁴ para relacionais. Ou seja de trocas entre partes sem passado e sem

França. Itália. Alemanha. Suécia e Inglaterra. O IGPM Group conceptualizou a interação comprador-vendedor, como uma interação diática.

³⁴ Transações discretas: de curta duração e que se encerram com a performance da atividade. O contrário de trocas relacionais, cujo natureza é de processo contínuo e de longo prazo, configurando uma situação de compromisso e confiança entre as partes que se relacionam. Webster 1992. Morgan; Hunt 1994.

futuro, para trocas entre partes que têm intercâmbio de história e planos futuros de ação. Os autores sugerem um processo de relacionamento entre canais, composto por três fases: (i) Motivação para o desenvolvimento de relacionamento e seleção de parceiros; (ii) o desenvolvimento do relacionamento e (iii) a manutenção do relacionamento. Neste modelo, os autores identificam para cada fase um conjunto de fatores e para cada fator um conjunto de premissas, da seguinte maneira:

Motivação para o desenvolvimento de relacionamento e seleção de parceiros: a motivação para o desenvolvimento de relacionamento está representada pelo retorno do investimento que cada empresa procura no relacionamento de canal. Os membros dos canais realizam investimentos de risco para desenvolver canais convencionais. Estes investimentos são: capital humano, tempo e esforço dos empregados requerido para desenvolver normas de controle e ativos tangíveis.

Quanto à seleção de parceiros, os autores salientam que os fatores chave associados com o aumento de ganhos devido ao relacionamento, estão representados pelo grau de competências sinérgicas de cada parceiro e o potencial para explorá-las.

As premissas para estes fatores são:

- Um membro de um canal buscará desenvolver relacionamento com firmas que ofereçam competências sinérgicas cuja empresa não tem.
- Um membro de um canal buscará desenvolver relacionamento com firmas que tenham valores, crenças e práticas operacionais similares.
- Um membro de um canal buscará desenvolver relacionamento com firmas que tenham reputação e histórico.

Desenvolvimento do relacionamento: os autores consideram que dado que um relacionamento interorganizacional está composto por indivíduos que interagem e se comunicam em bases regulares, a análise do processo de relacionamento interpessoal, poderá levar ao entendimento da dinâmica do relacionamento entre as firmas. Por tanto, cabe a seguinte premissa:

- Um relacionamento de canal será desenvolvido de maneira mais rápida

se as partes têm laços econômicos e sociais anteriores.

WEITZ; JAP (1995), (op. cit) identificam que no desenvolvimento do relacionamento, existem fases iniciais, aonde a comunicação, as normas e as regras desempenham um papel muito importante. Desta maneira, um relacionamento começa com comunicação informal. O elemento confiança ainda não tem uma forte conotação devido ao risco baixo.

Nos estágios iniciais do relacionamento entre canais, as normas, e as regras são estabelecidas de maneira a melhorar a comunicação. Os indivíduos seguem regras implícitas que lhes permitem comunicar o seu desejo de continuar, avançar, ou terminar o relacionamento. As premissas são:

- Em estágios iniciais do relacionamento, os membros do comunicam interesses e identificam o valor do parceiro através de estratégias diretas e indiretas.
- Estratégias ativas tais como perguntas e folhetos, são utilizadas para despertar o interesse de novos parceiros num novo tipo de relacionamento.
- Estratégias indiretas tais como observação e testes são utilizadas para ajudar aos membros a identificar o grau de comprometimento e lealdade dos parceiros.

Manutenção do relacionamento

Finalmente, os autores destacam que uma vez que os membros estabeleceram relacionamentos e trocas freqüentes, o próximo desafio é o de manter ou aumentar o nível de benefícios no futuro, o que leva à institucionalização do relacionamento. Os autores entendem como institucionalização, o processo mediante o qual desenvolvem normas e valores entre as partes para permitir que o relacionamento fique mais forte, através da ação específica dos indivíduos envolvidos. As premissas identificadas para estes fatores são:

- As soluções construtivas de conflitos ocorrem quando: a) o poder está balanceado na relação diática; b) os membros individuais estão orientados à maximização de benefícios mútuos, são cientes da sua complexidade e, confiam mutuamente para entender a estrutura

motivacional de cada um.

- A comunicação que ajuda a manter o relacionamento ao longo do tempo, envolve interação e compartilhamento que evolui até discussões formais próprias de relacionamentos mais maduros.
- Os membros de relacionamentos mais maduros, sabem escutar e podem comunicar adequadamente o entendimento de determinadas situações.
- Os relacionamentos pessoais e a reputação dos membros dos canais, desempenham um papel muito importante que facilita e fortifica o relacionamento inter-organizacional.

Embora os autores WILSON, (1995) (op. cit.) e WEITZ; JAP (1995), (op. cit), coincidam no entendimento do relacionamento entre canais como um processo que envolve o desenvolvimento do relacionamento desde o início até a manutenção deste, o aspecto comportamental da dinâmica do relacionamento ente canais é identificado de maneira diferente, pois WEITZ; JAP (1995), a analisam sob a ótica do indivíduo. Enquanto que WILSON, (1995) o analisa sob a ótica da cultura híbrida composta pela interação indivíduo-empresa e seus componentes. Esta divergência de pensamento, nos leva à necessidade do entendimento da verdadeira natureza do marketing de relacionamento, através de cuja indagação poderíamos identificar os tipos de relacionamento existentes e as variáveis mais comuns a estes tipos.

1.3.2. A natureza do Marketing de Relacionamento

Os trabalhos de MORGAN; HUNT (1994), têm contribuído significativamente para o entendimento da natureza do marketing de relacionamento e suas características chave associadas cooperação efetiva entre os parceiros, como requisito fundamental para sucesso no contexto dos diferentes tipos de relacionamento. Os autores ressaltam que o entendimento do marketing de relacionamento requer da distinção entre transações discretas e as transações relacionais. As transações discretas têm como característica,

um começo rápido, curta duração, e um término em função do tipo de performance. Enquanto que uma troca relacional começa mediante acordos prévios entre as partes, tem duração longa que reflete um processo dinâmico contínuo. A Figura 4, mostra todas as formas discretas de marketing de relacionamento encontradas pelos autores tendo uma empresa como centro focal. O tipo de relacionamento mudará em função do agente externo ou interno com o qual a empresa está se relacionando e portanto serão desenvolvidos diferentes tipos de parcerias. Portanto, os autores sugerem que uma conceitualização adequada do marketing de relacionamento, requer de uma definição que envolva todos os tipos de relacionamento existentes. Os autores sustentam que não existe uma definição que caracterize todos os tipos de relacionamento, citando como exemplos, definições de outros autores em diferentes áreas. Assim na área de serviços, “.....*marketing de relacionamento, significa atrair, manter e - em organizações de multi serviços - fortalecer o relacionamento com o cliente...*” BERRY, (1983).

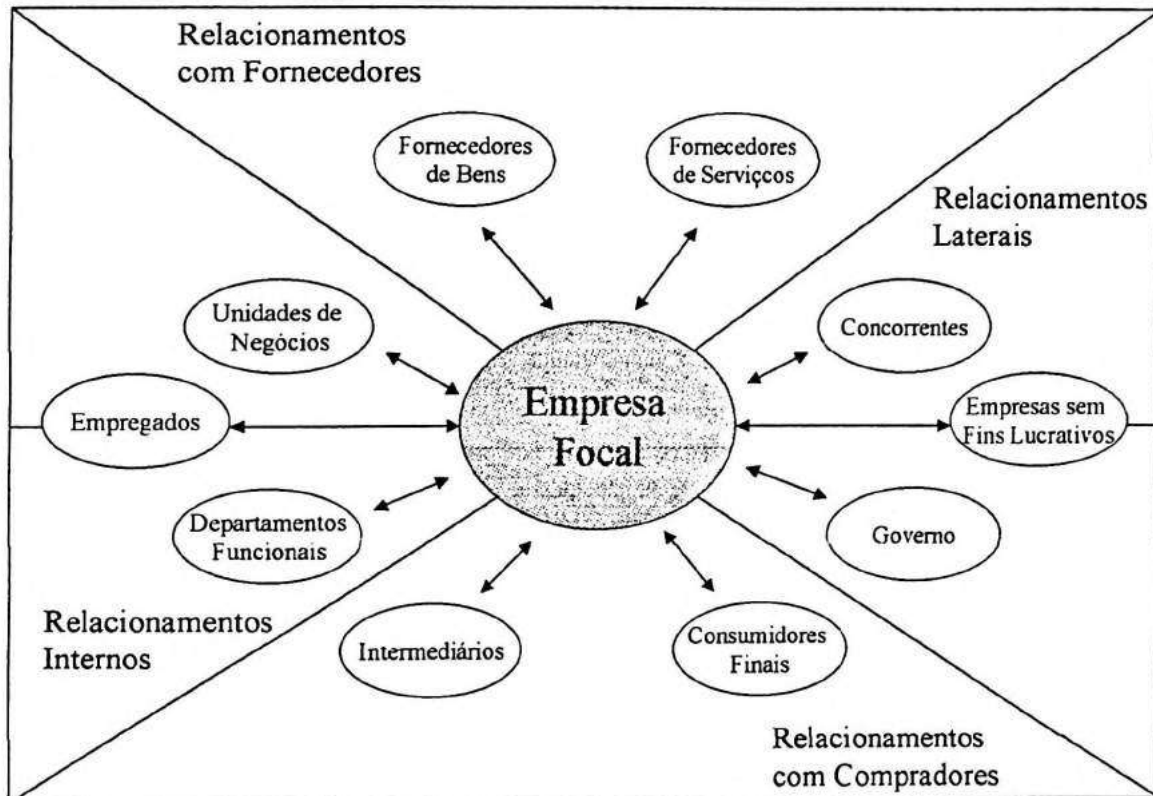
Posteriormente, BERRY; PARASUNURAMAN, (1993), propuseram:

“..o marketing de relacionamento significa atrair, desenvolver, e reter o equacionamento...” .

No marketing industrial JACKSON, (1985) refere-se ao marketing de relacionamento como: *“o marketing orientado através de fortes e duradouros relacionamentos, com contas individuais...”*

Na área de saúde, PAUL, (1985) adotando a definição de JACKSON, (1985), coincide com os autores O’NEAL (1989), DOYLE e ROTH (1992), a respeito dos objetivos do marketing de relacionamento: *“.... o objetivo principal do relacionamento é ganhar uma posição de preferência como fornecedor, mediante o desenvolvimento de confiança, nas key accounts durante um tempo ilimitado...”*

Fig. 15.- As Trocas Relacionais no Marketing de Relacionamento



Fonte: Morgan e Hunt. ((1994)). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. Journal of Marketing. Vol 58 (July), pp. 20-38

Posteriormente, BERRY; PARASUNURAMAN, (1993), propuseram:

"..o marketing de relacionamento significa atrair, desenvolver, e reter o equacionamento..." .

No marketing industrial JACKSON, (1985) refere-se ao marketing de relacionamento como: *"o marketing orientado através de fortes e duradouros relacionamentos, com contas individuais..."*

Na área de saúde, PAUL, (1985) adotando a definição de JACKSON, (1985), coincide com os autores O'NEAL (1989), DOYLE e ROTH (1992), a respeito dos objetivos do marketing de relacionamento: *".... o objetivo principal do relacionamento é ganhar uma posição de preferência como fornecedor,*

mediante o desenvolvimento de confiança, nas key accounts durante um tempo ilimitado...”

Na busca por uma conceituação quase que universal de marketing de relacionamento, MORGAN; HUNT (1994) (op. cit), chegam à conclusão de que independentemente do contexto onde se dá o relacionamento, seja entre competidores mediante alianças estratégicas, entre firmas e o governo mediante parcerias, ou internamente na empresa, não existem “compradores,” “vendedores,” “consumidores finais,” nem “key accounts”. O que de fato existe, são parceiros trocando recursos. Desta maneira, definem o marketing de relacionamento como:

“.....todas as atividades de marketing dirigidas ao estabelecimento, desenvolvimento, e manutenção de trocas relacionais bem sucedidas...”
MORGAN; HUNT (1994).

Vale a pena destacar que este conceito procura abranger todas as formas existentes de relacionamentos, nas quais sempre existe a condição de sucesso na troca relacional. Condição esta que envolve implicitamente os elementos **confiança** e **comprometimento**. Estes elementos, representam para os autores, os fatores chave de sucesso no marketing de relacionamento.

1.3.2.1. O *Continuum* da Estratégia de Marketing de Relacionamento

GRÖNROOS (1997), faz uma crítica quanto à consideração do mix de marketing e os Quatro P's serem o único paradigma de marketing. O autor salienta que o fato de fortalecer relacionamentos e propiciar trocas mediante a abordagem do marketing de relacionamento, não pode ser visto apenas como um complemento ao gerenciamento do marketing mix. Portanto se precisa de uma abordagem diferente que deve ser vista como um *continuum da estratégia de marketing* abrangendo desde uma transação, até um relacionamento. O marketing de relacionamento, cujo foco é o de desenvolver relacionamentos, encontra-se localizado na ponta extrema do continuum. Na outra ponta do continuum, encontra-se o marketing transacional cujo foco é a

realização de uma transação de cada vez. Figura 16.

Ou seja, o marketing pode girar em torno de criar tanto transações simples, como também trocas relacionais ao mesmo tempo e não necessariamente em torno de criar relacionamentos de longo prazo. As estratégias de marketing utilizadas mudarão em função do tipo relacionamento. Assim, a interface entre a empresa e o consumidor final, expande-se por fora do departamento de marketing e vendas. Esta interface com o consumidor final tende a ser mais forte para as empresas que estão mais perto do mesmo, como é o caso das empresas de serviços e de varejo. As empresas industriais encontram-se mais longe dos seus consumidores. Havendo esta diferença de proximidade entre a empresa e os clientes, os autores sugerem que as empresas podem se beneficiar de duas maneiras: seja mediante a estratégia do marketing mix, ou mediante a estratégia do marketing de relacionamento.

Fig. 16.- O continuum da estratégia de marketing

	← Transação	Relacionamento →
Perspectiva de tempo	Foco no curto prazo	Foco no longo prazo
Função dominante de marketing	Marketing mix	Marketing interativo (com suporte do marketing mix)
Elasticidade de preço	Maior sensibilidade	Menor sensibilidade
Dimensão dominante da qualidade	Dimensão técnica da qualidade (qualidade do output)	Qualidade das interações (qualidade funcional)
Medida da satisfação	Monitoramento do market share (abordagem indireta)	Gerenciamento da base de clientes (abordagem direta)
Sistemas de informação de consumidores	Pesquisas Ad hoc de satisfação	Sistemas de feedback em tempo real
Interdependência entre marketing, operações e pessoas	Interface limitada ou não importante	Interface de importância estratégica
O papel do marketing interno	Marketing interno não é importante para o sucesso	Importância substancial para o sucesso

O continuum do produto ← Bens de consumo ↔ Bens duráveis ↔ Bens industriais ↔ Serviços →

Fonte: Grönroos, Ch. 1997. From Marketing Mix to Relationship Marketing: towards a paradigm shift. Management Decision. 35/4, pp. 322-339.

1.3.3. O Processo do Marketing de Relacionamento

EVANS; LASKIN, (1994), com base na noção de que não existe um conceito definido para o marketing de relacionamento, destacam que se trata de um conceito que tem como ponto central, o cliente, com o qual as firmas procuram relacionamentos de negócios no longo prazo. Com esta base, os autores sugerem o modelo do marketing de relacionamento efetivo, Figura 17; representado por um processo composto de três estágios: input, outputs e avaliação e tem como base as seguintes definições:

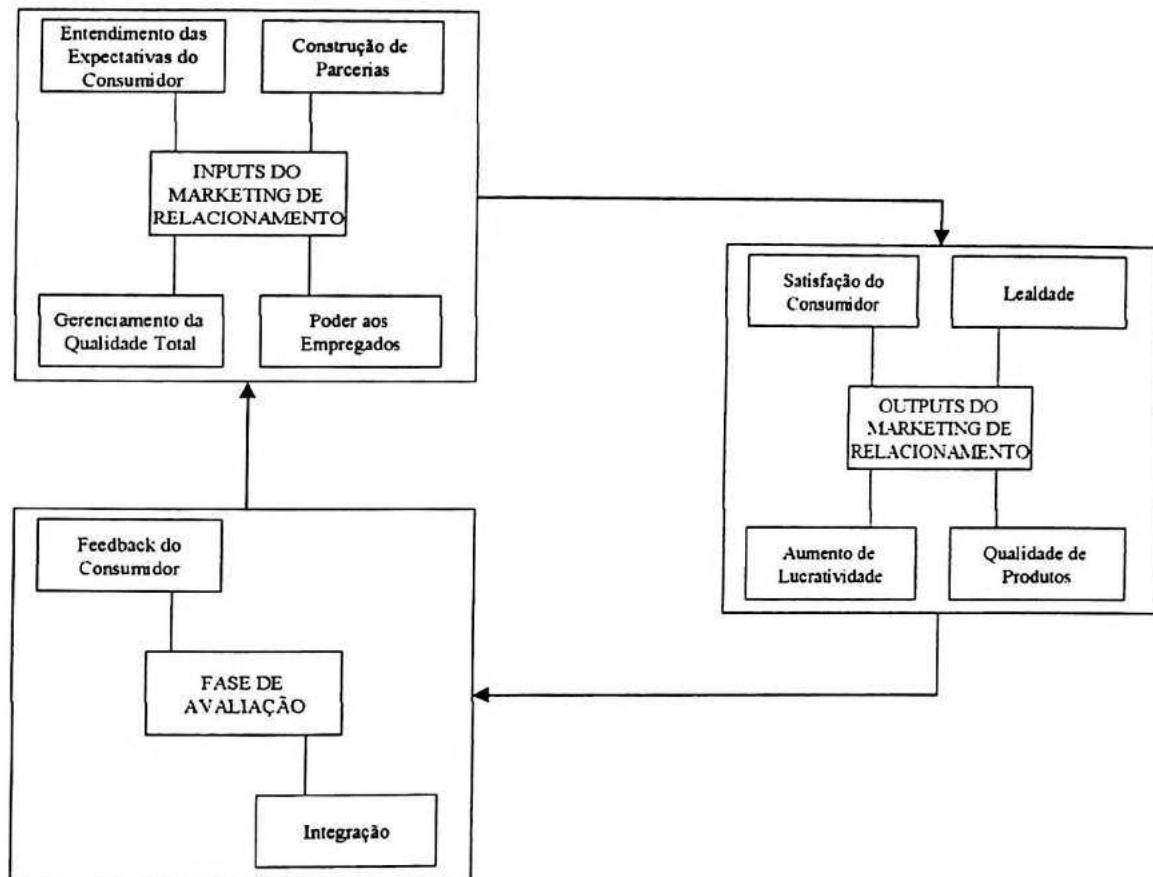
- O marketing de relacionamento é um processo no qual a empresa constrói alianças de longo prazo tanto com clientes atuais como também potenciais, com os quais trabalha em conjunto para atingir objetivos específicos em comum.

- Os objetivos do marketing de relacionamento são atingidos mediante (i) o correto entendimento das necessidades dos clientes, (ii) a consideração dos consumidores como parceiros (iii) garantia de satisfação das necessidades dos consumidores por parte dos empregados (isto implica iniciativas), (iv) garantia aos clientes, da melhor qualidade possível em relação a cada necessidade.

- O marketing de relacionamento eficaz levará conseqüentemente a obtenção de saídas ou *otputs* positivos: (i) alta porcentagem de clientes satisfeitos, (ii) alta taxa de lealdade, (iii) percepção daquela parte da empresa que está oferecendo melhor qualidade (mercado) (iv) aumento de lucros para a empresa.

- O marketing de relacionamento é um processo contínuo, requerendo da empresa: (i) manter constante comunicação com os consumidores para garantir que os objetivos sejam atendidos, (ii) integração do processo de relacionamento com o planejamento estratégico, de maneira a facilitar tanto o melhor gerenciamento dos recursos como também garantir o atendimento das necessidades dos clientes.

Fig. 17.- O Processo do Marketing de Relacionamento Efetivo



Fonte: Evans, J. E Laskin, R. (1994). The Relationship Marketing Process: A Conceptualization and Application. *Industrial Marketing Management*, 23. 439-452.

1.3.3.1 Inputs do marketing de relacionamento

Para EVANS; LASKIN, (1994) (op. cit), os quatro inputs principais do marketing de relacionamento são:

O entendimento das expectativas do cliente: que envolve a habilidade da empresa para identificar os desejos e necessidades dos mesmos, e a capacidade para entregar produtos e serviços que esteja acima das expectativas. Os autores, citando ZEITHAML, PARASURAMAN e BERRY (1990), identificam a existência de um *gap* em relação ao que os clientes desejam e precisam e o que as empresas estão dispostas a entregar. Os

autores adotam as conclusões de HEPWORTH (1992), quem identificou três concepções erradas por parte das empresas: em primeiro lugar, as empresas acham que sabem o que os clientes desejam mesmo sem interagir adequadamente com eles. Segundo, algumas empresas percebem que não existe precisão para acertar nas expectativas dos clientes. Neste sentido ZEITHAML, PARASURAMAN e BERRY (1990), (op. cit) acrescentam, que na busca de assertividade das expectativas, os elementos contidos podem ser planejados com anterioridade, sendo estes: os elementos tangíveis que são coisas visíveis, tais sejam facilidades físicas, equipamento e aparência do pessoal; confiabilidade, que é a habilidade da firma para agir de maneira precisa; receptividade, a disposição da empresa de dar pronto serviço ao consumidor; garantia, que representa o conhecimento e a cortesia dos empregados da empresa e sua habilidade para passar confiança; e finalmente, empatia, que é o afeto e atenção individual dada a cada consumidor.

Cabe aqui destacar que estes elementos de precisão para diminuir o *gap* de expectativas entre consumidores e empresas, podem ser entendidos como um conjunto de valores de relacionamento ou códigos com os quais as empresas devem trabalhar para serem mais precisas na identificação das expectativas dos consumidores. Assim, os autores citados sugerem elementos que servem como premissas para formulação de maneiras de relacionamentos.

A construção de parcerias de serviço: para EVANS; LASKIN, (1994) (op. cit), as parcerias funcionam quando têm as seguintes características:

- Precisam começar com uma noção clara das necessidades específicas a serem atendidas tanto por parte do cliente, como também da empresa
- Quando são colaborativas, ou seja ambas as partes têm que trabalhar juntas para atingir objetivos em comum.
- Utilizam planos de ação a serem seguidos à risca
- Devem ter como base, honestidade, abertura e comunicação formal.

Delegação de poder aos empregados: para os autores, significa encorajar aos funcionários para exercitar sua criatividade em relação ao atendimento aos clientes. Ou seja, satisfazer suas necessidades e resolver problemas. Como benefícios advindos desta atitude, os autores citam os seguintes:

- Mediante a atitude pro-ativa, os funcionários podem tornar os contatos superficiais em relacionamentos duradouros

- Os clientes tendem a achar que organizações que dão poder aos seus funcionários, estão realmente comprometidas com a satisfação dos consumidores

- A alta motivação dos funcionários terá impacta positiva no atendimento

- Provendo de maior alteridade aos funcionários, a burocracia diminui, devido à falta de necessidade de vários níveis de aprovação.

Gerenciamento da qualidade total: a qualidade total envolve o esforço de coordenação total para ganhar vantagem competitiva mediante a melhoria contínua de cada processo da empresa. Os autores, citando TOBIN (1990), elencam cinco áreas aonde a TQM (gerenciamento da qualidade total) difere do gerenciamento normal:

- Procura que as decisões de todos os negócios levem em conta prover satisfação aos clientes e não à empresa

- Procura uma abordagem de qualidade versus abordagem de lucro

- TQM utiliza várias dimensões da qualidade ao invés de uma dimensão só. Segundo GARVIN, 1889, existem oito dimensões da qualidade orientadas para clientes: desempenho, características, conformidade de especificações, durabilidade, nível de serviço, a estética e qualidade percebida.

- TQM procura o envolvimento do funcionário, encorajando cada um deles a criatividade e a encontrar formas de agir perante a solução de problemas.

- TQM utiliza orientação por processos. Com a visão de processos, a empresa tem uma abordagem incremental para melhorar qualidade.

1.3.3.2 Outputs positivos do processo de marketing de relacionamento

Para EVANS; LASKIN, (1994) (op. cit) as saídas do processo são:

Satisfação do cliente: o aumento da satisfação do cliente é objetivo ct

Os autores definem que um cliente satisfeito é aquele que recebe um valor agregado significativo de um fornecedor e salientam que os benefícios propiciados por um cliente satisfeito, são as compras repetidas, referências para outros clientes, boca a boca positivo, e custos baixos associados à manutenção dos atuais em relação ao custo de atrair novos clientes.

Lealdade: para os autores, a lealdade é uma consequência dos benefícios associados à satisfação dos clientes: compras repetidas; compras através de linhas de produtos; boca a boca positivo; imunidade perante os concorrentes. Por sua vez, para atingir estas ações, a empresa deve ter um sistema completo que inclua: o entendimento adequado dos clientes, a construção de parcerias, delegação de autoridade aos funcionários, e processos de TQM (gerenciamento da qualidade total), que na verdade é o processo de relacionamento com clientes. Para EVANS; LASKIN, (1994) (op. cit), as empresas que escutam e respondem aos clientes precisam ter clientes satisfeitos e desenvolver relacionamentos no longo prazo que levem à lealdade. Da mesma maneira, as empresas que perdem contato com os seus clientes, estarão incapacitadas de diferenciar seus produtos, levando seus clientes à perda de lealdade. Mediante esta afirmação, os autores sustentam que o marketing de relacionamento é um fator diferenciador não somente da empresa como também dos produtos. Ou seja num mercado de produtos comoditizados, o nível de serviço entregue aos clientes tem influência na qualidade percebida, o que leva à diferenciação.

Qualidade de produtos: para os autores, a qualidade dos produtos é um elemento importante no processo de marketing de relacionamento toda vez que encoraja a empresa na melhoria contínua dos produtos tendo como referência à percepção dos clientes. Para os autores, um bom guia de referência através do qual estudar a qualidade dos produtos derivados de um bem executado processo de marketing de relacionamento, é o Malcolm Baldrige National Quality Award, criado pelo congresso norte-americano em (1987), reconhece os avanços das empresas americanas de classe mundial. Ranqueia a qualidade em sete fatores: liderança, comprometimento da alta gerência para melhorar a qualidade através da empresa; informação e análise, a habilidade

da empresa para definir e entender as expectativas dos clientes; planejamento estratégico da qualidade, os programas que a empresa utiliza para melhorar a qualidade; o uso dos recursos humanos, os níveis de serviço que os funcionários provêm para clientes internos e externos; garantia de qualidade, o sistema que a empresa utiliza para *standard* de qualidade em cada departamento; resultados e nível de qualidade; e finalmente satisfação do consumidor.

Lucratividade: a condição para que o marketing de relacionamento tenha sucesso, é o aumento da lucratividade ao longo do tempo, como consequência direta do aumento da satisfação do cliente, a lealdade, e a melhor qualidade dos produtos oferecidos. A lucratividade pode ser medida através de indicadores indiretos como aumento das vendas, e eficiência nos custos de produção e marketing.

1.3.3.3 Fase de avaliação

Para EVANS; LASKIN, (1994) (op. cit) a fase de avaliação se deve ao processo contínuo do marketing de relacionamento que requer do feedback do cliente a para garantir que suas necessidades estão sendo atendidas e para integrar este processo no modelo de planejamento estratégico da empresa.

Feedback do cliente: os autores salientam que o sistema de feedback tem duas funções principais: (i) coletar, analisar e distribuir informação sobre as necessidades, expectativas e percepções dos clientes, e (ii) permitir à empresa se comunicar regularmente com os clientes. Os autores identificam que as reclamações dos clientes são o melhor mecanismo de feedback, sendo que para cada reclamação recebida, existem 26 outros clientes que sentem o mesmo. Um cliente satisfeito compartilha o seu sentimento com duas ou três pessoas. Um cliente insatisfeito compartilha a sua insatisfação com 10 pessoas ou mais.

Integração: Para EVANS; LASKIN, (1994) (op. cit), a integração é um elemento chave para um processo de marketing de relacionamento bem sucedido. A integração refere-se à inclusão do cliente, na estratégia de empresa. Para isto sugerem, que uma maneira de se fazer efetivamente isto, é

mediante a utilização de *Benchmarking* como ferramenta de gestão. Através da qual seria possível medir continuamente produtos, serviços e práticas de gestão de relacionamento em relação aos concorrentes mais próximos ou líderes de mercado, de maneira a medir a satisfação dos consumidores e os gaps existentes entre a empresa e os standards de satisfação das melhores práticas.

Os autores sugerem quatro passos para este processo: (i) identificação de atributos que influenciem a percepção de valor dos clientes; (ii) avaliação da performance da empresa; (iii) análise da performance dos concorrentes; e (iv) fechar os *gaps* existentes entre a performance da empresa e as expectativas dos clientes.

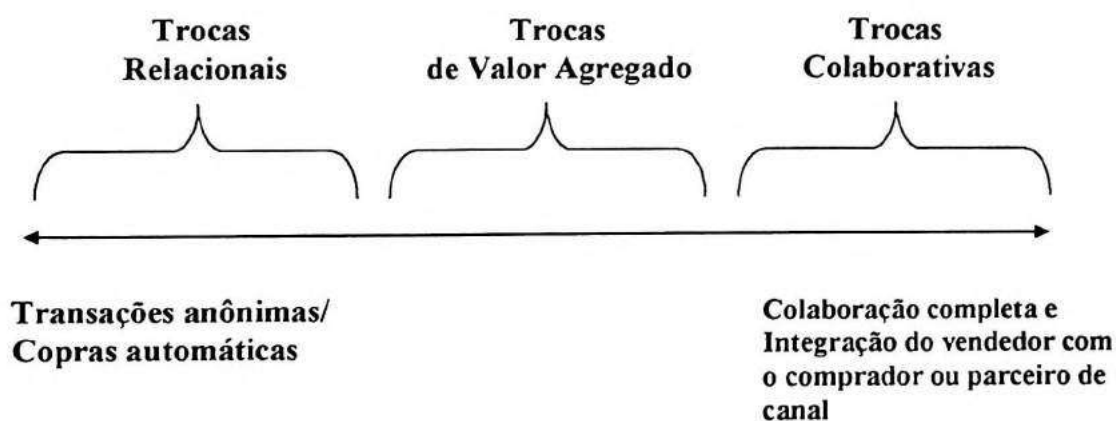
1.3.4. Gerenciamento do marketing de relacionamento

Quanto ao gerenciamento do marketing de relacionamento, DAY (2000), sustenta que a criação e a manutenção de relacionamentos com os clientes representa uma base sólida para desenvolver vantagem competitiva. No entanto, identifica dois fatos reais que se dão na prática: em primeiro lugar, o investimento em marketing de relacionamento pode não ser apropriado nem necessário para todas as empresas. Em segundo lugar, o marketing de relacionamento cria vantagem competitiva sustentável justamente porque é difícil de ser gerenciada e nem todas as empresas podem ou deveriam desenvolver competências específicas. No entanto, na tentativa de examinar o papel das competências associadas ao mercado no desenvolvimento de estratégias competitivas baseadas em relacionamentos, salienta que o aspecto central do marketing de relacionamento é um processo de trocas no qual o valor é entregue e recebido em cada momento. As trocas encontram-se localizadas ao longo de um *continuum* com dois extremos: um, onde se dão as transações simples e outro com trocas colaborativas. Figura 18.

Para o autor, as trocas transacionais podem ser vistas como encontros casuais, como, por exemplo o caso do relacionamento do turista com o motorista de um táxi ou ônibus numa nova cidade no aeroporto. Também como

uma série de transações no B2B onde comprador e vendedor focam somente na transação com base no preço. Ambas as partes vêm à transação como um jogo de somatória zero, no qual uma parte ganha às expensas de outra sob condições de negociação.

Fig. 18.- O Espectro do Relacionamento



Fonte: Day, G. 2000. Managing Market Relationships. Journal of the Academy of Marketing Science. Volume 28. No.1., pp. 24-30.

No outro extremo do espectro, encontram-se as trocas colaborativas caracterizadas pela troca de informações e de processos advinda de vínculos, sujeitos a comprometermos baseados em objetivos mútuos de relacionamento ao longo prazo.

Entre os extremos, se localizam as trocas de valor agregado aonde o foco da empresa que vende muda desde uma perspectiva de obtenção de clientes, para manutenção de clientes. A empresa pode atingir estes objetivos, desenvolvendo profundo entendimento dos clientes, suas necessidades e mudando requerimentos que permitam ir ao encontro destas necessidades.

Para DAY (2000) (op. cit), as empresas fazem escolhas estratégicas em função do seu posicionamento no espectro de relacionamento. A escolha determinará o tipo de comunicação, o estreitamento do vínculo e os mecanismos de controle. Os limites são impostos pelas características de

mercado. Quadro 2.

O autor chama a atenção para não acreditar que os relacionamentos com os clientes se auto-sustentam de uma maneira natural e alerta para o fato da disputa por clientes entre empresas rivais. Os requerimentos dos clientes, as expectativas e as preferências, são condições dinâmicas que mudam o tempo todo. Segundo o autor, algumas empresas perdem em média metade dos seus clientes cada três anos. Por tanto, a questão central é a de encontrar a melhor maneira das empresas superar a tendência gravitacional de se manter no extremo das trocas transacionais do espectro de relacionamento e se deslocarem para o extremo das trocas colaborativas, o que em última análise remete-nos a pergunta, como construir relacionamentos duradouros?.

O autor acrescenta que na prática existem estratégias específicas que podem ser utilizadas para esta finalidade. As estratégias nos mercados B2C, nos serviços, chama-se de "*receptivas*". Nos mercados B2B chama-se de "*colaborativas*". A escolha de uma estratégia depende da natureza do processo de troca, das competências e intenções da concorrência e dos recursos da empresa.

Quadro 6.- O Espectro de Relacionamento

	Trocas Transacionais	Trocas de Valor Agregado	Trocas Colaborativas
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Propaganda ▪ Target baseado em informação sobre clientes ▪ Negociação 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Interações sob medida ▪ Ênfase em retenção ▪ Target baseado em informações de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Colaboração em duas mãos ▪ Solução de problemas em conjunto
Vínculos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Persuasão ▪ Ofertas competitivas como arma 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Times de vendas/serviço ▪ Vendas para key accounts 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contatos múltiplos ▪ Compartilhamento extensivo da informação ▪ Integração de sistemas ▪ Integração de processos ▪ Network social
Coordenação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entregas ▪ Condições contratuais 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proposição de valor ▪ Maximização do valor do cliente ao longo do tempo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planejamento conjunto ▪ Compromisso mútuo ▪ Objetivos compartilhados ▪ Confiança

Fonte: Day, G. (2000). Managing Market Relationships. Journal of the Academy of Marketing Science. Volume 28. No. 1. pp.24-30.

1.3.4.1 Competências para concorrer

Com o objetivo de demonstrar que o marketing de relacionamento cria vantagem competitiva, DAY (2000), lança mão da abordagem de “capabilities” ou competências para concorrer, mediante as quais as empresas se posicionam de uma maneira competitiva que é difícil de ser imitada pela concorrência. “...Competências são revestimentos de habilidades e conhecimento, que são exercidos através dos processos organizacionais, e que permitem à empresa coordenar as atividades, fazer uso dos seus ativos e aprender e melhorar de uma maneira contínua.....” DAY, (1994).

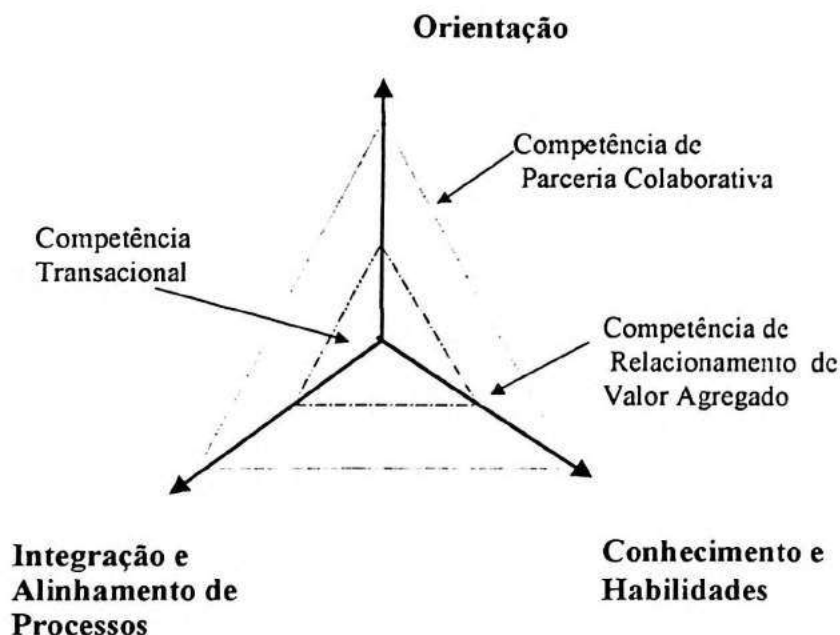
Para DAY (2000), as competências numa empresa são difíceis de serem identificadas toda vez que estas permeiam a organização e não existe um

indivíduo que seja responsável pelos processos aonde a competência (*capability*) se encontra localizada. A preocupação do autor é a de buscar uma maneira para que a empresa saia da situação de trocas transacionais no espectro de relacionamento, para uma situação permanente de trocas colaborativas. Neste sentido, alerta que os gerentes devem criar comprometerimentos para construir e desenvolver as chamadas “*competências associadas ao mercado*”.

O conceito de “*competências associadas ao mercado*”, é uma extensão do conceito de competências das empresas orientadas ao mercado proposto pelo próprio autor DAY (1994), (op. cit). No conceito de competências associadas ao mercado, o autor vai além, e subsidia de uma maneira bastante completa o contexto do marketing de relacionamento do ponto de vista gerencial e de processos. Assim, as competências associadas ao mercado são um conjunto composto de três elementos que interagem e se alimentam entre si: . Podem ser utilizados por separado, dependendo da competência que se quer desenvolver ou construir na empresa. Figura 19.

Na medida que a organização se desloca desde o vértice central (aonde se encontram as competências básicas para atender as trocas transacionais), com direção aos extremos ao longo de cada vetor, esta estará mais próxima das competências requeridas para as parcerias colaborativas. Ou seja das trocas colaborativas.

Fig. 19.- Os Três Elementos das Competências Associadas ao Mercado



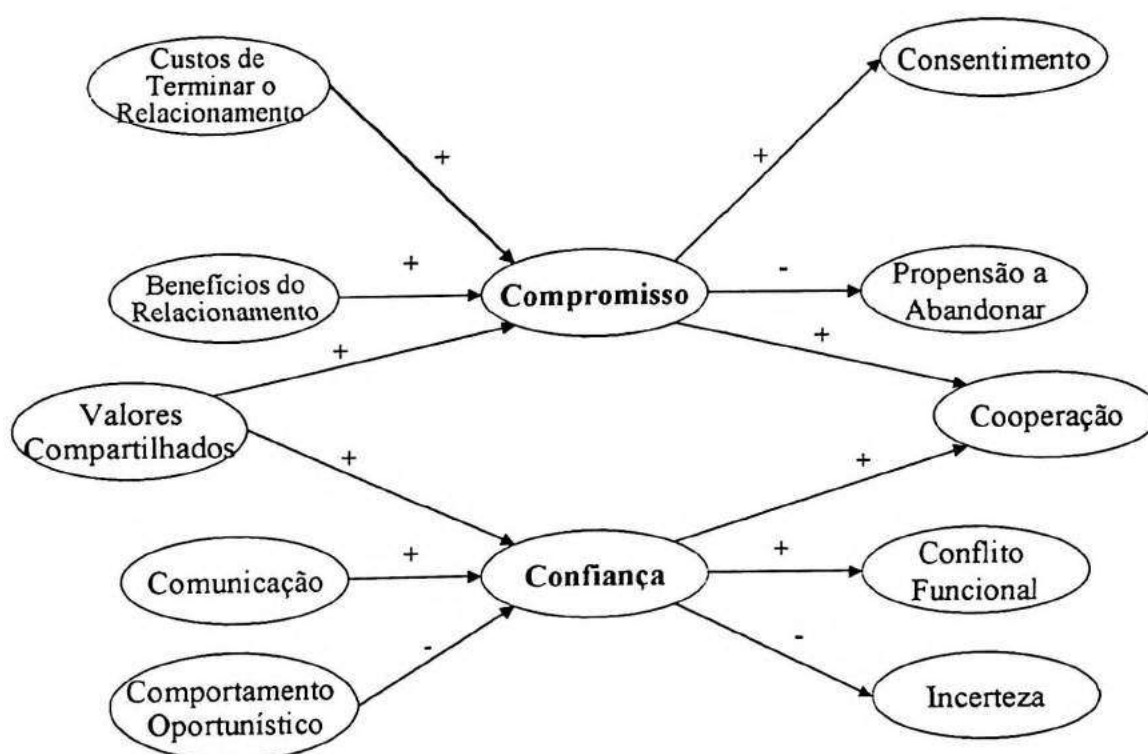
Fonte: Day, G. (2000). Managing Market Relationships. Journal of the Academy of Marketing Science. Volume 28. No. 1. pp.24-30.

1.3.5. Elementos do Marketing de Relacionamento

Com base na condicionante de "trocas relacionais bem sucedidas" proposta na definição de DWYER; OH, (1987): "...marketing de relacionamento refere-se a todo tipo de atividades de marketing direcionadas ao estabelecimento, e manutenção de trocas relacionais bem sucedidas..."; MORGAN; HUNT (1994) (op. cit), desenvolveram a teoria do comprometimento-confiança do marketing de relacionamento, na qual o comprometimento e a confiança são fatores chaves para a obtenção do sucesso no processo de marketing de relacionamento. Para suportar esta teoria, os autores sugerem o modelo KVM - variáveis mediadoras chave do marketing de relacionamento, através do qual demonstram que os elementos

comprometimento e confiança são construtos chave que estão posicionados como variáveis de mediação atuando entre dois importantes grupos: o de antecedentes formado por cinco elementos, (custos de terminar um relacionamento, benefícios do relacionamento, valores compartilhados, comunicação e comportamento oportunista), e o grupo de resultados composto por: (consentimento, propensão a abandonar, cooperação, conflito funcional, incerteza na decisão). Figura 20.

Fig. 20.- O Modelo KMV – Variáveis Mediadoras Chave do Marketing de Relacionamento



Fonte: Morgan e Hunt. ((1994))). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. Journal of Marketing. Vol 58 (July). pp. 20-38

1.3.5.1 Comprometimento

Para MORGAN; HUNT (1994) (op. cit), o comprometimento colaborativo é a base para a obtenção de vantagens competitivas. A necessidade pelo marketing de relacionamento origina-se da mudança da

dinâmica do *marketplace* global e a mudança dos requerimentos para o sucesso competitivo. Paradoxalmente, para se tornar competitivo, no *marketplace* global, é necessário se tornar primeiro um efetivo cooperador numa rede de organizações.

Partindo da definição do comprometimento nas trocas sociais de COOK; EMERSON (1978), de casamento, THOMPSON; SPANNER (1983), e organizações; MEYER; ALLEN (1984), definem o comprometimento no relacionamento como uma crença nas trocas entre parceiros cuja continuidade é tão importante que vale a pena realizar esforços para mantê-la. Ou seja, à parte que se sente comprometida, acredita e valoriza o esforço realizado para manter continuidade do relacionamento.

Para MORGA; HUNT (1994), o comprometimento é central para o marketing de relacionamento e, embora seja um conceito praticamente novo nas discussões do relacionamento entre empresas, ele existe amplamente na literatura de comportamento social. COOK; EMERSON (1978), caracterizam o comprometimento como uma variável central que diferencia a troca econômica da troca social. Mc. DONALD (1981), salienta que a maior diferenciação entre os tipos de relacionamento, é aquela que resulta da confiança mútua e do comprometimento das partes para estabelecer e manter trocas de relacionamento.

Na teoria organizacional e de comportamento do consumidor, o comprometimento é visto como central pelo fato de ter influência direta na diminuição da rotatividade dos funcionários, aumentar a motivação e em geral a identificação do indivíduo em relação à empresa. WILLIAMS; ANDERSON (1991). Para BUCHANAN 1974, comprometimento é uma atitude que reflete a identificação com os valores e objetivos da organização, um alto envolvimento com as atividades do trabalho e fidelidade para com a empresa.

No marketing de serviços, "*os relacionamentos são construídos com base no comprometimento mútuo..*". BERRY; PARASURAMAN (1991).

MORGAN; HUNT (1994), chegam a uma definição mais ampla do comprometimento que serve para tanto para situações de troca social, casamento ou entre organizações:

“...a crença de um parceiro de que o relacionamento contínuo com o outro, é tão importante que garante o máximo esforço de ambas as partes para mantê-lo, ou seja, a parte comprometida acredita que o relacionamento é válido e trabalha com o objetivo de perpetuá-lo...”

1.3.5.2 Confiança

Para Morgan; Hunt (1994) (op. cit), a confiança existe quando uma das partes acreditam na integridade e confiabilidade da outra. De acordo com JAP; WEITZ (1995), confiança é a capacidade de prever confiavelmente as ações da outra parte no relacionamento e a crença de que esta não agirá de uma maneira oportunista em determinado momento. Para CROSBY et al. (1990), a confiança se dá somente quando o depositário da confiança acredita que a outra parte pode ter uma atitude de confiança, e acreditar, que o interesse das partes será contemplado.

Para BAUER (2002), as definições de CROSBY et ali, (1990) e de JAP; WEITZ (1995), ilustram duas características chave: uma, relacionada ao convencimento de uma das partes de que a outra é merecedora de confiança, com base na sua confiabilidade, conhecimento e intenções. Por outro lado, o conceito inclui a intenção para agir, ou um comportamento de um dos parceiros, que reflete confiabilidade na outra parte. Ou seja, confiança não é um conceito passivo, somente pode ser percebido aos olhos da outra parte mediante atitudes que refletem aspectos de confiabilidade. Estes aspectos são analisados e aprovados quase que imediatamente, produzindo confiança. Então, confiança é uma atitude recíproca.

1.3.5.3. Lealdade

A literatura pesquisada mostra que lealdade e satisfação são conceitos próximos, devido a aparentemente satisfação ser uma condição de lealdade. Isto é, para ser um cliente leal, primeiro este tem que se sentir satisfeito. O oposto não é verdadeiro: para ser um cliente satisfeito, não necessariamente tem que ser fiel. OLIVER, (1999, 1987); REICHHELD (1996);

REICHHELD; SASSER (1990); JACOBY; CHESNUT 1978, ENGEL; BLACKWEL (1982).

Os trabalhos de REICHHELD; SASSER (1990), reportam que num estudo realizado em 14 indústrias, uma variação positiva de 5% na taxa de retenção dos clientes, tem como impacto, o incremento do valor presente líquido numa faixa entre 25 e 95%. OLIVER (1999), considera estas evidências de retorno sobre lealdade, como justificativas fortíssimas para as empresas investirem em programas de lealdade. Esta constatação remete à necessidade de um melhor entendimento do papel da satisfação do consumidor quanto ao conceito de lealdade. O autor sugere que a relação satisfação – lealdade é assimétrica, e que apesar de existir vasta literatura, esta relação não está bem especificada, existindo ainda perguntas do tipo (i) Qual aspecto da satisfação tem implicações na lealdade? (ii) Qual é a fração da lealdade que se deve ao componente lealdade?. Para tentar explicar estas perguntas, OLIVER (1999) (op. cit) analisa seis das muitas possíveis formas de associação entre satisfação e lealdade. Figura 21.

No Painel (1), lealdade e satisfação são manifestações separadas de um mesmo conceito. No painel (2), sugere que satisfação é um conceito essencial de lealdade, sem o qual lealdade não pode existir. O painel (3) mostra que satisfação é um dos componentes da lealdade. O painel (4) mostra que ainda existe um conceito mais fundamental de lealdade que vai além de lealdade e satisfação como se fosse um degrau acima da lealdade. O painel (5), uma fração de satisfação faz parte da lealdade, porém não é chave à sua essência. Finalmente o painel (6) sugere que a satisfação é o começo de uma seqüência de transições que terminam num estágio de lealdade.

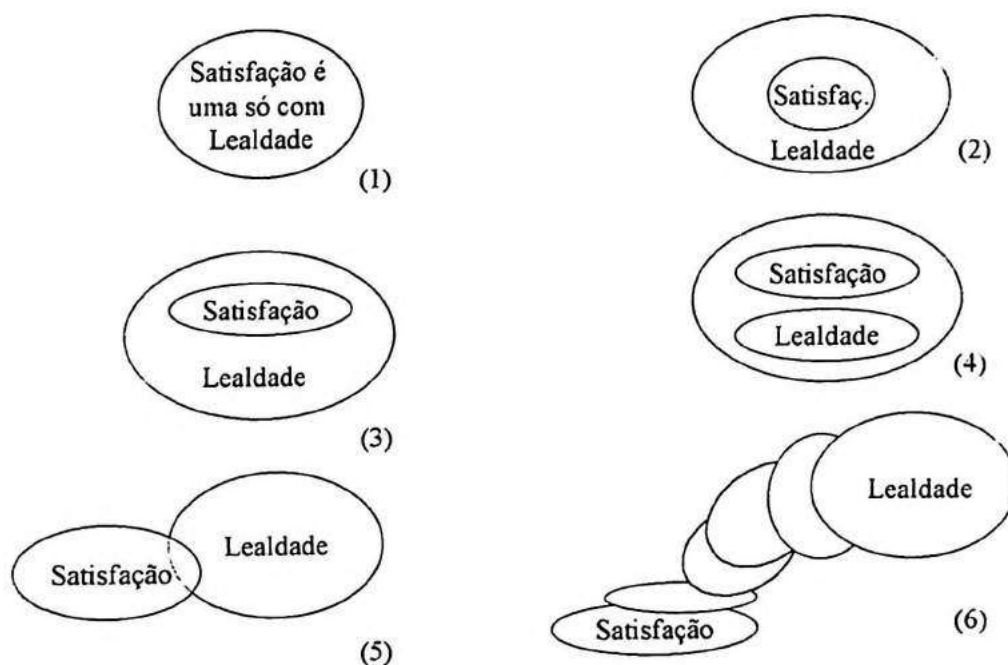
Do ponto de vista da atitude, lealdade tem sido vista como “*a frequência de compra repetida ou volume relativo da compra de uma mesma marca..*”, TELLIS (1988). A satisfação tem sido definida como “*...a avaliação da discrepância percebida entre as expectativas de compras anteriores e aquelas do desempenho do produto atual..*”. TSE; WILTON, (1988); OLIVER (1980).

Para OLIVER 1997, a satisfação é definida como um prazer realizado.

Ou seja, uma sensação de preenchimento de necessidade, desejo ou objetivo, que proporciona prazer.

Do ponto de vista da psicologia, JACOBY; CHESNUT 1978, tem explorado o conceito de lealdade no esforço de distinguir o aspecto comportamental ou de atitudes (compras repetidas), chegando a conclusão que as compras repetidas como um indicador de lealdade pode não ser um bom parâmetro devido à possibilidade das compras repetidas ocorrerem por outros fatores que não necessariamente lealdade, como é o caso de compras por conveniência, ou a preferência por multi-marcas. Assim, os autores alertam para a necessidade de uma análise mais aprofundada da lealdade.

Fig. 21.- Seis Representações de Satisfação e Lealdade



Fonte: Oliver, R. (1999). Whence Cosumer Loyalty? Journal of Marketing, Vol 63 (Special Issue (1999)), pp.33-44.

Concordando com o posicionamento de JACOBY; CHESNUT 1978 (op.

cit), OLIVER, (1999), acrescenta que para uma análise mais aprofundada para detectar a verdadeira lealdade de marca, é necessário que os pesquisadores analisem as crenças, afetos, e intenções dos consumidores na sua atitude estrutural. Portanto, para o autor, existem três dimensões da lealdade a ser exploradas em profundidade, que chama de fases de decisão para se fazer uma compra. Segundo o autor, o consumidor passa por cada uma destas fases antes da decisão de compra: (1) o *rating* de atributos de marca (crenças) deve ser voltado para ofertas; (2) esta informação deve coincidir com uma preferência afetiva pela marca (atitude); (3) o consumidor deve ter uma forte intenção (*conation*) para comprar daquela marca, quando comparada com as outras.

O modelo de OLIVER (1997), segue esta seqüência cognitiva, porém difere da noção de que o consumidor é totalmente leal. Segundo o autor, este pode se tornar leal em função de cada estágio pelo qual atravessa, referente aos elementos estruturais da atitude. Isto é, teoricamente, os consumidores são fieis num estágio cognitivo inicial; depois passam por um estágio afetivo, seguido por último por um estágio que o autor chama de conativo e por último pelo estágio comportamental que é descrito como ação inercial. Quadro 3.

Quadro 7. Estágios de Lealdade e suas Vulnerabilidades

Estágio de Lealdade	Identificador	Vulnerabilidades
Cognitiva	Lealdade à informação: preço, características, etc	De fato melhores características da concorrência (propaganda, preço). Deterioração das características da marca ou preço. Procura por variedade e teste voluntário.
Afetiva	Lealdade para o gosto "Compro porque eu gosto"	Insatisfação induzida. Aumento da comparação por marcas competitivas mediante imagens e associação. Procura por variedade e teste voluntário. Desempenho deteriorado.
Conativa	Lealdade à uma intenção: "Me sinto comprometido a comprar"	Contra-argumentação persuasiva da concorrência. Teste induzido (cupons, amostragem, promoção, etc.). Desempenho deteriorado
Ação	Lealdade à uma ação inercial acompanhada de superação de obstáculos.	Inviabilidade induzida (Aumento de obstáculos. Desempenho deteriorado.

Fonte: Oliver, R. (1999). Whence Cosumer Loyalty? Journal of Marketing. Vol 63 (Special Issue (1999), pp.33-44.

Os quatro estágios têm diferentes vulnerabilidades em função do grau de comprometimento do consumidor. A lealdade cognitiva é baseada em níveis de performance, seja funcional, ou de custos. Ou seja dirigido a custos e benefícios e não especificamente a marcas. No estágio afetivo, a lealdade pode estar suscetível a insatisfações por parte do consumidor. A insatisfação leva à procura por outras alternativas (marcas concorrentes) .Portanto, a lealdade afetiva está sujeita em primeiro lugar à deterioração de sua base cognitiva, levando à insatisfação, o que por sua vez tem efeitos negativos na lealdade afetiva.

Para o autor, a lealdade conativa leva ao consumidor a um nível mais forte de lealdade com comprometimento, o que conleva implicitamente a possibilidade de apresentar algumas vulnerabilidades (riscos de falta de lealdade). O consumidor neste estágio poderá experimentar algumas insatisfações, porém terá motivação suficiente advinda do seu grau de

comprometimento, que o fará superar algumas barreiras e manterá lealdade para a marca. No entanto o consumidor ainda não atingiu o grau de resistência para ultrapassar todos os obstáculos que o fariam manter a lealdade. No estágio de lealdade de ação, o consumidor adquiriu todas as habilidades para superar obstáculos e se manter fiel à marca realizando compras repetidas, levando-o a compras inerciais. Neste estágio, os esforços de persuasão, propaganda e promoção são ainda necessários, porém não com a intensidade requerida nos estágios anteriores. O consumidor que tem lealdade de ação tem um profundo comprometimento com a recompra.

Conclusões do capítulo

Este capítulo teve como objetivo principal mostrar que o marketing de relacionamento representa um novo paradigma dentro da teoria de marketing e como tal, o conceito trás elementos inovadores que o diferenciam daquele da teoria do marketing mix. A sua riqueza de conceitos com base em contribuições de outras teorias, denota uma certa complexidade do tema, cuja aplicação adequada nas empresas requer de condições específicas de competência gerencial voltadas para o relacionamento.

A evolução do conceito de marketing de relacionamento recebeu contribuições de várias teorias: do marketing de serviços, do gerenciamento da qualidade, do marketing industrial, da teoria de redes interativas e da economia dos relacionamentos. Entretanto, a noção de novo paradigma do marketing de relacionamento se sustenta principalmente na contribuição da teoria de redes interativas, cuja abordagem foi desenvolvida pela escola nórdica. Os autores que mais têm contribuído para esta abordagem são GUMMESON (1988, 1987, 1984), WEBSTER (1984, 1992), MCKENNA (1993, 1997, 2002), HUNT; MORGAN (1994, 1995), CRAVENS; PIERCEY (1994), CRAVENS; PIERCEY; SLATER (1998), GRÖNROOS (1994,1997).

O marketing de relacionamento é um processo que tem como objetivo principal a criação de vantagens duradouras ao longo do tempo, tanto para vendedores como também para compradores. O foco do processo é o cliente e não o produto. O processo envolve as condições de desenvolvimento e manutenção dos relacionamentos. WEITZ; JAP (1995), WILSON (1995).

Os relacionamentos se sustentam com base nos elementos comportamentais de confiança MORGAN; HUNT (1994), JAP; WEITZ (1995); comprometimento BERRY; PARASURAMAN (1991), COOL; EMERSON (1978), MORGAN; HUNT (1994), entre outros autores; e lealdade. OLIVER (1987, 1999), REICHHELD (1996), REICHHELD; SASSER (1990), JACOBY; CHESNUT (1978). Elementos estes que devem estar presentes de maneira constante em ambas as partes para garantir o sucesso do relacionamento.

O conceito de *continuum* do marketing de relacionamento sustentado

por GRÖNROOS (1997), trás a noção de que os relacionamentos são dinâmicos envolvendo tanto situações de transações simples como também trocas relacionais e portanto, as estratégias de marketing devem ser flexíveis em função do tipo de transação ocorrida.

A natureza do marketing de relacionamento é a troca transacional onde o tipo de relação é caracterizado pelo tipo de agente externo com o qual a empresa se relaciona. O marketing de relacionamento está representado por todas as atividades dirigidas ao estabelecimento, desenvolvimento e manutenção das trocas relacionais bem sucedidas. Ou seja, não basta que seja uma troca relacional, ela tem que ser bem sucedida. MORGAN; HUNT (1994).

A condição de sucesso, no processo de marketing de relacionamento é caracterizada pelos resultados finais para a empresa, que em última análise são a procura pela satisfação e lealdade dos clientes que trás como consequência, o aumento da lucratividade da empresa EVANS; LASKIN (1994).

O marketing de relacionamento é um conceito que pode ser operacionalizado e implantado nas empresas criando vantagens competitivas sustentáveis. A implementação de uma estratégia de marketing de relacionamento precisa de condições estruturais das empresas que permitam o estabelecimento de processos orientados para o cliente e a noção de sucesso do processo. Isto requer do desenvolvimento de competências específicas por parte da empresa que permitam o gerenciamento das trocas colaborativas e contínuas baseadas em troca constante de informação e processos ao longo prazo. Desta maneira, as empresas precisam desenvolver competências específicas para concorrer e se posicionarem de tal forma que seja difícil de ser imitada pela concorrência. O conceito de competências associadas ao mercado sugerido por DAY (2000), é um conjunto de condições que permitem à empresa desenvolver e se manter competitivas através do gerenciamento das trocas colaborativas.

O conceito de competências associadas ao mercado, é utilizado como base para sustentar a estrutura conceitual da pesquisa no capítulo correspondente à metodologia.

Com o intuito de contextualizar uma interface entre o marketing de relacionamento e o comércio eletrônico, o capítulo seguinte, trata da utilização das tecnologias interativas no marketing de relacionamento. Pois é necessário entender de que maneira as empresas estão-se utilizando dos benefícios da Internet para agregar valor aos seus processos de marketing, especificamente, de marketing de relacionamento. Assim o próximo capítulo tenta mostrar que existe convergência entre marketing de relacionamento e comércio eletrônico. Para o propósito deste estudo, a convergência é denominada interface, que é sinônimo de integração. Ou seja, a visão dos autores em relação às aplicações do comércio eletrônico no novo paradigma do marketing de relacionamento.

A tecnologia da Internet, utilizada para gerar transações sob o conceito de comércio eletrônico, configuram o conjunto de tecnologias interativas fundamentais para viabilizar as estratégias de marketing de relacionamento. A natureza interativa do marketing de relacionamento possibilita a utilização de tecnologias que facilitem o processo, de busca, desenvolvimento e manutenção dos relacionamentos com os clientes.

Bibliografia do capítulo

ACHROL, R; KOTLER, P. Marketing in the Network Economy. **Journal of Marketing**. Vol. 63 (Special Issue), pp. 146-163,1999.

BAUER. H., GREYER, M; LEACH, M. Customer Relations Trough the Internet. **Working paper**, Universität Manheim. Germany. 2002.

BERRY, L.; PARASURAMAN, A. Marketing Services. New York: The Free Press, 1991. In: MORGAN, R. e HUNT, S. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. **Journal of Marketing**, Vol. 58 July 1994, pp. 20-38.

_____. Relationship Marketing. Emerging Perspectives on Services Marketing. Eds. Leonard L. Berry, G. Lynn Shostack, and Gregory Upah. Chicago IL. American Marketing Association, 25-8. 1983. In: Berry, L. Relationship Marketing of Services: Growing Interest, Emerging Perspectives. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol. 23, No. 4, pp 236-245. 1985

_____. Relationship Marketing of Services: Growing Interest, Emerging Perspectives. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol. 23, No. 4, pp 236-245, 1995.

BROWN, S. **Customer Relationship Management: a strategic imperative in the world of e-Business**. John Willey & Sons Canada, Ltd. 2000.

BUCHANAN, B. **Building Organizational Commitment: The Socialization of managers in Work Organizations**. Administration Science Quarterly 19, pp. 533-546, 1974.

COOK, K; EMERSON, R. 1978. Power, Equity and Commitment in Exchange Networks. American Sociological Review, 43 (October) 721-39, 1978. In: MORGAN, R. e HUNT, S. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing** . Vol. 58 No. 3, pp.20-38.,1994.

COOKE, F. What is business and industrial marketing? Journal of Business and Industrial Marketing, 1, (1), 9-17, Fall, 1986. In GUMMESSON, E. The New Marketing: Developing Long-term Interactive Relationships. **Long Range Planning**, Vol. 20, NO. 4, pp 10 –20, 1987.

CROSBY, L; EVANS, K; CLOWLES, D. Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective. **Journal of Marketing**, vol. 54, No. 3, pp. 68-81, 1990.

DAY, G. The Capabilities of Market-Driven Organizations. **Journal of Marketing**, 58.(October), pp 37-52, 1994.

_____. Managing Market Relations. **Journal of the Academy of Marketing Science**. Volume 28, No. 1, pp 24-30. 2000.

DOYLE, S; ROTH, G. Selling and Sales Management in Action: The Use of Insight Coaching to Improve Relationship Selling. *Journal of Personal Selling and Sales Management*. 12 (Winter), 59-64, 1992. In: MORGAN, R. e HUNT, S. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, v. 58, July 1994, pp. 20-38, 1994.

ENGEL, J; BLACKWELL. *Consumer Behavior*. New York: The Dryden Press., 1982. In SRINI, S.; ANDERSON, R; PONNAVOLU, K. Customer loyalty in e-commerce: an exploration of its antecedents an consequences. *Journal of Retailing*. 78, 41-50, 2002.

EVANS, J.; LASKIN, R. The Relationship Marketing Process: A Conceptualization and Application. *Industrial Marketing Management* 23, pp. 439-452. 1994.

GARVIN, D. **Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge**, Free Press, New York, pp. 69-81, 1989.

GODFREY, A. B. Ten areas for future research in total quality management, *OMJ*, October, pp. 44-70. In ZINELDIN, M. 2000. "Beyond relationship marketing: technologicalship marketing. *Marketing Inteligence and Planning*. 18/1. pp. 9-23. MCB University Press, 2000.

GORDON, I. **Relationship Marketing: New Strategies, Techniques and Technologies to Win the Customers you Want and Keep Them Forever**. John Wiley & Sons, Ltd. Ontario, Canadá, 1998.

GRÖNROOS, C. From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*, 35/4, pp. 322-339, 1997.

GUMESSON, E. Implementation Requires a Relationship Marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Volume 26, No. 3, pp. 242-249, 1998.

_____. The New Marketing: Developing Long-term Interactive Relationships. *Long Range Planning*, Vol. 20, NO. 4, pp 10-20, 1987.

_____. **Total Reletionship Marketing: from 4Ps of traditional marketing management to the 30 Rs of the new marketing paradigm**. Planta Tree Publishers. 1999.

HEPWORTH, M. Canadians Need to Learn More About Customer Expectations, *Marketing News* 16, 18, 1994. In: EVANS, J e LASKIN, R. The Relationship Marketing Process: A Conceptualization and Application. *Industrial Marketing Management* 23, pp. 439-452, 1992.

ISHIKAWA, K. *What is Total Quality Control? The Japanese Way*. Englewood cliffs, NJ: Prentice Hall. In GUMESSON, E. Implementation Requires a Relationship Marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Volume 26, No. 3, pp. 242-249. 1998.

JACKSON, B. **Winning and Keeping Industrial Customers**. Lexington, KY:

Lexington Books, 1985.

JACOBY, J; CHESNUT, R. Brand Loyalty: a measurement and management. New York: John Wiley and Sons, inc. 1978. In: SRINI, S., ANDERSON, R.; PONNAVOLU, K. Customer loyalty in e-commerce: an exploration of its antecedents and consequences. **Journal of Retailing**. 78, 41-50, 2002.

JAP, S e WEITZ, B. **Achieving Synergistic Outcomes in Long Term Buyer-Supplier Relationships: A Longitudinal Investigation**, Working paper, Pennsylvania State University 1995.

KAHN, B. Dynamic relationships with customers: high variety strategies. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.26, Winter, p.45-53, 1998.

Mc. DONALD, G. 1981. Structural Exchange and Marital Interaction. *Journal of Marriage and the Family*. (November), 825-39, 1981. In: MORGAN, R. e HUNT, S. 1994. The commitment-trust theory of relationship marketing **Journal of Marketing** . Vol. 58 No. 3, pp.20-38, 1994.

MEYER, J; ALLEN, N. Testing the Side Bet Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69 (3), 372-78, 1984. In: MORGAN, R. e HUNT, S. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing** . Vol. 58 No. 3, pp.20-38, 1994.

MORGAN, R; HUNT, S. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing** . Vol. 58 No. 3, pp.20-38, 1994.

NEVIN, J. Relationship Marketing and Distribution Channels: Exploring Fundamental Issues. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol. 23, No. 4, pp 335-345, 1995.

O'NEAL, R. JIT Procurement and Relationship Marketing. **Industrial Marketing Management**, 18 (1), 55-63, 1989.

OLIVER, R. A cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. **Journal of Marketing Research**, 17 (November), 460-69, 1980.

_____. **Satisfaction: A behavioral Perspective on the Consumer**. New York: Irwin/McGraw-Hill, 1997.

_____. Whence Consumer Loyalty? **Journal of Marketing**. Vol. 63 Special Issue, 33-44, 1999.

PARASUNURAMAN, A. **Marketing Research**, 2nd. Edition. Addison Wesley Publishing Co. Inc., 1991.

PEPPERS e ROGERS GROUP. **Um Guia Executivo para Entender e Implantar Estratégias de Customer Relationship Management**. Makron Books, São Paulo, 2001.

REICHHELD, F. **The Loyalty Effect**. Boston, MA: Harvard Business School Press. 1996.

_____.; SASSER, E. Zero Defections; Quality Comes to Services. **Harvard Business Review**, 68 (September/October), 105-111, 1990.

SHET, N.; PARVATIYAR, A. Relationship Marketing in Consumer Marketing: Antecedents and Consequences. **Journal of Academy of Marketing Science**. Vol. 23, No. 4, pp. 255-271. 1995.

SWIFT, R. **Customer Relationship Management: o revolucionário marketing de relacionamento com o cliente**. Editora Campus, 2001.

TELLIS, G. **Advertisin Exposure, Loyalty, and Brand Purchase: A Two-Stage Model of Choice**. *Journal of Marketing Research*, 25 (May), 204-12, 1988.

TSE, D; WILTON, P. **Models of Consumer Satisfaction Formation: Na Extension**. *Journal of Marketing Research*, 25 (May) 204-12, 1988.

WEBSTER, F. The Changing role of marketing in the corporation. *Journal of Marketing*, vol. 56, pp. 1-17. 1992. In: Ribeiro Áurea. *Marketing de Relacionamento: um processo de aprendizagem organizacional. Tese de doutorado*. FGV, 1999.

WEITZ, B.; JAP, S. 1995. Relationship Marketing and Distribution Channels. **Journal of the Academy of Marketing Science**. Vol. 23, No. 4, pp 305-320.

WILLIAMS, L; ANDERSON, S. Job Satisfcation and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship Behaviors and In-Role Behaviors. **Journal of Management**, 17 (2), pp 219-23, 1991.

WILSON,D. An Integrated Model of Buyer-Seller relationships. **Journal of the Academy of Marketing Science**. Vol. 23, No. 4, pp 335-345, 1995.

ZEITHAML, V.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L. 1990. Delivering Quality Service. Free Press, New York, pp. 1-51, 1990. In: EVANS, J e LASKIN, R. *The Relationship Marketing Process: A Conceptualization and Application*. *Industrial Marketing Management* 23, pp. 439-452, 1994.

ZINELDIN, M. "Beyond relationship marketing: technologicalship marketing. **Marketing Inteligence and Planning**. 18/1. pp. 9-23, 2000. MCB University Press.

1.4. O Marketing de Relacionamento e o Comércio Eletrônico

O presente capítulo tem como objetivo colocar em evidência a visão atualizada dos principais autores quanto à utilização das tecnologias de Internet e Comércio Eletrônico como instrumentos do marketing de relacionamento. O objetivo é tentar estabelecer uma interface entre ambos capítulos mostrando a maneira como na prática se utilizam os construtos marketing de relacionamento e comércio eletrônico.

KOTLER et al. (2002), identificam três vetores de valor que modelam os negócios impulsionados pela Internet e a economia digital, tanto no mercado físico chamado de *marketplace*, como também no mercado virtual chamado de *marketspace*. Os vetores são: valor para os clientes, competências essenciais e redes colaborativas.

O vetor de valor para os clientes significa a mudança de filosofia das empresas, de uma perspectiva centrada em produtos, para uma perspectiva centrada em clientes.

O vetor de competências essenciais refere-se à maneira como atua uma empresa. Na economia analógica, a maioria das empresas atua em três diferentes negócios: negócio da inovação e comercialização do produto; negócio de relacionamento com os clientes; e negócio de operações e infraestrutura. No contexto da economia digital, cada negócio dispõe de sua própria disciplina econômica e cada um requer de diferentes habilidades. Neste sentido, o vetor vai direcionado à mudança de perspectiva de “fazer grande” e “fazer melhor” para a perspectiva de “fazer rápido” e “faze-lo diferente”.

O terceiro e último vetor, são as redes colaborativas, na qual a perspectiva de integração vertical deve ser substituída, pela perspectiva de integração virtual. O intercâmbio virtual de informações reduz o tempo e o *staff* necessários para consumir transações e coordenar atividades entre diferentes entidades de negócios. Cada vez mais, na nova economia, a competição não se trava entre empresas, mas entre redes colaborativas. A rede colaborativa é

composta pela empresa e pelos *stakeholders* apoiadores, com os quais a empresa mantém relacionamentos de negócios lucrativos. KOTLER et al. (2002).

Para os autores, estes vetores estão forjando um novo paradigma de marketing. Este novo paradigma já passou por dois estágios e está a ponto de ingressar no terceiro. Quadro 1. Os autores lançam mão do conceito de marketing holístico para identificar uma ampliação do conceito de marketing como produto da revolução digital. É um conceito dinâmico, decorrente da conectividade e da interatividade eletrônica entre as empresas, seus clientes e seus colaboradores. Integra atividades de exploração de valor, criação de valor e fornecimento de valor, com o propósito de construir relacionamentos e prosperidade sustentáveis mutuamente satisfatórias para esses *stakeholders*.

Quadro 1.- Os três Estágios do Novo Paradigma

Nome	Ponto de partida	Foco	Meio	Fim
Conceito de venda	Fábrica	Produtos	Promoção e vendas	Lucro oriundo do volume de vendas
Conceito de marketing	Diversidade das necessidades dos clientes	Ofertas e mixes de marketing adequados	Segmentação do mercado, definição de alvos e posicionamento	Lucro oriundo da satisfação do cliente
Conceito de marketing holístico	Especificações dos clientes individuais	Valor para os clientes, competências essenciais de empresa e redes colaborativas	Gerenciamento de bancos de dados e integração da cadeia de valor que conecta colaboradores	Crescimento rentável, por meio da conquista de participação de mercado, da fidelidade dos clientes e do valor vitalício dos clientes

Fonte: Marketing em ação: uma abordagem para lucrar, crescer e renovar. Kotler et ali, 2002. Editora Campus Ltda. São Paulo.

1.4.1 O conceito de Interatividade

O conceito de interatividade é de fundamental importância para o entendimento das atividades de compradores-vendedores nos mercados eletrônicos. Pois é a natureza interativa tanto do marketing de relacionamento como também do comércio eletrônico, a condição que determina as características destas áreas. Possibilitando convergência através da Internet. VARADARAJAN, YADAV (2002).

O conceito de interatividade tem evoluído ao longo dos anos, principalmente devido aos avanços da tecnologia da Internet. HOFFMAN; NOVAK (1996) fazem uma distinção entre interatividade-não-intermediada (comunicação entre dois indivíduos cara a cara) e interatividade intermediada (comunicação entre dois indivíduos facilitada por algum mecanismo. STEUR (1992) apud VARADARAJAN, YADAV (2002), define interatividade intermediada como a extensão na qual os usuários podem participar na modificação da forma e conteúdo em tempo real, de um ambiente intermediado. No contexto do ambiente de interatividade intermediada por computador, HOFFMAN; NOVAK (1996). reforçam que a interatividade pode-se referir à habilidade do usuário para alterar o ambiente experimentado via computador. ALBA et al. (1997), sugerem que a comunicação interativa se caracteriza pela presença de três fatores: (i) é multi-via (envolve dois ou mais atores); (ii) é imediata (a resposta ocorre em segundos); (iii) é contingente. Ou seja, a resposta de um dos atores, vem direta e logicamente da ação do outro.)

YADAV; VARADARAJAN, (2001), definem interatividade no *marketplace* eletrônico como o grau no qual a comunicação intermediada via computador entre duas entidades que conformam o *marketplace*, é: (i) bidirecional, (ii) oportuna; (iii) mutuamente controlável, e (iv) receptiva.

Os conceitos acima expostos, levam ao consenso entre os autores, de que a essência da interatividade é a comunicação entre duas ou mais partes, revelando que a interatividade como um elemento estudado sob a ótica da comunicação interativa no marketing, ALBA et al. (1997), STEWART; PAVLOU (2002), STEWART et al. (2002). Entretanto, não sendo o o objetivo deste

estudo o composto de comunicação, nos sugetaremos ao entendimento da interatividade enquanto viabilidade tecnológica para suportar as atividades de marketing de relacionamento e de comércio eletrônico.

1.4.2 O Marketing sob a ótica da tecnologia

No capítulo correspondente ao marketing de relacionamento, vimos que a busca pelo posicionamento das empresas no extremo das trocas colaborativas do espectro de relacionamento proposto por DAY (2000) (op. cit). condicionaria às empresas à realização de esforços contínuos para construir e manter relacionamentos duradouros. Isto é, a necessidade de instrumentos específicos que propiciem as condições necessárias de interatividade e conectividade para desenvolver e manter os relacionamentos bem sucedidos. Em última análise, o objetivo é o sucesso no processo de marketing de relacionamento.

O consenso entre os autores pesquisados na literatura, GORDON (1998), KOTLER et al. (2002), McKENNA (2002), MOON (2000); RAYPOR; SVIOLKA (1994), (1995); ZINELDIN (2000), parece corroborar com a condição do *continuum* no marketing de relacionamento sugerida por DAY (2000) (op. cit), no seu modelo de espectro de relacionamento mencionado.

Comcomitantemente com esta condição para o relacionamento, são colocados em evidência dois aspectos que tornam a Internet, um instrumento de grande valor quando associado às estratégias das empresas na busca por vantagens competitivas via criação de valor: o primeiro, é a utilização da Internet, no contexto da tecnologia da informação como viabilizador do processo de marketing de relacionamento; e o segundo, do ponto de vista estratégico, é a criação de valor agregado para o consumidor.

ZINELDIN (2000), define o marketing baseado nas ferramentas tecnológicas utilizadas pelas empresas para adquirir e gerenciar o relacionamento, como "*technologicalship marketing*" que significa o marketing de relacionamento baseado em tecnologia da informação, o que implica a

introdução de um terceiro elemento além da empresa e do consumidor: a tecnologia, Figura 21.

Fig. 22.- Relacionamentos, Tecnologia da Informação/Comércio Eletrônico e Marketing: “Technologicalship Marketing”



Fonte: Zineldin. M. (2000). Beyond relationship marketing : technologicalship marketing. Marketing Intelligence and Planning. 18/1 2000 pp. 9-23.

Para o autor, o marketing de relacionamento não poderá se estabelecer sem a concepção de relacionamentos baseados em tecnologias da informação, exemplo: sistemas de suporte EDI, Internet, extranet, redes de áreas locais–LAN, arquiteturas consumidor-servidor, sistemas de informação executiva–EIS, vídeo e teleconferência, grupos de usuários (*groupware*) e multimídia³⁵.

³⁵ EDI-*Electronic Data Interchange*: transmissão de dados entre empresas, de computador a computador, em formato eletrônico.

Internet: conjunto de redes conectadas entre si que interligam diferentes tipos de computadores em todo o mundo. Todas elas utilizam os protocolos TCP/IP e evoluíram a partir da ARPANET do fim da década de 60 e no início da década de 70.

Extranet: refere-se a uma intranet que permite o acesso parcial de usuários externos autorizados.

Enquanto a intranet é acessível somente a pessoas que são membros internos da mesma organização e estão conectados a uma rede interna, a extranet fornece vários níveis de acesso a determinados usuários externos.

Redes de áreas locais-LAN: rede de telecomunicações que permite a conexão entre vários computadores em áreas próximas. As LAN requerem de canais próprios de comunicação.

ESS- *Executive Support Systems*: sistemas de informação no nível estratégico utilizadas para a tomada de decisão não estruturada através de gráficos e comunicações.

Groupware: software que prove funcionalidades e serviços que suportam as atividades colaborativas dos grupos de trabalho na *Web*.

Fonte: Zineldin, M. (2000). Beyond relationship marketing : technologicalship marketing. Marketing Intelligence and Planning. 18/1 2000 pp. 9-23.

O conceito de “*technologicalship marketing*” proposto pelo autor, é uma extensão do conceito de marketing de relacionamento cuja noção parte do princípio no qual os relacionamentos baseados em tecnologia da informação – TI, permitem às organizações atender os requisitos de integração entre clientes e empresas. Assim, a construção dos relacionamentos baseados em tecnologia, deveria ter como premissa, prover os meios para compartilhar comunicação e informação entre os participantes (organizações e consumidores), de maneira a permitir-lhes avaliação contínua do progresso, modificação de objetivos e mudança de condutas, GODFREY (1993).

De acordo com BROADBENT; WEIL (1997), a tecnologia da informação –IT não é um fator separado no marketing de relacionamento. Os autores, reforçam o conceito de ZINELDIN (2000) (op. cit) ao acrescentar que as organizações do século vinte e um, deveriam funcionar com base em fatos e não em instintos e sensações e que se a provisão de tecnologia da informação é a base para os relacionamentos, os sistemas de informação são os catalizadores no gerenciamento e utilização de estruturas tecnológicas necessárias para o fluxo e compartilhamento de informação entre os parceiros que fazem parte da rede de relacionamentos.

Para reforçar o conceito de “*technologicalship marketing*”, ZINELDIN (2000), faz uma comparação entre *marketing transacional*, *marketing de relacionamento* e *technologicalship marketing*. Quadro 7, mediante o qual o autor tenta ressaltar que se trata de um conceito novo, uma evolução do marketing de relacionamento por inserir o fator tecnologia.

Vale a pena ressaltar a importância deste conceito por permitir estender formalmente o relacionamento a uma dimensão tecnológica que de fato é complementar e estritamente necessária, pois o marketing de relacionamento possui uma natureza estritamente interativa. Na prática, não existe estratégia de marketing de relacionamento bem sucedida se esta não contempla o aspecto tecnológico como base estrutural.

Para ZINELDIN (2000), a diferença básica entre o marketing

tradicional (incluindo o marketing de relacionamento) e o *technologicalship marketing* depende muito do tipo de tecnologias utilizadas na substituição da proximidade física - o que RAYPORT; Sviolka (1995) chamam de *marketplace* -

Quadro 9.- Algumas diferenças chave entre marketing transacional, marketing de relacionamento e *technologicalship marketing*

Categorias	Marketing Transacional	Marketing de Relacionamento	Technologicalship Marketing
Ambiente de marketing	<p>As regras do marketing são claras, definidas e constantes</p> <p>As fronteiras são geográficas: cidades e regiões</p> <p>Os nichos são difíceis de identificar</p> <p>A empresas e os compradores são envolvidos no mercado em geral. O contato é impessoal</p> <p>Domínio do marketing-push corporativo (a empresa define o lugar e o tempo) Altos custos de propaganda</p> <p>Baixo suporte de sistemas de informação</p>	<p>As regras do marketing são relativamente claras, definidas e constantes</p> <p>As fronteiras são as redes e alianças</p> <p>Há facilidade na identificação de nichos</p> <p>Relação diática entre compradores e vendedores. Contato personalizado baseado em compromisso e confiança.</p> <p>Push-corporativo e customer-pull marketing (os clientes decidem o lugar e o tempo) Custos elevados de propaganda e de construção e manutenção do relacionamento</p> <p>Forte suporte de sistemas de informação</p>	<p>As regras do marketing evoluem continuamente de acordo à tecnologia</p> <p>Não existem fronteiras</p> <p>Há oportunidade para identificação de um número maior de nichos</p> <p>Relacionamento entre a empresa e vários compradores Contato personalizado podendo ser distante ou próximo</p> <p>Domínio do customer-pull marketing (o cliente define as regras: lugar e tempo) Baixos custos em propaganda e em relacionamento</p> <p>Forte suporte de sistemas de informação. Integração entre IT-CE e marketing</p>

Categorias	Marketing Transaccional	Marketing de Relacionamento	Technologicalship Marketing
Fatores de sucesso do marketing	<p>Transações/volume de vendas e novos clientes são considerados como sucesso</p> <p>Foco na qualidade do produto</p> <p>Cinsciência de produto e serviço</p> <p>Alianças e relacionamentos não são essenciais</p> <p>A qualidade do produto é importante para a diferenciação através do marketing mix</p> <p>Pouca interatividade com o cliente</p>	<p>Manter e reter os clientes atuais são considerados sucesso</p> <p>Foco na satisfação do cliente</p> <p>Consciência de clientes é relativa. Qualidade percebida é essencial para o sucesso</p> <p>Alianças e redes são essenciais para o marketing</p> <p>A criatividade é importante para a diferenciação. Relacionamentos próximos e de longo prazo, colocar o cliente no centro da organização, são essenciais para a diferenciação</p> <p>Alta interatividade com o cliente</p>	<p>Transações, atração de novos clientes e retenção são considerados sucesso</p> <p>Foco na satisfação, e nos avanços de IT e CE. Consciência de clientes já existe. Qualidade percebida é fundamental.</p> <p>Na medida em que os links permitem melhores soluções para os clientes, a interconexão entre parceiros de negócio e clientes é essencial. Isto permite ao marketing chegar mais perto do cliente e influenciar suas rotinas.</p> <p>A Inovação é essencial para a diferenciação na medida em que a concorrência avança. Internet/ CE. Oferecem formas dramaticamente diferentes de inovar, até a personalização</p> <p>Altíssima e considerável interatividade com o cliente</p>
Posição organizacional	<p>O foco da decisão concentra-se no produto, marcas e 4P's</p> <p>O marketing lidera o desenvolvimento de produtos</p> <p>Grupos de marketing separados</p>	<p>O foco da decisão nos relacionamentos entre firmas de uma rede e indivíduos</p> <p>Relacionamento entre firmas lidera as decisões de produtos</p> <p>Os grupos de marketing existem como um guarda-chuva da organização</p>	<p>Foco da decisão em produtos, marcas e clientes num alvo específico. Foco na melhor utilização de IT para permitir as trocas relacionais</p> <p>Marketing e sistemas de informação lideram as decisões de produtos</p> <p>Os grupos de marketing ficam mais integrados com IT e outros negócios</p>
Perspectiva dos consumidores	<p>Os clientes estão menos informados</p> <p>As expectativas dos clientes podem ser menos previsíveis</p> <p>Os clientes são considerados como um grupo ou um setor</p>	<p>Os clientes estão atentos e informados, seu feedback pode ser imediato</p> <p>O comportamento e expectativas dos clientes são relativamente previsíveis</p> <p>Clientes são considerados um grupo de colaboradores</p>	<p>Os clientes estão muito mais atentos e informados, seu feedback pode ser muito mais fácil e imediato</p> <p>Novos comportamentos, expectativas dos clientes estão sendo criados e podem ser monitorados</p> <p>Os clientes são considerados de maneira individual.</p>

Fonte: Zineldin, M. 2000. Beyond relationship marketing: technologicalship marketing. Marketing Intelligence and Planning 18/1: 9-23.

O conceito de *technologicalship marketing* estende-se não somente à utilização da tecnologia da informação em geral como uma maneira complementar de dar suporte aos relacionamentos e criar valor, como também às várias possibilidades de relacionamentos potenciais com clientes, fornecedores, distribuidores, e outros participantes da cadeia produtiva, com os quais as empresas possam vir a desenvolver como consequência da adoção desta abordagem. Para ZINELDIN (2000) (op. cit), em última análise o objetivo é a criação de valor através da utilização de TI-tecnologia da informação. Desta maneira, os gerentes devem juntar, organizar, selecionar e distribuir informação sobre os parceiros envolvidos. Os dados sobre as necessidades dos clientes e seu perfil de comportamento ajudam às empresas na identificação de clientes chave, no desenvolvimento de relacionamentos não somente com clientes como também com fornecedores e distribuidores, num relacionamento ganha-ganha.

A abordagem do *technologicalship marketing*, pode ser utilizada tanto para o marketing B2C, como também para o marketing B2B. De acordo com o autor, a utilização da tecnologia nas atividades de marketing de relacionamento deve ser visto como uma condicionante de sucesso, um aspecto facilitador para o sucesso do processo de marketing de relacionamento. Tanto a tecnologia da informação como também outras tecnologias oferecem oportunidades para o desenvolvimento de novos relacionamentos com os consumidores finais de uma indústria, a um custo menor.

1.4.3 A Interatividade do Relacionamento no Marketing Mix

A visão de MOON (2000) vai de encontro com as afirmações de ZINELDIN (2000) (op. cit), na qual a tecnologia da informação facilita o processo de marketing de relacionamento, ajudando a afinar o processo de segmentação de mercados para a obtenção de resultados econômicos, mediante o relacionamento individualizado através da interação e *feedback* dos clientes. Para o autor, fatores como o aumento da fragmentação de mercados

e da concorrência, a pressão por elevados níveis de qualidade, a exigência dos consumidores cada vez mais cientes dos seus direitos e a mudança dos padrões de compra, tem influenciado para que as empresas cada vez mais procurem por vantagens competitivas sustentáveis focando no desenvolvimento e sustentação de relacionamentos duradouros com os clientes. Neste sentido a tecnologia da informação e, especificamente a Internet, tem propiciado o desenvolvimento de tais estratégias. Para sustentar tais idéias, MOON (2000) (op. cit) sugere um modelo que mostra o impacto das tecnologias interativas no desenvolvimento de estratégias de marketing de relacionamento, Figura 23. Neste modelo o autor inclui elementos operacionais do marketing de relacionamento e, elementos operacionais do marketing mix. A partir do conceito de processo de marketing de relacionamento correlaciona as variáveis, obtenção de informação e diferenciação dos clientes do marketing de relacionamento, com os 4 P's do marketing mix, num processo contínuo que se retroalimenta. As dimensões básicas estudadas no modelo são (i) Aprendizado sobre os consumidores e (ii) Customização do marketing mix.

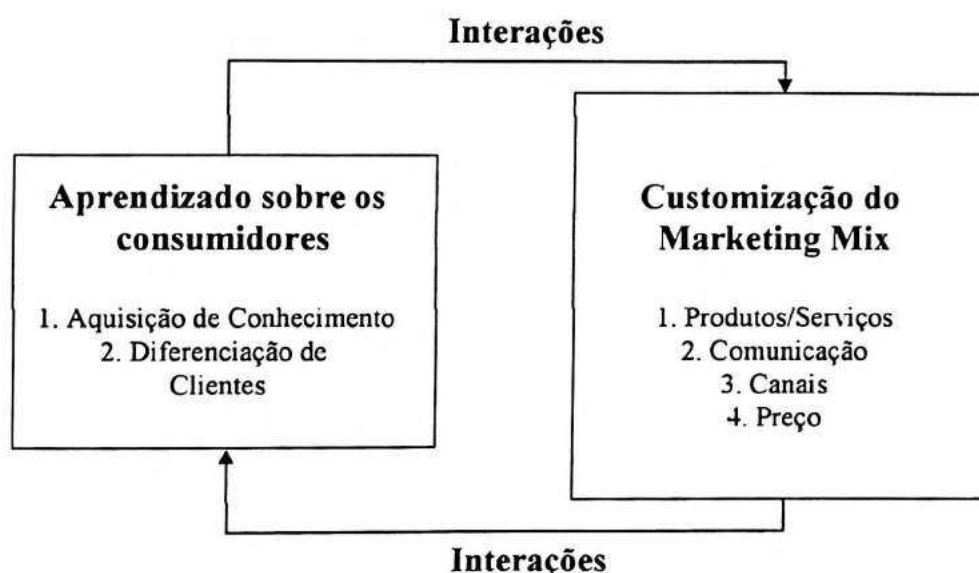
Quanto ao aprendizado sobre os consumidores, o autor identifica dois elementos: aquisição do conhecimento e diferenciação dos clientes. Em relação à customização do marketing mix, o autor analisa os quatro P's sob a ótica da Internet.

1.4.3.1 Aquisição de conhecimento sobre os consumidores

Para MOON (2000) (op. cit), um fator chave de sucesso para o marketing de relacionamento é a informação sobre os clientes. O autor salienta que a *web* propicia a obtenção de informação sobre os clientes que se relacionam virtualmente com a empresa, tanto de uma maneira disfarçada, como também de uma maneira direta. Por exemplo, o levantamento de informação disfarçada é realizado quando um internauta acessa uma página, através da gravação de cada *click* do *mouse*; da contagem do tempo que o internauta demora acessando uma página, o tipo de equipamento e sistema de operação utilizado para acessar essa página também pode ser registrado.

MOON (2000) (op. cit.). A instalação de “cookies”³⁶ nos computadores dos usuários permite às empresas identificar os usuários por tipo de sessão e fazer o *tracking* do seu comportamento, ao longo do tempo.

Fig. 23.- A Utilização da Internet no Processo de Marketing de Relacionamento



Fonte: Moon, Y. (2000). Interactive Technologies and Relationship Marketing Strategies. No. 9-599-101. Business Fundamental as Taught at the Harvard Business School: Business and the Internet. Harvard Business School Publishing. HBS Number: 5882.

Este tipo de informação é utilizada para definir perfis, preferências e padrões dos diferentes clientes. Quanto o levantamento de informações de maneira direta ou explícita, é necessário normalmente que as empresas requeiram dos clientes informações para registro mesmo que os produtos e acesso estejam disponíveis sem nenhum custo. No entanto, existem várias

³⁶ Cookies: identificador de etiquetas. É um pequeno arquivo de texto gerado por uma aplicação de software instalada no servidor do site, o mesmo que é gravado no disco rígido do computador do usuário. O *cookie* é utilizado para acumular informação e gerar comodidade ao usuário na navegação, assim como também para personalizar os serviços oferecidos pelo site.

maneiras de se obter este tipo de informação. O que as empresas normalmente utilizam são formas combinadas de requerimentos de informação e entretenimento. O autor cita como exemplo, o *website* da vodka *Stolichnaya*, no qual os visitantes têm acesso a um bar virtual, podendo criar as suas próprias bebidas. São encorajados a divulgar as receitas da sua criação que imediatamente são disponibilizadas numa lista de bebidas para novos visitantes. Desta maneira, *Stolichnaya* provê entretenimento como valor, em troca de nomes, endereços eletrônicos e preferências dos seus clientes.

O autor acrescenta que confiança, é o fator crítico no sucesso de estratégias de aquisição de conhecimento sobre o consumidor. Podemos citar como exemplos também os sites, Nike, Submarino, Magazine Luiza, etc. Esta é assimétrica devido a que vai se desenvolvendo mediante múltiplas interações e pode desaparecer por uma percepção de falta de privacidade do consumidor.

1.4.3.2 Diferenciação de clientes

Baseado nos conceitos de Valor Vitalício (*Life Time Value – LTV*) valor do cliente ao longo do seu ciclo de vida de PEPPERS; ROGERS (1999)³⁷; MOON (2000) (op. cit) salienta que na mesma medida em que os consumidores têm diferentes necessidades, eles têm diferentes valores³⁸ para a empresa. O marketing de relacionamento bem sucedido alavanca o conhecimento do consumidor nestas duas dimensões para determinar de que maneira alocar melhor os recursos. De acordo como este conceito, os ganhos esperados não são decorrentes exclusivamente das transações com os clientes, mas também da redução dos custos de aquisição de novos clientes, da redução de custos em geral, do aumento de entradas de caixa, expansão de referências e preços prêmio.

Segundo o autor, os custos de aquisição são aqueles associados à atração de novos clientes: propaganda, comissões, força de vendas, etc. O aumento das entradas advindas das vendas refere-se ao aproveitamento da

³⁷ Valor Vitalício (*Life Time Value- LTV*). É o valor que o consumidor tem em toda sua história transacional com a empresa, as referências que ele fez e que se transformaram em vendas. Peppers and Rogers Group 2001.

aceleração da tendência de aceleração das despesas dos clientes ao longo do tempo. A diminuição de custos em relação aos clientes significa que ao longo do tempo, estes tendem a ser mais eficientes com suas transações, ou seja tendem a fazer menos solicitações por informação e conselhos. As referências se formam quando os clientes satisfeitos, recomendam a outros. Finalmente, os clientes mais antigos tendem a pagar preços mais altos daqueles mais recentes (provavelmente devido ao fato de clientes fieis serem menos sensíveis a preço).

1.4.3.3 Customização via Marketing Mix

Para MOON (2000), (op. cit), o conjunto de informações colhidas sobre os clientes e arquivadas adequadamente em bases de dados, permite à empresa conhecer o perfil individual de cada consumidor, possibilitando a *customização em massa*³⁹ ou personalização, que nas palavras de PEPPERS; ROGERS (2001) (op. cit), corresponde a uma das quatro estratégias do gerenciamento do relacionamento com os clientes (identificar, diferenciar, interagir e personalizar).

Desta maneira podem ser customizados tanto os produtos e serviços como também a comunicação, os canais de distribuição e o preço. Cada tipo de customização tem uma característica própria. De acordo com GORDON, (1998), o customização em massa é:

“...o processo de prover e dar suporte de produtos e serviços aos consumidores, de maneira personalizada de acordo com as preferências de cada um, com respeito ao tempo, forma, lugar e preço..”

Quanto à personalização de produtos e serviços, MOON, (2000) (op. cit.) acrescenta que sendo a Internet um instrumento interativo, é mais fácil utilizá-lo para extrair informações diretas sobre as preferências dos clientes em

³⁸ O valor deve ser entendido em termos de lucratividade. Peppers and Rogers Group 2001

relação aos produtos. Isto pode ser possível mediante a criação de uma interface na qual os clientes têm contato direto na *web*, com algumas ferramentas necessárias disponíveis para a descrição e definição das suas preferências para completar a tarefa. Ou seja, a personalização de um produto na *web*, envolve a disponibilidade por parte da empresa, de recursos tecnológicos que permitam a interatividade. O autor coloca o exemplo da *Dell Computers* que vende computadores pela Internet. A *Dell* utiliza interfaces interativas para permitir aos clientes a configuração, o pedido e o pagamento via on-line. A cadeia de hotéis *Holliday Inn*. tem um sistema de reserva baseado na *web* que permite aos clientes localizar o hotel mais próximo dos seus destinos, checar a disponibilidade, realizar um passeio virtual e fazer a reserva.

Os assinantes da edição on-line do *Wall Street Journal*⁴⁰, podem criar seu "próprio jornal", imputando os nomes das empresas, setores e demais assuntos de interesse, de tal maneira que possam acessar o jornal com assuntos direcionados para suas preferências em termos de notícias.

Quanto à customização da comunicação, o autor salienta que um profundo conhecimento dos clientes, permite às empresas o planejamento de campanhas dirigidas para públicos específicos utilizando as tecnologias interativas. Dentre as formas mais utilizadas de veiculação se encontram: *banners*, e-mails, o marketing experimental, e marketing viral.

Os *banners* são os anúncios de forma retangular que aparecem no começo das páginas da *web* e são disponibilizadas normalmente por *sites* comerciais. Os custos associados a este tipo de propaganda dependem do número de impressões ⁴¹ Existe uma taxa cobrada por cada mil impressões. Clicando em um banner, o usuário pode acessar diretamente através de um *link*, com o *website* da empresa anunciante, permitindo uma interação direta com o consumidor que se mostra interessado. As empresas podem encomendar seus anúncios em *sites* determinados mediante escolha, ou

³⁹ Customização em massa é o processo de criar produtos e serviços de maneira individual, em escala. Pine, B. (1993). *Mass Customization*: Harvard Business School Press.

⁴⁰ Jornal americano de maior circulação nos Estados Unidos

através de empresas administradoras de propaganda em *sites* para que os anúncios sejam colocados em múltiplos *sites*. Estas empresas normalmente gerenciam a campanha, medem os resultados de maneira consolidada, e geram relatórios que servem às empresas anunciantes possam corrigir o rumo das campanhas e tomar decisões de maneira simultânea, aumentando a efetividade do investimento em comunicação por este canal.

As campanhas na Internet podem ser planejadas de acordo a vários critérios como perfil de usuários, área de conteúdo que o usuário acessa, horários de acesso de determinados perfis de usuários e características técnicas (tipo de domínio, tipo de equipamento, tipo de plataforma, etc.)

Quanto à utilização de novos canais, para o autor, a Internet possibilita a utilização de canais virtuais complementares aos tradicionais. Ou seja, permite que as empresas não dependam exclusivamente dos seus canais de distribuição para chegarem diretamente aos clientes finais (consumidores finais). O autor cita como exemplos as empresas *Amazon. Ed* e a *American Airlines*. Esta última, envia diretamente e-mails para os clientes finais anunciando tarifas especiais e descontos. Com isto, a empresa fica mais perto dos seus clientes e deixa de depender exclusivamente das agências de viagem. No Brasil, isto já é uma realidade nas empresas de aviação. Por exemplo a Gol vende as passagens diretamente pela Internet e dispõe de um serviço de atendimento exclusivo a clientes usuários deste canal.⁴² A discussão sobre a utilização de canais alternativos eletrônicos nos remete ao tema chamado “*desintermediação*” que por não formar parte do escopo deste estudo, não será tratado. Porém é um tema bastante importante dentro da literatura das vantagens da utilização da Internet para criação de vantagens competitivas.

Quanto a customização do preço, o autor salienta que existem duas maneiras de customizar o preço: uma chamada de personalizada ocorre quando a empresa decide vender a cada usuário a um preço diferente. Por

⁴¹ Uma impressão refere-se a uma olhada do *banner* pelo usuário

⁴² Para uma melhor explicação sobre desintermediação veja Benjamin. R. et al. 1995. Electronic Markets and Virtual Value Chains on the Information Superhighway. Sloan Management Review. Winter.

exemplo, os preços das passagens das empresas de viagens podem mudar em função do perfil do usuário-consumidor que costuma viajar em certos horários. Esta prática ocorre nas lojas virtuais Submarino⁴³ onde as promoções são feitas em função dos tipos de público e do seu comportamento de navegação (horários de acesso à internet). No leilão eletrônico, os preços são estabelecidos com base na dinâmica dos participantes em função dos lances. Outra maneira de customizar o preço ocorre quando a empresa disponibiliza várias versões de um mesmo produto a preços diferentes. Uma versão de um mesmo produto muda em função da sua sofisticação, mas em essência é o mesmo produto. O autor cita como exemplo os produtos de software que podem ser vendidos em versões diferentes dependendo do tipo das características técnicas que leva. Um computador que têm processador Pentium III, será mais em conta daquele mesmo computador com processador Pentium IV.⁴⁴

1.4.4. O E-Marketing Mix

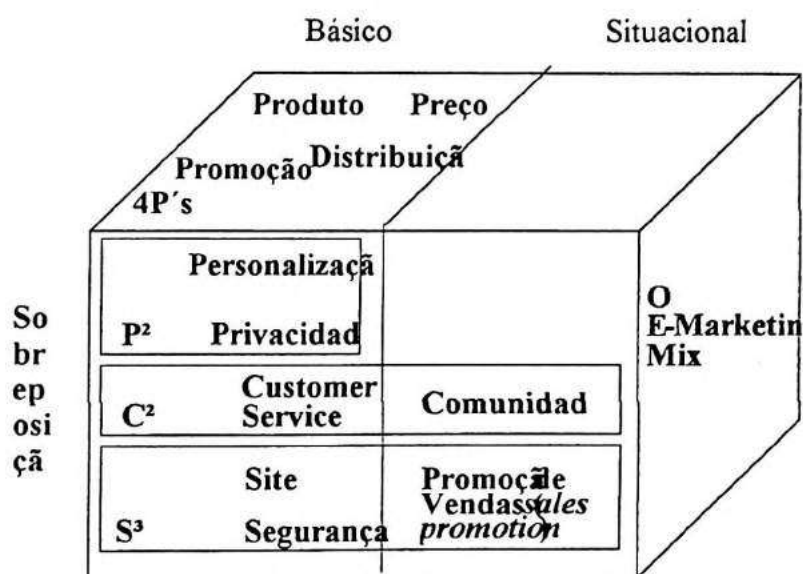
KALYANAM; McINTYRE (2002) com base nos paradigmas de trocas relacionais, relacionamento e interações digitais de rede, desenvolveram um modelo teórico através do qual identificaram 11 funções de *e-marketing* que conformam os elementos do *e-marketing mix*. Para os autores o *e-marketing mix* é uma extensão de funções digitais que complementam os 4P's tradicionais devido às novas atividades de marketing, advindas da atividade relacional. Ou seja, as funções de *e-marketing* permitem as trocas relacionais em redes digitais e ambientes interativos. O mapeamento das funções de *e-marketing* dentro das ferramentas do *e-marketing*, facilita a implementação. Assim, o *e-marketing mix* serve como um constuto essencial de natureza integradora.

Se comparado com o marketing mix tradicional, o *e-marketing mix* provê continuidade aos 4P's (produto, preço, promoção e distribuição),

⁴³ <http://www.submarino.com.br/>

contribuindo com novos elementos, principalmente com a personalização (uma forma de segmentação como um fator endógeno). Fig. 24.

Fig. 24 - O e -Marketing Mix = 4P's + P²C²S³



Fonte: Kalyanan. K; McIntre. S. The E-Marketing Mix: A Contribution of the E-Tailing Wars. Journal of the Academy of Marketing Science. Volume 30. No. 4. pp. 487-499. Fall 2002.

e-Marketing Mix = 4P's + P²+C²+S²

Onde,

P = produto, preço, promoção, distribuição, personalização e privacidade;

C = customer service e comunidade;

S = site, segurança e promoção de vendas.

Para KALYANAM; McINTYRE (2002) dentre todas as onze funções, aquelas que não afetam outras funções encontram-se localizadas na superfície do cubo (preço, produto, promoção e distribuição). Os autores chamam de

⁴⁴ Pentium é a marca de um processador. As versões variam em função da sua velocidade de processamento de informação.

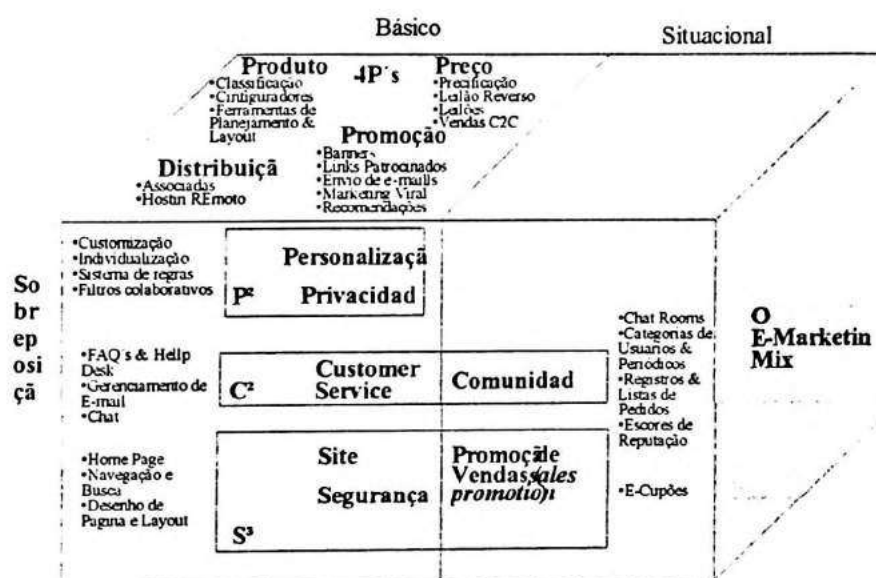
funções sobrepostas, aquelas funções que se encontram localizadas na parte inferior do cubo e restringem (ou tem influência) nas funções básicas do marketing mix tradicional (produto, preço, promoção e distribuição), ao mesmo tempo que se restringem entre elas. Ou seja estas funções são um conjunto de elementos adicionais de marketing, próprios das atividades de marketing com base na Internet (entenda-se num ambiente de trocas relacionais, relacionamento e interações digitais de rede). Estas funções novas, ao se sobrepor às tradicionais, acabam afetando-as. No entanto, vale a pena destacar a preocupação dos autores quanto a robustez do modelo. Isto é, sobre a questão se dois elementos são mutuamente excludentes. Isto se verifica em alguns macro elementos como por exemplo no elemento "site". Alguns autores colocam este elemento sob produto, enquanto que outros, sob promoção. Para KALYANAM; McINTYRE (2002), a razão para este erro de classificação, deve-se principalmente a um inadequado reconhecimento da função *site* e destacam que o site é um canal de contato entre o consumidor e a empresa que deve permanecer disponível a qualquer hora e em qualquer lugar independentemente da sua classificação (promoção ou produto). De todas maneiras, os autores acrescentam, que estas funções não preenchem o papel fundamental do site que é acima de tudo um canal de comunicação.

Para KALYANAM; McINTYRE (2002), existem autores que argumentam que *customer service* é uma função de produto (produto estendido). Mas o papel do *customer service* no e-marketing, é dar suporte ao consumidor no ponto de acesso. Ou seja o *customer service* é uma função nova que emerge da prática do relacionamento com uma perspectiva de tempo.

Para tornar o modelo prático, KALYANAM; McINTYRE (2002) identificaram através das funções de e-marketing mix, as ferramentas do e-marketing. Estas ferramentas estão sob as funções do e-marketing mix e permitem a formulação de estratégias através da especificação de várias funções Fig. 24. As ferramentas são utilizadas como táticas para a implementação da estratégia de e-marketing no novo paradigma transacional.

É importante notar que as ferramentas do *e-marketing* identificadas por KALYANAM; McINTYRE (2002) são em última análise um conjunto de funcionalidades que fazem parte da arquitetura tecnológica (software, Internet, Web e Hardware) necessária para suportar um modelo de negócios de comércio eletrônico⁴⁵.

Fig. 25.- As ferramentas do E -Marketing



Fonte: Kalyanan. K; McIntre. S. The E-Marketing Mix: A Contribution of the E-Tailing Wars. Journal of the Academy of Marketing Science. Volume 30. No. 4, pp. 487-499. Fall 2002.

A seguir, os autores detalham o significado de cada ferramenta de e-Marketing.

Quadro 10.- Termos das Ferramentas de e-Marketing

Ferramentas de e-Marketing	Descrição	Exemplos
Personalização	Denota qualquer aspecto do e-Marketing que é modificado para um consumidor de maneira individual	Quando Maria retorna ao site Amazon.com, recebe um cumprimento: "Oi Maria"
Customização	Modificação de um produto ou serviço, com base nas preferências do consumidor	My Yahoo (software de e-CRM que permite este tipo de customização)
Sistema baseado em regras	Modificação do que é apresentado, com base em regras já estabelecidas pelos especialistas na área (exemplo: moda)	"..esta camisa branca combina muito bem com esta calça de lã..."

⁴⁵ Ver os modelos genéricos de comércio eletrônico de Turban et al. (2000), assim como também a infraestrutura tecnológica para comércio eletrônico de Kalakota; Whinston 1996.

Ferramentas de Marketing (continuação)_	Descrição	Exemplos
Individualização	Modificação do que é apresentado com base na perfil comportamental de cada indivíduo	"..Eu compro e-livros, da próxima vez, gostaria que me antecipassem os novos títulos toda vez que acesso..
Caracterização de grupos ou filtros colaborativos	Modificação do que é apresentado com base na associação do perfil comportamental individual, com o perfil de comportamento do grupo	Os livros recomendados pela Amazon, de acordo a cada indivíduo em relação ao grupo ao que pertence
Política de privacidade	A política de privacidade explícita que a informação está sendo coletada, de que maneira será utilizada e como será vendida ou compartilhada com outros parceiros.	Veja a extensa página de política de privacidade da Amazon.com
Política de segurança	Explicita quais aspectos dos sites e das transações são seguros e que tipos de medidas de segurança estão sendo desenvolvidas.	Veja a política de segurança da Amazon.com
Sites	A plataforma digital utilizada para interagir com os clientes	O Web site, a interface eletrônica de um palm top, ou um telefone celular
Homepage	A página de apresentação que aparece no Web site	A primeira página do eBay listando categorias e características
Navegação e ferramentas de busca	As ferramentas utilizadas para navegar e buscar o conteúdo dos sites e	Os botões de browse, busca e de mapa do site do eBay
Web page	Uma página específica de um site	Qualquer página da Web
Ferramentas de configuração	As ferramentas utilizadas para especificar a combinação de características desejadas para um produto	As ferramentas utilizadas par selecionar a quantidade de memória desejada para a compra de um comutador na Dell. com.
Ferramentas de pedidos	Ferramentas utilizadas para fazer pedidos de compras	Carrinhos de compras e checkouts em qualquer site de varejo.
Ferramentas de Planejamento e layout	Ferramentas utilizadas para determinar as adequações de um produto ou quantidades requeridas num determinado contexto	A ferramenta de planejamentos de jardins no Garden. com
Recomendações	Sugestões lembrando produtos complementares	As recomendações da Amazon.com que diz aos clientes quem comprou determinado livro.
Utilidade e teste	Procedimentos e testes usados para avaliar a performance do site de acordo a determinados critérios	Ver Vividence.com para uma amostra de procedimentos
Registros	Lista de produtos e serviços que os clientes estariam interessados em receber como presente numa ocasião.	Ver a sessão de Presentes de casamento no site da Williams Sonona.com.
Precificação dinâmica	Política mediante a qual os preços são alterados constantemente em função das condições de oferta e procura	Gestão na indústria de aviação comercial
Banners	Caixas retangulares que aparecem no topo da página Web e contém propaganda	
Leilões	Abordagem de venda através da qual os preços são determinados pela oferta mais alta dos compradores a partir do preço mínimo	EBAY
Preço ofertado (Your Own Price)	Abordagem de venda onde os compradores dispostos a serem flexíveis indicam o preço que desejam pagar por um produto ou serviço. Os preços são casados com vendedores que estão dispostos a vender por esse preço.	Priceline.com
Meta banner	Banners linkados diretamente no conteúdo ou na palavra chave que está sendo procurada	

Ferramentas de e-Marketing (continuação)	Descrição	Exemplos
Leilão reverso	Abordagem de na qual os preços são determinados pelos vendedores a partir do preço mais alto	Free markets
Pop's associados aos banners	Propagandas que se abrem numa janela de browser de maneira separada	Pop's associados aos banners
Link de patrocinadores	Encontram-se numa página de busca para ressaltar um patrocinador em particular	Os patrocinadores que aparecem no Google.com
Outbond e-mail	E-mails eletrônicos que são enviados aos clientes	Mensagens eletrônicas enviados pela Amazon.com listando itens em venda
E-cupões	Cupões ou códigos que são obtidos na mídia digital	E-cupões
Hosting remoto	Quando um site hospeda outro	Yahoo hospeda outras empresas
Filiadas	Relacionamento entre um comerciante on-line (a empresa) e outro Web site (associada) na qual a empresa paga à associada por cada ação realizada	A sessão de Associados da Amazon
Filiadas	Relacionamento entre um comerciante on-line (a empresa) e outro Web site (associada) na qual a empresa paga à associada por cada ação realizada	A sessão de Associados da Amazon
FAQs	Lista de perguntas mais freqüentes	Ver a sessão de Ajuda na eBay
Help Desk	Página inicial para solicitações de clientes	Sessão de serviço ao cliente ou suporte ao cliente. A sessão Fale conosco.
Inbound e-mail	E-mails eletrônicos recebidos dos clientes	Podem se originar na página de serviços ao cliente.
Quadros de mensagens	Um lugar aonde múltiplos indivíduos colocam avisos	Ver a sessão Comunidade do eBay
Salas de Chat	Localidade aonde múltiplos indivíduos participam de conversas num espaço comum para discutir um tema específico	Ver a sessão Comunidade do eBay
Índices e Críticas	Índices e críticas de produtos e serviços	Ver as críticas de cinema na sessão de entretenimento do MSN.com
Listas de desejos (Wish list)	Listas de produtos e serviços nos quais os clientes têm interesse	Ver a "Wish list" na Amazon.com

Fonte: Kalyanan, K; McIntre, S. The E-Marketing Mix: A Contribution of the E-Tailing Wars. Journal of the Academy of Marketing Science. Volume 30, No. 4, pp. 487-499. Fall 2002.

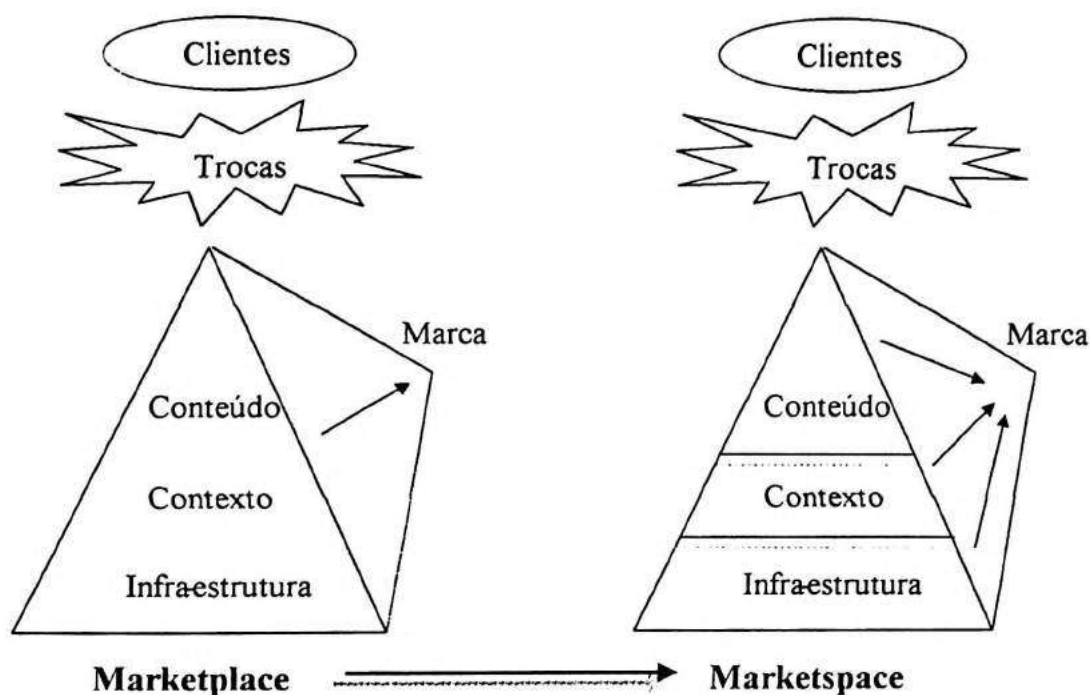
1.4.5 Criação de Valor: do Marketplace ao Marketspace

RAYPORT; SVIOLKA (1994), apontam para o surgimento de um novo tipo de arena de mercado chamada de *marketspace* na qual as transações acontecem de maneira virtual. Segundo os autores, a arena tradicional chamada de *marketplace* que é a interação física entre vendedores e compradores, está sendo substituída pela interação virtual. No *marketplace*, a

criação de valor identificada através do valor da marca é estabelecida e gerenciada mediante a manipulação de três elementos básicos: **conteúdo**, que é o que a empresa tem a oferecer; **contexto**, que é a maneira como a empresa oferece; e **infra-estrutura**, o que permite realizar as transações. A operacionalização destes elementos é realizada através do marketing mix. No *marketplace* os três elementos são normalmente agregados e tanto consumidores como também os gerentes das empresas enxergam a marca como uma representação do valor percebido pelo consumidor, através do produto ou serviço, dos programas de comunicação, da estratégia de preços e das atividades de canal. Para ilustrar, os autores colocam como exemplo, o jornal que representa um conjunto agregado de conteúdo (notícias, negócios, esportes, saúde, e outro tipo de informações); contexto (formato, organização, logo, editoração, etc.); e infra-estrutura (planta de produção, sistemas de distribuição logística e pontos de venda). Para criar valor para seus consumidores, a empresa tem que agregar todos os elementos (conteúdo, contexto e infra-estrutura) numa única e simples proposta de valor. Os leitores não podem acessar as notícias (conteúdo), sem interagir com o seu contexto e infra-estrutura. Da mesma maneira, os anunciantes não podem atingir os leitores sem fornecer o conteúdo comercial que pode se enquadrar no contexto e pode ser entregue somente através da infra-estrutura do jornal.

RAYPORT e SVIOLKA (1994) (op. cit) salientam que diferentemente do que acontece no *marketplace*, no *marketspace*, os elementos conteúdo, contexto e infra-estrutura podem ser desagregados de diferentes maneiras para agregar valor ao consumidor, diminuir custos e estabelecer novos relacionamentos. Figura 25. Na arena do *marketspace* estes elementos são separados facilmente devido às tecnologias interativas que podem alterar o conteúdo, mudar o contexto da interação e permitir a entrega de variedades tanto de conteúdo como de contexto através de diferentes tipos de infra-estrutura.

Fig. 26.- De que maneira o valor é criado?



Fonte: Rayport, J. E Sviolka, J. 1994. Managing in the Marketplace. Harvard Business Review. November-December.

Para ilustrar, os autores citam como exemplo, o fato do mesmo jornal citado anteriormente, supostamente vier a fazer parte dos produtos da *América Online (AOL)*⁴⁶ no *marketplace*. A AOL teria desagregado o conteúdo, o contexto e a infra-estrutura e portanto re-configurando a proposta de valor tradicional: o conteúdo pertence a uma dúzia de jornais fornecedores de notícias. O contexto é estabelecido pela AOL para prover aos seus assinantes de um "*front*⁴⁷ *end*" inteligente que permita aos leitores a customização do conteúdo da informação que eles desejam acessar. A infra-estrutura conta com uma combinação de ativos específicos que não pertencem a AOL, linhas telefônicas, redes, como também os PC's dos usuários com seus *modems*.

⁴⁶ AOL- América Online é uma empresa americana provedora de Internet, conteúdo e infra-estrutura atuante no *marketplace*.

⁴⁷ Linha de frente

Então o que a AOL vende? Para os autores, a AOL não é dona do conteúdo, nem da infra-estrutura, apenas do contexto. Isto é, a preposição de valor é se centra numa variedade de contextos que podem ser consumidos.

1.4.5.1 A Lealdade no Marketspace: e-Lealdade

Os trabalhos desenvolvidos por SRINIVASAN et al. (2002), investigaram as conseqüências da lealdade dos consumidores no contexto do comércio eletrônico no *Business to Consumer B2C*. Os autores denominaram a lealdade no *marketspace*, como e-lealdade e identificaram 8 fatores chamados de oitos C's. Os fatores foram identificados mediante entrevistas em profundidade com 42 indivíduos: 15 compradores através da Internet, 15 executivos da área de comércio eletrônico e 12 profissionais *web designers*. A cada indivíduo foram realizadas 6 questões sobre o comportamento de compra *online*. Cada entrevista durou entre 90 e 120 minutos. Os fatores identificados que impactam ou influenciam a *e-lealdade* estão definidos a seguir: customização, contato interativo, cultivo do relacionamento, cuidado, comunidade, escolha, conveniência e referências. A seguir, as definições de cada fator.

1) Customização: é a habilidade de um *e-retailer*⁴⁸ para personalizar produtos, serviços e o ambiente transacional para os consumidores de maneira individualizada. Os o grau de reconhecimento de um consumidor que um *website* do *e-retailer* tem para para personalizar a escolha dos produtos, serviços e a experiência de compra à sua medida. Os autores acrescentam que existem várias razões para acreditar que a customização afeta a lealdade e reforçam mediante afirmações de autores. Citando LISKI (1999), SHOSTAK (1987), os autores OSTROM; IACAMBUCCI (1995), salientam que a customização ajuda a diminuir a sensação de frustração do *e-retailer*, permitindo o aumento de chances de escolha de produtos e possibilidades ao usuário. Ao mesmo tempo, a customização é um indicador de alta qualidade desde que permite que as escolhas sejam de acordo com as preferências dos

⁴⁸ e-Retailer é uma expressão utilizada para denominar as vendas via comércio eletrônico no varejo

usuários. Para KAHN (1998), quando um *site* é customizado, os indivíduos podem completar as suas transações de maneira eficiente. Uma seleção de produtos muito demorada, pode irritar os usuários e portanto fazer escolhas simplistas. Finalmente, as vantagens da customização levam os indivíduos a visitar o *site* por repetidas vezes no futuro.

2) Contato interativo: refere-se à natureza dinâmica do relacionamento que ocorre entre o *e-retailer* e os consumidores através do *website*. Para efeitos da pesquisa, os autores definem o contato interativo como a habilidade e eficácia das ferramentas de suporte ao consumidor no *website* e o grau no qual a comunicação entre o consumidor e a empresa é facilitada. Citando ALBA (1997), os autores reforçam o conceito acima colocado, acrescentando algumas razões pelas quais a interatividade tem um impacto positivo na lealdade: a interatividade facilita o processo de busca que pode localizar rapidamente o produto ou serviço desejado, eliminando a necessidade de memorização do usuário. O processo interativo substitui a necessidade de utilização da memória do usuário, permitindo que o *e-retailer* aumente o valor percebido em relação à transação que está sendo realizada. Por outro lado, a interatividade aumenta o volume de informação que pode ser oferecida ao consumidor.

Por exemplo, na compra de um livro numa livraria, o consumidor está limitado à informação contida no livro especificamente. Na compra *online*, o comprador tem acesso a outro tipo de informações complementares à respeito do livro como por exemplo, as opiniões de outros leitores, periódicos relacionados com o tema. O consumidor pode receber também recomendações de outros livros comprados por outros consumidores como igual perfil e preferências.

A Interatividade ajuda a desenvolvem maior entendimento por parte do vendedor à respeito das preferências e hábitos de compra dos seus consumidores.

3) Cultivo do relacionamento: refere-se ao grau no qual o *e-retailer* provê de informação relevante e incentivo aos consumidores para melhorar e

aprofundar o relacionamento ao longo do tempo. De acordo com BERGER (1998), as empresas precisam utilizar bases de dados de maneira efetiva para cultivar os seus consumidores. Para SRINIVASAN et al. (2002), para cultivar os relacionamentos a frequência de informação desejada e a oferta de vendas cruzadas (*cross-selling*) que um *e-retailer* provê aos seus consumidores é muito importante. Os autores ilustram o conceito através do exemplo da *Amazon.com*, que chega até seus consumidores com ofertas de livros relacionadas em compras passadas. A grife de roupa masculina *Paul Frederick*, atualiza aos seus consumidores através de e-mail toda vez que têm descontos em roupas similares daquelas por eles compradas anteriormente (histórico de compras). Os autores apontam como benefício adicional deste tipo de estímulos, que a base de conhecimento e entendimento sobre os consumidores aumenta cada vez, reforçando o relacionamento.

4) Atenção ao consumidor: é a atenção que o *e-retailer* dá as atividades de interface com os consumidores antes e após a compra. Os cuidados se refletem de duas maneiras: na atenção que o *e-retailer* dá aos detalhes para garantir que não haverá quebra do serviço; e na preocupação mostrada para a pronta resolução de problemas. Os autores acrescentam que os consumidores *online* têm acesso direto à concorrência o que facilita a mudança para outra empresa. As falhas de serviço afetam os negócios porque enfraquecem os acordos entre a empresa e o consumidor e diminuem a percepção da qualidade.

Para fins de operacionalização deste conceito, os autores definem atenção ao consumidor *online* como o grau no qual o consumidor é informado sobre a disponibilidade de produtos preferidos por ele, o status das ordens de serviço e o nível de esforços realizados para diminuir interrupções no fornecimento de serviços.

5) Comunidade: de acordo aos autores, uma comunidade virtual pode ser entendida como uma entidade social virtual composta por consumidores atuais e potenciais que estão organizados e mantidos por um *e-retailer* para

facilitar a troca de informações respeito aos seus produtos e serviços. Citando BALASUBRAMANIAN; MAHAGAN (2001), os autores ampliam o conceito acrescentando que uma comunidade virtual representa um dos mais interessantes desenvolvimentos da era da informação onde um número crescente dos mais variados tipos de negócios como vendas de livros, casas de leilões, provedores de informação, flores e aparelhos para o lar; têm formado comunidades virtuais de consumidores devido ao fato de acreditar que isto aumenta potencialmente a lealdade.

Para operacionalizar o conceito, os autores medem as iniciativas associadas à formação de comunidades, em termos do grau no qual os consumidores são providos da oportunidade para compartilhar opiniões entre eles através de *links* específicos, círculos de compras, e salas de bate papo (*chat rooms*), patrocinadas pelo *e-retailer*.

Do ponto de vista do relacionamento os autores acrescentam com base nas afirmações de OLIVA (1998), que a formação de comunidades tem impacto na *e-lealdade* através do efeito que produzido nos relacionamentos que os consumidores constroem entre eles, normalmente baseados em interesses compartilhados. Por exemplo, um varejista de produtos de papel reciclado, pode hospedar no seu *site* uma comunidade de proteção do meio ambiente. Os membros desta comunidade podem tornar-se fieis devido a valorizar a maneira de fazer negócios do varejista.

6) Escolha: em comparação com o varejista físico, o varejista virtual pode oferecer um leque amplo de categorias de produtos e uma maior variedade dentro de quaisquer categorias. Uma loja no shopping, tem limitações de espaço e custo o que a loja virtual não tem. Por outro lado, o varejista virtual pode formar alianças com fornecedores virtuais que podem enviar as encomendas diretamente para os consumidores desde seus próprios centros de distribuição.

De acordo com BERGEN et al. (1996), os custos de busca associados às compras realizadas em diferentes lojas físicas, aumentam o número de alternativas entre lojas concorrentes. No varejo virtual, o aumento de

alternativas de produtos e variedades concentradas num único varejista virtual, podem reduzir o custo de oportunidade e tempo gasto dos consumidores, em relação às compras feitas em lojas físicas. Assim, o varejista virtual que oferecer várias possibilidades de escolha, pode se tornar como o destino dominante para compras de uma parada só (one-stop shopping), o que gera *e-lealdade*.

7) Conveniência: refere-se ao grau de sensação do consumidor em relação à simplicidade e agilidade na navegação. De acordo com PALMER; GRIFFITH (1998), o aspecto amigável, a acessibilidade à informação e a simplicidade no processo de transação, são antecedentes importantes para o sucesso da compra como um todo. A qualidade do *website* é particularmente importante para os *e-retailers*, pois representa a única interface com o *marketplace*.

Para SCHAFFER (2000), 30% dos consumidores que abandonam o *website* sem completar o processo de compra, desistem porque não conseguem achar o caminho através do *site*. Portanto, um *site* conveniente é aquele que provê um tempo curto de resposta, facilita a conclusão rápida de uma transação e minimiza o esforço do consumidor. CAMERON (1999), acrescenta que, se um consumidor sente frustração no esforço por busca de informação ou conclusão de uma transação, é muito provável que ele não visite o *site* novamente. SRINIVASAN et al. (2002) (op. cit) salientam que um *website* que tem como características, a lógica e a conveniência de uso, minimizará a sensação de erro por parte do consumidor, o que permitirá uma fazer da sua compra virtual uma experiência agradável. Ao mesmo tempo reforçará a lealdade.

8) Característica: para os autores, o desenho criativo de um *website* pode ajudar ao *e-retailer* a construir boa reputação e referência na mente dos consumidores. Neste contexto, o *website* representa um tipo de mídia que se mostra mais compreensível e efetivo do que a televisão ou o jornal. A característica pode ser definida pela imagem geral ou personalidade do *site* que

o *e-retailer* projeta para os consumidores através da utilização de insumos como texto, estilo, gráficos, cores, logos e *slogans*. De acordo a SRINIVASAN et al. (2002) (op. cit) o website se utiliza das suas características para fortalecer o reconhecimento e *recall*. Os símbolos e as imagens podem invocar associações e significados que criam atitudes positivas para com a empresa. Por exemplo, a empresa varejista no ramo de joalheria, *Tiffany*, tem investido fortemente na utilização de tecnologia digital de imagens para garantir que as imagens de jóias apresentadas no seu *website*, utilizam gráficos de alta resolução, reforçando assim a sua reputação de prestígio.

Conclusões do capítulo

Os autores pesquisados na literatura mostram que a utilização de tecnologias interativas Internet e Comércio Eletrônico para criar, desenvolver e manter relacionamentos nas empresas, é uma tendência irreversível que se confirma na natureza interativa do marketing de relacionamento. Do ponto de vista da teoria de redes interativas⁴⁹, MORGAN; HUNT (1995), ACHROL (1991), QUINN (1992), CRAVENS; PIERCY (1994), a interatividade permite a expansão de relacionamentos para outras esferas externas à empresa, inclusive os clientes. Do ponto de vista da Internet, a interatividade representa a possibilidade de comunicação entre dois ou mais indivíduos ou empresas e que pode ser intermediada através de um aparelho que neste caso é o computador VARADARAJAN, YADAV (2002), HOFFMAN; NOVAK (1996), ALBA et al. (1997). Dado que a Internet está baseada numa infra-estrutura tecnológica de redes, ela possibilita também a expansão virtual dos relacionamentos, propiciando o estreitamento de relacionamentos entre parceiros, caracterizando assim os *marketspaces*. RAYPORT; SVIOLKA (1996).

O conceito de *Technologicalship Marketing* de ZINELDIN (2000), reforça a noção do marketing baseado em ferramentas ou instrumentos tecnológicos para adquirir, e gerenciar o relacionamento. O conceito de "*technologicalship marketing*" é uma extensão do conceito de marketing de relacionamento na qual os relacionamentos baseados em tecnologia da informação permitem às empresas atender os requisitos de integração entre estas e os clientes.

Modelos que demonstram o impacto das tecnologias interativas no desenvolvimento de marketing de relacionamento, esclarecem a relação das dimensões do processo de marketing de relacionamento: aquisição de conhecimento sobre clientes e diferenciação, e a maneira como impacta na

⁴⁹ Networks: grupo de firmas de propriedades independentes que concordam em ser parceiras ao invés de adversárias, onde o sucesso individual de cada parceiro depende do sucesso de toda a rede. as empresas definem e perseguem objetivos comuns. Elas engajam-se em comportamentos cooperativos e atividades coordenadas em qualquer função da cadeia de valor (marketing, produção, finanças, compras e pesquisa e desenvolvimento). HUNT; MORGAN (1995).

customização do marketing mix (os 4P's). MOON (2000).

O modelo de e-Marketing Mix desenvolvido por KALYANAM; McINTYRE (2002), é uma extensão de funções digitais complementares aos 4P's. Ou seja, os autores conseguiram demonstrar que existem um conjunto de construtos que permitem operacionalizar a questão digital do marketing. É a identificação de 11 elementos chave do comércio eletrônico, dentro dos quais encontram-se as ferramentas que podem ser utilizadas como táticas na implementação do novo paradigma transacional e representam um conjunto de funcionalidades necessárias.

O surgimento do *markespace* em detrimento do *markplace* permite a criação de valor de uma maneira desagregada nas empresas em relação aos elementos que o conformam. Assim, os elementos básicos de valor da marca: conteúdo (o que a empresa tem a oferecer), contexto (a maneira como a empresa oferece), e infra-estrutura (o que permite realizar as transações), podem ser gerenciados através do marketing mix de uma maneira desagregada. No *marketplace* os três elementos se encontram agregados, formando um pacote de valor. No *markespace*, estes elementos podem ser separados facilmente graças às tecnologias interativas que podem alterar o conteúdo, mudar o contexto da interação e permitir a entrega de variedade tanto de conteúdo como de contexto através de diferentes tipos de infra-estrutura. RAYPORT; SVIOLKA (1996).

Foi verificado que o conceito de lealdade, o elemento chave do marketing de relacionamento, também representa um elemento chave do comércio eletrônico, pois é com base num comportamento de lealdade que os usuários da Internet, podem repetir suas compras. Assim a lealdade no *markespace* é identificada pelos autores como "*e-Lealdade*". SRINIVASAN et al. (2002). Mediante pesquisa, foram identificados fatores que impactam a *e-Lealdade*. (cusomização, contato interativo, cultivo do relacionamento, atendimento ao cliente, comunidades, possibilidade de escolha, conveniência e características).

Bibliografia do capítulo

ALBA, J. et al. Interactive home shopping; consumer, retailer., & manufacturer incentives to participate in electronic marketplaces, *Journal of Marketing*, 61 (July) pp.38-53, 1997. In: SRINIVASAN, S. et al. Customer loyalty in e-commerce: an exploration of its antecedents and consequences. **Journal of Retailing**, v.79, pp.41-50, 2002.

_____, John Lynch, Barton Weitz, Cris Janiszewski, Richard Lutz, Alan Sawyer, and Stacy Wood. Interactive Home Shopping: Consumer, Retailer, and Manufacturer Incentives to Participate in Electronic Marketplaces. **Journal of Marketing**, vol. 61, (July), pp: 38-53. 1997.

BALASUBRAMANIAN, S; MAHAJAN, V. The economic leverage of the virtual community. *International Journal of Electronic Commerce*, 5 (Spring), pp. 103-110. 2001. In SRINIVASAN, S. et al. Customer loyalty in e-commerce: an exploration of its antecedents and consequences. **Journal of Retailing**, v.79, pp.41-50, 2002.

BAUER. H.; GREYER, M.; LEACH, M. Customer Relations Trough the Internet. **Working paper**. Universität Manheim. Germany, 2002.

BENJAMIN, R.; WIGAND, R. Electronic Markets and Virtual Value Chains on Information Superhighway. **Sloan Management Review**. Winter, 1995.

BERGEN, M. et al. Branded variants: a retail perspective. **Journal of Marketing Research**, v. 33, February, p. 9-19. 1996.

BERGER, M.(1998). It's your move: internet and databases. **Sales and Marketing Management**, v.150, March, p.44-49, 1998.

BROADBENT, M. e WEILL. P. Management by maxim: how business and TI managers create IT infrastructures. *Sloan Management Review*, Spring, pp. 77-92 . In: ZINELDIN, M. Beyond relationship marketing: technologicalship marketing. **Marketing Inteligence and Planning**. 18/1. pp. 9-23. MCB University Press, 2000.

BROWN, S. **Customer Relationship Management: a strategic imperative in the world of e-Business**. John Willey & Sons Canada, Ltd. (2000).

BUCHANAN, B. Building Organizational Commitment: The Socialization of managers in Work Organizations. **Administration Science Quarterly** 19, pp. 1974.

CAMERON, M. Content that works on the web. **Target Marketing**, v.1, November, p. 22-58, 1999.

DAY, G. Managing Market Relations. **Journal of the Academy of marketing Science**. Volume 28, No. 1, pp 24-30, 2000.

GODFREY, A. B. Ten areas for future research in total quality management, OMJ, October, pp. 44-70. In: ZINELDIN, M.. Beyond relationship marketing: technologicalship marketing. **Marketing Inteligence and Planning**. 18/1. pp. 9-23. MCB University Press, 2000.

GORDON, I. **Relationship Markteting: New Strategies, Techniques and Technologies to Win the Customers you Want and Keep Them Forever**. John Wiley & Sons, Ltd. Ontario, Canadá, 1998.

HOFFMAN, D.; NOVAK, T. Marketing in Hypermedia Computer-Mediated Enviroments: Conceptual Foudations. *Journal of Marketing*, vol. 60, No. 3, pp: 43-54. 1996. VARADARAJAN, YADAV. Marketing Strategy and the Internet: An Organization Framework. **Journal of the Academy of Marketing Science**. Volume 30, No. 4, pp: 296-312. Fall 2002.

KAHN, B. Dynamic relationships with customers: high variety strategies. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.26, Winter, p.45-53, 1998.

KALYANAM, K.; McINTYRE. The E-Marketing Mix: A Contribution of the E-Tailing Wars. **Journal of the Academy of Marketing Science**. Volume 30, NO. 4, pp: 487-499. Fall 2002.

KOTLER, P; JAIN, D.; MAESINCEE, S. **Marketing em ação: uma abordagem para lucrar, crescer e renovar**. Editora Campus Ltda. São Paulo, 2002.

McKENNA, R. **Acesso Total: o novo conceito de marketing de atendimento**, Editora Campus, São Paulo, 2002.

MOON, Y. Interactive Technologies and Relationships Marketing Strategies. No. 9-599-101. **Business Fundamental as Taught at the Harvard Business School: Business and the Internet**. Harvard Business School Publishing. HBS Number: 5882, 2000.

OLIVA, R. Playing the "web wild car". **Marketing Management**, v.7, Spring, p.51-52, 1998.

OSTROM, A.; IACAMBUCCI, D. Consumer tradeoffs and evaluation of services. **Journal of Marketing**, v.59, January, p.17-28, 1995.

PALMER, J.; GRIFFIT, D. An emerging model of web site design for marketing. *Communications of the ACM*, v.41, March, p. 44-5, 1998. In: SRINIVASAN, S. et al. Customer loyalty in e-commerce: an exploration of its antecedents and consequences. **Journal of Retailing**, v.79, pp.41-50, 2002.

PEPPERS & ROGERS GROUP. **Um Guia Executivo para Entender e Implantar Estratégias de Customer Relationship Management**. Makron Books, São Paulo, 2001.

RAYPORT, J.; SVIOLKA, J. Managing in the Marketplace. **Harvard Business Review**, (November-December), pp 141-150, 1994.

_____. Exploiting the Virtual Chain. **Harvard Business Review**. (November-December), pp. 75-85, 1995.

SCHAFFER, E. A better way for web design, *Information Week*, v.784, May, p.194, 2000. In: SRINIVASAN, S. et al. Customer loyalty in e-commerce: an exploration of its antecedents and consequences. **Journal of Retailing**, v.79, pp.41-50, 2002.

SHOSTAK, G. Breaking free from product marketing. *Journal of Marketing*, v.41, April, p.73-80, 1987. In: OSTROM, A.; IACAMBUCCI, D. Consumer tradeoffs and evaluation of services. **Journal of Marketing**, v.59, January, p.17-28, 1995.

SRINI, S.; ANDERSON, R.; PONNAVOLU, K. Customer loyalty in e-commerce: an exploration of its antecedents and consequences. **Journal of Retailing**. 78, 41-50, 2002.

SRINIVASAN, S. et al. Customer loyalty in e-commerce: an exploration of its antecedents and consequences. **Journal of Retailing**, v.79, pp.41-50, 2002.

STEUR, J. Defining Virtual Reality: Dimensions Determine Telepresence. *Journal of Communication* 42 (Autumn): 73-93. In: VARADARAJAN, YADAV. Marketing Strategy and the Internet: An Organization Framework. **Journal of the Academy of Marketing Science**. Volume 30, No. 4, pp: 296-312. Fall 2002.

STEWART, D.; PAVLOU, P. From Consumer Response to Active Consumer: Measuring Effectiveness on Interactive Media. **Journal of the Academy of Marketing Science**. Volume 30, No.4, pp: 376-396.

_____.; WARD, S.; Media Influences on Marketing Communications. In: *Media Effects: Advances*. In: **Theory and Research**. Rev. ed. Eds. Jennings Bryant and Dolf Zillmann. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, pp: 353-396. 2002.

VARADARAJAN, YADAV. Marketing Strategy and the Internet: An Organization Framework. **Journal of the Academy of Marketing Science**. Volume 30, No. 4, pp: 296-312. Fall 2002.

YADAV, M.; VARADARAJAN, R. Interactivity in the Electronic Marketplace: An Exposition of the Concept and Its Implications for Product Migration. **Working Paper**. Department of Marketing, Texas A&M University.

ZINELDIN, M. "Beyond relationship marketing: technologicalship marketing. **Marketing Inteligence and Planning**. 18/1. pp. 9-23. MCB University, 2000.

2. A PESQUISA

2.1- O Problema

A revisão de literatura revelou o conceito de interatividade como sendo um dos aspectos mais importantes para permitir as condições de relacionamento com os clientes, seja através de transações diretas eletrônicas ou através de vendas físicas. Dada esta natureza de interatividade, parece ser concensual que o Comércio Eletrônico permite inúmeras possibilidades de relacionamento tanto no modelo *Business to Business* como também no *Business to Consumer*. Isto, o caracteriza como um instrumento muito poderoso para incrementar a competitividade das empresas, quando incorporado às estratégias corporativas.

Por outro lado, o Marketing de Relacionamento no contexto da nova economia, precisa cada vez mais de subsídios de natureza digital, que ao longo do tempo, estão se revelando como indispensáveis para tornar as estratégias de marketing das empresas cada vez mais eficazes. Devido ao estágio inicial de adoção das tecnologias de *Internet* e de sistemas de relacionamento no Brasil, parece que as empresas não têm realizado esforços gerenciais suficientes para o aproveitamento adequado tanto dos benefícios propiciados pelas tecnologias interativas (Comércio Eletrônico e *Internet*) como também das vantagens da gestão do Marketing de Relacionamento, mantendo práticas desintegradas de gestão em relação a essa temática na cadeia de valor.

Várias constatações não empíricas feitas através de experiências em práticas de consultoria e levantamentos de mercado, permitem verificar que as empresas brasileiras encontram-se num estágio inicial de adoção tanto de tecnologias interativas como também de implementação de práticas de Marketing de Relacionamento. Estas constatações encontram-se na ausência

da formulação de estratégias com visão holística voltadas para o novo paradigma de Marketing de Relacionamento. Verifica-se, então, na grande maioria das empresas do mercado, que existem tecnologias implantadas atuando de maneira isolada sobre áreas ou funções específicas, em temas relacionados por um lado às bases de informação, isto é, o acúmulo de informações sobre transações e perfis de clientes (*Datamart, Data warehouse, Datamining, Business Intelligence*, entre outras) e, por outro lado, sobre CRM - Gerenciamento do Relacionamento com os Clientes (*Call-Center, Vendas, Marketing, Automação de Força de Vendas, Suporte*, etc.).

O vasto conjunto de soluções tecnológicas ofertadas para diferentes problemas, o novo paradigma do *e-Business/e-Commerce*, com sua própria infra-estrutura tecnológica de *Internet* e o conseqüente impacto no modelo comercial das organizações, vêm pressionar ainda mais a necessidade de aprendizagem por parte das empresas para implantação de mudanças no curto prazo. Assim, as empresas, na saga pela competição, deparam-se com o fator tempo em função da velocidade das inovações tecnológicas, esbarrando inevitavelmente na questão de curva de aprendizagem e tempo para o mercado (*time to marketing*).

Concomitantemente com a curva de aprendizagem, está a lógica da formação de competências que uma organização precisa para se desenvolver e concorrer no mercado de maneira a criar vantagens competitivas. O conjunto de competências é uma condição sem a qual a empresa não pode se desenvolver. Representa o conjunto de conhecimentos e práticas necessárias para a agregação de valor aos produtos ou serviços que a empresa vende e depende fortemente da cultura de cada empresa para a obtenção de sucesso.

Assim, vemos que devido à fatores de inovações tecnológicas e tempo, as empresas dedicam pouco esforço à análise para uma correta avaliação das inúmeras possibilidades de ganhos, advindos dos benefícios das novas tecnologias e modelos de gestão, que neste caso estão representadas pelo Comércio Eletrônico e o Marketing de Relacionamento. Em última análise, a problemática da situação a ser tratada neste estudo, tem como raiz a falta de uma visão integradora das ferramentas tecnológicas apoiando ao modelo de

gestão da empresa. Verificam-se assim dois tipos de mitos⁵⁰: (i) a tecnologia é um fim e resolve as ineficiências, (ii) o marketing é uma função tradicional que se auto-sustenta sem necessariamente precisar estar integrada à tecnologia e portanto também não está necessariamente alinhada com o modelo de negócios da empresa como um todo.

Esta situação leva a oportunidades de identificação de problemas emergentes, em decorrência da tendência à utilização cada vez maior da *Internet*, e das práticas de Marketing de Relacionamento pelas empresas, mesmo que de maneira separada. Problemas que, quando tratados criteriosamente, poderiam contribuir tanto para um melhor entendimento como também para o estabelecimento de práticas mais adequadas que ajudem às empresas a sua inserção mais consistente na nova economia.

Desta maneira, o problema geral da pesquisa, pode ser exposto através das seguinte pergunta:

Como as empresas utilizam o Comércio Eletrônico para aumentar a eficácia do Marketing de Relacionamento?

2.2 Objetivos

Em decorrência do problema a ser pesquisado, este estudo tem como principais objetivos os seguintes:

2.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral da pesquisa é o de identificar os elementos do Comércio Eletrônico influenciadores e os mecanismos utilizados pelas

⁵⁰ Mitos do Marketing: a visão distorcida da realidade nas práticas do dia a dia. Os mitos são crenças desprovidas de embasamento teórico e que, quando mal utilizadas na prática do gerenciamento, podem levar a uma apreciação errática da realidade do mercado e propriamente da gestão. Para um melhor detalhamento ver CLANCY; SHULMAN, 1994.

empresas no modelo *Business to Consumer* para a ampliação da eficácia das estratégias de marketing de relacionamento.

2.2.2 Objetivos específicos

O trabalho terá os seguintes objetivos específicos:

1. Descrever as estratégias de marketing de relacionamento utilizadas pelas empresas
2. Identificar os elementos que caracterizam o comércio eletrônico como instrumento de relacionamento nas empresas comerciais e de serviços voltadas aos seus consumidores finais.
3. Identificar as principais barreiras e estímulos existentes para a utilização do Comércio Eletrônico no sucesso da eficácia do processo de marketing de relacionamento.

2.3. Determinação do Tipo e do Método de Pesquisa

Segundo SELTZ et al. (1974), "*... o objetivo da pesquisa é descobrir respostas para perguntas, através do emprego de processos científicos.*". Dessa maneira, os estudos, de acordo com seus objetivos específicos podem ser agrupados em quatro categorias:

1ª. - Familiarizar-se com um fenômeno ou conseguir nova compreensão do mesmo, permitindo a formulação de um problema mais preciso de pesquisa ou a criação de uma ou mais hipóteses novas;

2ª. - Apresentar precisamente as características de uma situação, um grupo ou um indivíduo específico, com ou sem hipóteses específicas iniciais a respeito da natureza de tais características;

3ª. - Verificar a frequência com que algo ocorre ou com que está ligado a algum outro assunto, geralmente, mas não sempre, com uma hipótese inicial específica, e;

4ª. - Verificar uma hipótese de relação causal entre variáveis.

Com base nesses objetivos, os mesmos autores classificam os estudos em:

Exploratórios: relacionados ao primeiro objetivo, suas funções principais referem-se à identificação de variáveis, à descoberta de relações entre elas ou, então, à formulação de hipóteses para a orientação dos esforços do trabalho de pesquisa.

Descritivos: relacionados ao segundo e terceiro objetivos, onde a questão fundamental é a exatidão, tem a finalidade de reduzir o viés e ampliar a precisão da prova.

Causais: relacionados ao quarto objetivo exigem processos dirigidos à identificação de nexos causais no fato/fenômeno estudado.

Dado o estágio inicial da adoção tanto de atividades de Comércio Eletrônico como também da implantação de estratégias de Marketing de Relacionamento nas empresas brasileiras, o tema é relativamente novo na sua aplicação prática, limitando o campo de estudo apenas a um grupo relativamente reduzido de empresas. Por tanto, o presente trabalho apresenta caráter exploratório, buscando ampliar o conhecimento existente sobre o tema, através do reconhecimento da natureza da interação entre o Comércio Eletrônico e o Marketing de Relacionamento, das variáveis aí presentes e das formas como se relacionam para o desenvolvimento e implantação de estratégias de Marketing de Relacionamento, no mercado de sua atuação.

Por outro lado, segundo CASTRO (1977), o estudo de caso é um recurso científico no momento em que não é possível fazer um estudo agregado, completo, passível de analisar todas as variáveis de um todo. Ou seja, um estudo científico pode buscar a identificação de relações mediante o estudo de frações de diferentes tamanhos do universo de fatos considerados. De igual maneira e corroborando a posição de CASTRO (op. cit.), SELTZ et al. op.cit. (1974) sugerem que a compreensão de uma situação ou fato pode ser realizada através de exemplos selecionados, que representam casos e que, a partir desses casos, é possível verificar cientificamente a maneira como o fenômeno se processa. Embora YIN (1989), aponte como erro, a associação

das várias estratégias de pesquisa - estudos de caso, levantamentos históricos e experimentos -, a hierarquia de estudos -exploratório, descritivo e causal - ratifica a posição de CASTRO na medida em que atribui ao estudo de caso as mesmas funções e aplicações. Para YIN, a estratégia de pesquisa é determinada por três elementos:

- A forma de pergunta de pesquisa,
- A extensão de controle que o pesquisador possui sobre os eventos comportamentais atuais, e;
- O grau de focalização sobre eventos atuais em oposição aos históricos.

Essas características definem cinco estratégias de pesquisa em ciências sociais: experimentos, sondagens, análise de arquivos, história e estudos de caso. O quadro 11 a seguir sintetiza o pensamento de Yin (1989).

O estudo de caso, segundo esse autor, tem lugar distinto na pesquisa de avaliação, com pelo menos quatro tipos de aplicações possíveis. A primeira refere-se às ligações causais das intervenções na vida real. A segunda é a descrição do contexto da vida real na qual uma intervenção tenha ocorrido. A terceira refere-se à descrição a partir de um caso ilustrativo. Finalmente, a última aplicação refere-se à estratégia do uso do caso para explorar situações que não apresentem um conjunto de resultados claros.

Sendo o objetivo desse estudo investigar a maneira como o Comércio Eletrônico é utilizado no desenvolvimento e implantação de estratégias de Marketing de Relacionamento, e considerando-se os elementos referentes às metodologias de pesquisa, o estudo de caso revelou-se metodologicamente mais adequado ao tratamento investigatório do problema inicialmente proposto. Trata-se de estratégia de abordagem que responde à necessidade de exploração de uma situação carente de um conjunto de resultados claros.

CAMPOMAR (1991), reforça o uso do método de caso para pesquisa em administração, quando salienta que o estudo intensivo de um caso permite a descoberta de relações que não seriam encontradas de outra forma. As análises e inferências, no contexto desse tipo de estudo, são feitas por analogia de situações, respondendo principalmente às questões do tipo por

quê e como.

YIN, (op.cit.), sustenta que o projeto para um estudo de caso pode considerar as alternativas de caso único ou múltiplo. O estudo de caso único ocorre quando a pesquisa é realizada em uma única organização ou evento objeto de estudo, sendo semelhante a um experimento único.

Quadro 11.- Estratégias de Pesquisa em Ciências Sociais

ESTRATÉGIA	PERGUNTA DA PESQUISA	REQUER CONTROLE SOBRE OS EVENTOS COMPORTAMENTAIS?	FOCALIZA EVENTOS REAIS?
EXPERIMENTO	COMO, POR QUÊ?	SIM	SIM
SONDAGEM	QUEM, O QUÊ, ONDE, QUANTO?	NÃO	SIM
ANÁLISE DE ARQUIVO	QUEM, O QUÊ, ONDE, QUANTO?	NÃO	SIM / NÃO
HISTÓRIA	COMO, POR QUÊ?	NÃO	NÃO
ESTUDO DE CASO	COMO, POR QUÊ?	NÃO	SIM

Fonte: YIN, R. K. (1989). *Case Study Research: design and methods*. Sage Publications. California, EUA. P.17.

Essa alternativa pode ser utilizada quando o caso apresenta os elementos necessários para testar as hipóteses teóricas do estudo. No estudo de caso múltiplo, a pesquisa é realizada em mais de uma organização ou evento objeto de estudo, permitindo análises comparativas. Apesar dessa vantagem, o estudo de caso múltiplo apresenta a desvantagem de exigir um esforço que pode superar a capacidade de um pesquisador individual.

2.4. Proposições Teóricas

De acordo com YIN (1989), a utilização de proposições teóricas na pesquisa, ajudam a direcionar a busca de evidências, portanto ajudam ao melhor direcionamento das questões de pesquisa para achar as evidências. O estudo tem como preposições teóricas as seguintes:

- O sucesso de uma estratégia de Marketing de Relacionamento depende dos mecanismos utilizados na integração do Comércio Eletrônico ao processo de Marketing de Relacionamento (orientação da organização para o relacionamento e integração interna e alinhamento com os processos do cliente).
- O sucesso de uma estratégia de Marketing de Relacionamento depende da organização para a atividade de conhecimento e relacionamento com clientes mediante o apoio das ferramentas de Comércio Eletrônico.

2.5.- Estrutura Conceitual

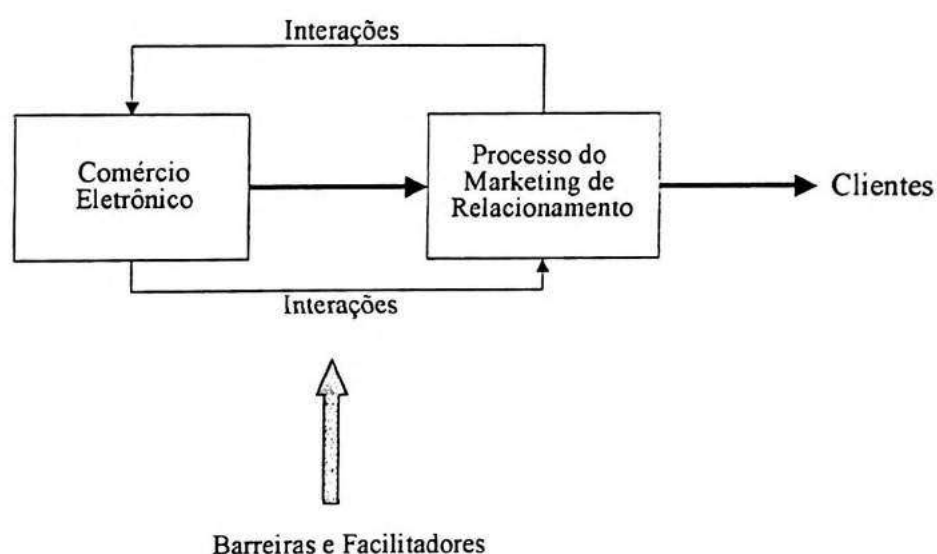
Com o propósito de prover à pesquisa de um marco contextual que permita tanto a visualização e entendimento do problema exposto como também a operacionalização dos conceitos nele contidos, elaborou-se uma estrutura conceitual para o estudo do Comércio Eletrônico como instrumento de Marketing de Relacionamento. (Fig. 15).

A estrutura está baseada na natureza interativa do Marketing de Relacionamento, e permite classificar e ordenar o conjunto de fatores advindos da utilização do Comércio Eletrônico como instrumento e que podem influenciar favoravelmente o processo de Marketing de Relacionamento.

Estes elementos, toda vez que comparados com as diferentes realidades das empresas, podem levar à identificação de fatores que podem ser tanto facilitadores quanto inibidores para a obtenção de sucesso no processo de Marketing de Relacionamento.

A estrutura está baseada em dois conceitos: o primeiro, que explora o Marketing de Relacionamento quanto processo com base nas competências associadas ao mercado DAY (2000), e o segundo, no conceito de e-lealdade proposto por SRINIVASAN et al. (2002).

Fig. 27. Estrutura Conceitual da Pesquisa



2.5.1 Dimensões do Marketing de Relacionamento

Para descrever o processo de Marketing de Relacionamento, foi utilizado o conceito de competências associadas ao mercado do DAY (2000), o qual, traz a noção de que as empresas, no contexto dos relacionamentos, precisam passar da situação de trocas relacionais, para trocas de valor agregado, e para uma situação permanente de trocas colaborativas. Por tanto, as empresas precisam desenvolver competências associadas ao relacionamento. Conforme foi amplamente discutido no capítulo anterior, são um conjunto de elementos que interagem entre si, representados por vetores: (1) orientação para o relacionamento, (2) conhecimento do cliente e habilidades, e (3) integração e alinhamento de processos, com

2.5.1.1.- Orientação para o relacionamento

Filosofia empresarial (foco em produtos, em processos ou em clientes?).

- Cultura organizacional (valores e crenças)
- Atitude gerencial e comportamento dos recursos (*empowerment*, aquisição, retenção e satisfação de funcionários, treinamento e desenvolvimento de habilidades e competências, comprometimento dos funcionários em relação aos clientes)
- Estágio de relacionamento (aquisição, retenção, relacionamento).

2.5.1.2.- Aquisição do conhecimento dos clientes e habilidades

- Interação com o cliente (obtenção de dados sobre os clientes)
- Valor do cliente ao longo da vida (clientes estratégicos para a empresa)
- Diferenciação de clientes
- Customização em massa
- Aprofundamento do relacionamento com o cliente com horizonte em longo prazo (marcas de relacionamento, métricas de desempenho,

2.5.1.3.- Integração e alinhamento de processos

- Estrutura organizacional
- Atividades de relacionamento (aquisição, retenção dos clientes atuais, desenvolvimento do relacionamento, recuperação de clientes).
- Utilização de tecnologias interativas (Internet, Soluções de CRM, Centrais de atendimento, Sistemas de apoio à decisão-Data warehouse, Business Intelligence-, Integração de bancos de dados e aplicativos).
- Processos empresariais

2.5.2.- Dimensões do Comércio eletrônico

Quanto ao Comércio Eletrônico, é utilizado o conceito de e-lealdade,

proposto por SRINIVASAN et al. (2002), mediante o qual foram estudados os fatores que influenciam a lealdade no “*marketspace*”. Estes são:

- Customização,
- Contato interativo,
- Cultivo do relacionamento,
- Cuidado,
- Escolha,
- Conveniência

2.6. Definição do Caso e Unidades de Análise

O caso a ser estudado pode ser definido como o estudo da utilização do Comércio Eletrônico como instrumento para o desenvolvimento e implantação das estratégias Marketing de Relacionamento.

Segundo MATTAR (1996) não existem regras para a escolha de casos sugerindo que os casos variam de acordo com os objetivos da pesquisa. O autor apresenta como exemplos, os seguintes:

- Casos que reflitam comportamentos ou desempenhos extremados: um caso de sucesso e outro de insucesso, ou um caso de empresa bem sucedida e outro de empresa mal sucedida.
- Casos que reflitam mudanças: uma agência de um grande banco que vinha tendo resultado negativo e passa a ter resultados bons sem aparentemente causas conhecidas.
- Casos em que houve de maneira reconhecida exposição a determinadas condições: o estudo de dois produtos de uma mesma empresa, um dos quais ficou exposto a condições comerciais especiais e outro não.

Para SELTZ et al. (1996), os casos nos estudos exploratórios que apresentam nítidos contrastes ou que tenham aspectos salientes, são mais

úteis. Assim, em vez de trabalhar casos médios em que a percepção de diferenças se torna pouco visível, os casos extremos permitem um exagero de diferenças, sendo mais viável extrair hipóteses.

A unidade de análise é a empresa. Foram estudadas sete empresas pertencentes a diferentes setores da economia, no modelo *Business to Consumer (B2C)*: duas empresas de varejo; uma empresa industrial no ramo de beleza e higiene pessoal, duas empresas de serviços do setor financeiro, uma empresa de serviços no setor de telecom e uma de serviços no setor de alimentos. Todas as empresas têm implantado iniciativas de Comércio Eletrônico. Todas têm atividades de Marketing de Relacionamento, embora algumas delas ainda não tenham implantado de uma maneira completa.

A escolha das empresas obedeceu aos seguintes critérios:

- Que a empresa tenha estabelecido formalmente práticas de Marketing de Relacionamento
- Que a empresa tenha implantado uma iniciativa de Comércio Eletrônico de maneira formal
- Que sua estrutura organizacional tenha áreas formais de marketing e de Comércio Eletrônico
- Que a empresa faça investimentos consistentes em tecnologia da informação
- Que a empresa esteja vivenciando situações decorrentes da adoção das práticas e processos de relacionamento com os clientes através de canais virtuais.

Dessa maneira, foram selecionadas as seguintes empresas. Quadro 12.

Quadro 12.- Empresas Estudadas.

Empresa	Ramo de Atividade	Setor
3.- TELEFONICA	Telecomunicações	Serviços
4.- BANCO BRADESCO	Finanças	Serviços
5.- BANCO REAL ABN AMRO	Finanças	Serviços

2.7.- Técnicas e Instrumentos de Coleta de Dados

Segundo YIN (op. cit.) um dos princípios básicos para a coleta de dados em um estudo de caso é a utilização de múltiplas fontes de evidência. Sendo estas:

- Documentos
- Arquivos gravados
- Entrevistas
- Observação direta
- Observação participante e artefatos físicos.
- Foram escolhidos os seguintes métodos e fontes de coleta de dados:

a) Análise de publicações especializadas

Utilizados para a análise, publicações especializadas tais como anuários estatísticos, estudos econômicos e setoriais, relatórios de organismos internacionais e estudos de mercado que permitam a obtenção de dados relativos às variáveis do setor.

b) Análise documental de arquivos

Com a finalidade de conhecer os processos internos interdepartamentais, o fluxo de informação, o desempenho global da empresa e as estratégias corporativas, foram analisados:

- Relatórios internos;
- Balanços anuais publicados;
- Memorandos internos;
- Depoimentos gravados dos principais executivos envolvidos;

c) Entrevistas Individuais

Representa a base mais importante para a obtenção de dados primários. As entrevistas individuais foram realizadas utilizando como

instrumento um roteiro com questões abertas, de maneira a permitir a completa cobertura dos tópicos em estudo.

PARASUNURAMAN (1991), define o questionário como um conjunto de perguntas desenhadas para gerar dados necessários visando à conclusão de uma pesquisa. A natureza dos dados obtidos através do questionário é a obtenção de dados primários, que podem ser utilizados tanto para pesquisas exploratórias, quanto para projetos conclusivos.

Quanto ao desenho do questionário, KINNEAR (1981), ressalta que não existe um princípio determinado para se desenhar um questionário e que a própria experiência dos pesquisadores é o que leva à eliminação de erros. O que existe são certas regras no sentido de não repetir os erros já cometidos, correspondendo à qualidade do questionário, a habilidade de julgamento do pesquisador, ao claro entendimento da informação solicitada, a sensibilidade do rol do respondente e ao pré-teste. Descreve ao mesmo tempo, sete passos a serem levados em conta no desenho de questionários:

Considerações preliminares;

- Decisão do conteúdo das questões;
- Decisão no formato da resposta;
- Decisão sobre a formulação das perguntas;
- Decisão das características físicas;
- Fazer um pré-teste, revisão final e desenho definitivo.

PARASUNURAMAN, (op. cit.), identifica o desenho de um questionário como um processo que implica a seqüência de tarefas inter-relacionadas, onde o ponto de partida é a tradução dos dados requeridos para um projeto, em um conjunto de perguntas. Neste sentido, o requisito importantíssimo para poder identificar o tipo apropriado de dados a serem coletados, é uma clara e correta definição do problema de pesquisa, os objetivos e as hipóteses.

A obtenção dos dados primários foi realizada através de entrevistas individuais junto a cada um dos executivos de Marketing e Comércio Eletrônico de cada empresa.

O instrumento utilizado foi um questionário, com questões abertas, objetivando constituir-se em roteiro para o questionamento. A intenção era a de oferecer o máximo de flexibilidade às entrevistas, cobrindo todas as áreas de interesse definidas anteriormente. O questionário consta de quatro blocos de perguntas baseadas na estrutura conceitual proposta. Cada bloco está composto por subgrupos de perguntas, contendo os aspectos relacionados à estrutura conceitual.

Procurando orientar a coleta de dados foram definidas as seguintes áreas de interesse para a observação e o questionamento, às quais deram ensejo à formulação do questionário:

Área 1.- Orientação da organização para o relacionamento.

Área 2.- A maneira como a empresa adquire conhecimento sobre os clientes e habilidade para conquistar fidelidade.

Área 3.- Integração interna de processos e alinhamento com os processos do cliente.

Área 4.- Maneira como a empresa avalia o sucesso do processo de Marketing de Relacionamento.

2.8.- Análise dos dados

De acordo com YIN (1989), a análise de dados no estudo de casos, consiste em examinar, categorizar, tabular a evidência de maneira a direcionar a preposição original do estudo. Para YIN, esta tarefa é difícil porque as estratégias e técnicas ainda não têm sido bem estabelecidas. No entanto, o autor acredita que toda pesquisa deve ter uma estratégia de análise. As estratégias de análise podem ser de dois tipos (i) com base nas proposições teóricas e, (ii) mediante a descrição do caso.

YIN (1989) aconselha a seguir a proposição teórica como diretriz do estudo de caso, devido aos seus objetivos e desenho do estudo, baseados originalmente em tais proposições. As proposições devem nortear as perguntas de pesquisa, possibilitando prioridades na utilização das técnicas.

Quanto à utilização de uma abordagem descritiva do caso, para organizá-lo, YIN (1989) (op cit.) sustenta que esta estratégia é menos favorável, porém serve como alternativa na ausência de proposições teóricas.

2.8.1 Técnicas de análise de dados

YIN (1989) propõe três tipos de técnicas para a análise: (i) coincidência de padrões, (ii) construção de uma explicação, e (iii) análise de séries temporais.

(i) Coincidência de padrões:

A coincidência de padrões é uma das técnicas mais recomendadas pelo autor. Compara uma base empírica com outra prognosticada (ou com várias). Se o padrão coincide, então os resultados podem ajudar na validade interna do estudo de caso. Se o estudo de caso é explicativo, os padrões poderão ser relacionados tanto às variáveis independentes como também às dependentes ou às duas. Se o estudo de caso for descritivo, a coincidência de padrões é relevante. Também é o padrão preditivo de variáveis específicas é definido antes da coleta de dados. Desta maneira, podem ocorrer três tipos de situações em relação às variáveis como padrões:

Variáveis dependentes não equivalentes como padrão: o padrão de variável dependente é encontrado no experimento (na evidência) e portanto, é diferente daquele que foi inicialmente prognosticado. Ou seja, o experimento pode ter múltiplas variáveis dependentes (variedade de *outputs*), que não coincidem com as variáveis prognosticadas. Neste caso, a proposição inicial terá que ser questionada. (YIN (1989)).

Explicações rivais como padrão: relacionado com variáveis independentes. Nesta situação, podem ser conhecidas as saídas (*outputs*) de cada caso e a pesquisa pode ser focada na maneira como e por quê esta

saídas ocorrem. A análise requer proposições rivais articuladas em termos operacionais. Uma característica importante desta técnica é que envolve um padrão de variáveis independentes mutuamente excludentes. Ou seja, se uma explicação é válida, as outras não são. Segundo o autor, as variáveis independentes podem envolver poucos ou muitos tipos de características ou eventos, cada um acessado com diferentes medidas e instrumentos. Em última análise, a preocupação do estudo de caso é o padrão geral de resultados e o grau no qual um padrão coincide com o padrão prognosticado.

(ii) Construção de explicações.

Para YIN (1989), a segunda técnica analítica é um pouco parecida com a técnica de coincidência de padrões, porém o processo é mais complexo e requer uma atenção especial. O objetivo é analisar o estudo de caso mediante a construção de uma explicação. Assim, explicar o fenômeno significa estipular um conjunto de relações ao respeito do caso. As relações são similares às variáveis independentes das explicações rivais anteriormente mencionadas na técnica de coincidência de padrões. De maneira geral, a técnica de construção de explicações ocorre de forma narrativa. Porém devido ao fato da narrativa não ser precisa, os melhores estudos são aqueles nos quais a explicação reflete o significado das proposições teóricas.

Segundo YIN (1989), o processo desta técnica requer uma série de interações do pesquisador até chegar a uma explicação final. Ou seja, o processo gradual da construção da explicação é gradual e similar ao processo de refinamento de idéias. Quando o processo é aplicado a um estudo de casos múltiplos, o resultado deve ser a criação de uma análise cruzada dos casos e não simplesmente uma análise individual de cada caso.

(iii) Análise de séries temporais

O objetivo deste tipo de análise é o de encontrar um padrão ao longo de uma seqüência temporal. Neste caso, o experimento tem natureza cronológica. Na análise pode existir uma simples variável dependente ou independente cujo comportamento é analisado ao longo do tempo. O padrão é

verificado através da tendência.

Finalmente, YIN (1989) cita outras técnicas como menos importantes dado que são pouco utilizadas: (i) análise de unidades embutidas de análise, (ii) observações repetidas e (iii) a abordagem do caso pesquisa. Pelo fato destas técnicas fugirem aos objetivos deste estudo, não serão detalhadas.

Nesta pesquisa foram utilizadas, como diretrizes do estudo de caso, as proposições teóricas, pelo fato dos objetivos e desenho do estudo (estrutura conceitual) serem baseados nestas proposições. Ao mesmo tempo, as proposições norteiam as perguntas do questionário de pesquisa.

Como técnica de análise, foi escolhida a coincidência de padrões para comparar uma base prognosticada refletida nas proposições teóricas, uma base refletida na evidência. Pelo fato do estudo de caso ser explicativo, os padrões podem ser relacionados tanto às variáveis dependentes como também às variáveis independentes.

2.9.-Validade, confiabilidade e limitações da Pesquisa

Para garantir a validade da pesquisa, MATTAR (1992), evitando subjetividades, recomenda o uso da seguinte abordagem metodológica: Seleção de variáveis específicas a serem estudadas.

Utilização de várias fontes de evidência.

Procurar o ajuste dos resultados às hipóteses teóricas de estudos.

A validade externa da pesquisa não pode ser garantida devido ao fato de os resultados somente terem validade para as empresas pesquisadas.

As generalizações analíticas somente serão possíveis mediante a replicação do estudo de forma descritiva e inferencial.

A confiabilidade da pesquisa está garantida através da documentação existente na empresa e depoimentos dos seus principais executivos, junto aos quais foram aplicados os questionários.

Bibliografia do capítulo

CAMPOMAR, M. C. "Do Uso de Estudo de Caso em Pesquisas para Dissertações e Teses em Administração". **Revista de Administração**, vol. 26, no. 3, p.p. 95-7, São Paulo, Julho –Set, 1991.

Castro, C. M. **A Prática da Pesquisa**. São Paulo, Atlas. 1977.

DAY, G. (2000). Managing Market Relations. **Journal of the Academy of Marketing Science**. Volume 28, No. 1, pp 24-30.

KINNEAR, T. et al. 1981. **Marketing Research**. New York: McGraw Hill, INC.1981.

MATTAR, F. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

PARASUNURAMAN, A. **Marketing Research**, 2nd. Edition. Addison Wesley Publishing Co. Inc. 1991.

SELLTIZ, C. et al. 1974. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. Editora Pedagógica Universitária, São Paulo.

SRINIVASAN, S. et al. 2002. Customer loyalty in e-commerce: an exploration of its antecedents and consequences. **Journal of Retailing**, v.79, pp.41-50.

YIN, R. K. **Case Study Research: Design and Methods**. Sage Publications, EUA. 1989.

3. ANÁLISE DOS DADOS E APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

Foi aplicado o mesmo questionário a todas as empresas. O questionário está composto de quatro blocos de perguntas divididos da seguinte maneira: bloco I e II, dizem respeito à orientação da empresa para o relacionamento, e mecanismos utilizados para atingir este objetivo. O bloco III, contém exclusivamente questões de comércio eletrônico, abordando fatores de fidelização através da Internet. O bloco IV contém explora a maneira como as empresas avaliam o sucesso de marketing de relacionamento. Foram entrevistados em cada uma das empresas, os gerentes e/ou diretores das áreas de marketing de relacionamento e de comércio eletrônico respectivamente.

A análise dos dados não objetiva a comparação entre os diferentes casos, sendo o interesse apenas o levantamento dos diferentes comportamentos relacionados aos elementos da estrutura conceitual da pesquisa. Desta maneira, a análise segue a ordem dos elementos contidos na estrutura conceitual. Cada empresa está considerada de maneira separada as respostas, estão agrupadas por bloco de perguntas. O questionário encontra-se anexado à presente tese no ANEXO 1.

Conforme a lógica descrita no Capítulo 1, os casos foram classificados da seguinte forma:

Empresa	Ramo de Atividade	Setor
2.- TELEFONICA	Telecomunicações	Serviços
3.- BANCO BRADESCO	Finanças	Serviços
4.- BANCO REAL ABN AMRO	Finanças	Serviços

3.1 Caracterização das Empresas Pesquisadas

ATELEFONICA

O Grupo Telefônica é um dos dez maiores conglomerados globais de telecomunicações. Seu faturamento em 2001, foi de US\$ 31 bilhões. Líder em comunicações nos países ibero-americanos, emprega 120 mil pessoas trabalhando para 83 milhões de clientes em mais de 40 países.

O grupo tem posição de liderança nos setores de telefonia fixa (terceira maior operadora européia) e móvel (é a segunda maior em clientes celulares em todo o mundo), transmissão de dados (também a segunda maior do planeta), *Internet* (o Terra Lycos é o terceiro maior provedor internacional), *call center* (a Atento é a sétima companhia global do setor), em edição de listas e guias impressos e eletrônicos (através da TPI), rádio e televisão (com a Admira) soluções B2B (Katalyx) e tecnologia de segurança (Telefônica Engenharia de Segurança, TESB). Na América do Sul, está presente em todos os países através do provedor líder Terra Lycos e lidera os mercados de telecomunicações do Brasil, Argentina, Chile e Peru.

O Grupo Telefônica lidera também o mercado brasileiro de telecomunicações em 25% dele, contra 18,8% da Telemar e 16,3% da Embratel. Também é o maior grupo privado não-financeiro, com faturamento de R\$ 17,2 bilhões (2001), 44 mil empregados e 20 milhões de clientes.

A Telefônica de São Paulo, com 12,5 milhões de clientes e faturamento de R\$ 12,2 bilhões em 2001, é a maior empresa de telefonia fixa do país e também a segunda maior empresa privada brasileira.

A Telefônica Celular, presente em cinco estados (Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Bahia, Espírito Santo e Sergipe), é a maior operadora celular do país, com 6,2 milhões de clientes que ainda este ano se juntarão aos 6,1 milhões de clientes da Telesp Celular (SP) e Global Telecom (PR e SC),

empresas da Portugal Telecom, consolidando ainda mais a liderança no setor de telefonia móvel brasileiro.

Outro líder nacional do Grupo Telefônica é a Atento, maior empresa do setor de *call center*, com 140 clientes empresariais e sétimo maior empregador do país, com 26 mil funcionários. Na *Internet* brasileira, o Terra Lycos é a segunda maior operação, com 950 mil clientes pagos, mas lidera em número de municípios atendidos (560) e em clientes de banda larga (190 mil). A Telefônica Empresas lidera o mercado de transmissão de dados no Estado mais rico do Brasil, São Paulo, onde, por força da legislação brasileira de telecomunicações, estava restrita até abril, quando estendeu os serviços a todo o país.

As empresas do Grupo Telefônica no Brasil ocupam posição de destaque também nos mercados de *edição de guias e listas classificados impressos e eletrônicos* (com o Guia Mais da TPI, presente em São Paulo, Ribeirão Preto, Guarulhos e Curitiba); *transmissão de dados e voz internacional em banda larga* (com a Emergia, que interliga por cabos submarinos as Américas e a Europa); *tecnologia de segurança empresarial* (com a Telefônica Engenharia de Segurança - TESB) e *soluções B2B* – com a Katalyx, que tem quatro divisões: Adquira (*e-procurement e leilões online*), Mercador (*transações via Web entre fornecedores e varejistas*), Via Katalyx (*logística*) e Katalyx Catalogs (*catálogos eletrônicos*).

O GRUPO TELEFÔNICA NO BRASIL E NO MUNDO

Indicadores	Mundo	Brasil
Faturamento (2001)	US\$ 31 bilhões	R\$ 17,2 bilhões
Nº de funcionários	120 mil	44 mil
Clientes (Total)	83,0 milhões	20,0 milhões
Clientes telefonia fixa	41,1 milhões	12,5 milhões
Clientes telefonia móvel	38,6 milhões	6,2 milhões
Clientes pagos <i>Internet</i>	2,3 milhões	0,950 milhão
Clientes TV paga	811 mil	-----

O comércio eletrônico é visto como um projeto de longo prazo, iniciando sua utilização nas classes A e B com desdobramento gradativo para a classe C. Esta visão deve-se ao fato da linha telefônica estar se convertendo aos poucos em *commodity*, com queda progressiva do preço de linhas fixas e aparelhos telefônicos com poucas possibilidades de agregação de valor. Portanto, a convergência é visto como um fator estratégico para alavancar competitividade. O projeto da telefônica de convergência envolve a visão de convergências de celular e aparelhos eletrodomésticos.

A Telefônica é o maior investidor individual de *Internet* no Brasil. Aproximadamente, 15% de todos os investimentos em mídia feitos em *Internet* correspondem à empresa.

A estrutura de comércio eletrônico está composta por quatro *sites*: Speedy, Residencial, Linha 15 (longa distância) e Empresas, nos modelos de relacionamento B2B e B2C, que correspondem a cada uma das áreas de negócio da Telefônica de São Paulo. Cada *site* corresponde a uma área de negócios que leva o mesmo nome. Esta pesquisa foi direcionada ao ambiente, B2C, ou seja, à iniciativa chamada Loja Virtual para clientes pessoas físicas. O objetivo principal desta iniciativa é promover a venda de serviços e produtos e seu objetivo secundário é o relacionamento. A unidade Residencial pertence à empresa Telesp e responde diretamente à Vice-presidência de Marketing corporativo, sendo suportada pela área de Sistemas.

Cada área de negócios tem um próprio *site*. Os produtos/serviços disponibilizados no site da Loja Virtual, têm a seguinte estrutura:

Speedy

Linha 15

Empresas

Residencial

Loja Virtual

Produtos da linha inteligente

Detecta

- Caixa postal
- Atendimento simultâneo
- Dados
- Serviços de loja
- Consulta de conta telefônica
- Outros (não aparecem em lista)
- Serviços de informações
 - Lista telefônica
 - DDI/DDD
 - Hora certa
 - Linha Telefônica

O BANCO BRADESCO

O Bradesco é o líder do setor financeiro privado e apresenta o melhor índice de eficiência entre os bancos de varejo. Seu modelo administrativo vem apresentando retorno atraente aos seus *2,3 milhões de acionistas*.

Em 2002, o Lucro Líquido foi de R\$ 2,023 bilhões com rentabilidade 18.65% sobre o Patrimônio Líquido e 1,42% sobre Ativos Totais. O 1º trimestre de 2003 fechou com um Lucro Líquido de R\$ 508 milhões e Ativos Totais de R\$ 145 bilhões. Na área de crédito R\$ 49,655 bilhões foi o saldo, ao final do ano, das operações de crédito consolidadas, incluindo Adiantamento sobre contratos de Câmbio e Arrendamento Mercantil. O Banco tem ainda sob gestão R\$ 75,93 bilhões em fundos de investimento e carteiras administradas.

O Bradesco também ocupa posição de liderança nos mercados de Seguros, Leasing e Capitalização. No segmento de Previdência Privada, superou a marca de 1,2 milhão de participantes, o que representa mais de 50% do mercado total de previdência privada no país.

Presente em todas as regiões do Brasil, o Bradesco dispõe de uma ampla rede de atendimento ao cliente. São 2.965 Agências, mais de 1.871 postos de atendimento bancário e 21.285 mil terminais de auto-atendimento Bradesco Dia e Noite. Uma sofisticada central telefônica, o Fone Fácil, recebe

cerca de 229 milhões de ligações por ano e realiza diversos serviços. O Bradesco Internet Banking é outro canal de atendimento, com 4,9 milhões de clientes que realizam cerca de 79 milhões de transações. Além disso, grandes grupos econômicos e pessoas físicas com alta disponibilidade financeira recebem atendimento especializado por meio das áreas Private e Corporate.

No exterior, o Bradesco tem Agências em Nova York, Grand Cayman e Nassau, além de subsidiárias em Nova York, Nassau, Luxemburgo, Buenos Aires, Grand Cayman e Tóquio.

Maior Banco privado do Brasil
R\$ 145.000 bilhões em Ativos Totais
13,7 milhões de clientes
2.965 agências: a maior Rede privada do Brasil
Líder privado em Internet Banking, com 4,9 milhões de usuários
2,3 milhões de acionistas
Maior rede privada de auto-atendimento, com 21.285 máquinas Bradesco Dia e Noite
R\$ 75.931 bilhões em recursos administrados pela BRAM
35,8 milhões de Cartões de Débito e Crédito Bradesco
Maior empregador privado do Brasil com 55.000 funcionários

O Bradesco atua em diferentes frentes, possibilitando a realização de projetos e eventos em benefício da sociedade e valorização da cidadania. Entre eles, destaca-se o trabalho realizado pela Fundação Bradesco, entidade voltada para a educação de crianças, jovens e adultos, que atende gratuitamente a mais de 105 mil alunos em 39 escolas distribuídas por 25 Estados e Distrito Federal.

Além da educação básica, que compreende educação infantil, ensino fundamental, ensino médio e médio-profissionalizante, 49,463 mil alunos recebem gratuitamente uniforme, material, merenda escolar e assistência médico-odontológica. A Fundação Bradesco mantém ainda cursos de educação profissional básica, especialização rápida, informática para deficientes visuais e alfabetização de adultos.

O trabalho da entidade já mereceu o reconhecimento de várias instituições nacionais e internacionais, como o da Universidade de Harvard, que considera seu projeto referência mundial no Terceiro Setor.

Dentre os vários reconhecimentos recebidos, merecem destaque os seguintes:

Rankings	
Maior grupo privado do Brasil por receita	Revista Exame: Melhores e Maiores (2002)
Maior Grupo Privado do Brasil lider no ranking na área financeira entre instituições públicas e privadas	Anuário Valor Grandes Grupos. Jornal Valor Econômico 2002.
Lider no ranking da América Latina por faturamento	Economática 2002
Prêmios	
Melhor banco de varejo do Brasil	Revista Conjuntura Econômica da Fundação Getúlio Vargas. 2002
Prêmio Global Finance: Melhor Banco na Internet no Brasil, e na América Latina. Melhor Portal Financeiro Integrado do mundo para pessoas físicas (B2C)	Revista norteamericana Global Finance. 2002.
Certificação ISSO 9001 e 9002 para 51 produtos	

Em 1996, o Bradesco foi o primeiro banco a oferecer Internet Banking aos seus clientes, depois de ter lançado o primeiro endereço eletrônico de empresa brasileira, o www.bradesco.com.br.

Atualmente, o Bradesco conta com um conjunto de iniciativas de Comércio Eletrônico bastante completo: a Internet Banking, acessado por 4,7 milhões de usuários, proporciona mais de 210 modalidades de operação. Tem o Shop Invest para investimentos *on-line* na Bolsa de Valores; o Shop Credit que é um site de empréstimos e financiamentos, o Bradesco Net Empresa para atendimento às empresas conectadas eletronicamente ao banco, e o Shop Fácil que é um shopping virtual.

A área de Comércio Eletrônico do banco, objeto desta pesquisa, tem sob sua responsabilidade o Shop Fácil e os Meios de Pagamento que fazem parte do Internet Banking. O Shop Fácil é um portal de

empresas clientes do Bradesco, que desejam vender seus produtos através da *Internet*. A intermediação de meios de pagamento é feita através do Internet Banking. O Shop Fácil tem a função estratégica de aquisição de clientes, pois a partir do momento que um cliente das lojas passa a fazer sua transação com a loja através do Bradesco, ele normalmente acaba se interessando por abrir uma conta no banco.

O BANCO REAL ABN-AMRO BANK

Com experiência de 85 anos no país, o ABN AMRO tem profundo conhecimento no mercado brasileiro. Também está presente em mais de 70 países, sendo um dos maiores bancos do mundo. A filosofia do grupo financeiro é "satisfazer o cliente e gerar valor para acionistas, funcionários e comunidades onde atuamos, através de postura ética nos negócios, diferenciando-nos pela qualidade dos produtos, serviços e, especialmente, pelo atendimento". O ABN AMRO Brasil engloba um conjunto de empresas:

- ABN AMRO Bank
- BANCO REAL
- ABN AMRO Asset Management
- BANDEPE
- REAL SEGUROS

A trajetória do ABN AMRO começou em 1917. Em 1945 abriu sua primeira filial na cidade de São Paulo. Em 1963, adquire 50% das ações da Aymoré Financiamentos. O nome ABN AMRO Bank surge em 1993, quando muda sua sede do Rio de Janeiro para São Paulo. A aquisição do Banco Real e do Bandepe acontece em 1998. Estas foram algumas das mais importantes fases da instituição no Brasil.

Em 2001, entrou em vigor a nova estrutura mundial do banco, com os seguintes objetivos: aprimorar cada vez mais o atendimento a nossos clientes,

atingir posição de liderança em mercados selecionados e maximizar o valor adicionado para o acionista, amparado por três linhas de negócios:

Wholesale Clients (Atendimento a grandes empresas e instituições com atuação global);

Consumer & Commercial Clients (Pessoas Físicas e empresas de pequeno e médio porte, e corporações locais);

Private Clients & Asset Management (Clientes Private e administração de recursos de terceiros).

Números de desempenho do BANCO REAL-ABN AMRO no Brasil:

5,6 milhões de clientes
R\$ 17,4 bilhões em carteira de crédito
160 novos pontos de atendimento próprios em 2001
4,9 mil pontos de venda sendo 2,7 mil pontos próprios
R\$ 1.208 milhões de lucro líquido
25,5% de rentabilidade sobre o patrimônio líquido
3,3% de retorno projetado ao ano sobre ativos totais
R\$ 37 bilhões de ativos totais
23 mil funcionários

O e-business do ABN é uma diretoria executiva que está estruturado por duas áreas: uma de projetos e outra, chamada de sites e produtos. A área de projetos, desenvolve as iniciativas de *Internet* dentro do banco. Cada projeto de *Internet* dentro do banco, passa por fases de concepção, conceituação, desenvolvimento, *web desing*, navegação etc. A área de *e-business* é uma área prestadora de serviços de Internet dentro do banco. Por exemplo, o Internet Banking pessoa física nasceu como um projeto de *e-business*, e permaneceu nesta área durante a fase de piloto e testes. Depois quando tudo estava pronto e funcionando corretamente, foi transferida para a área de canais. Isto aconteceu também com o Internet Banking pessoa jurídica.

Quando o Internet Banking precisa passar por uma revisão, volta para a área de projetos do e-business. Esta área faz a modelagem, a contratação a implantação, o desenvolvimento, gerencia e coordena e depois que está no ar, encaminha de volta para a Internet Banking. Existem idéias de *Internet* que nascem nas áreas de canais de relacionamento do banco.

A área de *sites* e produtos, é de negócios e serviços relacionados à *Internet* e aos produtos bancários, oferecidos aos clientes, porém não necessariamente ligados diretamente com produto bancário. Não é um canal de distribuição para os produtos bancários. Trata-se de produtos satélites que aproveitam o ambiente da *Internet* para expandir a fronteira de prestação de serviços do banco. Por exemplo, o *site* Qualivilas é um shopping virtual que pertence e é gerenciado pelo ABN, dirigido às pequenas e médias empresas que não têm condições para disponibilizar seus produtos na *Internet*. O sistema de *software* é proprietário do banco e as lojas têm um módulo que gerencia estoques, dados e promoções. As lojas pagam pelos serviços uma porcentagem das suas vendas. O banco disponibiliza também os meios de pagamento que é chamado de "Gateway de pagamento", ou seja, um aplicativo que permite a intermediação bancária. O Gateway também é um produto da área de *cash management* oferecido para as empresas.

Desta maneira, o banco está colaborando com as empresas para disponibilizar seus produtos nas empresas e explora o relacionamento com os segmentos de clientes de classes C e D através de diferentes ações de vendas cruzadas. As empresas pertencem à base de clientes do banco e os compradores potenciais do shopping virtual. Os produtos e serviços do *Qualivilas* são divulgados também para não clientes em outros portais como Terra, UOL, IG.

O atendimento diferenciado por grupos de afinidade, levou à criação de oferta de serviços e produtos específicos para cativar e fidelizar esse público através da *Internet*. Desta maneira, é possível estender a oferta de serviços correlatos que não sejam necessariamente bancários e incluem conteúdo, como também informação e procedimentos diversos. Por exemplo, para um médico, informa-se a ele como utilizar o crédito para montar o consultório,

como utilizar o seguro de responsabilidade civil etc. Os *sites* comunitários (médicos e universitários) não são permitem transações bancárias. Para se fazer uma transação, ou compra de serviço, o cliente tem que se dirigir até o site do Internet Banking e seguir o processo normal. A idéia é que seja possível integrar os sites comunitários, com o Internet Banking customizado para um segmento determinado.

A Internet Banking tem uma taxa de utilização de 38% em relação à base de clientes. O que representa uma das melhores do mundo. No Brasil, a média é de 15% a 20%. Entretanto, apesar dos índices de baixa penetração da Internet no Brasil, que estão em torno de 8%, a utilização da Internet Banking vem crescendo cada vez mais. Provavelmente deve-se à cultura do Brasil onde todo pagamento é realizado através do banco, fazendo com que seja criada e desenvolvida uma certa dependência dos bancos.

3.2 Estrutura da Análise

Os resultados encontram-se apresentados por blocos de perguntas cada uma contendo um número determinado de questões. As empresas foram denominadas por números (E1 até E3). A estrutura segue a seguinte ordem:

Quanto à orientação para o relacionamento:

Perguntas de 1 a 4.

Empresas de 1 a 3 (E1, E2, E3).

Quanto à integração interna dos processos e alinhamento com os processos do cliente:

Perguntas de 5 a 8.

Empresas 1 a 3 (E1, E2, E3).

3. Quanto à maneira como a empresa adquire conhecimento sobre os clientes através do comércio eletrônico e habilidade para criar fidelidade.

Perguntas de 9 a 16.

Empresas de 1 a 3 (E1, E2, E3).

4. Sucesso da estratégia de marketing de relacionamento

Pergunta 19.

Empresas de 1 a 3. (E1, E2, E3).

3.3 Tabulação de dados e resultados encontrados

Com a finalidade de sintetizar o amplo conjunto de informações obtido, os dados foram tabulados de maneira a facilitar a análise dos resultados apresentando os dados em blocos de perguntas. Assim, em cada bloco de perguntas estão contidas cada uma das três empresas pesquisadas, contendo quatro tipos diferentes de tabulações.

3.3.1 Quanto à orientação para o relacionamento

EMPRESA 1: TELEFÔNICA

Pergunta 1: Sobre a filosofia empresarial (foco em produtos, processos ou em clientes?).

A Telefônica é uma empresa que lida com tecnologia. Porém tecnologia por si só não transfere nenhum valor para a comunidade e empresas. O papel da empresa ajustou-se, principalmente, no de aproximar-se das pessoas para melhorar a vida delas. Por exemplo, a infra-estrutura e a comunicação de dados que chega até os ATM's (caixas eletrônicos) é feita pela empresa. A Telefônica está presente em todo tipo de relacionamentos, e formas de trabalho através da telecomunicação, concorrendo com outras empresas de Telecom. O produto tem as características de uma *commodity*, onde a

diferenciação torna-se uma estratégia fundamental. A susceptibilidade aos preços no mercado de telecomunicações é muito grande. Porém, diferenciação por preço não é uma vantagem competitiva. A empresa está ciente de que obterá ganhos na medida em que invista mais em relacionamento, de que precisa procurar diferenciação através do relacionamento, que quer dizer aproximação entre os diferentes públicos, empresas e clientes, empresas e governos e a Telefônica e governo.

Não basta dizer que o cliente pode fazer uma coisa melhor a partir da utilização dos recursos de telecomunicações; o objetivo é fazer com que o cliente, além de utilizar os serviços, permaneça junto com a empresa num somatório de vantagens intrínsecas e extrínsecas. A empresa tem como premissa o envolvimento com os clientes de maneira a conhecê-los e atendê-los adequadamente, entregar o que eles precisam e fazer com que valorizem os serviços que a empresa está prestando a eles.

Por outro lado, na contramão da teoria de CRM, não é possível atender somente aos clientes rentáveis. A Telefonica, pelo fato de ser uma concessionária do governo, tem que atender à todas as pessoas, mesmo às inadimplentes, as empresas que não pagam adequadamente. Portanto, além de programas de relacionamento voltados para os clientes rentáveis, a empresa desenvolve programas para atender aos não rentáveis também. A empresa vê como imprescindível a manutenção de um cliente para manter a quota de mercado. A empresa tem se preocupado muito em ajudar ao consumidor no entendimento e utilização dos serviços, o que tem gerado um diferencial de participação em relação à concorrência. Como prova disto, aumentou consideravelmente a sua participação de mercado neste segmento de longa distância DDD e DDI. A participação da Telefonica em São Paulo é maior do que a Brasil Telecom na área dela é também maior do que a Telemar no Rio de Janeiro. A preocupação da superintendência de marketing corporativo é sempre em função do consumidor, do valor que os produtos e serviços representam para ele. Ou seja, os planejamentos estratégicos de todas as empresas do grupo passam pela aprovação da superintendência de marketing corporativo. Basicamente atua em dois eixos: um, que é de

orientação e acompanhamento e outro, de estabelecimento de políticas quanto à regras valores e filosofia de marcas, comunicação da marca etc.

Quando a Telefônica iniciou suas atividades em São Paulo, em 2000, tinha uma concorrência potencial muito forte (Vésper e Embratel). A estratégia de diferenciação adotada, então, foi a de relacionamento com os clientes, no qual foram investidos recursos importantes. Logo depois que a empresa se estabeleceu, a concorrência se mostrou fraca em relação às expectativas iniciais. Por esta razão a Telefônica teve que abandonar esta estratégia para posicionar sua presença no mercado através de comunicação.

Atualmente, a Telefônica passa por um segundo momento em relação ao Longa Distância como também ao Vivo. No Longa Distância, operando para ligações interestaduais e internacionais, tem-se uma nova arena de mercado. No momento atual, a Telefônica tem 50% da Vivo, e tem uma base de 19 milhões de clientes, que nenhuma outra empresa tem. Isto coloca à empresa como alvo para retirada e conquista de clientes por parte da concorrência.

Este momento requer um redirecionamento estratégico para o relacionamento. A empresa está planejando ações de fidelização voltadas para o segmento de Longa Distância. O papel da retenção e conservação de clientes passa a ser de extrema importância.

O plano mestre de relacionamento está baseado na clareza em conta telefônica, a clareza na comunicação dos canais, 102, 104, e em cada momento de contato. A Telefonica tem vários programas de controle e melhoria destes processos.

Pergunta 2: Sobre cultura organizacional (crenças e valores).

A cultura organizacional vem de uma estatal onde o foco era o número telefônico. O cliente era o número e não a pessoa. Isto permitiu desenvolvimento de *expertise* técnica em engenharia de telecomunicações. A Telesp foi privatizada em Julho de 1998 e a partir de Janeiro de 1999 a Telefonica já começou a mudar a visão da empresa de foco em produto para foco em cliente. Hoje, a empresa tem alguns sistemas usuários que cruzam

informações e as completam para alimentar o *Data Warehouse*. Apesar destes recursos, ainda está longe do ideal.

A empresa tem 9,5 milhões de clientes B2C. Na medida que o cliente utiliza mais serviços e produtos, é possível entender seu comportamento de uma maneira melhor. A empresa encontra-se nesta transição de conhecer mais o cliente, sendo que os custos de tecnologia representam uma barreira resistente para este passo.

Atualmente, está sendo desenvolvido a nível internacional (Chile, Argentina, Brasil e Espanha) um projeto tecnológico para atender esta necessidade de integração chamado "Projeto Atis". Já existem alguns clusters de informação com algum grau de integração, embora há muito ainda o que caminhar.

Uma das frentes onde quer se trabalhar, é fazer estas atualizações de dados com base na *Web*. A empresa sabe que o valor agregado da linha telefônica vai passar por uma mudança de protocolo para a adoção de protocolo IP, para que seja possível oferecer um conjunto maior de serviços para o usuário doméstico. Portanto, será necessário conhecê-lo principalmente do ponto de vista da *Internet*.

A empresa tem iniciativas para colaborar com a inclusão digital. O ano passado participou do projeto "Internet nas Escolas", junto com o Governo do Estado de São Paulo para informatizar 3000 escolas. Há outras iniciativas feitas em conjunto com empresas de tecnologia e o Governo, como disponibilizar linhas de crédito para que as pessoas possam ter acesso a *Internet* a um preço mais baixo, aquisição de *hardware*, e aquisição de conteúdos.

Pergunta 3: Sobre atitudes gerenciais e comportamento dos recursos.

Existe uma política de qualidade fortemente envolvida com o conceito de satisfação do cliente. Há uma base *on-line* de treinamento, que tem como foco principal melhorar a capacitação dos funcionários para um melhor atendimento. Dentro da Telesp há uma diretoria geral de qualidade cujo foco

principal é melhorar a satisfação do cliente. Atualmente, há um processo de desdobramento desta filosofia em várias áreas da empresa. Podem existir situações contraditórias de satisfação: clientes muito satisfeitos e clientes nada satisfeitos em relação ao serviço. Neste sentido, a empresa está atuando para que os funcionários trabalhem com esta política de satisfação total ao cliente, chegando ao caso de demissão das pessoas que não se adaptarem a esta filosofia. Esta política está em fase de implantação e o processo começou há um ano e meio.

Para prover a parte de formação existem alguns programas na *Web*, há, também, muitos cursos de atualização voltados para atendimento em algumas áreas da empresa. O marketing corporativo faz estes cursos para vendas, *Call Center*, Qualidade, planejamento etc. A implementação desta cultura focada para atendimento começou em dois setores de maneira paralela: no setor de presidência, diretorias e superintendência e outro, no setor de gerência e operacionais.

Hoje, existe um projeto desenvolvido na Espanha para gestão do conhecimento para fomentar e assimilar novos processos, atualizações organizacionais mais rápidas. Porém a empresa convive com uma forte resistência às mudanças nas áreas técnicas e de engenharia, com a qual a companhia é obrigada a lidar: muitos de seus funcionários que permanecem na empresa possuem ainda uma cultura estatal.

A empresa convive em um ambiente multi-cultural empresarial: perfil estatal e perfil de empresa moderna. Esta heterogeneidade cultural gera problemas internos de gestão. A política da empresa é voltada para o cliente, porém a realidade da sua cultura ainda não é.

A empresa tem métricas de desempenho de atendimento que ainda estão sendo estudadas, para otimizar os tempos de atendimento aos clientes.

Pergunta 4: Sobre estratégia e estágio de relacionamento.

A empresa tem, como estratégia, fazer constantemente vendas cruzadas. O objetivo é aumentar o relacionamento com o cliente através das

vendas progressivas de serviços, ou seja, vender ao longo do tempo vários serviços, começando pela linha telefônica, ADSL, e assim por diante. Portanto, a estratégia de retenção de clientes passa a ser uma constante. A visão da empresa é de relacionamento à longo prazo para conseguir vender os produtos ao longo de tempo. Os estágios de relacionamento são muito importantes para a empresa.

Devido ao fato de não saber determinar os segmentos que ocupam os diferentes estágios de relacionamento, a empresa não tem estratégia para avançar neles. Ou seja, o estágio de relacionamento não é gerenciado.

A meta é estabilidade na entrega de serviços, como é o caso do Speedy, apresentando mecanismos sofisticados sobre o grau de satisfação dos diferentes serviços. Existem clientes contentes e não contentes. A Telefônica é a empresa que apresenta os melhores índices de satisfação ao longo da cadeia de serviços oferecidos.

EMPRESA 2: BANCO BRADESCO

Pergunta 1: Sobre filosofia empresarial (foco em produtos, processos ou em clientes?).

O enfoque do marketing do Bradesco busca, prioritariamente, valorizar a imagem institucional da Organização e promover a conquista e a fidelização do cliente, realçando como fatores competitivos a qualidade dos seus produtos, a eficiência na prestação de serviços e a excelência no atendimento. As campanhas institucionais com o mote "*O importante na vida é ter com quem contar*" destacam valores como confiança e comprometimento. Outro destaque é o lançamento do Mouse-propaganda Chip para incentivar ao público à utilização do Bradesco Internet Banking para suas transações bancárias.

O objetivo principal é fazer com que o cliente cada vez mais utilize o Internet Banking para realizar suas transações bancárias, tanto para os que ainda não são usuários da *Internet* como também para os que são. Estudos realizados mostram que o cliente usuário da *Internet* tem uma média de 6,5

produtos, em comparação ao cliente de agência física que tem apenas uma média de 2,5 produtos. Isto leva a perceber que a *Internet* ajuda na fidelização.

O banco Bradesco encontra-se neste momento numa fase de transição de visão com foco em produtos, para foco em clientes. O produto é uma consequência dentro do processo atual do banco. O banco define como principal foco estratégico a segmentação e a necessidade desse cliente dentro da estrutura do banco. O produto passa a ser um componente importante para que o banco possa ter esse cliente dentro do banco.

No B2C, o banco conta com uma estrutura específica de atendimento aos clientes para cada um dos diferentes canais, recursos humanos que gerenciam as contas dos clientes. Cada gerente é responsável por um número determinado de clientes. Como suporte tecnológico, o banco dispõe de uma ferramenta de Data-base, com a qual é possível determinar os diferentes perfis de clientes e quais os produtos e serviços que podem ser oferecidos.

Existe uma ferramenta chamada de "*quadrantes de desempenho dos clientes*" (A, B, C, D, E), que permite identificar os clientes que mais efetuam transações, sendo que estes se encontram localizados no quadrante "B" e são considerados como clientes com potencial diferenciado. O banco tem uma estrutura de gestão por quadrante. Assim os serviços com suas tarifas, são oferecidos aos cliente, na medida em que ele eleva o poder de compra, e acompanha a vida do cliente através dos quadrantes.

No B2B, o banco tem uma estrutura chamada de *Corporate*, com gerentes responsáveis pelas empresas.

No B2C, está sendo montada uma estrutura para atender ao segmento chamado *Prime* (clientes com renda acima de R\$ 5.000,00). Ou seja, o banco está separando sua clientela, porém não está discriminando. Para incentivar o relacionamento com este tipo de clientes, está sendo construído também um *site* para o segmento *Prime*.

O Bradesco tem consciência da necessidade de equipamento por parte dos clientes para acesso à *Internet*, para o qual subsidia através de linhas de crédito especiais, a compra de computadores da marca *Scopus* para os diferentes segmentos de clientes (professores, estudantes etc.).

A visão é que em cinco anos o banco possa dobrar a base de clientes da *Internet*, ou seja de 4,5 milhões para 9 milhões.

Pergunta 2: Sobre cultura organizacional (crenças e valores).

O cliente é visto dentro do banco como a sua matéria prima. Existe um segmento específico que é atendido pelo Bradesco através de uma ação da Fundação Bradesco. São os clientes deficientes visuais e entidades em geral de deficientes visuais. Trata-se de um sistema que facilita ao deficiente visual, o acesso à *Internet*, à digitação de texto, onde sistema lê toda a matéria que está no texto. Tudo isto é ensinado mediante cursos especificamente dirigidos e coordenados pela Fundação Bradesco.

O banco tem um programa de treinamento para os funcionários, chamado de “*Ondas*” e composto por nove fases constituídas por cursos. Um funcionário tem que passar por todo este processo, de maneira íntegra. Os cursos, têm como finalidade o desenvolvimento dos funcionários em todos os cargos e níveis da empresa. Para o qual, o tipo de curso dado, depende do nível e do tipo de cargo. Os cursos têm como conteúdo básico o tema relacionamento com os clientes, especialmente para aqueles funcionários que têm contato direto com clientes como caixas, gerentes de agência, pessoal do *call-center* etc.

O Bradesco procura criar programas que permitam a opção de compra de computadores aos clientes que não têm meios suficientes, para permitir acesso à *Internet*.

Quanto a programas de relacionamento, ainda não há programas desenvolvidos dirigidos especificamente para o relacionamento. No entanto, existe o “*Smart Club*”, que é um cartão de fidelidade lançado em parceria com as LOJAS AMERICANAS, a SHELL e com a TAM. Nasceu para ser um produto de fidelidade do banco. O cliente que utiliza o cartão, tem, a cada R\$ 5,00 reais (cinco reais) que consome, um ponto ganho. O acúmulo de pontos é trocado por quaisquer tipo de produtos e serviços em todas as empresas que fazem parte do programa. A vantagem é que não precisa um mínimo de pontos, pode

ser utilizado a qualquer momento. O "Smart Club" já tem vários mais de uma década no mercado e precisa ser reestruturado de acordo com a nova visão do banco.

Pergunta 3: Sobre atitudes gerenciais e comportamento dos recursos.

O banco tem a tradição de permitir a seus funcionários fazer carreira dentro do banco. No entanto, novas pessoas com novos perfis têm se incorporado a integrar aos quadros do banco. O banco privilegia a ascensão de carreira do funcionário, propiciando-lhe treinamento constante com visão de futuro dentro do banco. Aqueles que ficam, conseguem ir longe. O índice de retenção de funcionários é bastante elevado.

Os programas direcionados ao aperfeiçoamento profissional estão vinculados à busca continuada da especialização e qualidade no atendimento e prestação de serviços, com ênfase às áreas operacionais, técnicas e comportamentais. Contam com apoio de equipes de instrutores especializados e infra-estrutura adequada, além do *TreiNet*, que é um programa de treinamento por meio da *Internet*.

Destacam-se os programas de desenvolvimento gerencial que contam com parcerias estabelecidas com Consultorias, Universidades e Escolas de Negócios, para cursos de especialização.

Não existem políticas de recursos humanos, direcionadas à premiação de funcionários que apresentaram destaque na produtividade do relacionamento. Até porque não existem mecanismos que permitam avaliar a produtividade interna dos funcionários em relação aos clientes. No *call-center* existem metas e métricas de atendimento. Estes funcionários que atuam diretamente com relacionamento são avaliados periodicamente.

Pergunta 4: Sobre estratégia e estágio de relacionamento.

A classe "C" está entrando aos poucos a utilizar a *Internet*. Portanto, o banco aponta para este segmento para aumentar a penetração das taxas de

utilização de Internet Banking. Não existem números ainda que determinem esta tendência. Entretanto, o objetivo é fazer com que os 4,5 milhões de internautas atuais se mantenham utilizando este serviço dentro do banco.

Atualmente, a cada mês que passa, incorporam-se à *Internet* aproximadamente 70.000 clientes. A estratégia é fazer com que os novos clientes que entram mensalmente, se mantenham fiéis aos serviços da *Internet* do banco.

O banco Bradesco considera que o estágio de relacionamento é dado em função da atividade de compra do cliente, sendo, desta forma, gerenciado através dos "Quadrantes de Desempenho dos Clientes" (no qual é possível determinar este estágio do cliente e incentivá-lo para um próximo estágio).

A estratégia de estágio do relacionamento é focada na retenção dos clientes, pois é neste esforço que o banco pode garantir a manutenção do cliente.

EMPRESA 3: BANCO REAL ABN AMRO

Pergunta 1: Sobre a filosofia empresarial (foco em produtos, processos ou em clientes?).

O posicionamento do banco é o mesmo de quatro anos atrás, no momento da compra do Banco Real, como o banco da vida do cliente. Isto envolve o foco no relacionamento com o cliente e não somente o atendimento. O banco tem valores de responsabilidade social com a filosofia de ajuda ao desenvolvimento do Brasil. Tem uma diretoria executiva voltada à responsabilidade social, com ações bem focadas nesta área, como é o caso do Programa de Micro-crédito. Ou seja, oferecer crédito para as pessoas que não tem como demonstrar vínculos empregatícios nem renda. Como banco de varejo, atende às necessidades e desejos de todos os segmentos de clientes, e através de suas ações estratégicas. A premissa estratégica é olhar primeiro o cliente e a partir desta visão desenvolver os produtos e gerenciar o relacionamento. Sua missão é: *"satisfazer os clientes gerando valor para os*

acionistas, funcionários e comunidade, através de uma postura ética nos negócios e nos diferenciando pela qualidade dos produtos, serviços e especialmente pelo atendimento".

Os canais fazem parte da estratégia multi-canal do banco para o relacionamento. Quanto mais próximo o banco estar do cliente, melhor. A visão é que o atendimento seja um só. Ou seja, que o cliente possa ser atendido de uma única maneira em todos os canais e ao mesmo tempo, que o banco, possa ter uma única visão do cliente.

O banco considera que a *Internet* é um canal de relacionamento muito efetivo, um meio de interação muito rápido que deve ser bem aproveitado não somente para fazer transações como também para criar e desenvolver o relacionamento.

Pergunta 2: Cultura organizacional (crenças e valores)

O cliente, independentemente dos canais, é visto como único. Existe a visão integrada do cliente, gerenciada através de uma base de dados. Existem bases integradas de dados.

O banco entende que o relacionamento é um processo constantemente, cuja cultura precisa ser disseminado também de maneira contínua. As diretorias executivas têm a responsabilidade para fazer com que isto se torne uma realidade. Para o banco, isto representa um fator de diferenciação e um desafio ao mesmo tempo. A visão do cliente é uma filosofia da empresa reforçada constantemente pelas diretorias e gerências do banco aos seus funcionários. Os projetos começam normalmente a partir da identificação das necessidades dos clientes, de fora para dentro. Todos os gestores do banco trabalham desta maneira e são encarregados de encorajar aos empregados a trabalhar com esta visão. Os procedimentos para desenvolvimento de projetos de qualquer natureza dentro do banco, levam esta premissa.

A satisfação dos clientes é um dos fatores que estão presentes nas avaliações de cada funcionário. Cada funcionário tem uma meta de satisfação

a ser cumprida. Esta meta se soma à dos outros funcionários e assim se compõe a meta da área, que é comparada com os índices mostrados nas pesquisas em todas as áreas da empresa, tanto às de negócio como também às de suporte. Este indicador é muito forte dentro do banco e praticamente garante que os funcionários adotem e desenvolvam posturas de relacionamento com os clientes, seja ela de maneira direta ou indireta.

Existe um índice de satisfação do cliente de maneira geral feito mediante pesquisas quantitativas que são encomendadas a empresas terceirizadas. A satisfação do cliente é medida pela composição de um conjunto de elementos: atendimento na agência, atendimento nos canais eletrônicos, no auto atendimento e no *call-center*. Estas informações são utilizadas pelas áreas para formular estratégias que permitam o desenvolvimento de ações voltadas para o relacionamento melhorar os índices de relacionamento.

Pergunta 3: Sobre atitudes gerenciais e comportamento dos recursos.

Os funcionários são encorajados constantemente a desenvolver posturas de relacionamento com os clientes. O cliente é visto como o início do processo e não como o fim do mesmo.

Para desenvolver habilidades e competências, o banco trabalha muito com o auto desenvolvimento dos seus funcionários, utilizando a *Internet* como instrumento. Ainda não é uma *Intranet*. É utilizada uma estrutura de arquivos para disponibilizar conteúdo através de CD's e vídeo. O banco está caminhando para o *e-Learning*. Tem uma central de desenvolvimento de conteúdo de programas para os funcionários.

O treinamento é obrigatório. O nível exigido de dificuldade e de número de horas, muda de acordo com a posição do funcionário, em função do tipo de competência requerida. Por exemplo, a gerente de canais eletrônicos teve que fazer todo um treinamento de relacionamento com o cliente com base na gestão do cliente, níveis de atendimento etc. O treinamento está composto por vários módulos, uns como auto desenvolvimento e outros, de maneira dirigida. Os funcionários são encorajados a visitar periodicamente às agências, passar

um dia para entender como é a interação com os clientes.

O tipo e o número de cursos realizados, entra na avaliação anual de desempenho do funcionário e conta nos efeitos de promoção.

As diretorias avaliam a produtividade dos funcionários que trabalham nas agências e na Internet Banking quanto ao atendimento aos clientes. Por exemplo, uma estratégia de aquisição de clientes na Internet Banking, tem uma meta de produtividade associada a ela. O índice de produtividade em relação à retenção de clientes aparece na avaliação de desempenho de todas pessoas que fazem parte das áreas envolvidas nesta ação.

Pergunta 4: Sobre estratégia e estágio de relacionamento.

A estratégia principal é retenção mediante fidelização. A estratégia do banco é a segmentação por tipos de público, o que ajuda a gerenciar melhor à base de clientes e a fazer um melhor acompanhamento.

Existem estratégias para passar de um estágio para outro. Por exemplo, foi determinado através de pesquisas que era necessário desenvolver um programa específico para aumentar a retenção de clientes em x% nesse canal.

Atualmente os usuários da Internet Banking correspondem à 30% da base total de clientes do banco. No entanto, é necessário manter esta taxa e aumentá-la, visando à expansão destes clientes mediante estratégias de retenção e aquisição. As estratégias podem ser desenvolvidas em nível da empresa de uma maneira ampla para todos os canais, ou em nível de cada canal de uma maneira mais dirigida. Normalmente, as estratégias de relacionamento por canal estão baseadas nas diretrizes estratégicas do banco.

3.3.2 Quanto à integração interna de processos e alinhamento com os processos do cliente

EMPRESA 1: TELEFÔNICA

Pergunta 5: Sobre a estrutura organizacional das áreas de relacionamento e comércio eletrônico.

Do ponto de vista operacional, em cada linha de negócios há uma área específica voltada à satisfação de clientes. Cada uma dessas linhas tem uma métrica muito específica, que é acompanhada pela diretoria geral de qualidade.

Há uma diretoria de qualidade que é a responsável pelo grau de satisfação de clientes de maneira geral. No B2C existe uma superintendência voltada às questões de satisfação. Existe incentivo e premiação para os funcionários de *front-office* que recebem cartas de agradecimento dos clientes.

Há uma área específica de satisfação que atua como *back-office* e tem responsabilidade direta. A política é que todo funcionário de linha de frente possa e deva resolver o problema do cliente de maneira integral.

Pergunta 6: Sobre atividades de relacionamento (aquisição, retenção dos clientes atuais, desenvolvimento do relacionamento, recuperação de clientes).

Existem programas internos de organização de times multifuncionais direcionados para projetos de satisfação. Um programa chamado "Correio dos Campeões" premiou 15 projetos voltados à satisfação do cliente e teve a presença do *Chairman* de Espanha. A Telesp é a empresa do grupo que melhor participa nestes tipos de programas: aproximadamente 15% dos empregados participam destes programas.

Pergunta 7: Como se relaciona o Marketing com as atividades de Comércio Eletrônico?

Varia com o grau de importância que cada linha de negócios da Telefônica dá a esse processo. O marketing participou ativamente da concepção do *site* "Loja Virtual". É um projeto focado na atividade comercial propriamente dita. Percebe-se que há um descolamento da atividade comercial com a atividade de relacionamento.

Existe uma preocupação da Espanha em estabelecer regras de atuação na *Internet* para cada uma das empresas do grupo.

O marketing corporativo desenvolveu uma linha mestra de atuação para todas as empresas para imagem, filosofia, marca, aplicações do *site* e objetivos de relacionamento. Estas diretrizes são avaliadas constantemente pelo marketing corporativo. As empresas do grupo devem utilizar o padrão previamente especificado e os produtos/serviços chamados de “peças” devem obedecer este padrão de comunicação.

Pergunta 8: Sobre a utilização de tecnologias interativas (Internet, soluções de CRM, Centrais de atendimento, Sistemas de apoio à decisão Data Warehouse, Business Intelligence, Integração de banco de dados e aplicativos).

A Telefônica tem uma ampla infra-estrutura de canais de relacionamento que são utilizados tanto para atendimento como também para marketing ativo. Há o *call center* para canais via telefone e a *Internet* para canais interativos. Cada linha de negócios tem uma central de atendimento que responde pelo atendimento e satisfação, diretamente à diretoria da unidade. Também há presença de *sites* de interação. A empresa conta com sistemas de *Data Warehouse* como suporte para gerenciamento das bases de clientes, porém as bases de dados dos diferentes canais ainda não estão integradas. Por exemplo não há integração das bases entre o *call center* atendimento e a Loja Virtual. Não existe uma diretriz de TI pra utilização de sistemas padronizados dentro do grupo. Desta maneira cada unidade de negócios tem autonomia para escolher às soluções tecnológicas mais convenientes. Para contornar esta situação vem sendo desenvolvida uma solução em nível mundial chamada “Projeto Atis”, cujo grande objetivo é a integração dos sistemas e das bases de dados da Telefônica com a finalidade de ter uma visão única do cliente. Este projeto vem sendo trabalhado há dois anos e ainda não lançou seus primeiros resultados.

Pergunta 9: Sobre os processos empresariais.

A diretoria de satisfação do cliente tem sob sua responsabilidade cuidar dos processos de atendimento em cada uma das áreas de negócio. A falta de integração entre os canais, denota que os processos são mais orientados ao

desenvolvimento de sistemas do que ao desenvolvimento de modelos de negócios. Entretanto, há uma diretoria específica de organização e processos que cuida de todos os processos da empresa de maneira geral.

EMPRESA 2: BANCO BRADESCO

Pergunta 5: Sobre estrutura organizacional das áreas de relacionamento e comércio eletrônico.

O atendimento dos clientes em relação aos negócios permeia todas as áreas de negócio da empresa. As áreas de relacionamento estão centradas em duas estruturas de atendimento: uma, via telefone através do *call-center*, e a outra via *Internet* através da central de atendimento para clientes da *Internet*, e atendem aos clientes nos diferentes canais de negócios compostas pelas agências com salas de auto-atendimento, o Bradesco Internet Banking, acessado por mais de 4,7 milhões de usuários, o Shop Invest Bradesco, para a realização de investimentos na Bolsa de Valores e cotações via *Internet* e permite aplicações e resgates, simulações, aquisição de títulos de capitalização e planos de previdência privada. O Fone Fácil Bradesco para atendimento e colocação de produtos, atingindo a marca de 5,9 milhões de itens comercializados no exercício de 2002 e com mais de 229 milhões de ligações.

O Shop Credit, site de empréstimos e financiamentos, o Bradesco Net Empresas que atende a empresas conectadas eletronicamente ao Banco (B2B), finalmente o Comércio Eletrônico (meios de pagamento e Shop Fácil).

Não existe uma estrutura formal que centralize e gerencie o relacionamento com os clientes.

Pergunta 6: Sobre as atividades de relacionamento (aquisição, retenção dos clientes atuais, desenvolvimento do relacionamento, recuperação de clientes).

O banco foca suas ações para apoiar a retenção dos clientes, especificamente daqueles 4,5 milhões internautas e desenvolver relacionamento ao longo da sua situação de compra de serviços. Para apoiar esta ação, é utilizada uma plataforma de negócios com base na ferramenta

chamada “Quadrantes de desempenho dos clientes”. Trate-se de uma matriz que identifica os clientes por segmentos de desempenho em função da sua frequência de compras com a finalidade de mobilizar esses clientes para diferentes segmentos que são mais rentáveis para o banco.

Pergunta 7: Como se relaciona o Marketing com as atividades de Comércio Eletrônico?

O marketing dá suporte às necessidades de comércio eletrônico em termos de comunicação. Se o comércio eletrônico precisa de alguma ferramenta, o marketing a cria, disponibiliza, implementa e acompanha os resultados. Por exemplo, para o lançamento de um produto de previdência na *Internet*, é formada uma equipe multifuncional, com a participação obrigatória de marketing e comércio eletrônico, além das áreas envolvidas com o tipo de produto em questão e com o aval da diretoria regional.

O marketing é um braço da *Internet* para poder viabilizar todas as suas ações e estratégia de relacionamento com o cliente. Os projetos são trabalhados de maneira conjunta entre marketing e comércio eletrônico, mediante projetos específicos, como, por exemplo, a construção do Shop Fácil, o lançamento de um novo *site*, o projeto para o deficiente visual etc. Toda ação de marketing viabilizada através da *Internet* é feita a quatro mãos. O marketing traça diretrizes para o comércio eletrônico, porém o comércio eletrônico atua de maneira independente e responde na estrutura a outra diretoria. Ou seja, o organograma não é um braço direto do marketing.

O marketing não utiliza as informações do comércio eletrônico como *inputs* para o desenvolvimento dos novos produtos/serviços ou para customização do marketing mix na *Internet*.

Pergunta 8: Sobre a utilização de tecnologias interativas (*Internet*, soluções de CRM, Centrais de atendimento, Sistemas de apoio à decisão *Data Warehouse*, *Business Intelligence*, Integração de banco de dados e aplicativos).

O CRM ainda vem sendo construído há dois anos. Não está integrado e o que há, são iniciativas separadas de CRM, cada uma com sua própria

solução. Por exemplo, o comércio eletrônico tem o sistema *Interadata*, um sistema padrão internacional. Existe o *Data Warehouse* para apoio às decisões de marketing de uma maneira geral. O *call-center* tem seu próprio sistema. Trata-se de um aplicativo para vendas ativas com possibilidade vender aproximadamente cinco milhões de produtos. Através do histórico e perfil do cliente, o sistema é capaz de dar uma propensão de produtos que poderia ser comprado. Porém o sistema não realiza atendimento.

O projeto Altamira é voltado para integração de dados: cada departamento está desenvolvendo seu módulo de informações que irá se integrar posteriormente numa grande base de dados.

Atualmente, a falta de integração das bases permite diferentes tipos e níveis de informação, fazendo com que o cliente receba de maneira repetida, a mesma oferta dos diferentes canais.

Na atualidade existe um cliente para cada canal. Por exemplo, se um mesmo cliente que utiliza a *Internet* comprou um título de capitalização na agência, a base de dados da *Internet* não sabe, e poderia estar oferecendo o mesmo título de capitalização ao cliente que já o comprou.

Pergunta 9: Sobre processos empresariais.

Não existe gestão interna formalizada de processos. Os processos são trabalhados projeto a projeto. Por exemplo, para a implementação do *call center*, foi desenvolvido um projeto que começou com um piloto de 30 posições de atendimento. Foi formado um grupo de trabalho com as áreas de marketing, tecnologia da informação, os gerentes de agência e diretores do banco. Ficaram reunidos durante cinco dias, onde foram colocados todos os conceitos de atendimento ao cliente. Ao final do trabalho foi elaborado um documento contendo as diretrizes de atuação do *call center* (objetivos, gestão de produtos, comportamento de atendentes etc.) Foram definidos também os processos dos clientes. De maneira similar foi feita a reestruturação do Shop Invest para relançamento. A implantação deste projeto foi implementada por uma equipe responsável.

Existem procedimentos que garantem a qualidade e viabilidade dos projetos. Seu controle corresponde à área de tecnologia de negócios, que é a responsável pela aprovação e homologação do projeto antes do desenvolvimento.

Os projetos que o banco tem implantado nos últimos anos, têm uma metodologia adequada e passam por procedimentos para garantir a sua qualidade antes de ir para os clientes. O banco trabalha com gerenciamento de projetos e normalmente contrata a consultorias externas para ajudar na implantação.

Em cada departamento do banco existe um responsável de tecnologia de negócios para propiciar a interface entre as áreas e a tecnologia da informação.

EMPRESA 3: BANCO REAL ABN AMRO

Pergunta 5: Sobre a estrutura organizacional das áreas de relacionamento e comércio eletrônico.

O banco tem uma estrutura de varejo, onde toda a parte de atendimento e diretrizes está centralizada na sua vice-presidência. Esta estrutura está formada pela distribuição, constituída da rede de agências, a diretoria de desenvolvimento de negócios que cuida dos canais diretos; uma área de segmentos que cuida da segmentação de clientes e as áreas de suporte (IT, Marketing e outras).

A área de relacionamento está dentro dos canais, que estão dentro da DDN - diretoria de desenvolvimento de negócios. Os canais diretos são: auto-atendimento, *call-center* e canais eletrônicos (Internet-Banking, *e-mail*).

As três áreas que têm níveis de diretoria (distribuição, desenvolvimento de negócios e segmentos), têm que trabalhar de maneira conjunta para fazer acontecer a estratégia.

As diretorias que têm contato direto com o cliente e têm responsabilidade direta no relacionamento são a de distribuição e a de

desenvolvimento de negócios. A distribuição é dividida em regiões. Cada diretor regional de agências é responsável pelo atendimento nas agências daquela região.

Os projetos de relacionamento saem da área de canais diretos em concordância com a área de segmentos. Por exemplo, um programa de fidelização para os clientes da Internet Banking é estruturado entre estas duas áreas para o estabelecimento de objetivos e controle de resultados.

Pergunta 6: Sobre atividades de relacionamento (aquisição, retenção dos clientes atuais, desenvolvimento do relacionamento, recuperação de clientes).

As atividades de relacionamento dependem das estratégias de cada canal. Cada canal define suas estratégias de relacionamento dependendo do estágio no qual se encontra. Por exemplo, no Internet Banking a estratégia é voltada para aquisição. No *call-center*, a estratégia é de retenção.

Existem programas desenvolvidos, pela área de segmentos, focados na recuperação de clientes. As atividades de relacionamento não são estanques, elas variam em função das necessidades e dos momentos da empresa.

Pergunta 7: Como se relaciona o Marketing com as atividades de Comércio Eletrônico?

A área de desenvolvimento de negócios cuida dos canais. A missão desta área não é a de desenvolver produtos. Tem uma pessoa na diretoria de produtos que é responsável pela colocação de produtos nos canais, cuja gestão corresponde ao desenvolvimento de negócios. Portanto, tanto à responsabilidade do relacionamento como também a gestão de canais é da diretoria de desenvolvimento de negócios com suas respectivas gerências de canais (*call-center*, auto-atendimento e canais eletrônicos).

O marketing corporativo cuida da imagem institucional do banco, das marcas e da comunicação.

O planejamento estratégico do varejo é realizado na diretoria de segmentos. As áreas de distribuição e de canais são responsáveis pela implementação das ações. A diretoria executiva de segmentos tem atribuições

de planejamento e execução do planejamento estratégico de marketing do banco tem responsabilidades na especificação e desenvolvimento de novos produtos e serviços e na implementação das estratégias.

O Internet Banking não fornece informações para as áreas de produtos, de distribuição e de comunicação. Por exemplo, a distribuição precisa saber sobre os clientes dela, pelos diferentes canais. Estas informações também são enviadas para as agências de comunicação.

A área de *sites* e conteúdos trabalha muito perto do marketing corporativo através de reuniões periódicas e contatos informais para mostrar os números, fatos, descobertas etc. Porém não há um mecanismo formal de trabalho entre as duas áreas. Existe muita comunicação entre as duas áreas, sempre com autonomia da área de *e-business*.

Pergunta 8: Sobre a utilização de tecnologias interativas (*Internet*, soluções de CRM, Centrais de atendimento, Sistemas de apoio à decisão *Data Warehouse*, *Buisness Intelligence*, Integração de banco de dados e aplicativos).

A tecnologia representa a base para as ações de relacionamento. Existe um projeto para integrar as bases dos canais de auto-atendimento, *callcenter*, agência e *Internet*. Um único cliente utiliza vários canais, porém é visto pelo banco de maneira desagregada, sob a ótica de cada canal.

Obs: esta questão não foi respondida de maneira completa.

Pergunta 9: Sobre processos empresariais.

O banco dá muita importância à engenharia de processos. Para o banco os processos são essenciais para se relacionar com os clientes. O banco tem 23.000 funcionários e milhões de clientes, e todos têm que estar engajados no relacionamento com os clientes através dos processos de atendimento. Por outro lado, o cuidado dos clientes precisa de uma correta estruturação de processos.

As mudanças nas diretrizes estratégicas requerem também atualização de processos, dependendo da utilização em cada área. Para este trabalho, podem ser envolvidas equipes multidisciplinares internas, e até consultores externos dependendo da complexidade dos trabalhos.

Os trabalhos são definidos em conjunto com as áreas envolvidas e submetidos à aprovação de um comitê previamente estabelecido. O coordenador do projeto é o responsável pela qualidade.

3.3.3 Quanto à maneira como a empresa adquire conhecimento sobre os clientes através do comércio eletrônico e habilidade para criar fidelidade

EMPRESA 1: TELEFÔNICA

Pergunta 9: Sobre a interação com o cliente (obtenção de dados sobre os clientes).

Não existe planejamento para levantamento de informações dos clientes usuários da Loja virtual. Não tem cadastro de clientes, apenas a senha do *e-mail* sem informações cruzadas sobre comportamento, hábitos, perfil, classe social etc. Não é possível determinar a qual perfil o cliente pertence a partir do cadastro de *e-mail*.

A empresa interage com o cliente através de todos os canais disponíveis: telemarketing, *Internet*, lojas físicas e lojas virtuais. Na *Internet*, através de mídia *on-line*, informações dirigidas, consultas de conta, ou através de atendimento *on-line* no *chat*. O acesso à loja virtual é divulgado através do número 104, do *site* corporativo com link para lojas virtuais e outros links com parceiros comerciais. O objetivo da interação é trazer o cliente para visitar o *site*. A utilização de mídia *on-line* não foi bem sucedida em relação ao investimento realizado.

As informações priorizadas na interação são dirigidas à produtos. Não a conteúdo.

A informação obtida dos clientes relacionada às compras (quando comprou e o que comprou) é utilizada para gerar relatórios gerenciais. Não existe interação destes dados com outras bases de dados de relacionamento ou de marketing de empresa. Os relatórios são utilizados para análises e controle interno e são disponibilizados somente na área de comércio eletrônico.

O *feed-back* dos clientes e dados em geral em termos de sugestões, dúvidas, Os dados são utilizados para desenvolver ações estratégicas de marketing como promoções, publicidade *on-line*, divulgações etc. Porém estas informações não são utilizadas pelo Marketing Corporativo da empresa.

A Loja Virtual é utilizada como canal de vendas e como canal de relacionamento também.

Não é possível identificar o usuário que entra na Loja Virtual, quanto ao seu comportamento de compra, preferências etc. As ações de pós-venda são feitas com base nas compras realizadas. São enviados *e-mails* agradecendo a compra feita e apresentando novos produtos.

Pergunta 10: Sobre a diferenciação de clientes.

Existe já uma segmentação de clientes definida pela Telefônica, com base no ticket médio de compra em três tipos de clientes grupo A, grupo B, e grupo C/D.

Existe uma base de no *Data-Warehouse* da empresa que pode ser acessada mediante solicitação do comércio eletrônico. Esta base tem, na parte dos dados cadastrais, os números de telefones dos clientes, mas não os seus *e-mails*. Esta é uma razão pela qual não é muito utilizada para ações diretas via e-mail.

Não há integração destas bases de dados e não é possível o acesso de uma maneira direta.

A diferenciação de clientes tem como critérios o ticket médio de cada um. Os clientes de maior ticket médio, são tratados de maneira diferenciada. Por exemplo, foi feita a ação de ganho de pontos pela conta telefônica: os clientes que acumulavam maior número de pontos, os trocavam por produtos. Numa outra campanha específica, foram distribuídos aparelhos da linha

inteligente de graça para os clientes que tinham contas altas de DDI. Quanto aos clientes de baixo ticket médio, há também, dirigida para clientes Premium, uma campanha de desconto na compra de computadores, desconto em Speedy, desconto em provedor etc.

Pergunta 11: Sobre o aprofundamento do relacionamento com o cliente com horizonte de longo prazo.

O gerenciamento do cliente de comércio eletrônico torna-se difícil toda vez que não há uma integração com o CRM da empresa. Ou seja, não há sistema que permita guardar o histórico do usuário de *Internet*. Não é possível identificar em tempo real o histórico de compras de um cliente, seus interesses, preferências, perfil etc. São feitas atualizações das bases (*Data Warehouse*) de clientes eletrônicos de maneira semestral.

Não há políticas de relacionamento no longo prazo estabelecidas. O relacionamento é feito dentro de cada segmento da empresa: o cliente 15 é tratado de uma forma, o cliente residencial de outra, o cliente empresas, de outra maneira e assim por diante. Cada segmento tem um grupo de produtos e serviços. Os segmentos são mais importantes do que as marcas.

O desempenho do relacionamento é medido mediante pesquisa qualitativa através após o atendimento *on-line* ou chat, e de maneira quantitativa através de métricas de níveis de satisfação.

Pergunta 12: Sobre customização.

Não é possível fazer personalização. O cliente não é reconhecido na *Web* e não é possível identificá-lo para fazer uma saudação a quem está entrando pela primeira vez ou desejar feliz aniversário a outro cliente que já comprou antes (por exemplo). O problema é que não existe integração de bases de dados para formar uma visão única do cliente. A visão do cliente é de cada unidade de negócios da empresa.

O entrevistado manifesta que uma das barreiras para à customização e personalização é a falta de integração entre as unidades de negócio, situação que se verifica tanto na parte tecnológica das bases de dados como também

na própria gestão. A integração permitiria uma maneira customizada de ofertar os produtos e serviços, ao toque de um clique. Atualmente, cada unidade de negócios do comércio eletrônico tem o seu próprio *site*.

Pergunta 13: Sobre cultivo do relacionamento.

A empresa tem como política disponibilizar vários canais de relacionamento, através dos quais o cliente pode escolher a forma como quer se relacionar com a empresa. O aspecto relevante para manter este relacionamento é a confiança que deve ser passada ao cliente através da demonstração da qualidade na navegação, na promessa de atendimento independente dos canais que ele utiliza. Particularmente, no comércio eletrônico os aspectos de acessibilidade e disponibilidade tornaram-se muito importantes.

Praticamente não existe integração de bases de dados entre os diferentes canais. O comércio eletrônico não tem o mesmo sistema de CRM que o *call center* tem. Isto leva à sobreposição de atividades de marketing ativo por cada canal. Ou seja, um mesmo cliente pode ser abordado por canais diferentes, várias vezes para oferecer um mesmo produto.

Pergunta 14: Sobre o cuidado do cliente.

Dependendo do produto a ser comprado, o processo de compra muda. No caso da compra de serviço inteligente o processo é rápido, o cliente entra somente com o número de CPF e número de telefone. No caso de compra de serviços de loja, o processo é muito complicado por uma questão de segurança: é dada uma senha ao cliente, enviada pelo correio, para ele. O cliente desbloqueia no *site* para se cadastrar e emite uma senha definitiva que é a que serve para a compra. Esse processo normalmente dura sete dias e não tem sido possível diminuir este tempo.

Desta maneira a Telefônica está protegendo o cliente de possíveis fraudes que poderiam ocorrer quando alguém compra o serviço de loja e joga a conta para ser paga por outro número de telefone e CPF.

Existe uma política definida e formalizada para proteger os dados de *e-mails*, contas telefônicas, histórico de ligações e números discados. Isto permite manter sigilo dos clientes contra outras pessoas ou instituições que possam vir a fazer uso indevido deste tipo de informações.

Também existe um processo de checagem da idoneidade do cliente no processo de compra, para determinar se não existem restrições financeiras.

A demora de sete dias no processo de venda de serviços inteligentes representa uma barreira a ser ultrapassada, causando impacto também na confiança do relacionamento. Há a preocupação sobre este aspecto, e já se tentou mudá-lo através da utilização de chaves ou codificadores de senhas, mas não houve ainda apoio suficiente para isso.

Existe um serviço de atendimento *on-line* para dar suporte aos problemas de navegação e utilização de senhas dos clientes.

O problemas apontados pelos clientes no processo de navegação estão relacionados com a dificuldade devido à poluição do *site*, ordem dos produtos, falta de clareza, simplicidade.

Aspectos tecnológicos como acessibilidade, velocidade, são muito valorizados pelos clientes.

Pergunta 15: Sobre escolha de produtos, serviços.

Não existe política de produtos direcionada para clientes da *Web*. Os produtos são disponibilizados de uma maneira geral para todos os segmentos de acordo com o mesmo *portfólio* de produtos disponibilizados para clientes de lojas físicas. A ordem de disposição dos produtos obedece aos tipos de segmentos atendidos: empresas, residencial, 015 e Speedy.

Não há um processo ainda que permita a escolha de produtos/serviços por pacotes para grupos de conveniência, ou que permita à utilização de um carrinho de compras.

Pergunta 16: Sobre conveniência.

Existem controles de navegação por conteúdo, por números de páginas visitadas. Porém não é possível determinar o percentual de clientes que abandonam o processo de compra em relação ao número de visitas. Também não é possível determinar nem as causas de abandono nem o tipo de produtos/serviços que os clientes deixaram de comprar. No entanto, é possível determinar de maneira geral quantos clientes entraram e quantos foram até o fim do processo. Por exemplo, em Novembro de 2002, foram 8 milhões de clientes que visitaram a Loja Virtual. Destes, é possível fazer uma separação de visitas por produto. Assim, 20% (1,6 milhões) foram para "linha telefônica". Existe uma grande concentração de clientes *on-line* em Speedy.

Não existem ações para reconquistar os internautas que desistem de navegação, dado que não é possível definir quem eles são.

EMPRESA 2: BANCO BRADESCO

Pergunta 9: Sobre interação com o cliente (obtenção de dados sobre os clientes).

O Bradesco analisa o *log* do cliente para saber o quê o cliente está fazendo na *Internet*: consulta, transação contábil, que tipo de transação etc. Com base nessas informações, a empresa trabalha o cliente para que ele utilize os serviços disponíveis na *Internet* visando benefício para o cliente em termos de segurança, comodidade e tempo, e benefício para o banco em termos de custos de transação. A transação pela *Internet* é mais barata do que uma transação na boca do caixa.

O objetivo é a venda de produtos e serviços, no longo prazo. O banco acredita que quanto mais produtos o cliente compra no banco, maior é a fidelização e portanto, o relacionamento tende a aumentar. Portanto a preocupação é a manutenção desse cliente dentro do banco.

O comércio eletrônico é um canal muito importante de negócios. Mensalmente, são feitas 25 milhões de transações. Com uma base de clientes de 4,5 milhões, representando quase 30% da base total.

O objetivo também atrair a base de clientes físicos que utilizam as agências, para a utilização da *Internet*. As agências são para fazer negócio e não para realizar transações.

O comércio eletrônico é visto como uma ferramenta para ativar o relacionamento com os clientes através da disponibilização de produtos e serviços *on-line*. Estudos realizados, mostram que os clientes internautas têm acesso a uma quantidade muito maior de produtos daqueles não internautas. Por exemplo, o cliente não internauta tem uma média semestral de 2,7 produtos; enquanto que o cliente internauta, chega a ter 6,8 produtos em média. O estudo também mostra que os clientes internautas são mais fiéis do que os não internautas. No caso das lojas acontece o mesmo. Quando as lojas que não são clientes do banco entram a formar parte do Shop Fácil, abrem conta no Bradesco e passam a utilizar de outros produtos que não somente da *Internet*.

Devido às aquisições dos Bancos BCN e Bilbao Viscaya, o banco tem várias bases de dados que não estão integradas de maneira a permitir a extração conjunta de dados dos clientes da *Internet*. Ou seja, não há possibilidade de ter um histórico completo do cliente. Também não é possível falar pelo telefone com o cliente da *Internet*. Ou seja, existem bases de dados diferentes para cada canal, representando uma barreira para na aquisição de conhecimento do cliente.

O planejamento sobre levantamento de informações deve-se às campanhas específicas de oferta de produtos para segmentos específicos de clientes. O que requer um trabalho extra de cruzamento de dados de diferentes bases para extrair informações completas dos clientes. Por exemplo, é utilizada a base de clientes que não têm cartão de crédito. Então é feita uma campanha dirigida aos clientes internautas para oferecer cartões de crédito. Para cada oferta, são gerados bônus, benefício, descontos etc., e disponibilizadas no *site* através de *e-mails*, informações, notícias, propaganda (*banners*).

O único planejamento que tem é o de vendas sazonais, como por exemplo as direcionadas para o dia das mães e disponibilizar na *Internet* uma

linha de crédito, onde o cliente possa comprar um presente dentro do Shop Fácil.

Estão sendo adquiridas ferramentas para identificação de perfis de clientes da *Internet*. A ferramenta chama-se *Interadata* e permite identificar os clientes por *clusters* de comportamento em relação à sua frequência de compras. Ainda o Bradesco não dispõe deste tipo de informação, está sendo construída.

Não é possível definir a porcentagem de faturamento *pela Internet* em relação ao faturamento total. Porém sabe-se que o cliente internauta é um cliente muito mais rentável do que o não internauta, até pelo fato dele pertencer a segmento de médio para alto. A rentabilidade é em função do custo de operação, mais baixo do que na agência.

Pergunta 10: Sobre a diferenciação de clientes.

A base de dados dos clientes em geral, (internautas e não internautas) permite segmentações por perfil em função do saldo médio. Os clientes de maior valor são avaliados em função do saldo médio. Os produtos estão atrelados ao perfil dos clientes. Por exemplo, o *Prime* é um produto diferenciado destinado a clientes com renda acima de R\$ 4.000,00 reais.

Os atributos utilizados para diferenciação são com base em vários indicadores: renda, os investimentos do cliente no banco e a rentabilidade.

O cliente age por conveniência, dependendo das suas necessidades e circunstâncias. Por isso que a política do banco é a de atendimento através dos diferentes canais: telefone, *Internet*, Caixa Eletrônico. A *Internet* é considerada como um canal de relacionamento para a empresa, mediante o qual é possível disponibilizar diferentes serviços e produtos para os clientes de uma maneira diferente.

Foi desenvolvido um novo segmento de clientes chamado *Prime*, para clientes de alto poder aquisitivo. Para estes clientes, está sendo desenvolvido um *site* específico com produtos diferenciados.

Pergunta 11: Sobre o aprofundamento do relacionamento com o cliente de horizonte de longo prazo.

A política do banco é a de acompanhar o cliente desde que este começa seu relacionamento com o banco. O relacionamento existe nas redes de agências através das plataformas de negócios. São plataformas de atendimento localizadas nas agências e permitem manter os dados do cliente em termos de perfil, compras realizadas, investimentos etc. Cada gerente, tem um grupo de 20 a 30 contas gerenciadas. Nas contas gerenciadas há um relacionamento constante dos gerentes com os clientes mediante troca de informações à respeito do movimento das contas, aplicações, investimentos, campanhas, promoções etc. Existem contas gerenciadas e contas não gerenciadas.

Por outro lado, o banco tem duas estruturas de atendimento, um *site* dedicado para clientes internautas através de *e-mail* e *chat*. Outro, chamado *call center*, dedicado ao atendimento pelo telefone para clientes internautas e não internauta que atende os clientes através de telefone e direciona para o site do comércio eletrônico aqueles clientes internautas. O *call center*, atende o "Fone Fácil" e "Alô Bradesco" para todo tipo de transações e tem aproximadamente 1000 PA's (postos de atendimento). A operação pertence ao Bradesco.

Dependendo do assunto que o cliente traz, o departamento responsável pela solução do problema é consultado. A estrutura é responsável pelo direcionamento do problema, mas não pelo problema. A solução dos problemas tem um prazo de 48 horas para ser encontrada, existindo a possibilidade do envolvimento de níveis de diretoria para pressionar na solução dos mesmos.

Pergunta 12: Sobre customização.

Não é possível fazer customização de produtos na *Web*. Não há uma política definida de produtos a serem comercializados na *Internet*, sendo disponibilizados todos os produtos e serviços.

O consumidor não é reconhecido na *Internet* pois ainda não tem disponível esta ferramenta. Isto constitui uma barreira para a customização dos serviços.

A base de clientes da *Internet* é gerenciada, porém não há um sistema de CRM que permita histórico de atendimento. É possível conhecer do cliente internauta, saber quem é ele, o que ele faz, sua utilização, quais produtos ele consome, o que precisa etc. O inconveniente é que este tipo de informação é por canal, isto é, o telefone, as agências e a *Internet*. Cada canal tem uma base de dados diferente, portanto uma visão diferente do cliente por cada canal.

Pergunta 13: Sobre cultivo do relacionamento.

O comércio eletrônico tem uma estrutura de duas equipes: uma que trabalha a base de dados e a outra que trabalha as ações que são feitas para os clientes. Por exemplo, uma ação de cartão de crédito é definida por uma das equipes, que passa as informações para a outra equipe que seleciona a base de clientes e identifica quem será o público, para preparar a maneira de como vai ser oferecido este novo produto.

Não existe integração com o atendimento pelo telefone, ou seja, não existe ainda integração entre os diferentes canais, o que torna bastante difícil o desenvolvimento de campanhas de vendas diretas, devido à duplicação das bases de dados.

Tenta-se manter o cliente cativado através do estabelecimento de padrões de confiança baseados em segurança, tecnologia e atendimento. Mas nem sempre isto é possível.

Pergunta 14: Sobre cuidado do cliente.

O cuidado com o cliente se traduz na preocupação do banco na segurança das transações que ele realiza. O processo de compra tem uma estrutura bastante simples e permite uma navegação ágil e dinâmica do cliente.

O Bradesco tem tradição em desenvolvimento deste tipo de tecnologia e permanentemente vem investindo no desenvolvimento de plataformas tecnológicas que permitam estas facilidades para os clientes, em todos os canais.

O cliente conta com uma equipe para suporte técnico e atendimento de problemas. Normalmente, não são reportados casos de navegação, queda da rede, ou problemas de acesso.

Pergunta 15: Sobre escolha

Não existe uma política de produtos específica para a *Web*. São disponibilizados os mesmos na *Internet* os mesmos produtos que também são vendidos nas agências. Os produtos encontram-se disponibilizados por grupos em função dos segmentos. Dentro de cada segmento, encontram-se os diferentes serviços.

A estrutura da *Internet* encontra-se agrupada por *sites* de negócios, acessíveis através de links e conformados da seguinte maneira: Internet Banking para realizar transações bancárias; o Shop Invest para investimentos, o Net empresas, que são transações bancárias para pessoas físicas; o Shop Credit que é uma linha de crédito; a Previdência e o Bradesco Seguros.

Todo dia são disponibilizados vários tipos de ofertas de acordo com a estratégia de *port-fólio* de produtos e dirigidas para diferentes públicos e segmentos.

A escolha de produtos e serviços ainda não tem o formato de carrinho de compras. Os produtos apresentados não permitem a compra por grupo serviços. Normalmente, o cliente é induzido a comprar um serviço por vez.

EMPRESA 3: BANCO REAL ABN AMRO

Pergunta 9: Sobre a interação com o cliente (obtenção de dados sobre os clientes).

Os objetivos dos *sites* comunitários são os relacionamentos que buscam aquisição, mediante a conversão dos clientes que não são clientes do banco em clientes, e a retenção mediante fidelização através da oferta de serviços diferenciados aos clientes do banco para não perdê-los.

A finalidade é atender a base de clientes e desenvolver novas formas de negócios através da exploração da base clientes.

O acesso requer que o internauta seja cadastrado. Os dados do cadastro servem para cruzar com a base de clientes e determinar quem é cliente e quem não é. Existem ações diferenciadas para quem não é cliente e para quem já é. Desta maneira, para quem não é cliente ainda, são direcionadas campanhas (peças de conversão) no *site* para abertura de conta corrente, ou para compra de produtos bancários. Para quem já é cliente, é possível identificar o perfil de cliente, sua frequência de compra, tipo de produtos que compra, sua atividade etc. e fazer campanhas de retenção e fidelização.

Através do cruzamento com a base de dados do banco, é possível também identificar a rentabilidade, os produtos adquiridos, e se são ou não usuários de Internet Banking.

Na fase de projeto do *site*, são definidos os tipos de informações necessárias para cumprir os objetivos do negócio. Isto entra na especificação e no desenvolvimento. Quando é detectado um tipo de informação que ficou faltando no *site*, esta necessidade é solicitada e entra como manutenção. As manutenções são bastante frequentes e dinâmicas.

As ações estratégicas definidas em função das informações colhidas são variadas. Por exemplo, a busca de novos parceiros para desenvolvimento de novos conteúdos em função dos interesses identificados, descontinuação de linhas de serviços, oferta de um novo produto ou serviço bancário,

fortalecimento ou ampliação de uma campanha. eliminação de uma campanha mal-sucedida.

Pergunta 10: Sobre diferenciação de clientes.

A segmentação de clientes é matricial, em função da renda (clássico, especial e *premium*), e em função dos grupos de afinidades (universitários, médicos, advogados, militares, seniors etc.)

Dentro da área de segmentos, tem um grupo de pessoas que trata aos clientes por grupos de afinidade. Tem uma iniciativa chamada de *site comunitário*, que é um *site* dedicado a este grupo de afinidade, ou seja o segmento de profissionais médicos. Trata-se de um *site* de serviços e produtos. Os médicos representam um segmento diferenciado com uma rentabilidade muito alta e hoje, no Brasil 30% dos clientes médicos têm conta no Banco Real ABN.

O atendimento diferenciado por grupos de afinidade, levou à criação de oferta de serviços e produtos específicos para cativar e fidelizar esse público através da *Internet*. Desta maneira, é possível estender a oferta de serviços correlatos que não sejam necessariamente bancários e incluem conteúdo, como também informação e procedimentos diversos. Por exemplo, para um médico, como utilizar o crédito para montar o consultório, como utilizar o seguro de responsabilidade civil etc. Os *sites* comunitários (médicos e universitários) não permitem transações bancárias. Para se fazer uma transação, ou compra de serviço, o cliente tem que se dirigir até o *site* do Internet Banking e seguir o processo normal. A idéia é que seja possível integrar os *sites* comunitários, com o Internet Banking customizado para um segmento determinado.

A identificação automática dos clientes em tempo real é recente no banco. As bases são permanentemente utilizadas para se comunicar com os cadastrados (clientes e não clientes) de maneira semanal através de *newsletters*.

Dos internautas que acessam o site de médicos, 50% são clientes e 50% não são clientes. Os clientes representam 8% da base total do banco. Ou seja existe um potencial de 92% da base de clientes total do banco para trazê-los para o site.

Pergunta 11: Sobre o aprofundamento do relacionamento com o cliente de horizonte de longo prazo.

Para manter aquecido o relacionamento com os clientes, são oferecidas vantagens de utilização dos serviços do *site*. Não há políticas de relacionamento estabelecidas previamente. As campanhas são com base nos perfis dos clientes, mas não com base no histórico de atendimento ou relacionamento.

A área de *sites*, não realiza um gerenciamento muito efetivo do relacionamento com os clientes.

O desempenho do *site* é medido através do índice de retorno ao *site* num período (fidelização), visitas ao *site*, número de *logins* por mês, relevância de conteúdos através de número de páginas visitadas etc.

Pergunta 12: Sobre customização.

O banco trabalha com dois conceitos: customização e personalização. Na customização, o cliente escolhe o que ele quer e na personalização, o banco identifica quem é o cliente, o seu perfil e tenta disponibilizar produtos e serviços na *Internet*, de acordo a estas informações fornecidas pelo cliente.

O banco tem tomado iniciativas, porém ainda há muito a fazer, dado que tais áreas requerem altos investimentos em tecnologia e de integração de bases de dados para ter uma única visão do cliente. Atualmente, ainda não é possível ter uma única visão do cliente. O banco dispõe de ferramentas de navegação chamada *Web Trend* para identificação de perfil de navegação, como páginas mais procuradas, tempo de navegação, serviços mais procurados, tipos de perguntas etc. Por exemplo, os conteúdos mais buscados no *site* universitário são aqueles voltados ao desenvolvimento de carreira. O

banco procura atender esta demanda disponibilizando este tipo de conteúdo e montando parcerias afins.

Ainda não é possível a personalização do *site*. O banco ainda não implantou este tipo de ferramenta. Porém, já estão sendo dados os primeiros passos. Atualmente é possível identificar no *site* se o cliente é médico ou universitário. Por exemplo, se o cliente é médico, quando ele termina a operação do Internet Banking, ele entra automaticamente no *site* médico.

Pergunta 13: Sobre cuidado do cliente.

O banco tem como política uma forte preocupação com o cuidado do cliente em termos de resposta dentro do prazo, comunicação personalizada, precisão nas respostas. O banco trabalha este aspecto com muita seriedade e cobra dos seus funcionários este tipo de posicionamento.

A questão de segurança é um fator muito importante de relacionamento para o banco. O banco acompanha nas pesquisas de satisfação este indicador. O banco acredita que a segurança é a base para construir a confiança com o cliente: o cliente precisa saber que as transações que ele realiza são 100% seguras. O banco também está sempre pesquisando as tendências de tecnologia em segurança de maneira a se manter atualizado.

A disponibilidade também é um fator crítico onde o banco coloca especial atenção. O banco disponibiliza seus serviços 24 horas por dia durante 7 dias na semana.

Quanto ao atendimento dos internautas, tem uma área de operações dentro da estrutura de *e-Business* do banco que cuida da parte estatística. Dentro da área de *sites* e conteúdo tem uma pessoa que cuida do atendimento destes clientes. Ela faz triagens dos *e-mails* e direciona as dúvidas de produtos e serviços bancários para as áreas responsáveis de negócio. A área de *sites* e produtos acompanha o processo mas não interage no mesmo. As dúvidas relacionadas ao *site*, são encaminhadas diretamente para o *site*. Não existe histórico de clientes.

Os problemas são com parceiros, principalmente em campanhas. 90% das reclamações são relacionadas à falta de cumprimento de entregas de brindes.

Pergunta 14: Sobre a escolha.

O banco não disponibiliza todos os produtos do seu *port-fólio* na Internet-Banking, nem em todos os canais. A política de produtos é a de disponibilizar os produtos de acordo com às necessidades de cada canal. As necessidades variam em função do grupo ou segmento específico e em função do canal. Assim, um mesmo segmento pode acessar vários canais, como também há segmentos específicos próprios de cada canal.

3.3.4 Quanto à maneira como a empresa avalia o sucesso do processo de marketing de relacionamento

EMPRESA 1: TELEFÔNICA

Pergunta 17: Sobre a avaliação do sucesso da estratégia de marketing de relacionamento.

O desempenho do relacionamento é medido de duas maneiras: mediante pesquisa de satisfação qualitativa, logo após o atendimento *on-line* ou *chat*, ou de maneira quantitativa através de métricas de níveis de atendimento.

EMPRESA 2: BANCO BRADESCO

Pergunta 17: Sobre a avaliação do sucesso da estratégia de marketing de relacionamento.

Apesar do banco realizar ações de retenção de clientes, não apresenta métricas para medir o sucesso da sua estratégia de relacionamento de maneira acurada. A taxa de retenção de clientes parece ser o índice de maior preferência. Porém o índice mais praticado é o de aquisição de novos clientes, como é o caso dos usuários da *Internet* que hoje representa quase 30% da base total de clientes totais do banco.

EMPRESA 3: BANCO REAL ABN AMRO

Pergunta 17: Avaliação do sucesso da estratégia de marketing de relacionamento

Cada área tem um conjunto de indicadores *KPI* (*Key Performance Indicators*) que medem o desempenho de cada área em relação à produtividade, a relacionamento etc. Para a área específica de Internet Banking os indicadores de desempenho estão baseados na atividade dos clientes na *Internet*, na frequência de visitas, índices de satisfação, índices de reclamação, dúvidas e elogios, índices de utilização do canal (para transação, para consulta etc), medidas para o banco saber o quanto está conseguindo atender às expectativas do cliente.

Os indicadores são negociados entre as diretorias executivas e a matriz, na Holanda. Uma vez fechados, tem que ser cumpridos.

Os índices de fidelidade são considerados em relação ao banco e não em relação a um canal. O cliente pode ter preferência por um canal, porém é fiel ao banco. O que interessa, em última análise, é a fidelidade ao banco.

3.4. Análise de dados e interpretação de resultados

EMPRESA 1: TELEFONICA

I. O PROCESSO DE MARKETING DE RELACIONAMENTO

A) Orientação da empresa para o relacionamento

A empresa está mudando sua estratégia de liderança em custo total para diferenciação. Por tanto, encontra-se num momento de transição de foco em produtos e serviços, para foco em clientes. No entanto, considera como meta chegar à diferenciação através da excelência no relacionamento. A empresa tem como premissa o envolvimento dos clientes nos processos da empresa, de maneira a conhecê-los e atendê-los adequadamente, entregar o que eles precisam e fazer com que valorizem os serviços que a empresa está lhes oferecendo. Pelo fato da Telefonica ser uma concessionária do governo, tem que atender a todos os 19 milhões de clientes, e não somente aos rentáveis. O objetivo estratégico é a manutenção dos clientes de todas as classes mediante o estabelecimento de políticas de relacionamento para cada uma delas, inclusive dos inadimplentes. O plano mestre de relacionamento está baseado na clareza da cobrança da conta telefônica, na clareza quanto à comunicação em todos os canais de contato com o cliente. Com a abertura do segmento de Longa Distância para operadoras interestaduais, a estratégia passou a fidelização dos clientes atuais do número 15, através de ações específicas para este público.

A cultura organizacional voltada para produtos é uma herança como produto da privatização da Telesp, ocorrida em Julho de 1988. Isto faz com que sua estrutura organizacional ainda tenha resquícios próprios de uma empresa estatal, dificultando, desta maneira, a implementação de um novo tipo de gestão voltada ao relacionamento. No entanto, a realidade do mercado empurra as empresas, obrigando-as cada vez mais a voltarem sua atenção para o cliente. A Telefônica tem 10,5 milhões de clientes no B2C e, à medida que o cliente utiliza mais serviços e produtos e possível entendê-lo e atendê-lo melhor, sendo que os custos de tecnologia representam uma barreira muito forte para dar o passo para o relacionamento personalizado. A empresa sabe que o valor agregado da linha telefônica cada vez é menor e necessariamente

terá que passar por uma mudança, para a adoção de protocolo IP, ou seja à *Internet*. Desta maneira, será possível ampliar o conjunto de serviços oferecidos . Entretanto, a exclusão digital é uma barreira que deve ser vencida para dar este passo. Para isto, a Telefonica participa ativamente de programas de inclusão digital como é o caso do projeto "Internet nas Escolas", em parceria com o Governo do Estado de São Paulo, para informatizar 3.000 escolas.

A empresa apresenta uma política de qualidade fortemente envolvida com o conceito de satisfação ao cliente, viabilizado através de uma diretoria de atenção ao cliente e cujo foco principal de atuação é melhorar a satisfação do cliente. No entanto a empresa convive com duas situações antagônicas de clientes: os muito satisfeitos e os não satisfeitos. Esforços vêm sendo realizados para implantar na cultura da empresa a filosofia voltada para o atendimento ao cliente. O que não é fácil dado o ambiente da empresa, onde ainda se convive com uma ambiente "multi-cultural", que é um misto de empresa moderna e empresa estatal. Isto se constitui em resistência forte às mudanças, principalmente nas áreas técnicas e de engenharia aonde os funcionários vêm da cultura estatal.

O objetivo da empresa é aumentar o relacionamento com os clientes através das vendas progressivas de serviços "*up-grade*" do cliente - ou seja, vender ao longo do tempo vários serviços começando pela linha telefônica, depois acesso discado, acesso a banda larga, e assim por diante. Os estágios de relacionamento mudam em função da quantidade de serviços que o cliente compra ao longo do tempo. A Telefonica não tem estratégia para avançar os diferentes estágios (aquisição, retenção, desenvolvimento do relacionamento, etc.) Isto pelo fato de não saber determinar os diferentes estágios que ocupam os diferentes segmentos de clientes.

B) Integração interna e alinhamento dos processos internos com os processos dos clientes.

Não há uma estrutura específica para o marketing de relacionamento. O relacionamento se encontra permeando toda a estrutura de todas as unidades

de negócios. Não há uma área de marketing que centralize às atividades de planejamento e controle de marketing. Na telefonia fixa, as unidades de negócios (Speedy; Longa Distância; Empresas: médias e pequenas; Residencial: linha fixa e produtos agregados). A Telefonica cuida das grandes empresas de maneira separada. Cada unidade de negócios gerencia o produto, mas não o vende para às empresas, somente para os clientes finais. Tem uma diretoria comercial com estrutura própria que se encarrega da venda dos produtos aos clientes empresas. Por exemplo, o Speedy é gerenciado por esta unidade de negócios, mas quem vende é a área comercial. Cada unidade de negócios é responsável pela estratégia de produto, exceto o composto de comunicação, que tem uma estrutura específica de marketing corporativo e o centraliza no seu composto para todas as empresas do grupo, sendo seu papel zelar para que os valores do Grupo Telefônica sejam passados pelas empresas para os clientes; gerencia as agências de propaganda e procura sinergias entre as empresas do grupo, cuida do relacionamento com os clientes do ponto de vista da comunicação (mídia, pesquisa de mercado e promoções). Existe uma diretoria específica que responde diretamente ao presidente da empresa e cuida da satisfação dos clientes de maneira geral, que acompanha as pesquisas de satisfação e tem dentro da sua estrutura *Ombudsman* dos clientes e os processos de atendimento. Cada unidade de negócios tem um call center que responde pelo atendimento a cada unidade de negócios. O relacionamento fica por conta de cada um das áreas em função dos índices de satisfação. A Loja Virtual está na unidade Residencial, ligada à venda de linhas. As atividades de relacionamento se dão em torno do conceito de satisfação do cliente, com ações voltadas para retenção de clientes através de satisfação assim como também de ações de desenvolvimento do relacionamento através de vendas de novos serviços e produtos aos mesmos clientes, "*up-grade* do cliente", ou o desenvolvimento do relacionamento ao longo da sua vida. Como ações dirigidas a apoiar a retenção, vale a pena destacar o programa interno de projetos de satisfação chamado "Correio dos Campeões" desenvolvido por funcionários em times multidisciplinares, tendo

como resultado a premiação dos 15 melhores projetos, em ato solene com a presença do presidente mundial do grupo.

Não existe planejamento de ações para os diferentes estágios de relacionamento. A falta de sistemas que ofereçam suporte ao tratamento das informações é uma barreira para este tipo de ações. No entanto, cada unidade de negócios tem uma área de prospecção que estuda o ciclo de vida do cliente e projeta, mediante modelos estatísticos preditivos, as tendências de consumo de acordo à perfis.

A relação entre as áreas de Marketing e Comércio Eletrônico, não é formal, muda de acordo à importância que cada unidade de negócios dá a esse processo. Por exemplo, o marketing corporativo participou ativamente da concepção do site "Loja Virtual". No entanto, percebe-se que a atividade comercial não participa da atividade de relacionamento. O marketing corporativo estabelece diretrizes de comunicação que devem ser seguidas pelas empresas do grupo e as avalia constantemente, participando na elaboração das campanhas na *Internet*.

A Telefonica tem uma ampla infra-estrutura de canais de relacionamento que são utilizados tanto para atendimento como também para marketing ativo. call center para canais via telefone e internet para canais interativos. Cada linha de negócios tem uma central de atendimento que responde pelo atendimento e satisfação, diretamente à diretoria da unidade. Também há presença de *sites* de interação. A empresa conta com sistemas de *Data Warehouse* como suporte para gerenciamento das bases de clientes, porém as bases de dados dos diferentes canais ainda não estão integradas. Por exemplo não há integração das bases entre o *call center* atendimento e a Loja Virtual. Não existe uma diretriz de TI pra utilização de sistemas padronizados dentro do grupo. Desta maneira, cada unidade de negócios tem autonomia para escolher as soluções tecnológicas mais convenientes. Para contornar esta situação, vem sendo desenvolvida uma solução em nível mundial chamada "Projeto Atis", cujo grande objetivo é a integração dos sistemas e das bases de dados da Telefônica com a finalidade de ter uma

visão única do cliente. Este projeto vem sendo trabalhado há dois anos e ainda não lançou seus primeiros resultados.

A diretoria de satisfação do cliente tem sob sua responsabilidade cuidar dos processos de atendimento em cada uma das áreas de negócio. A falta de integração entre os canais, denota que os processos são mais orientados ao desenvolvimento de sistemas do que ao desenvolvimento de modelos de negócios. Entretanto, há uma diretoria específica de organização e processos que cuida de todos os processos da empresa de maneira geral.

C) Sucesso do processo de Marketing de Relacionamento

As medidas do sucesso do processo de Marketing de Relacionamento estão concentradas nos índices de satisfação dos clientes, ou seja, do nível de atendimento, deixando de lado indicadores que levariam a medir a fidelidade, e a lucratividade das áreas em relação aos investimentos realizados nos esforços de relacionamento.

O desempenho do relacionamento é medido de duas maneiras: mediante pesquisa de satisfação qualitativa, logo após o atendimento *on-line* ou *chat*, e de maneira quantitativa, através de métricas de níveis de atendimento.

II. DIMENSÕES DO COMÉRCIO ELETRÔNICO

D) Maneira como a empresa adquire conhecimento sobre seus clientes e habilidade para criar fidelidade

Interação com os clientes: a Loja Virtual é um site de venda de produtos e não de conteúdo, pois o principal objetivo é que seja um canal de vendas e como consequência, que seja também um canal de relacionamento. A empresa interage com os clientes através de todos os canais disponíveis: telefone, lojas físicas e lojas virtuais, telefone, e-mail e *chat*. Especificamente na Internet,

através de mídia *on-line*, informações dirigidas, atendimento via *chat*. O acesso à loja virtual é divulgado através do número 104.

As informações obtidas dos clientes quanto quantidade e tipo de produto comprado são utilizadas para gerar relatórios gerenciais de acompanhamento, que são utilizados pela própria área para análise e controle interno, e como insumo para desenvolver ações de publicidade *on-line*, promoções, divulgações, etc. Estas informações não são utilizadas pelo marketing corporativo, nem pela diretoria comercial.

O planejamento para levantamento de informações sofre obstáculos devido à impossibilidade de identificação de uma maneira mais completa sobre o usuário, que permita identificação de fatores comportamentais e sociais. O acesso dos clientes não é cadastrado, somente é solicitado seu endereço. As ações de pós-venda são feitas com base nas compras realizadas (que são levantadas) e não estão disponíveis *on-line*. Por exemplo, envio de cartas e-mail de agradecimento e apresentação de novos produtos.

Diferenciação de clientes: No comércio eletrônico não é possível fazer diferenciação de clientes em concordância com a base de clientes físicos. Existe na base de clientes físicos um critério de segmentação e uma base de clientes já segmentada. Porém, a área de comércio eletrônico não tem acesso direto a esta base pela falta de integração entre comércio eletrônico e marketing. A base de clientes da empresa tem os números de telefone dos clientes mas não seus *e-mails*. A base da Loja Virtual tem os *e-mails*, mas não os números de telefones. Por tanto, é difícil acessá-la para cruzar informação. O critério utilizado para clientes não virtuais, é o ticket médio. Os clientes de maior ticket médio são tratados de maneira diferenciada: tem-se o exemplo da campanha de distribuição de aparelhos da linha inteligente de graça para clientes Longa Distância.

Aprofundamento do relacionamento: O gerenciamento dos clientes no comércio eletrônico se torna inviável desde que não há histórico de clientes por não haver sistema de CRM. As atualizações do comportamento de compras, são

feitas de maneira semestral. Não é possível ter acesso *on-line*. Por tanto, não há política de relacionamento para Internet.

Customização: Não é possível fazer personalização desde que o cliente não pode ser reconhecido quando acessa à *Internet*. Além disto a falta de integração das bases entre as unidades de negócios inviabiliza esta possibilidade. Não existe uma única visão do cliente, cada unidade de negócios o enxerga de maneira diferentes em função dos objetivos da sua área.

Cuidado do cliente: A Telefonica tem como política prestar o maior cuidado possível ao cliente nos seus processos de compra na *Internet*. Para isto desenvolve constantemente estratégias de segurança visando proteger os e-mails, manter sigilo de contas telefônicas e os processos de compra de serviços contra possíveis fraudes, tanto de pessoas físicas como também de empresas que possam vir a fazer uso indevido deste tipo de dados. O processo de compra de serviços de loja, é bastante demorado devido à procedimentos de segurança, influenciando na confiança do relacionamento. Com tecnologia de chaves ou codificadores, o tempo que leva este procedimento poderia diminuir razoavelmente de 7 dias para horas. Há um serviço de atendimento ao cliente para dar suporte aos problemas de navegação e senhas. Como principais problemas de navegação os clientes apontam à poluição do *site*, organização dos produtos, falta de clareza e de simplicidade.

Escolha e conveniência: Não existe política de *port-fólio* de produtos direcionados para a *Internet*. São disponibilizados todos os produtos sem discriminação. A Loja Virtual não permite que os produtos sejam escolhidos e montados de acordo à conveniência do usuário. Normalmente, o usuário tem que se adequar à maneira e ordem dos produtos já estabelecidas. O site não facilita a montagem de pacotes de produtos, combinações de serviços de diferentes categorias, como por exemplo, comprar um serviço de loja com produto da linha inteligente, ou ainda, comprar numa mesma página produtos

diversos sem ter que navegar em telas independentes. Os aspectos de infraestrutura tecnológica, acessibilidade e velocidade da navegação são muito elogiados pelos clientes.

Barreiras e facilitadores à eficácia do processo de Marketing de Relacionamento

As principais barreiras encontradas à utilização do Comércio Eletrônico como instrumento influenciador da eficácia do processo de Marketing de Relacionamento, são:

- O posicionamento estratégico da Telefônica parece ser claro. No entanto, o momento de transição na qual se encontra, de foco em produtos para foco em clientes, ainda não permite que seus objetivos estratégicos de relacionamento possam ser concretizados através de ações estratégicas claramente definidas que levem à consecução de tais objetivos.
- A cultura organizacional, fortemente enraizada nos moldes de empresa estatal, representa uma camisa de força à implementação de uma nova cultura filosofia voltada para o relacionamento.
- O atendimento em média de 10,5 milhões de clientes de todas os segmentos sociais, demanda o desenvolvimento de competências de relacionamento, suportadas por ferramentas tecnológicas à altura da complexidade dos relacionamentos, especificamente de *Business Intelligence*, de CRM e de integração de bases de dados. Hoje, a empresa não apresenta ainda este nível de competências que suportem o posicionamento estratégico baseado em diferenciação.
- A falta de clareza quanto aos objetivos de relacionamento da empresa, frustram os princípios do marketing de relacionamento, que são constituídos por trocas relacionais e não transacionais. Pois na medida em que a empresa vê o relacionamento como um meio para vender,

estará cada vez mais longe de desenvolver relacionamentos no longo prazo com seus clientes.

- A falta de uma área que coordene, controle e planeje as atividades de marketing de relacionamento, impede a formalização de procedimentos voltados para esta finalidade. A estrutura de satisfação do cliente, é importante no que diz respeito ao atendimento nos diferentes canais. porém ainda não é relacionamento, apenas um dos *outputs* do relacionamento, que de fato leva à fidelização.
- A ausência de mecanismos formais de trabalho entre às áreas de Comércio Eletrônico e Marketing revelam distanciamento entre as áreas provocando excesso de processos diferentes para as um mesmo propósito.
- A falta de integração de bases de dados entre o Comércio Eletrônico e o marketing, inviabiliza os ganhos de sinergias em termos de informação sobre clientes para formar a base de uma visão única do mesmo. Impossibilitando ações de diferenciação e customização de clientes na Internet. De maneira similar, a falta de um aplicativo de CRM na Loja Virtual impede conhecer o cliente de maneira cronológica, frustrando assim iniciativas de aprofundamento do relacionamento.
- A inexistência de uma política de portfólio de produtos para a *internet*, impede integração do cliente à empresa, no processo de criação de valor para os clientes virtuais, ficando a empresa afastada desta percepção. Inibe também à possibilidade de escolha e conveniência em função de seu perfil.

Os principais facilitadores à utilização do Comércio Eletrônico como instrumento de Marketing de Relacionamento, são:

- A estrutura de atendimento aos clientes por vários canais, permite o *feed-back* ao cliente de maneira ágil e dinâmica. Particularmente, o atendimento via *chat* aos clientes da *Internet* agiliza ainda mais este processo.

- A interação com os clientes através de todos os canais disponíveis (*Internet*, mídia *on-line*, loja físicas e virtuais, *chat*) permita a divulgação do *site* para incentivar o público à sua utilização
- Os esforços pela segurança nos processos de compra principalmente dos serviços de loja na *Internet*, e o sigilo pelas contas e *e-mails* dos clientes, refletem a importância que a empresa dá ao cuidado do cliente, que se reverte em aumento da sua confiança impactando fortemente na fidelidade.
- A diretoria de qualidade de serviços, com responsabilidade direta sobre a satisfação dos clientes, reforça de maneira contínua orientação para os clientes através da estrutura de um atendimento e suporte técnico, tecnologicamente bem equipada: *call centers* de atendimento por linha de negócios via telefone e via *Internet* para internautas.
- A interação constante embora ainda informal da área de Marketing Corporativo com a área de Comércio Eletrônico denota agilidade e dinamismo para as estratégias de retenção e desenvolvimento do relacionamento através da *Internet*. Revelando assim uma competência natural da Telefônica para o composto de comunicação. Porém, isto deveria ser aproveitado no sentido de inverter a ordem. Isto é, comunicar na *Internet* de maneira planejada de acordo à diferentes critérios em termos de perfis dos clientes para divulgar os produtos e serviços por área de conteúdo, por período de maior utilização (hora, dia, mês etc), por tipo de *browser*, por tipo de domínio utilizado, por tipo de plataforma e assim por diante.

Empresa 2: Bradesco

I. O PROCESSO DE MARKETING DE RELACIONAMENTO

A) Orientação da empresa para o relacionamento

O Bradesco encontra-se numa fase de transição de foco em produtos, para foco em clientes. Isto denota a mudança do posicionamento estratégico do banco, de custos para diferenciação. O banco define como principal estratégia mercadológica a segmentação e portanto, a necessidade de envolver o cliente dentro da estrutura do banco. Neste sentido, um dos principais objetivos estratégicos é fazer com que o cliente utilize cada vez mais a internet Banking para realizar suas transações bancárias: tanto para os usuários como também para os não usuários. Estudos realizados mostram que o cliente usuário da Internet tem uma maior disponibilidade de serviços e produtos oferecidos pelo banco (média de 6,5 produtos), do que um cliente de agência física (média de 2,5 produtos). A visão é que em cinco anos, o banco possa dobrar a base de clientes na *Internet*, de 4,5 milhões atuais para 9 milhões.

O enfoque do Marketing do Bradesco busca prioritariamente promover a conquista e a fidelização do cliente, realçando como fatores competitivos a qualidade dos seus produtos, a eficiência na prestação de serviços e a excelência no atendimento. O banco procura através de suas campanhas institucionais destacar valores como confiança e comprometimento, com ênfase na emoção e sentimento que une às pessoas. O lançamento da campanha do Mouse-propaganda Chip, reforça os esforços do banco para expandir a utilização da *Internet*.

Os clientes são vistos dentro do banco, como sua principal matéria prima. Embora não haja mecanismos formais que propiciem o engajamento dos funcionários no relacionamento com os clientes, parece que o banco, de uma maneira informal influencia para estabelecer uma cultura voltada aos clientes.. Por exemplo, o banco atende o segmento específico de deficientes visuais através da Fundação Bradesco, para os quais desenvolveu um sistema que facilita o acesso do deficiente à *Internet*. A postura empresarial voltada para o cliente é promovida através de cursos específicos de relacionamento, dirigidos para todos os funcionários e exigidos para aqueles que trabalham nas áreas de *front-office*: caixas, gerentes de agência, gerentes, supervisores e atendentes do *call center*, etc.

Os funcionários são preferencialmente admitidos em inícios de carreira e sobem na hierarquia de acordo com critérios de mérito e desempenho. O resultado, é a motivação que se reverte para os clientes na forma de atendimento ágil e solução de problemas. Cerca de 39% dos funcionários trabalha no banco há mais de 11 anos. Aproximadamente 9% têm mais de 20 anos de casa. O treinamento dos funcionários é um dos objetivos estratégicos da área de Recursos Humanos, que desenvolvem programas de desenvolvimento gerencial vinculados à busca continuada de especialização e qualidade no atendimento e prestação de serviços. Conta para isto com o apoio de infra-estrutura própria de ensino via Internet chamada *TreiNet* e também com parcerias com consultorias, universidades e escolas de negócios.

O comprometimento dos funcionários para o relacionamento pode ser caracterizado pelo envolvimento de níveis gerenciais no processo de atendimento, sendo cobradas iniciativa e agilidade na resolução de problemas dos clientes. Porém, não existem mecanismos que permitam avaliar a produtividade interna dos clientes dos funcionários em relação aos clientes. Ou seja, não é possível caracterizar o seu comprometimento pela satisfação dos clientes.

A estratégia do banco também considera a penetração do segmento da classe "C" na utilização da *Internet*. O que demandará esforços na aquisição deste tipo de clientes e representa um desafio ainda já que o perfil de internautas brasileiros, corresponde maioritariamente às classes A e B. No entanto, o objetivo é manter os 4,5 milhões de clientes e permitir que os novos clientes que atualmente, se incorporam à Internet (aproximadamente 70.000), se mantenham fiéis.

B) Integração interna e alinhamento dos processos internos com os processos dos clientes.

Não existe uma estrutura formal que gerencie o relacionamento com os clientes. O atendimento aos clientes permeia todas às áreas de negócios da empresa. A estrutura que dá suporte ao atendimento é a rede de atendimento

composta por Agências Bradesco com salas de auto-atendimento, o Bradesco *Internet Banking*, acessado por 4,7 milhões de usuários, proporciona mais de 210 modalidades de operação; o Fone Fácil Bradesco para venda de produtos via telefone, alcançando a marca de 5,9 milhões de itens comercializados em 2002. O banco conta também com outras iniciativas de *Internet* como o ShopInvest para investimentos *on-line* na Bolsa de Valores; o Shop Credit, site de empréstimos e financiamentos; o Bradesco Net Empresa para atendimento às empresas conectadas eletronicamente ao banco. O Alô Bradesco, é um canal direto ao público para reclamações e sugestões via telefone.

As atividades de relacionamento estão focadas para apoiar a retenção dos clientes usuários de *Internet*. Como ferramenta é utilizada uma plataforma de negócios que tem como base a identificação dos clientes por segmentos de desempenho em função do valor das compras que realizam. A ferramenta chama-se "Quadrantes de desempenho dos clientes". Um cliente passa por vários quadrantes ao longo do seu ciclo de vida. A estratégia é influenciar os clientes de maior potencial à se deslocarem para o quadrante B.

Não existe no banco uma estrutura que suporte às atividades de relacionamento. A área de Marketing do banco centraliza todas as atividades do gerenciamento dos 4P's, inclusive às do composto de comunicação, respondendo diretamente ao diretor do banco. A área de Comércio Eletrônico está sob a estrutura do *e-Business*, respondendo a esta diretoria. O Marketing do banco dá suporte a todas às áreas de negócios da empresa e no caso do Comércio Eletrônico, trabalha de maneira conjunta em diferentes projetos com a participação de representantes das áreas envolvidas. Por exemplo, a construção do Shop Fácil, o projeto de Internet para deficientes visuais, etc.

Um dos pontos fortes do banco é a tecnologia de ponta utilizada para suportar suas operações. As áreas de negócio contam com sistemas modernos que permitem o acompanhamento dos clientes tanto em operações como também em atendimento e suporte. Cada canal conta com uma ferramenta de que dá suporte ao relacionamento. O Alô Bradesco, que é um canal de atendimento à reclamações e sugestões tem CRM. A área de Comércio Eletrônico conta com a Interadata que é um sistema padrão internacional de

CRM para *Internet*. Isto denota uma estrutura de atendimento invejável, porém o relacionamento ainda deixa a desejar quando se trata de integração de bases de dados para formar uma única visão do cliente. Atualmente, existe a visão de um mesmo cliente visto de maneiras diferentes por cada canal.

Quanto à processos, existem procedimentos formais que garantem a qualidade e viabilidade dos diferentes projetos. O banco trabalha com a metodologia de gerenciamento de projetos, cuja qualidade é controlada pela área de Tecnologia de negócios, que é a TI (Tecnologia da Informação) do banco.

C) Sucesso do processo de Marketing de Relacionamento

Apesar do banco realizar ações de retenção de clientes, não apresenta métricas para medir o sucesso da sua estratégia de relacionamento de maneira acurada. A taxa de retenção de clientes parece ser o índice de maior preferência. Porém o índice mais praticado é o de aquisição de novos clientes, como é o caso dos usuários da *Internet* que hoje representa quase 30% da base total de clientes totais do banco.

II. DIMENSÕES DO COMÉRCIO ELETRÔNICO

D) A maneira como a empresa adquire conhecimento sobre seus clientes e habilidade para criar fidelidade

Interação com os clientes: O comércio eletrônico é visto como uma ferramenta para ativar o relacionamento com os clientes através da disponibilização de produtos e serviços *on-line*. O banco acredita, baseado nos estudos realizados, que os clientes internautas são mais fiéis que os clientes de agências físicas. O banco acredita que quanto mais produtos o cliente compra, maior é o seu grau de fidelização, portanto, sua preocupação é a manutenção desse cliente dentro do banco. O banco interage com seus clientes através da sua extensa e completa rede de atendimento. Na *Internet*, através do Internet Banking, Shop Fácil e outros *sites* de negócios específicos.

Devido às aquisições dos Bancos BCN e Bilbao Viscaya, o banco conta com várias bases de dados não integradas para permitir a extração conjunta de dados dos clientes na *Internet*. Não é possível obter o histórico do cliente porque as bases não estão integradas e o CRM do banco é um projeto que está sendo ainda discutido. Quanto ao levantamento de informações dos clientes na *Internet*, o banco analisa o *log*⁵¹ de acesso do cliente para saber o que ele está fazendo: consulta, transação bancária e o tipo de transação, atendimento. O banco trabalha estas informações para traçar um perfil dos clientes de maneira massificada. Os 4,5 milhões de clientes são conhecidos por grupos de segmentos. Não há planejamento para levantamento de informações sobre clientes, devido ao banco não dispor ainda de ferramentas para identificação de perfis de clientes na *Internet*. Para a obtenção de dados globais do cliente, é sempre necessário realizar cruzamentos de dados de diferentes bases, mas não é possível traçar este perfil *on-line* de uma única base. Estes dados são utilizados para elaboração de campanhas específicas, como por exemplo, para vender cartões à clientes internautas que ainda não o têm. O único planejamento identificado é o para vendas sazonais, em que se disponibiliza pela *Internet* linhas de crédito para compras de presentes no Shop Fácil.

Diferenciação de clientes: A diferenciação de clientes baseia-se na atividade de compra do cliente no banco. Os clientes são diferenciados de acordo com a sua renda, os investimentos que ele realiza no banco e a rentabilidade de sua movimentação para o banco. Os clientes de maior valor são avaliados em função do seu saldo médio, assim como os produtos a eles oferecidos. Foi recortado um novo segmento de clientes chamado *Prime*, para clientes de alto poder aquisitivo, sendo especialmente desenvolvido um *site* direcionado a ele de produtos diferenciados.

⁵¹ Log de acesso: campos de informação armazenados nos arquivos *aces_log* utilizando o formato *Common Log* (padrão mundial de *software* de servidor da *Web*). Trata-se de um conjunto de informações armazenadas, onde constam: endereço IP, data e hora de entrada, método de solicitação (*get*: arquivos *HTML*, *post*: dados fornecidos por meio de um formulário. e *head*: solicitação requerendo informações de

Aprofundamento do relacionamento: o Banco tem como política o desenvolvimento do relacionamento com os clientes ao longo do tempo. Para isto, acompanha o ciclo de vida dos clientes nos vários canais mediante plataformas de negócios de atendimento localizadas nas agências, no Fone Fácil e na *Internet*, que permitem acompanhar os dados de compras realizadas, investimentos, perfis de compra etc. É utilizada como base a ferramenta de "Quadrantes de desempenho de clientes".

Customização: A base de clientes da *Internet* é gerenciada. É possível conhecer os produtos que os clientes compram, sua frequência e assim por diante. Porém não ainda de maneira individualizada. Não há um sistema que permita de CRM na *Internet* para guardar o histórico do comportamento do cliente. A disponibilidade de vários canais de compra para o cliente, um dos canais, leva à necessidade de uma visão única e real do cliente e não fragmentada por canal como hoje se tem. Nestas condições a customização torna-se inviável.

Cuidado do cliente: Dadas as características de rede de atendimento associadas à tecnologia de segurança, o banco cuida muito bem tanto dos aspectos transacionais em termos de segurança, disponibilidade de canais e gerenciamento das contas, como também em termos de atendimento e suporte aos clientes. Os processos de compra na *Internet* são bastante simples.

Escolha: Não existe uma política de *portfólio* de produtos para a *Web*. Isto é feito propositalmente, pois a *Internet* é utilizada justamente para permitir ao cliente uma oferta bastante ampla de produtos e serviços, da maneira mais ágil e interativa. Os produtos estão estruturados nos sites de negócios. Os mais importantes são o Internet Banking para transações bancárias e o Shop Fácil, que é um portal de compras com intermediação de meios de pagamento.

Barreiras e facilitadores à eficácia do processo de Marketing de Relacionamento

As principais barreiras encontradas à utilização do Comércio Electrónico como instrumento influenciador da eficácia do processo de Marketing de Relacionamento, são:

- Apesar de um dos seus principais objetivos estratégicos ser a conversão progressiva da base de clientes que utilizam agências físicas para à utilização da *Internet*, o Bradesco não apresenta um conjunto de ações que ajudem a desenvolver o marketing de relacionamento através na *Web*. Isto dificulta as metas de retenção de clientes e portanto os objetivos de fidelização propostos. A utilização da *Internet*, seja para transações bancárias, ou para compras, traz benefícios de custos de operação ao banco e agilidade devido ao meio digital, porém não agrega valor aos produtos e serviços do banco. Portanto a falta de uma estratégia de relacionamento para os clientes da *Internet*, vai na contramão das formulações estratégicas. A *Internet* é um instrumento de fidelização muito poderoso, desde que seus elementos sejam bem trabalhados.
- A política de Recursos Humanos do banco favorece o plano de carreira dentro da empresa: quase a metade dos funcionários têm, em média, 15 anos de casa. Existe um contingente de pessoas bastante grande vinda de uma cultura organizacional que privilegia modelos de gestão com foco nos produtos e serviços. Isto representa um conjunto de valores arraigados nos moldes da empresa tradicional, dificultando as mudanças necessárias à implementação da nova cultura voltada para o cliente que o banco está tentando imprimir.
- A ausência de mecanismos formais para imprimir orientação ao relacionamento na cultura da empresa, representa um forte obstáculo

para o desenvolvimento de competências gerenciais que possibilitem o desenvolvimento de práticas e metodologias para concorrer. As “*capabilities*” ou competências, de acordo com a definição de DAY (1994), citado no capítulo correspondente ao gerenciamento do Marketing de Relacionamento, são um conjunto de habilidades e conhecimentos exercidos através de processos organizacionais e que permitem à empresa coordenar as atividades, fazer uso dos seus ativos e aprender a melhorar de uma maneira contínua.

- A ausência de uma estrutura de relacionamento revela que a organização do Marketing do banco não se encontra alinhada com os processos de relacionamento. Ou seja, não há uma estrutura de pessoas para suportar às diferentes fases do processo de marketing de descoberta e conhecimento do cliente, planejamento de ofertas, interação com os clientes e análise (SWIFT (2001) EVANS; LANSKIN (1994)). A estrutura deveria basear suas funções no processo de aprendizado e ação.
- A ampla rede de canais do banco favorece à concentração das funções de relacionamento, em torno da conexão com os clientes, porém mascara de certa forma as outras funções (interação, conhecimento e relacionamento) necessárias à gestão do marketing de relacionamento.
- Apesar das áreas de Marketing e de Comércio Eletrônico trabalharem de maneira conjunta, a direção da cadeia de valor parece estar invertida, voltada para produtos e não para clientes, ou seja, na contra mão do caminho à agregação de valor. Principalmente quando o Marketing dá suporte à área de Comércio Eletrônico, dificulta-se a orientação para o relacionamento e facilita a orientação para produto. Assim, o Marketing não aproveita as informações sobre clientes do Comércio Eletrônico para customizar o composto de produtos e serviços disponibilizados no Internet Banking, nas Lojas Virtuais e outros sites.
- A falta de integração das bases dos diferentes canais, leva a ações independentes de acordo à própria visão que cada canal tem do cliente, inibindo o aproveitamento de sinergias em termos de dados sobre perfis

dos clientes, duplicando esforços de ofertas de produtos e serviços e desvirtuando as mensagens por tipo de canal.

- A segmentação utilizada pelo banco para os clientes em geral, não está necessariamente relacionada à segmentação dos clientes usuários da *Internet*. Os dados colhidos através de *logs* de acesso, dizem respeito ao perfil de compra, mas não ao seu comportamento na *Internet*. Parece que a segmentação baseada em indicadores tradicionais, não é suficiente ainda para traçar perfis de comportamentos na *Internet*. O internauta, além de ser um cliente segmentado, tem um comportamento de compra que obedece a um padrão de navegação e interesses individuais cujo segmento precisa ser explorado.

Os principais facilitadores à utilização do Comércio Eletrônico como instrumento de Marketing de Relacionamento, são:

- Os objetivos estratégicos do banco estão muito bem alinhados com a visão estratégica do banco, permitindo ambiente favorável para a transição de foco em produtos para foco em clientes. O direcionamento das ações voltadas para a utilização do Comércio Eletrônico como canal de transacional permite um campo vastíssimo para desenvolvimento do Marketing de Relacionamento na *Internet*.
- A política de Recursos Humanos, baseada em carreira dentro do banco, traduz-se em ganhos de produtividade devido à obtenção de vantagens na curva de aprendizado dos funcionários. A produtividade está correlacionada com a retenção dos funcionários e portanto com a retenção dos clientes e a fidelidade (REICHHELD (1996)).
- A utilização de mecanismos para identificar os clientes de maior valor através da matriz de desempenho da atividade dos clientes, permite ações de diferenciação em quaisquer um dos canais, principalmente no Comércio Eletrônico.
- A infra-estrutura de atendimento por cada canal associada à tecnologia de *Internet*, permite o acúmulo de competências no elemento de

interação no processo de marketing de relacionamento, estabelecendo assim as bases para o desenvolvimento de competências quanto aos demais elementos do processo: conhecimento, relacionamento.

- Os resultados alcançados quanto à relação de 30 % de clientes internautas em relação à base de clientes e o crescimento de 70.000 clientes mensais na *Internet*, mostram que a estratégia de conversão do banco está impactando positivamente na retenção de clientes.
- A conversão da base de clientes de agências físicas para clientes de internautas, e os resultados alcançados, revelam que a estratégia de retenção de clientes implementada está tendo sucesso.

EMPRESA 3: BANCO REAL ABN-AMRO

I. O PROCESSO DE MARKETING DE RELACIONAMENTO

A) Orientação da empresa para o relacionamento

O posicionamento estratégico de diferenciação adotado pelo banco, está consolidado há quatro anos, desde a compra do Banco Real. O banco atende todos os segmentos e não pensa em estratégias de foco, como está acontecendo com outros bancos concorrentes que estão abrindo um segmento diferenciado para clientes de alta renda e altos investimentos. Desde então, o banco vem trabalhando com a visão no relacionamento e ampliando a sua fronteira para atuação em responsabilidade social, com o compromisso de apoiar o desenvolvimento do país. Recentemente lançou o Programa de Micro-crédito para pessoas que não tem acesso a crédito.

As ações estratégicas estão voltadas para o atendimento multicanal com a premissa de que o cliente possa ser atendido de uma maneira só independentemente do canal. Outra premissa estratégica é considerar a *Internet* como canal de relacionamento e não somente de transação. Com esta

base, desenvolve ações estratégicas voltadas para o relacionamento através das iniciativas de Comércio Eletrônico *Internet Banking* e Sites Comunitários, assim como também ações para os outros canais: rede de agências de distribuição, auto-serviço e *call-center*.

Para o banco, a disseminação da cultura de relacionamento é de fundamental importância por representar um fator de diferenciação no mercado. O foco no cliente é uma filosofia da empresa que está sendo reforçada constantemente pelos diretores e cobrada através de indicadores de desempenho de satisfação de clientes tanto de maneira individual como também por áreas, envolvendo tanto às áreas de negócio e às áreas de suporte. Ou seja, todos os funcionários engajados no relacionamento.

O índice de satisfação do cliente é calculado pela composição de um conjunto de elementos que têm como base o atendimento em cada um dos canais. Os funcionários têm uma meta mensal individual de índice de satisfação a ser cumprida, cuja avaliação é computada na sua avaliação geral.

O cliente é visto dentro da empresa como início do processo. Todos os projetos voltados para o cliente começam a partir das necessidades e desejos dos clientes. A agregação de valor de serviços e produtos tem um sentido de fluxo de fora para dentro.

As diretorias avaliam a produtividade dos funcionários que trabalham nos diferentes canais, associadas à índices de retenção e a atividades de relacionamento. Por exemplo, uma campanha de aquisição de clientes tem uma meta de produtividade associada à ela.

O estágio de relacionamento não é o mesmo para todos os canais do banco, muda em função da estratégia de cada canal. Por exemplo, no *Internet Banking* o estágio atual é de retenção. Nos *sites* comunitários a estratégia é de aquisição de clientes, mesmo que os segmento atendidos não realizem transações.

B) Integração interna e alinhamento dos processos internos com os processos dos clientes.

Embora o banco não tenha uma área específica de relacionamento, tem uma área de responsabilidade sobre o relacionamento, com funções e objetivos não definidos de maneira forma. O atendimento está centralizado na vice-presidência de Varejo, que tem três áreas: Segmentos, Distribuição e Desenvolvimento de Negócios. Os canais estão sob a diretoria de Desenvolvimento de Negócios e são: auto-atendimento, *call-center*, e canais eletrônicos (*Internet Banking* e *e-mail*). A responsabilidade pelo relacionamento corresponde às diretorias de Distribuição e de Desenvolvimento de Negócios.

A concepção e desenvolvimento dos projetos de relacionamento são de responsabilidade das áreas de Distribuição e de Desenvolvimento de Negócios em concordância com a área de Segmentos. O Marketing Corporativo cuida da imagem institucional do banco, das marcas e da comunicação. A diretoria de Segmentos tem como atribuições, o planejamento, a execução e o controle de Marketing, com responsabilidade na especificação de novos produtos.o planejamento estratégico. As áreas de Distribuição são responsáveis pela implementação das ações.

A área de *sites* e conteúdos está na diretoria de *e-Business*. Nesta área também são realizadas ações de relacionamento com os grupos de afinidade dos Médicos e Universitários

Quanto à tecnologia, nem o *Internet Banking*, nem os *Sites Comunitários* dispõe de uma ferramenta de CRM. As bases de dados não estão integradas, sendo necessário fazer cruzamentos entre às bases da *Internet* e às da base central, para determinar quem é cliente e quem não é. Os canais não estão integrados. Existe um projeto em andamento para integração das bases de dados de todos os canais.

II. DIMENSÕES DO COMÉRCIO ELETRÔNICO

C) Maneira como a empresa adquire conhecimento sobre seus clientes e habilidade para criar fidelidade

Interação com os clientes: O objetivo buscado através dos *sites* comunitários e do Internet Banking, é o relacionamento com os clientes buscando aquisição, mediante a conversão dos clientes atuais de agências físicas para clientes internautas e também pela aquisição de novos clientes através dos *sites* comunitários médicos e universitários.

Nos *sites* comunitários, através do cadastramento são identificados clientes e não clientes. Para quem não é cliente, são direcionadas campanhas de aquisição para abertura de conta corrente ou compra de serviços financeiros. Para os clientes internautas, é possível identificar seu perfil, frequência de compra, tipos de produtos que compra, sua atividade e direcionar campanhas de retenção e fidelização.

A informação dos clientes é utilizada para definir ações estratégicas que servem para corrigir rumos. Por exemplo, em função dos interesses identificados, desenvolver novos conteúdos e buscar novos parceiros que façam isto, descontinuação de linhas de serviços que não estão sendo atrativas, oferta de um novo produto ou serviço bancário, ampliação ou eliminação de uma campanha etc.

Diferenciação de clientes: As iniciativas chamadas *sites* comunitários universitário e médico, são do tipo *site* de serviços e não permitem transação direta, senão através do internet Banking. Estes *sites*, representam exemplos de diferenciação na *Internet*, porque atendem a um público definido, de uma maneira diferenciada. A base da diferenciação tem como base segmentação do banco: em função dos grupos de afinidade e em função da renda. No Brasil, 30% dos médicos tem conta no Banco Real ABN-AMRO.

Dos clientes internautas que acessam os *sites* comunitários, 50% são clientes e 50% não são. Os clientes representam 8% da base total. Enquanto que no Internet Banking, a taxa é de 38% de adesão.

Aprofundamento do relacionamento: Não há instrumentos que permitam o aprofundamento do relacionamento com o cliente. As campanhas oferecidas

são com base no perfil dos clientes, porém não com base no seu histórico porque não tem histórico. Ou seja, não há gerenciamento do relacionamento. O desempenho do site é medido através dos índices de retorno do internauta ao *site*, visitas, número de *logins* por mês, relevância de conteúdos através do número de páginas visitadas etc.

Customização: A customização e a personalização, tanto para o *Internet Banking* como também para os *sites* comunitários, ainda não se desenvolveu, principalmente devido aos altos investimentos requeridos em tecnologia de *software* e de dados. Entretanto, os primeiros passos começam a ser dados, na identificação dos grupos de afinidade. O banco dispõe de ferramentas de navegação chamada *Web Trend* para identificação de perfil de navegação, como páginas mais procuradas, tempo de navegação, serviços mais procurados, tipos de perguntas etc. Por exemplo, os conteúdos mais buscados no *site* universitário são aqueles voltados ao desenvolvimento de carreira. O banco procura atender esta demanda disponibilizando este tipo de conteúdo e montando parcerias afins.

Cuidado do cliente: O cuidado com o cliente é um elemento no qual o banco dedica muita atenção em termos de resposta dentro do prazo, comunicação personalizada e precisão na informação. O banco trabalha este aspecto com muita seriedade e cobra isto dos funcionários através dos indicadores de satisfação dos clientes. Segurança, atendimento e disponibilidade são fatores que influenciam o relacionamento através da confiança.

Escolha: O banco tem uma política de *portfólio* de produtos no *Internet Banking*. A política é disponibilizar os produtos de acordo com as necessidades de cada canal, que variam em função das diferentes estratégias desenvolvidas por cada um dos segmentos. Há produtos específicos para cada segmento. Por exemplo, o *site* médicos tem ofertas de produtos que são somente para esses segmentos.

Barreiras e facilitadores à eficácia do processo de Marketing de Relacionamento

As principais barreiras encontradas à utilização do Comércio Eletrônico como instrumento influenciador da eficácia do processo de Marketing de Relacionamento são:

- Apesar do posicionamento e clareza de objetivos estratégicos de relacionamento, o banco carece de ações integradas de Marketing de Relacionamento que permitam que seu gerenciamento, através da utilização de fluxos de trabalho ao longo dos canais de atendimento, busque maior cooperação, envolvendo tanto áreas de negócios como também às de apoio.
- A clara convicção do banco pela utilização da *Internet* como instrumento de relacionamento de diferenciação, pressiona ainda mais desenvolvimento de competências tecnológicas que o ajudem completar o processo do relacionamento. Principalmente quanto obtenção de informação sobre os clientes. Parece que as informações sobre clientes não são ainda suficientes para serem aproveitadas pela área de segmentos para customização dos 4P's do Marketing Mix. De acordo com o modelo de MOON (2002), a *Internet* deveria, a rigor, facilitar o processo de Marketing de Relacionamento. Isto sugere à utilização de ferramentas na *Web* para análise de dados que permitam tal ação, como é a utilização de *Cookies*, programas de análise de tráfego, arquivos de *Log* e transformação destes em prognósticos de comportamento de compras, aplicação de *Data Mining* na *Web* etc.
- A falta de ferramentas de CRM integradas à *Internet*, como também a falta de integração de bases de dados entre canais, inibe o aprofundamento do relacionamento com os clientes, anulando a capacidade de gerenciamento do relacionamento, pois não há históricos de atendimento. Para entender os movimentos de um cliente ao longo dos canais, é necessário recorrer à cruzamentos de dados feitos de

maneira "manual" (não digital). Os arquivos não estão disponibilizados *on-line*. Isto impacta negativamente no *feed-back* ao cliente, estendendo o *time to Marketing* das campanhas e produtos lançados na *Internet*.

Os principais facilitadores à utilização do Comércio Eletrônico como instrumento de Marketing de Relacionamento, são:

- A vocação do banco para à utilização da *Internet* como canal de relacionamento, aliada à cultura de relacionamento, representam condições muito favoráveis para a prática do Marketing de Relacionamento, apoiada pelas iniciativas de Internet Banking e *sites* comunitários.
- O sentido do fluxo de processos baseado no conceito de cadeia de valor reversa de KAKAKOTA; ROBINSON (2001), começa na identificação das necessidades do cliente, mudando definitivamente a prática de foco voltado em produtos.
- A utilização de métricas de desempenho associadas às metas de produtividade dos funcionários de todas às áreas do banco, com base nos índices de satisfação de clientes, permite implementar na empresa as ações estratégicas de relacionamento definidas em nível de diretoria.
- A iniciativa de sites comunitários para atender com serviços de conteúdo e serviços não exclusivamente bancários, é uma estratégia que facilita a interação de clientes e não clientes do banco, permitindo a conquista de novos clientes para o estágio de aquisição, e ao mesmo tempo, permitindo ações de fidelização para os segmentos específicos universitários e médicos. Apoiando assim à estratégia de retenção de clientes.

4.- CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

4.1 Conclusões

Este estudo buscou identificar os elementos do Comércio Eletrônico utilizados pelas empresas para ampliar a eficácia das estratégias de Marketing de Relacionamento.

Levando em conta os objetivos propostos, esta pesquisa teve a intenção de verificar a situação atual em relação ao problema, à luz das teorias de Marketing de Relacionamento e Comércio Eletrônico. Espera-se que os resultados obtidos possam contribuir de alguma maneira para estudos futuros.

As conclusões seguem a ordem das proposições teóricas que serviram de diretrizes no delineamento da pesquisa, da seguinte maneira:

1. O sucesso de uma estratégia de Marketing de Relacionamento depende dos mecanismos utilizados na integração do Comércio Eletrônico com o processo de Marketing de Relacionamento (orientação da organização para o relacionamento, integração interna e alinhamento dos processos com o cliente).

As empresas que se encontram num momento de transição do posicionamento estratégico de liderança em custos para diferenciação, ainda não conseguiram imprimir nos seus ambientes uma filosofia focada em clientes. Como consequência disto, apresentam falta de clareza nos objetivos estratégicos voltados para o relacionamento, dificultando planos de ações que levem à execução de tais objetivos. Por outro lado, os valores da empresa em relação ao cliente, não devem ser somente explicitados, mas sim disseminados em todas as áreas através de lideranças, de maneira a se tornarem mecanismos que possibilitem a sua implementação.

O desenvolvimento dos funcionários, mediante cursos de aperfeiçoamento contínuo em gestão de clientes e atendimento, assim como

planos de carreira, são fatores que influenciam diretamente na produtividade dos mesmos, portanto na lealdade dos clientes, devido à ganhos na curva de aprendizagem. Para isso é necessário também o desenvolvimento de melhores práticas de relacionamento nas empresas, suportadas pela gestão do relacionamento orientada para as diferentes fases do processo.

Verificou-se que ações isoladas de relacionamento, desagregadas de uma estrutura que suporte a sua gestão, tendem a dispersar os objetivos, inibindo ou minimizando seu impacto. No caso dos bancos, as ações de Marketing devem ser integradoras, buscando cooperação contínua entre os diferentes canais, especificamente entre os canais eletrônicos e o Marketing.

O estágio de relacionamento das empresas estudadas revelou-se como o de aquisição de clientes, baseadas no atendimento. As empresas desenvolveram competências (*capabilities*) e concentraram seus esforços tecnológicos e gerenciais na interação com os clientes, como é o caso do canal *call center*. No entanto, a implantação de iniciativas de Comércio Eletrônico nos modelos de lojas virtuais, *Internet Banking* e *sites* de conteúdo, potencializaram o relacionamento permitindo possibilidades de avanço para o estágio de manutenção. Neste estágio, o conceito de fidelidade precisa ser melhor trabalhado. É neste momento que os elementos de fidelidade que a *Internet* propicia devem ser trabalhados à exaustão.

Como corolário dessa situação, as empresas que se encontram no estágio de aquisição de clientes estão utilizando estratégias que correspondem ao estágio de retenção. Observa-se um desencontro entre as estratégias utilizadas e o estágio de relacionamento no qual a empresa se encontra. A causa de tal desencontro é justamente a falta de uma estrutura organizacional que coordene, planeje e execute o relacionamento através de funções específicas em torno dos processos de CRM: interação, conexão, conhecimento e relacionamento; ou seja, conhecer o cliente, relacioná-lo com a oferta certa, programar a interação ou a comunicação através dos canais mais adequados.

O grande desafio parece ser o de integrar a tecnologia aos processos da empresa e estas alinhá-los com os processos de do cliente. A pesquisa

demonstrou que a falta de integração dos canais de relacionamento desvirtua o conceito de visão única do cliente. Conceito que acaba ficando apenas como boa intenção toda vez que a solução tecnológica não é a mais adequada para o tipo de atendimento pretendido, ou simplesmente não há solução, verificando-se assim três tipos de situação: a primeira, na qual há tecnologia instalada, porém cada área de negócio e cada canal tem um aplicativo diferente e bases de dados diferentes; a segunda, onde não há suficientes aplicativos para apoiar o trabalho com dados e informações na *Internet*, e a terceira, onde não há *software* de CRM para permitir gerenciar o histórico do cliente. Desta maneira, verifica-se que as competências tecnológicas requeridas para que o processo de Marketing de Relacionamento seja eficaz apontam para três aspectos: 1) Integração de bases de dados *on-line*, 2) ferramentas para obtenção de informação e análise de dados na *Web*, 3) *software* de CRM integrado para permitir gerenciamento do relacionamento.

A falta de mecanismos que propiciem um relacionamento formal entre as áreas de Comércio Eletrônico e de Marketing, impede o aproveitamento das informações dos clientes internautas para gerar customização dos produtos e serviços disponibilizados no *marketspace*. Trunca-se, assim, o potencial de informação para diferenciação que o Comércio Eletrônico oferece como consequência da sua função interativa. As ações que prevalecem nas empresas são aquelas decorrentes da função do Marketing tradicional, apoiadas de maneira única agregada, pela área de comunicação. Portanto, a composição da proposta de valor da empresa ainda continua sendo agregada, como ocorre no *marketplace*.

Verifica-se desta forma que os elementos de criação de valor: contexto, conteúdo e infra-estrutura, não estão sendo aproveitados de maneira requerida para gerar uma proposta de valor desagregada e customizada aos olhos do cliente, de maneira a alterar o conteúdo, mudar o contexto da interação e permitir entrega de variedades.

2. O sucesso de uma estratégia de Marketing de Relacionamento depende da organização para a atividade de conhecimento e relacionamento com cliente, mediante o apoio das ferramentas de Comércio Eletrônico.

Os modelos de Comércio Eletrônico das empresas analisadas correspondem basicamente à utilização do padrão *click-and-brick* ou híbrido, por incorporar práticas de negócio virtuais e físicas. Prova disto é que as empresas apresentam, em média, aproximadamente 30% de adesão da base de clientes totais às transações pela *Internet*. Entretanto, chama a atenção o fato das empresas que estão operando neste modelo híbrido continuarem a trabalhar com práticas de gestão exclusiva de negócios físicos.

A pesquisa revelou a preferência dos bancos à utilização do Comércio Eletrônico como canal de transação e relacionamento: como canal de transação pelas vantagens em custos associadas e como canal de relacionamento por permitir uma maior interatividade com os clientes. A maior disponibilidade de produtos na *Internet* associada às suas características interativas, permite que o cliente tenha um leque maior de opções e possa comprar mais, portanto aumentar as chances de se tornar um cliente fiel. Ao mesmo tempo, os bancos desenvolvem ações para aproveitar os elementos de fidelidade da *Internet*.

A obtenção de informações através da *Internet* para transformação em dados, revelou-se como um elemento crítico para construção da base das ações de segmentação, diferenciação. Pois à medida em que as empresas conhecem seus clientes internautas, seu comportamento de compra, o comportamento de navegação e seu perfil, podem potencializar a utilização da *Internet* para fidelizar os clientes através de customização na *Web*. Ao mesmo tempo, a aplicação dos critérios de segmentação utilizados para clientes de lojas físicas, à segmentação de clientes virtuais, pode não estar adequada, já que estes estão inseridos em subsegmentos virtuais dentro de um contexto físico.

Conclusão geral

À luz da análise dos resultados da pesquisa, verificou-se de maneira geral que o Comércio Eletrônico influencia à ampliação da eficácia dos relacionamentos entre as empresas e os consumidores finais, na medida que ajuda ampliar seu espectro de relacionamento, pressionando para o desenvolvimento de competências associadas ao mercado (competências transacionais, competências de valor agregado, e competências de parceria colaborativa). De acordo com o modelo de DAY (2000), utilizado na pesquisa, este conjunto de competências gira em torno de três eixos que são os que determinam o estágio de relacionamento das empresas: orientação para o relacionamento, integração e alinhamento de processos, e conhecimento sobre os clientes, que em última análise conformam o tripé do processo do Marketing de Relacionamento. Os elementos do Comércio Eletrônico, sugeridos por SRINIVASAN et al. (2002) se mostraram de grande utilidade para apoiar a evolução das empresas no espectro de relacionamento: de trocas relacionais, para trocas de valor agregado, e finalmente para trocas colaborativas.

4.2 Limitações e Recomendações

Como já se afirmou no capítulo 3, o presente trabalho tem caráter exploratório e, portanto, não submete-se à preocupações inferenciais. Suas conclusões estão cingidas aos estritos limites da amostra das empresas pesquisadas.

As conclusões alcançadas pela metodologia de estudo de caso devem ser consideradas apenas como hipóteses a serem tratadas em estudos posteriores, e de caráter quantitativo.

Comparações entre empresas estudadas foram propositalmente evitadas. Compará-las entre si exigiria expedientes metodológicos diversos dos adotados. Entretanto, algumas associações entre empresas e seus

comportamentos gerenciais podem inspirar pesquisas futuras. Por essa razão, em algumas poucas vezes, evidenciaram-se essas associações, sem contudo caracterizar correlações ou elementos causais. Certamente, estar-se-ia incorrendo em abuso metodológico.

Quanto à validade interna, a pesquisa baseia-se no depoimento dos principais executivos de Marketing e Comércio Eletrônico das empresas participantes e no uso do material próprio da empresa como utilização complementar de outras fontes de evidência. A utilização da estrutura conceitual oferece subsídios seguros para a análise das variáveis pesquisadas.

Finalmente, quer-se entender que o tema “O Comércio Eletrônico como instrumento de Marketing de Relacionamento” é recente, possibilitando a sua exploração tanto qualitativamente como também quantitativamente, sob várias óticas. Dentro de cada ótica em que o tema possa ser desenvolvido, existem ainda várias possibilidades de análise que levariam a uma compreensão mais completa dos elementos envolvidos na utilização do Comércio Eletrônico como instrumento de Relacionamento. Outros estudos que analisam os fatores de fidelidade na *Internet*, de uma maneira isolada, têm sido desenvolvidos. No entanto, estudos que levam em conta o contexto da empresa, sua organização, valores e mecanismos, associados à variáveis de e-fidelidade para aumentar a eficácia das estratégias de Marketing de Relacionamento, ainda precisam ser realizados.

Objetivamente, a problemática descrita nesta tese pode abrir caminho para a reflexão sobre outros fatores inibidores da eficácia das estratégias de Marketing de Relacionamento, apoiadas no Comércio Eletrônico e que, certamente, poderiam ser utilizadas como base para o delineamento de estudos de caráter descritivo. Suspeita-se que existam setores industriais onde a utilização do Comércio Eletrônico, como instrumento de Marketing de Relacionamento, pode ocorrer de maneira diferente daquela caracterizada na organização de serviços.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACHROL, R. Changes in the Theory of Interorganizational Relations in Marketing: Toward a Network Paradigm. **Journal of the Academy of marketing Science**. Vol. 25, no. 1, pp. 56-71. 1997.

ACHROL, R; KOTLER, P. Marketing in the Network Economy. **Journal of Marketing**. Vol. 63 (Special Issue), pp. 146-163. 1999.

ACHROL, R; KOTLER, P. Marketing in the Network Economy. **Journal of Marketing**. Vol. 63 (Special Issue), pp. 146-163,1999.

ALBA, J. et al. Interactive home shopping; consumer, retailer., & manufacturer incentives to participate in electronic marketplaces, *Journal of Marketing*, 61 (July) pp.38-53, 1997. In: SRINIVASAN, S. et al. Customer loyalty in e-commerce: an exploration of its antecedents and consequences. **Journal of Retailing**, v.79, pp.41-50, 2002.

Alba, Joseph, John Lynch, Barton Weitz, Cris Janiszewski, Richard Lutz, Alan Sawyer, and Stacy Wood. Interactive Home Shopping: Consumer, Retailer and Manufacturer Incentives to Participate in Electronic Marketplaces. **Journal of Marketing**, vol. 61, (July), pp: 38-53. 1997.

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

BALASUBRAMANIAN, S; MAHAJAN, V. The economic leverage of the virtual community. *International Journal of Electronic Commerce*, 5 (Spring), pp. 103-110. 2001. In SRINIVASAN, S. et al. Customer loyalty in e-commerce: an exploration of its antecedents and consequences. **Journal of Retailing**, v.79, pp.41-50, 2002.

BAUER. H., GREYER, M., e LEACH, M. Customer Relations Trough the Internet. **Working paper**, Universität Mannheim. Germany. 2002.

BENJAMIN, R.; WIGAND, R. Electronic Markets and Virtual Value Chains on Information Superhighway. **Sloan Management Review**. Winter, 1995.

BENJAMIN, R.; WIGAND, R. Electronic Markets and Virtual Value Chains on Information Superhighway. **Sloan Management Review**. Winter, (1995).

BERGEN, M. et al. (1996). Branded variants: a retail perspective. **Journal of Marketing Research**, v. 33, February, p. 9-19. 1996.

BERGER, M. It's your move: internet and databases. **Sales and Marketing Management**, v.150, March, p.44-49, 1998.

BERGER, M.(1998). It's your move: internet and databases. **Sales and Marketing Management**, v.150, March, p.44-49, 1998.

BERRY, L. Relationship Marketing of Services: Growing Interest, Emerging Perspectives. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol. 23, No. 4, pp 236-245, 1995.

BERRY, L. Relationship Marketing. Emerging Perspectives on Services Marketing. Eds. Leonard L. Berry, G. Lynn Shostack, and Gregory Upah. Chicago IL. American Marketing Association, 25-8. 1983. In: Berry, L. Relationship Marketing of Services: Growing Interest, Emerging Perspectives. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol. 23, No. 4, pp 236-245. 1985

BERRY, L., e PARASURAMAN, A. Marketing Services. New York: The Free Press. 1991. In: MORGAN, R. e HUNT, S. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. **Journal of Marketing**, Vol. 58 July 1994, pp. 20-38.

BLOCK, M.; SEGEV, V. Leveraging Electronic Commerce for Competitive Advantage: A Business Value Framework Proceedings of the 9th International Conference on EDI-IOS (Bled, Slovenia : June, 1996). In TURBAN, E. et al. **Electronic Commerce: A Managerial Perspective**. Prentice Hall, Inc. New Jersey, 2000.

BROADBENT, M. e WEILL. P. Management by maxim: how business and IT managers create IT infrastructures. Sloan Management Review, Spring, pp. 77-92 . In: ZINELDIN, M. Beyond relationship marketing: technologicalship marketing. **Marketing Inteligence and Planning**. 18/1. pp. 9-23. MCB University Press, 2000.

BROWN, S. **Customer Relationship Management: a strategic imperative in the world of e-Business**. John Willey & Sons Canada, Ltd. 2000.

BUCHANAN, B. **Building Organizational Commitment: The Socialization of managers in Work Organizations**. Administration Science Quarterly 19, pp. 533-546, 1974.

BUCHANAN, B. Building Organizational Commitment: The Socialization of managers in Work Organizations. **Administration Science Quarterly** 19, pp. 1974.

CAMERON, M. Content that works on the web. **Target Marketing**, v.1, November, p. 22-58, 1999.

CAMPOMAR, M. C. "Do Uso de Estudo de Caso em Pesquisas para Dissertações e Teses em Administração". **Revista de Administração**, vol. 26, no. 3, p.p. 95-7, São Paulo, Julho –Set, 1991.

CARR, G. Hypermediation: Commerce as Clickstream. **Harvard Business Review**. January-February, p. 46-47. 2000.

CASTELLS, M. **A Sociedade em Rede**. São Paulo, Editora Paz e Terra. 1999.

- CASTRO, C. M. **A Prática da Pesquisa**. São Paulo, Atlas. 1977.
- CHOI et al. The Economics of Electronic Commerce. Indianapolis: Macmillan Technical Publication, 1977. In: TURBAN, E. et al. **Electronic Commerce: A Managerial Perspective**. Prentice Hall, Inc. New Jersey, 2000.
- CHRISTENSEN, C.; TEDLOW, R. Patterns of Disruption in Retailing. Harvard Business Review, January-February 2000. In: **Business Fundamentals as Taught at the Harvard Business School: Business and the Internet**. Second Edition. HBS Number 5882. Harvard Business School Publishing, 2000.
- COOK, K; EMERSON, R. 1978. Power, Equity and Commitment in Exchange Networks. American Sociological Review, 43 (October) 721-39, 1978. In: MORGAN, R. e HUNT, S. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing** . Vol. 58 No. 3, pp.20-38.,1994.
- COOKE, F. What is business and industrial marketing? Journal of Business and Industrial Marketing, 1, (1), 9-17, Fall, 1986. In GUMMESSON, E. The New Marketing: Developing Long-term Interactive Relationships. **Long Rang Planning**, Vol. 20, NO. 4, pp 10 –20, 1987.
- CORIAT, B. **L'Atelier et le Robot**. Paris. Christian Burgois Editor. 1990.
- CROSBY, L; EVANS, K e CLOWLES, D. Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective. **Journal of Marketing**, vol. 54, No. 3, pp. 68-81, 1990.
- DAY, G. Managing Market Relations. **Journal of the Academy of Marketing Science**. Volume 28, No. 1, pp 24-30. 2000.
- DAY, G. The Capabilities of Market-Driven Organizations. **Journal of Marketing**, 58.(October), pp 37-52, 1994.
- DOYLE, S e ROTH, G. Selling ans Sales Management in Action: The Use of Insight Coching to Improve Relationship Selling. Journal of Personal Selling and Sales Management. 12 (Winter), 59-64,1992. In: MORGAN, R. e HUNT, S. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. **Journal of Marketing**,.v, 58, July 1994, pp. 20-38, 1994.
- DRUCKER, P. **O Surgimento da Nova Organização**. 1988.
- ENGEL, J e BLACKWELL. Consumer Behavior. New York: The Dryden Press, 1982. In: SRINI, S.; ANDERSON, R.; PONNAVOLU, K. Customer loyalty in e-commerce: an exploration of its antecedents an consequences. **Journal of Retailing**. 78, 41-50. 2002.
- ENGEL, J; BLACKWELL. Consumer Behavior. New York: The Dryden Press., 1982. In SRINI, S.; ANDERSON, R; PONNAVOLU, K. Customer loyalty in e-commerce: an exploration of its antecedents an consequences. **Journal of Retailing**. 78, 41-50, 2002.

EVANS, J.; LASKIN, R. The Relationship Marketing Process: A Conceptualization and Application. **Industrial Marketing Management** 23, pp. 439-452. 1994.

EVANS, P; WURSTER, T. Getting Real About Virtual Commerce. In: **Business Fundamentals as Taught at the Harvard Business School: Business and the Internet**. (2000). Harvard Business School Publishing. HBS Number 5882.

FEEMAN 1994

GARVIN, D. **Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge**, Free Press, New York, pp. 69-81, 1989.

GODFREY, A. B. Ten areas for future research in total quality management. OMJ, October, pp. 44-70. In ZINELDIN, M. 2000. "Beyond relationship marketing: technologicalship marketing. **Marketing Inteligence and Planning**. 18/1. pp. 9-23. MCB University Press, 2000.

GORDON, I. **Relationship Markteting: New Strategies, Techniques and Technologies to Win the Customers you Want and Keep Them Forever**. John Wiley & Sons, Ltd. Ontario, Canadá, 1998.

GRÖNROOS, C. From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. **Management Decision**, 35/4, pp. 322-339, 1997.

GUMESSON, E. Implementation Requires a Relationship Marketing. **Journal of the Academy of Marketing Science**. Volume 26, No. 3, pp. 242-249, 1998.

GUMESSON, E. The New Marketing: Developing Long-term Interactive Relationships. **Long Range Planning**, Vol. 20, NO. 4, pp 10-20, 1987.

GUMESSON, E. **Total Relationship Marketing: from 4Ps of traditional marketing management to the 30 Rs of the new marketing paradigm**. Planta Tree Publishers. 1999.

HAGEL, J.; ARMSTRONG, A. G. **Net Again: Expanding Markets through Virtual communities**. 1997.

HARRISON, B. Lean and Mean: The Changing Landscape of Corporate Power in the Age of Flexibility. New York: Basic Books. 1994. In CASTELLS, M. **A Sociedade em Rede**. São Paulo, Editora Paz e Terra, 1999.

HARRISON, B. Lean and Mean: The Changing Landscape of Corporate Power in the Age of Flexibility. New York: Basic Books. 1994. In CASTELLS, M. **A Sociedade em Rede**. São Paulo, Editora Paz e Terra, 1999.

HEPWORTH, M. Canadians Need to Learn More About Customer Expectations, Marketing News 16, 18, 1994. In: EVANS, J e LASKIN, R. The Relationship Marketing Process: A Conceptualization and Application.

Industrial Marketing Management 23, pp. 439-452, 1992.

HOFFMAN, D.; NOVAK, T. Marketing in Hypermedia Computer-Mediated Enviroments: Conceptual Foudations. *Journal of Marketing*, vol. 60, No. 3, pp: 43-54. 1996. VARADARAJAN, YADAV. Marketing Strategy and the Internet: An Organization Framework. **Journal of the Academy of Marketing Science**. Volume 30, No. 4, pp: 296-312. Fall 2002.

<http://www.americanairlines.com>

<http://www.americaonline.com.br>

<http://www.brasilianisc.com.br>

<http://www.cdnw.com>

<http://www.computerindustryalmanac.com>

<http://www.dell.com>

<http://www.e-bay.com>

<http://www.e-loan.com>

<http://www.e-trade.com>

<http://www.expedia.com>

<http://www.fiat.com.br>

<http://www.ford.com.br>

<http://www.forrester.com>

<http://www.gm.com.br>

<http://www.holidayinn.com>

<http://www.homelider.com.br/>

<http://www.hoovers.com>

<http://www.ibope.com.br>

<http://www.idc.com>

<http://www.investshop.com.br>

<http://www.itau.com.br>

<http://www.livrariacultura.com.br/>

<http://www.livrariasaraiva.com.br/>

<http://www.lonelyplanet.com>
<http://www.maqazineluiza.com.br>
<http://www.mediametrix.com>
<http://www.midas.com>
<http://www.nielsennetratings.com>
<http://www.nike.com>
<http://www.nua.com>
<http://www.peri-delivery.com.br>
<http://www.previewtravel.com>
<http://www.priceline.com>
<http://www.reservations.com>
<http://www.sesupermercados.com.br/>
<http://www.shopinvest.com.br>
<http://www.sodiler.com.br/>
<http://www.soutwestairlines.com>
<http://www.starmedia.com.br>
<http://www.stolichnaya.com>
<http://www.submarino.com.br>
<http://www.thetrip.com>
<http://www.travelocity.com>
<http://www.travelweb.com>
<http://www.uol.com.br>
<http://www.uol.com.br/pda>
<http://www.valeu.com.br>
<http://www.volkswagen.com.br>
<http://www.wine.com>
<http://www.yahoo.com>
<http://www.zaz.com.br>

<http://www.zonafinanceira.com.br>

IBOPE. 4ª Pesquisa Internet Brasil. Junho/1999. Disponível na Internet: http://www.ibope.com.br/digital/pd_wef02.htm

ISHIKAWA, K. What is Total Quality Control? The Japanese Way. Englewood cliffs, NJ: Prentice Hall. In GUMESSON, E. Implementation Requires a Relationship Marketing. **Journal of the Academy of Marketing Science**. Volume 26, No. 3, pp. 242-249. 1998.

JACKSON, B. **Winning and Keeping Industrial Customers**. Lexington, KY: Lexington Books, 1985.

JACOBY, J; Chesnut, R. Brand Loyalty: a measurement and management. New York: John Wiley and Sons, inc. 1978. In: SRINI, S., ANDERSON, R, e PONNAVOLU, K. (2002). Customer loyalty in e-commerce: an exploration of its antecedents an consequences. **Journal of Retailing**. 78, 41-50, 2002.

JAP, S e WEITZ, B. **Achieving Synergistic Outcomes in Long Term Buyer-Supplier Relationships: A Longitudinal Investigation**, Working paper Pennsylvania State University 1995.

KAHN, B. Dynamic relationships with customers: high variety strategies. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.26, Winter, p.45-53, 1998.

KAHN, B. Dynamic relationships with customers: high variety strategies. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.26, Winter, p.45-53, 1998.

KALAKOTA, R.; ROBINSON, M. **E-Business: a roadmap for success**. Addison Wesley 1999.

KALAKOTA, R.; WHINSTON, A. B. **Frontiers of Eletronic Commerce**, Addison-Wesley, 1996

KALYANAM, K.; McINTYRE. The E-Marketing Mix: A Contribution of the E-Tailing Wars. **Journal of the Academy of Marketing Science**. Volume 30, NO. 4, pp: 487-499. Fall 2002.

KINNEAR, T. et al. 1981. **Marketing Research**. New York: McGraw Hill, INc.1981.

KOTLER, P; JAIN, D.; MAESINCEE, S. **Marketing em ação: uma abordagem para lucrar, crescer e renovar**. Editora Campus Ltda. São Paulo, 2002.

LAUDON, K.; LAUDON, J. P. **Management Information Systems: Organization and Technology in the Networked Enterprises**. 1999. Prentice Hall.

LEYLAND, P.; BERTHON, P.; BERTHON, J. P. Changing Channnels: The Impact of the Internet on Distribution Strategy," *Business Horizons*, (March, April), 19-28, 1999 In: Jallat, F. Désintemediation et Stratégie sur Internet:

Recomposition des Filières, Nouveaux Acteurs et Réintermédiation. **Revue Française du Marketing**. No. 177/178, 2000 /2-3.

LIDSKY, D. Getting better all the time: electronic commerce sites. **PC Magazine**, v.17, October, p.98., 1999.

MANN, CHARLES C. O milênio MP3. **Folha de São Paulo**, 3/10/1999, pg. 5-7.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**, Vol. 2. São Paulo: Editora Atlas.1992.

Mc. DONALD, G. 1981. Structural Exchange and Marital Interaction. *Journal of Marriage and the Family*. (November), 825-39, 1981. In: MORGAN, R. e HUNT, S. 1994. The commitment-trust theory of relationship marketing **Journal of Marketing** . Vol. 58 No. 3, pp.20-38,1994.

McGOWAN, W. **Revolução em Tempo Real: Gerenciando a Tecnologia da Informação**. Editora Campus, 1997. Rio de Janeiro.

McKENNA, R. **Competindo em Tem Real: estratégias vencedoras para a era do cliente nunca satisfeito**. Editora Campus, 1998.

McKENNA, R. **Acesso Total: o novo conceito de marketing de atendimento**, Editora Campus, São Paulo, 2002.

McKINSEY. **Edição Especial de e-Commerce**. Fevereiro, 2000.

MEYER, J; ALLEN, N. Testing the Side Bet Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69 (3), 372-78, 1984. In: MORGAN, R. e HUNT, S. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing** . Vol. 58 No. 3, pp.20-38, 1994.

MOON, Y. Interactive Technologies and Relationships Marketing Strategies. No. 9-599-101. **Business Fundamental as Taught at the Harvard Business School: Business and the Internet**. Harvard Business School Publishing. HBS Number: 5882, 2000.

MORATH, P. **Success @ e-business: Profitable Internet Business & Commerce**. The McGraw-Hill Companies. England, 2000.

MORGAN, R. e HUNT, S. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing** . Vol. 58 No. 3, pp.20-38. 1994.

MORGAN, R; HUNT, S. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing** . Vol. 58 No. 3, pp.20-38, 1994.

NEVIN, J. Relationship Marketing and Distribution Channels: Exploring Fundamental Issues. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol. 23, No. 4, pp 335-345, 1995.

O'NEAL, R. JIT Procurement and Relationship Marketing. **Industrial Marketing**

Management, 18 (1), 55-63, 1989.

OLIVA, R. Playing the "web wild car". **Marketing Management**, v.7, Spring, p.51-52, 1998.

OLIVER, R. A cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. **Journal of Marketing Research**, 17 (November), 460-69, 1980.

OLIVER, R. **Satisfaction: A behavioral Perspective on the Consumer**. New York: Irwin/McGraw-Hill, 1997.

OLIVER, R. Whence Consumer Loyalty? **Journal of Marketing**. Vol. 63 Special Issue, 33-44, 1999.

OSTROM, A.; IACAMBUCCI, D. Consumer tradeoffs and evaluation of services. **Journal of Marketing**, v.59, January, p.17-28, 1995.

PALMER, J.; GRIFFIT, D. An emerging model of web site design for marketing. *Communications of the ACM*, v.41, March, p. 44-5, 1998. In: SRINIVASAN, S. e al. Customer loyalty in e-commerce: an exploration of its antecedents and consequences. **Journal of Retailing**, v.79, pp.41-50, 2002.

PARASUNURAMAN, A. **Marketing Research**, 2nd. Edition. Addison Wesley Publishing Co. Inc., 1991.

PEPPERS & ROGERS GROUP. **Um Guia Executivo para Entender e Implantar Estratégias de Customer Relationship Management**. Makron Books, São Paulo, 2001.

PIORE, M.; SABEL, CH. **The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity**. New York: Basic Books. 1984.

PORTER, M. e MILLAR, V. Como a Informação lhe Proporciona Vantagem Competitiva. (1985). In: MCGOWAN, W. **Revolução em Tempo Real: Gerenciando a Tecnologia da Informação**. Editora Campus, (1997). Rio de Janeiro.

PORTER, M. Strategy and the Internet. **Harvard Business School**, Março 2001.

PORTER, M; MILLAR, V. Como a Informação lhe Proporciona Vantagem Competitiva. 1985. In: MCGOWAN, W. **Revolução em Tempo Real: Gerenciando a Tecnologia da Informação**. Editora Campus, 1997. Rio de Janeiro.

RAYPORT, J.; SVIOLKA, J. .Managing in the Marketspace. **Harvard Business Review**, (November-December), pp 141-150. 1994.

RAYPORT, J.; SVIOLKA, J. Exploiting the Virtual Chain. **Harvard Business Review**. (November-December), pp. 75-85. 1995.

REICHHELD, F. **The Loyalty Effect**. Boston, MA: Harvard Business School Press. 1996.

REICHHELD, F.; SASSER, E. Zero Defections: Quality Comes to Services. **Harvard Business Review**, 68 (September/October), 105-111, 1990.

REICHHELD, F.; SASSER, E. Zero Defections; Quality Comes to Services. **Harvard Business Review**, 68 (September/October), 105-111. 1990.

SARKAR, M; STEINFELD, C. Intermediaries and Cybermediaries: A Continuum Role for Mediating Players. In: The Electronic Marketplace. **Journal of Computer Mediated Communication**, v.1, December, 1995.

SCHAFFER, E. A better way for web design, Information Week, v.784, May, p.194. In SRINIVASAN, S. et al. Customer loyalty in e-commerce: an exploration of its antecedents and consequences. **Journal of Retailing**, v.79, pp.41-50. 2000.

SCHAFFER, E. A better way for web design, Information Week, v.784, May, p.194, 2000. In: SRINIVASAN, S. et al. Customer loyalty in e-commerce: an exploration of its antecedents and consequences. **Journal of Retailing**, v.79, pp.41-50, 2002.

SCHIATARELLA, R. Mercato di Lavoro e struttura produttiva, Milão: Franc Angeli, 1984. In: CASTELLS, M. **A Sociedade em Rede**. São Paulo, Editor Paz e Terra. 1999.

SELLTIZ, C. et al. 1974. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. Editora Pedagógica Universitária, São Paulo.

SHET, N. e PARVATIYAR, A. Relationship Marketing in Consumer Marketing: Antecedents and Consequences. **Journal of Academy of Marketing Science**. Vol. 23, No. 4, pp. 255-271. 1995.

SHOSTAK, G. Breaking free from product marketing. **Journal of Marketing**, v.41, April, p.73-80, 1987. In: OSTROM, A.; IACAMBUCCI, D. Consumer tradeoffs and evaluation of services. **Journal of Marketing**, v.59, January, p.17-28, 1995.

SRINI, S.; ANDERSON, R.; PONNAVOLU, K. Customer loyalty in e-commerce: an exploration of its antecedents an consequences. **Journal of Retailing**. 78, 41-50, 2002.

SRINIVASAN, S. et al. 2002. Customer loyalty in e-commerce: an exploration of its antecedents and consequences. **Journal of Retailing**, v.79, pp.41-50.

SRINIVASAN, S. et al. Customer loyalty in e-commerce: an exploration of its antecedents and consequences. **Journal of Retailing**, v.79, pp.41-50, 2002.

STEUR, J. Defining Virtual Reality: Dimensions Determine Telepresence. *Journal of Communication* 42 (Autumn): 73-93. In: VARADARAJAN, YADAV. Marketing Strategy and the Internet: An Organization Framework. **Journal of the Academy of Marketing Science**. Volume 30, No. 4, pp: 296-312. Fall 2002.

STEWART, D.; PAVLOU, P. From Consumer Response to Active Consumer: Measuring Effectiveness on Interactive Media. **Journal of the Academy of Marketing Science**. Volume 30, No.4, pp: 376-396.

STEWART, P., PAVLOU, P.; WARD, S.; Media Influences on Marketing Communications. In: Media Effects: Advances. In: **Theory and Research**. Rev. ed. Eds. Jennings Bryant and Dolf Zillmann. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, pp: 353-396. 2002.

SWASS, W. Structure and Macro-Level Impacts of Electronic Commerce: from technological infrastructure to electronic marketplaces. **E-Commerce Journal**, Fevereiro 2001.

SWIFT, R. **Customer Relationship Management: o revolucionário marketing de relacionamento com o cliente**. Editora Campus, 2001.

TELLIS, G. **Advertisin Exposure, Loyalty, and Brand Purchase: A Two-Stage Model of Choice**. *Journal of Marketing Research*, 25 (May), 204-12, 1988.

THE BOSTON CONSULTING GROUP. E-Commerce in Latin America: From Opportunity to Reality. Disponível na Internet: http://www.bcg.com/features/latin/main_latin/main_latin_fidings.html

THE BOSTON CONSULTING GROUP. Online Retailing in Brazil. Disponível na Internet: http://www.bcg.com/features/latin/main_latin_brazil.html

TSE, D e WILTON, P. **Models of Consumer Satisfaction Formation: Na Extension**. *Journal of Marketing Research*, 25 (May) 204-12, 1988.

TURBAN, E. et al. **Electronic Commerce: A Managerial Perspective**. Prentice Hall, Inc. New Jersey, 2000.

VARADARAJAN, YADAV. Marketing Strategy and the Internet: An Organization Framework. **Journal of the Academy of Marketing Science**. Volume 30, No. 4, pp: 296-312. Fall 2002.

WEBSTER, F. The Changing role of marketing in the corporation. *Journal of Marketing*, vol. 56, pp. 1-17. 1992. In: Ribeiro Áurea. Marketing de Relacionamento: um processo de aprendizagem organizacional. **Tese de doutorado**. FGV, 1999.

WEITZ, B.; JAP, S. 1995. Relationship Marketing and Distribution Channels. **Journal of the Academy of Marketing Science**. Vol. 23, No. 4, pp 305-320.

WHITELEY, DAVID. Would You Buy an Ice-Cream Cone over the Internet. Electronic Commerce in the Information Society. **Eleventh International Bled Electronic Commerce Conference**. Bled, Slovenia, June 8 – 10, 1998.

WILLIAMS, L; ANDERSON, S. Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship Behaviors and In-Role Behaviors. **Journal of Management**, 17 (2), pp 219-23, 1991.

WILSON, D. An Integrated Model of Buyer-Seller relationships. **Journal of the Academy of Marketing Science**. Vol. 23, No. 4, pp 335-345, 1995.

YADAV, M.; VARADARAJAN, R. Interactivity in the Electronic Marketplace: An Exposition of the Concept and Its Implications for Product Migration. **Working Paper**. Department of Marketing, Texas A&M University.

YIN, R. K. **Case Study Research: Design and Methods**. Sage Publications, EUA. 1989.

ZEITHAML, V.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L. 1990. Delivering Quality Service. Free Press, New York, pp. 1-51, 1990. In: EVANS, J e LASKIN, R. The Relationship Marketing Process: A Conceptualization and Application. **Industrial Marketing Management** 23, pp. 439-452, 1994.

ZINELDIN, M. "Beyond relationship marketing: technologicalship marketing. **Marketing Intelligence and Planning**. 18/1. pp. 9-23, 2000. MCB University Press.

ZINELDIN, M. "Beyond relationship marketing: technologicalship marketing. **Marketing Intelligence and Planning**. 18/1. pp. 9-23. MCB University, 2000.

ANEXO 1

ROTEIRO DO QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

ROTEIRO DO QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

1. Quanto à orientação para o relacionamento

1. Filosofia empresarial (foco em produtos, em processos ou em clientes?).
 - Qual é o foco estratégico da empresa?
 - Existem na estratégia corporativa premissas estratégicas com foco nos clientes? Detalhe as principais e explique cada uma.
 - Quais são os valores da empresa, a visão e os objetivos estratégicos?
 - Qual é o plano de ações voltado para o relacionamento com os clientes?

2. Cultura organizacional (valores e crenças)
 - Quais são os valores de empresa em relação aos clientes?
 - Existem premissas de comportamento em relação aos clientes?
 - De que maneira é promovida a postura empresarial voltada para o cliente?
 - Existem mecanismos formais que propiciem o engajamento dos funcionários no relacionamento com os clientes?
 - Qual é a postura dos funcionários em relação à solução de problemas dos clientes?

3. Atitude gerencial e comportamento dos recursos. Aquisição, retenção e satisfação de funcionários, poder de decisão aos funcionários - empowerment, treinamento e desenvolvimento de habilidades e competências, (comprometimento dos funcionários em relação aos clientes).
 - Os empregados são encorajados a assumir posturas de relacionamento para tomar decisões em relação aos problemas com os clientes?

 - Existe comprometimento dos funcionários para o relacionamento /atendimento? De quê maneira pode ser caracterizado este comprometimento?
 - Qual é a política de recursos humanos em relação aos funcionários engajados no relacionamento e diretamente no atendimento aos clientes?
 - De quê maneira são desenvolvidas as habilidades e competências para este segmento de funcionários?

4. Estratégia e estágio de relacionamento (aquisição, retenção, relacionamento).
 - Qual é o estágio de relacionamento atual com os clientes? Aquisição, retenção, ou relacionamento ao longo prazo?

- Qual é a estratégia utilizada para avançar nos diferentes estágios?
- Qual é a visão da empresa em relação aos diferentes estágios?

II Quanto à integração interna de processos e alinhamento com os processos do cliente

5. Estrutura organizacional

- Qual é a estrutura da empresa que dá suporte ao relacionamento?
- Quais níveis gerenciais estão envolvidos no relacionamento
- Quais departamentos têm responsabilidade direta/indireta no relacionamento?
- Qual é a organização para planejar e executar projetos de relacionamento? Como estão compostas estas equipes?

6. Atividades de relacionamento (aquisição, retenção dos clientes atuais, desenvolvimento do relacionamento, recuperação de clientes).

- Quais são as principais atividades de relacionamento?
- Quais são as ações definidas para apoiar as diferentes fases do relacionamento? (aquisição, retenção de clientes, desenvolvimento de relacionamento, recuperação de clientes)

7. Como se relaciona Marketing como a área de Comércio Eletrônico?

7. Utilização de tecnologias interativas (*Internet, Soluções de CRM, Centrais de atendimento, Sistemas de apoio à decisão-Data Warehouse, Business Intelligence, Integração de bancos de dados e aplicativos*).

- Qual a estratégia de TI para integração de bases de dados?
- Quais são os canais utilizados para o relacionamento?
- De quê maneira é realizado o atendimento?
- De quê maneira encontram-se organizadas as bases de informações de marketing e as informações de relacionamento? E outras informações?
- Quais aplicativos de CRM estão sendo utilizados no relacionamento?
- De quê maneira? (*call center, automação da força de vendas, marketing, suporte, etc*).
- De que maneira está sendo integradas as informações de comércio eletrônico às de relacionamento?
- De quê maneira são extraídas as informações sobre perfis dos clientes, clientes de maior valor e disponibilizadas para os diferentes usuários?

8. Processos empresariais

- Existe preocupação do alinhamento de processos com as diretrizes estratégicas?
- Existem na empresa processos definidos e atualizados de relacionamento com os clientes?
- De quê maneira são integrados os processos de relacionamento na empresa?
- Existem mecanismos formais de envolvimento de outras áreas de interface na definição dos processos?
- Existe uma gestão interna de processos?

III. Quanto à maneira como a empresa adquire conhecimento sobre os clientes e habilidade para criar fidelidade

9. Interação com o cliente (obtenção de dados sobre os clientes)

- Quais são os objetivos buscados através da interação com o cliente?
- Existe um planejamento prévio sobre levantamento de informações sobre os clientes?
- Quais são as principais ações atuais para facilitar a interação com o cliente?
- Que tipos de informação são priorizados na interação?
- De quê maneira é utilizada a informação na empresa?
- Como a empresa incorpora as informações na empresa? Quais são os departamentos da empresa que demandam a informação?
- Quais ações estratégicas se sucedem em decorrência das informações levantadas?
- Como é feito o acompanhamento após a venda?

10. Diferenciação de clientes

- Quais são os atributos de diferenciação?
- De que maneira a empresa diferencia os clientes de maior valor?
- Quais são as ações que caracterizam a diferenciação de clientes?
- Quais são as ações de marketing para a diferenciação?

11. Aprofundamento do relacionamento com o cliente com horizonte ao longo prazo (relacionamento e marcas, métricas de desempenho),

- De quê maneira é mantido o relacionamento com o cliente?
- Quais são as políticas de relacionamento ao longo prazo?
- De quê maneira é gerenciado o relacionamento através das marcas?
- Como está organizado o gerenciamento do relacionamento?
- Quais são as métricas utilizadas para medir o desempenho do relacionamento?

12. Customização,

- De que maneira são personalizados os serviços, os produtos e as transações na Web?
- Quais são os critérios utilizados para a customização?
- De que maneira o consumidor é reconhecido na Web?
- Como são organizadas as bases de dados dos clientes? Em relação a dados cadastrais, perfis, (comportamentos de compra e relacionamento).
- De que maneira são integradas as bases para ter uma visão única do cliente?

13. Cultivo do relacionamento

- Qual é a organização para o relacionamento?
- Quais aspectos são relevantes para manter o relacionamento?
- Qual a integração com o atendimento pelo telefone
- Quais ações ativas são realizadas para incentivar o relacionamento com os clientes?
- Como são utilizadas as bases de dados para esse propósito?
- De que maneira é dado o feedback para o cliente?

14. Cuidado

- De que maneira a empresa dá atenção ao cliente no processo de compra ?
- Como se dá o processo de compra?
- Qual é o tipo de suporte dado ao cliente quando este tem problemas
- Que tipo de problemas normalmente o cliente tem no processo de navegação?

15. Escolha

- Em relação ao portfólio de produtos da empresa, quais são disponibilizados?
- Como estão disponibilizados os produtos (por categorias, por famílias)?
- Existe uma política de produtos para a Web?
- Como são trabalhadas as marcas?
- Como é disponibilizada a escolha de produtos na Web?
- Qual é o processo de escolha de produtos na Web? Detalhar

16. Conveniência

- Quais ações são realizadas para permitir simplicidade na navegação?
- De que maneira a empresa controla a qualidade da navegação?
- Quais são as métricas utilizadas para medir a conveniência dos sites (exemplo: porcentagem de navegadores que abandonam a web antes de realizar uma compra)

- Existem ações para reconquistar esses navegadores que desistiram de comprar?
- De quê maneira a empresa tem *feedback* dos clientes em relação à qualidade de navegação?

III. Sucesso da estratégia de Marketing de Relacionamento

17. Maneira de avaliar o sucesso do relacionamento

- De quê maneira a empresa avalia o sucesso do processo de Marketing de Relacionamento?
- Existem métricas para determinar níveis de lealdade dos clientes?
- Como é avaliada na empresa a satisfação do cliente
- Como a empresa relaciona relacionamento com lucratividade?