

Sandra Sayuri Yamashita Nakagawa

Mestre em Administração

Doutoranda em Administração de Empresas no Programa de Pós-graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

E-mail: sandrasy@usp.br

Recebido em: 17/11/2005

Aprovado em: 05/06/2006

Maria Aparecida Gouvêa

Profª Livre-Docente do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

E-mail: magouvea@usp.br

RESUMO

A evolução tecnológica favorece o surgimento de novas formas de oferta de produtos e serviços pelas empresas a seus clientes, acarretando efeitos sobre vários aspectos da organização e da sociedade. Um dos agentes que têm atuado nessa transformação é a Internet, por meio do comércio eletrônico. Como se posiciona o *Marketing* de Relacionamento quando as relações com o cliente passam a se dar prioritariamente pelo computador? Neste artigo, acentua-se a discussão sobre os elementos do *Marketing* de Relacionamento a serem gerenciados, contornados, assimilados ou aproveitados em benefício das empresas, trazidos pela Internet ou já presentes em sua realidade, porém sob influência do novo contexto, visando à manutenção ou desenvolvimento de vantagem competitiva nas empresas. Por meio de pesquisa exploratória na forma de estudo de multicasos com empresas atuantes no mercado consumidor, sediadas na Grande São Paulo, este estudo proporciona, enfim, uma reflexão acerca das práticas de *Marketing* de Relacionamento, da implementação de melhorias nos *sites* das empresas e das mútuas interferências entre as questões inerentes ao *Marketing* de Relacionamento e as operações pela internet.

Palavras-chave: Internet, *Marketing* de relacionamento, Comércio eletrônico.

RELATIONSHIP MARKETING UNDER THE INFLUENCE OF THE INTERNET

ABSTRACT

Technological advances favor new ways of offering products and services by companies to their clients thereby affecting various aspects of the organizations and society. One of the agents playing a role in this transformation is the Internet by means of electronic commerce. How does Relationship Marketing position itself when relations with the client become essentially carried out by means of the computer? A discussion is highlighted about the elements of Relationship Marketing to be managed, overcome, assimilated or used in benefit of the companies with results from the Internet or those already active, however under the influence of this new context, seeking to maintain or develop competitive advantages. An exploratory research was conducted in the form of a multicase study of consumer market companies in the São Paulo metropolitan area. A reflection is made about the practices of Relationship Marketing, the implementation on the company sites and on the mutual interferences between issues inherent to Relationship Marketing and Internet operations.

Key words: Internet, Relationship Marketing, Electronic Commerce.

1. INTRODUÇÃO

Para propiciar uma melhor visão deste estudo, o texto compreende uma breve retrospectiva dos antecedentes que o motivaram, seus objetivos e suas principais contribuições, com o apoio de uma revisão bibliográfica na qual foram abordados os impactos e as implicações da internet para a empresa e para o *Marketing* de Relacionamento. Em seguida, é feita uma descrição sucinta da metodologia de pesquisa adotada e, na seqüência, apresenta-se um relato da análise dos dados coletados, que fundamentaram as conclusões do estudo.

1.1. Considerações iniciais

Ainda que de modo simplificado, o conceito de *Marketing* de Relacionamento existe desde que as trocas comerciais passaram a ocorrer de maneira organizada (SHETH e PARVATIYAR, 1995), atraindo a atenção de pesquisadores a partir da década de 1980 e adquirindo mais destaque na década seguinte, especialmente como abordagem para fazer face ao acirramento da concorrência, uma vez que se percebeu que manter clientes era muito mais barato, mais simples conceitualmente e mais lucrativo do que conquistar novos. Paralelamente ao crescimento da percepção da importância deste conceito, ocorreram intensos avanços em aplicações da tecnologia da informação nas organizações, permitindo às empresas desenvolver novas formas de relacionamento com funcionários, parceiros e clientes. Especialmente no que diz respeito à internet, isso traz novas configurações às empresas, com implicações ainda não plenamente compreendidas, mesmo porque a própria internet ainda está em constante evolução, seja na sua capacidade de transmissão, na sua taxa de penetração, ou na sua forma de acesso. Essas novas configurações também atingem o *Marketing* de Relacionamento e requerem que se faça uma reflexão acerca de possíveis implicações em suas práticas, promovendo sua importância na formulação das estratégias corporativas. Porter (2001:63) alerta, no entanto, para o fato de que é chegado o momento de ter uma visão mais clara da internet, renunciando à retórica sobre as “indústrias da internet”, as “estratégias de *e-business*” e uma “nova economia” e percebendo a internet como ela é: uma tecnologia habilitadora, um conjunto

poderoso de ferramentas que podem ser utilizadas, sabiamente ou não, em quase todos os setores de atividade e que podem integrar o conjunto das estratégias adotadas pelas empresas.

Tendo em vista as transformações observadas tanto no âmbito do *marketing* como no ambiente tecnológico, quais os efeitos que tais tecnologias poderiam produzir sobre os processos idealizados com base no relacionamento entre as pessoas? Tem-se, então, a seguinte situação-problema: quais os impactos da internet sobre as práticas de *Marketing* de Relacionamento adotadas pelas empresas e quais as implicações para estas?

1.2. Objetivos e contribuições

O objetivo principal deste trabalho foi estudar os impactos sofridos pelo *Marketing* de Relacionamento em virtude do surgimento da internet e, por consequência, do *e-commerce*, e identificar as ações praticadas para se manter um *Marketing* de Relacionamento ativo e bem-sucedido nesse contexto, em empresas com sede brasileira situada na Grande São Paulo. A contribuição maior deste estudo é oferecer um aprofundamento da discussão sobre a aplicação da internet a empresas que praticam *Marketing* de Relacionamento, desvendando alguns impactos traduzidos em mudanças nas estratégias corporativa, no nível de negócios e operacional. O assunto se mostra relevante uma vez que evidencia aspectos da internet que rompem de certa forma com todo o empenho em promover uma maior interação pessoal entre clientes e empresas ao longo dos anos, criando, porém, outras formas de interação. Este estudo se justifica ainda pela escassez de literatura e de pesquisas a respeito do tema proposto, embora várias áreas do conhecimento sejam afetadas pelas mudanças aportadas pela internet.

2. IMPACTOS E IMPLICAÇÕES DA INTERNET SOBRE O *MARKETING* DE RELACIONAMENTO

Em uma análise preliminar, tende-se a acreditar que os compradores na internet buscam preços menores. Os clientes que compram via Internet possuem expectativas cada vez mais altas: desejam acesso a informações sobre produtos, situação do seu pedido, características de seu próprio comportamento de compra (STERNE, 2000),

conveniência, processos de compra melhores e, em especial, a seleção de produtos e recompensas pelo relacionamento com a empresa, com serviços personalizados e benefícios pela sua lealdade (MCKINSEY, 1999). Reichheld e Schefter (2000:113) observam ainda que

A tolerância dos clientes com a inconsistência e a mediocridade está desaparecendo rapidamente. No passado, as localizações convenientes das lojas, as forças de vendas agressivas e uma falta geral de informação protegiam as empresas das penalidades de fornecer qualquer coisa que não o melhor produto e qualidade de serviço; os consumidores eram leais por necessidade, e não por escolha. Graças à Internet, estas proteções têm sido derrubadas. Construir lealdade superior do cliente não é mais uma das muitas formas de turbinar os lucros. É essencial para a sobrevivência.

Considerando-se esse quadro, como conquistar a lealdade do cliente se não há mais o contato pessoal, se a cultura e até a língua falada podem ser distintas? A seguir, são apresentadas algumas idéias que podem contribuir para uma melhor compreensão dessas questões.

2.1. Impactos da internet sobre as práticas de Marketing de Relacionamento

Segundo Barwise, Elberse e Hammond (2002:24), a meta principal do *marketing* na internet é utilizar este instrumento em combinação com outros canais e atividades para construir um relacionamento positivo, lucrativo e de longa duração com o cliente, como no ambiente físico. Dellaert (1999, *apud* BARWISE, ELBERSE e HAMMOND, 2002:26) sugere que a internet é mais hábil em apoiar as relações vendedor-comprador do que o meio tradicional. A internet seria, segundo Sterne (2000:7), o melhor local na atualidade para uma empresa aplicar seus esforços de serviços ao cliente, pois ela possui disponibilidade ininterrupta, oferece uma amplitude quase ilimitada de conhecimento e possui a habilidade de lembrar dos clientes como indivíduos. Contudo, Gummesson (1999:31) ressalta que a transição do contato pessoa-a-pessoa para o contato pessoa-a-máquina reduziu os relacionamentos pessoais em áreas nas quais estes eram imprescindíveis. A interação social se transformou em interação eletrônica, o que implica uma mudança radical nos relacionamentos.

Essas questões evidenciam a importância da internet para o *marketing* e, em especial, para o

relacionamento com o cliente. Embora muitas manchetes tenham noticiado a “quebra de todas as regras de negócios pela internet”, Reichheld e Schefter (2000:106) defendem que, em relação à lealdade do cliente, as velhas regras são mais válidas do que nunca: a lealdade ainda está relacionada à conquista dos tipos certos de clientes, ou seja, aqueles a quem a empresa pode proporcionar uma experiência superior consistente, de forma que eles desejem realizar todos os negócios com essa empresa. Segundo esses autores, o que a internet faz é levantar novas questões e criar novas oportunidades ao colocar as velhas regras em um novo contexto. Nesse sentido, Toledo, Nakagawa e Yamashita (2002:53) ressaltam que, à medida que a concorrência aumenta, a empresa não pode deixar de procurar agir sob uma orientação para o mercado: “ao invés do pensamento dominante ser o da ótica da oferta, é imperativo analisar a ótica da demanda na elaboração de estratégias competitivas, além do exercício de monitoramento dos passos da concorrência”. E, para manter a orientação para o mercado, um dos requisitos essenciais é a criação de valor para o cliente.

Reichheld e Schefter (2000:105-106) acreditam que “a lealdade é uma necessidade competitiva: em todos os setores, algumas empresas irão procurar dominar o potencial da internet para criar valor excepcional para os clientes”. Esses autores realizaram uma análise do ciclo de vida do produto, tal como feita dez anos antes (REICHELLED e SASSER JR., 1994), e se depararam com uma economia clássica da lealdade em ação. O modelo geral – perdas iniciais seguidas por lucros crescentes – é exacerbado na internet: no início de um relacionamento, os desembolsos necessários para adquirir um cliente são, em geral, bem maiores no *e-commerce* do que nos canais tradicionais de varejo. Nos anos seguintes, contudo, o crescimento dos lucros se acelera a uma taxa ainda mais rápida e, uma vez que é relativamente fácil para as lojas na internet ampliar seu espectro de produtos, estas podem vender mais tipos de bens aos seus clientes leais, ampliando e aprofundando o relacionamento ao longo do tempo. À medida que comprar a partir do *site* do fornecedor se torna parte da rotina desses clientes, estes tendem a consolidar suas compras com um fornecedor principal. Além de comprarem mais, os clientes leais também indicam novos clientes para a empresa, estabelecendo uma outra

boa fonte de lucros. Os clientes indicados são lucrativos no comércio tradicional também, porém, novamente a internet amplifica o impacto, uma vez que o efeito do *mouse* (*word of mouse*) é muito mais rápido do que o da propaganda de boca (*word of mouth*). Como os clientes indicados representam baixo custo de aquisição, começam a gerar lucros muito mais cedo em seu ciclo de vida. A combinação de todos esses fatores econômicos sugere que o valor da lealdade é freqüentemente maior na Internet do que no mundo físico (REICHHELD e SCHEFTER, 2000:107).

Algumas maneiras de tentar atingir o deleite do cliente capturado digitalmente, que resultariam em satisfação e lealdade cada vez maiores e levariam a compras em volume e freqüência maiores e mais lucrativas, são (RAUT, 2002:1-3; HONEYCOMB, 2001:2): programas de lealdade; *marketing* colaborativo; *marketing* proativo; vendas cruzadas; janela única de serviço; suporte 24 horas por dia, 7 dias por semana. O passo seguinte é gerenciar e medir o que a empresa forneceu ao cliente (HONEYCOMB, 2001:5). Embora para conquistar a lealdade dos clientes tenha sido sempre necessário, antes de tudo, conquistar sua confiança, isso se torna ainda mais imperativo na internet, uma vez que os negócios são conduzidos a distância e os riscos e incertezas são ampliados. Se sentem maior confiança, os clientes ficam mais dispostos a fornecer informações pessoais, que favorecem o desenvolvimento de um relacionamento mais íntimo com eles, a fim de lhes oferecer produtos e serviços desenhados sob medida para suas preferências individuais; isso, por sua vez, aumenta a confiança e fortalece a lealdade. Tal círculo vicioso pode rapidamente se transformar em uma vantagem durável sobre a concorrência. Praeger (2000) afirma que, se o caminho para construir lealdade na internet é a confiança, esta pode ser obtida mediante a presença de: (1) qualidade e serviços ao cliente, com respostas rápidas e precisas e autonomia dos atendentes para resolução de problemas, sistema de rastreamento de pedidos e resposta aos *e-mails*; (2) experiência positiva para o cliente, navegação fácil e agradável, com informações sobre produtos necessárias e de fácil localização; (3) facilidade em fazer o pedido; (4) sistemas e processos livres de erros; (5) aspecto humano dos contatos: o cliente deve poder conversar diretamente com uma pessoa, se assim o desejar. Tais aspectos nada mais são do

que velhos princípios básicos de serviço ao cliente (REICHHELD e SCHEFTER, 2000:110-112).

Conforme pesquisa mencionada por Boone e Kurtz (2001:129), preocupações com privacidade e segurança seriam os principais desestimuladores de compras pela internet, críticos para a construção de relacionamentos *on-line*. Muitos *sites* de *e-commerce* estabelecem políticas explícitas relacionadas à qualidade dos produtos vendidos e a padrões de segurança e privacidade, uma vez que são cada vez mais alarmantes os índices de fraudes ocasionadas pela captura de dados de clientes pela internet (BOONE e KURTZ, 2001:133). Diversas empresas mantêm registros das pessoas que acessaram o sistema e dos detalhes desses acessos, ou utilizam *cookies* para guardar o histórico de navegação do usuário pela rede; porém, fator de maior incômodo para os internautas é o envio desmedido de *e-mails* não solicitados (*spams*), os quais ignoram a modalidade de *e-mail* consentido, denominada de *opt-in e-mail* (VENETIANER, 2001:91), base do *marketing* de permissão (GODIN, 2000:39). Isso tem sido alvo de sérias medidas por parte de empresas e provedores, além de legisladores e organizações não-governamentais, que desenvolveram recursos como autenticação e transações seguras, segurança do *site*, privacidade, criptografia, verificação de identidade, etc. (VENETIANER, 2001; STERNE, 2000; ELLSWORTH e ELLSWORTH, 1997; BOONE e KURTZ, 2001).

A experiência de compra de um consumidor *on-line* é composta de três elementos principais: qualidade da interface, qualidade do encontro e qualidade da execução (*fulfillment*) (CHANG, 2000, *apud* BARWISE, ELBERSE e HAMMOND, 2002), interpretadas por Barwise, Elberse e Hammond (2002:15) como processo, experiência e resultados, dimensões às quais esses autores recomendam que as empresas assegurem excelência. Esses autores citam vários pesquisadores, como Dellaert e Kahn (1999, *apud* BARWISE, ELBERSE e HAMMOND, 2002), que realizaram investigações sobre o tempo gasto pelos consumidores para acessar as informações desejadas, Voss (2000, *apud* BARWISE, ELBERSE e HAMMOND, 2002), que pesquisou a avaliação dos clientes sobre o tempo que a empresa leva para atender seus pedidos, e Strauss e Hill (2001, *apud* BARWISE, ELBERSE e HAMMOND, 2002), que estudaram o tempo de resposta aos *e-mails* de reclamações. Tais

pesquisadores verificaram que a satisfação do cliente aumenta com respostas rápidas e que é importante considerar indicadores de medidas em itens como confiança, tempo e qualidade da resposta e navegabilidade.

A simples aritmética da economia da lealdade torna claro que, na maioria dos negócios pela internet, os clientes precisam ficar com a empresa por dois ou três anos, apenas para que a empresa recupere seu investimento de aquisição. Um grande percentual dos novos clientes – até 50% em alguns setores – abandona a empresa antes de seu terceiro aniversário com um site de *e-commerce* (REICHHELD e SCHEFTER, 2000:110-112).

Gummeson (1999:84) acredita que, como o telefone, a internet é uma “construtora de relacionamentos” entre empresas e clientes, entre organizações e dentro das organizações. A internet é uma rede eletrônica de redes de relacionamentos na qual é possível optar pela interação. Os relacionamentos pela internet são praticamente extensíveis a qualquer pessoa com um computador, um programa, um *modem* e uma forma de conexão. Assim, sob essa ótica, a internet se torna uma ferramenta e não uma estratégia. Suas características únicas podem ser utilizadas para melhorar a comunicação com os clientes, impulsionar o aprendizado organizacional sobre as necessidades deles, aumentar a capacidade de resposta, reduzir os custos de transação e aprimorar a conveniência, itens importantes para o desenvolvimento de relacionamentos fortes e duradouros. Ghosh (1998:130) acrescenta que, com a quase onipresença da internet, aumenta a facilidade com que qualquer pessoa se conecta a qualquer outra, tornando-se potencialmente possível para um participante na cadeia de valor usurpar o papel de qualquer outro participante. Venetianer (2001:12) cita Mark McDonald, executivo da Arthur Andersen que afirma que “um *site* é apenas um ponto de partida que permite a uma empresa realizar transações comerciais eletrônicas na internet. No entanto, é o relacionamento que a empresa estabelece com o seu ambiente de negócios que fundamenta a sua expansão”. Ele acredita que “a diferença entre ser bem ou mal-sucedido em *e-commerce* encontra-se naquilo que a empresa faz nos bastidores”. Bayne (2000:12) também adverte que a empresa não consegue atender às necessidades dos clientes apenas com a tecnologia. Os bons serviços ao cliente começam com pessoas e

processos. Além disso, Venetianer (2001:12) ressalta a importância do comprometimento da alta administração com todo o processo.

Em razão dos impactos da internet sobre as práticas de *Marketing* de Relacionamento das empresas, são apresentadas, a seguir, algumas implicações dessa tecnologia, ou seja, as principais mudanças e ações na realidade das empresas, referentes ao *Marketing* de Relacionamento, em decorrência de sua decisão de comercializar produtos e/ou serviços via internet.

2.2. Implicações da internet relacionadas ao *Marketing* de Relacionamento

Blattberg e Deighton (1991:8, *apud* BARWISE, ELBERSE e HAMMOND, 2002:6) notam que, no início da década de 90, a tecnologia já permitia ao *marketing* interativo dirigir-se a clientes identificáveis individualmente. De alguma forma, o *marketing* está retornando aos velhos tempos do *marketing one-to-one*, quando os vendedores conheciam seus clientes e personalizavam ofertas de produto e apresentações de vendas para as necessidades específicas de cada indivíduo.

A tecnologia está mudando a maneira pela qual os programas de fidelidade operam (WINER, 1999; BOONE e KURTZ, 2001). As bases de dados têm desempenhado um papel relevante na mudança do *marketing* de massa para o *marketing* precisamente direcionado (GRIFFIN e AVRAM, 1998:A-4, A-15, *apud* BOONE e KURTZ, 2001:165). O principal objetivo deste último é transformar produtos tradicionalmente oferecidos ao mercado de massa em produtos aparentemente personalizados, a chamada “customização em massa” (WINER, 1999:21). O banco de dados de clientes auxilia a empresa também nos seguintes aspectos (VAVRA, 1992): (1) ao permitir identificar os clientes mais relevantes e apresentar-lhes a oferta adequada no momento correto, provoca aumento na eficiência e eficácia dos esforços de *marketing*; (2) administrar a vasta quantidade de dados de que a empresa necessita para interagir com seus clientes de maneira verdadeiramente personalizada; (3) manter um “diálogo” verdadeiro com clientes ao promover interações contínuas, identificando mudanças no ato de compra e permitindo antecipar mudanças futuras; (4) facilitar o desenvolvimento de novos produtos pelo conhecimento sobre quem compra um determinado produto, como este o satisfaz e se

quaisquer mudanças enriqueceriam o seu desempenho; (5) aumentar o grau de intimidade pela qual os clientes são “conhecidos”, pelo enriquecimento da base de dados com dados de estilo de vida; (6) fornecer maior apoio às áreas de serviços ao cliente e aos canais de interação com ele.

A seleção cuidadosa dos clientes pode ser determinante do sucesso ou fracasso de um negócio. Para identificar quais clientes atrair e quais evitar, é necessário analisar claramente as diferentes categorias de clientes *on-line*. Reichheld e Schefter (2000:109) constataram em estudos que, ao contrário do que se imagina, a maior parte dos clientes busca prioritariamente conveniência, e não preço.

Eles desejam realizar negócios com um *site* que torne suas vidas mais fáceis, e estão dispostos a pagar mais por isto. Racionais em relação ao preço, mas não obsessivos em relação a ele, detêm também uma forte inclinação à lealdade. [...] Um outro grande grupo de clientes é influenciado primariamente pela marca e está, da mesma maneira, em busca de relacionamentos estáveis e duradouros (REICHHELD e SCHEFTER, 2000:110).

McKenna (1995:88) afirma ainda que o *marketing on-line* requer ações como: (1) substituir a mentalidade de *broadcast* que tem dominado o *marketing* por uma disposição de dar aos clientes acesso à empresa, às suas ações, e adotar o *feedback* para desenvolver e melhorar produtos; (2) focar a satisfação do cliente em tempo real, oferecendo-lhe suporte, auxílio, orientações e informações necessárias para conquistar sua lealdade; (3) dispor-se a aprender como a tecnologia da informação está transformando tanto o comportamento do consumidor como o *marketing*, e ver sob novos ângulos o papel do *marketing* dentro da organização. Itens como notas técnicas sobre as características e usos do produto, FAQs (*frequently asked questions*, perguntas mais freqüentes) que trazem respostas às consultas mais comuns (STERNE, 2000), atualizações de *softwares*, correções de erros, são somente alguns dos elementos que a empresa pode oferecer a seus clientes por meio de uma ampla gama de canais, simultaneamente; pode ainda permitir-lhes decidir quais tipos de informação desejam receber (KOSIUR, 1997). Servir bem aos clientes não significa esperar suas reclamações: é preciso

antecipar-se a eles e perguntar-lhes que tipo de serviço desejam (STERNE, 2000:107).

Outro aspecto de destaque é a capacidade sem precedentes da internet de reunir comunidades dos mais variados interesses, em âmbito global. Venetianer (2001) acrescenta que as comunidades virtuais dão vitalidade ao *e-commerce* pela interação freqüente entre seus membros, que promovem o desenvolvimento de novos produtos e serviços, em razão da convergência de interesses e da facilidade de coleta de opiniões, além de criarem barreiras à entrada de concorrentes. Uma comunidade virtual pode expandir o mercado, aumentar a visibilidade da marca e melhorar a lucratividade (HAGEL, 1999; HAGEL e ARMSTRONG, 1997; HAGEL e SINGER, 1999, todos citados por BARWISE, ELBERSE e HAMMOND, 2002:27). McKenna (1992) salienta que as pessoas consideram as mensagens mais dignas de crédito e mais convincentes quando as ouvem diretamente de outras pessoas, principalmente das que elas respeitam. No entanto, Muniz e O’Guinn (2001, *apud* BARWISE, ELBERSE e HAMMOND, 2002) ressaltam que uma comunidade forte de marca pode também ser uma ameaça às empresas se, por exemplo, rejeitar coletivamente os esforços de *marketing* ou mudanças no produto, ou transformar as empresas em alvo de sabotagens de concorrentes. Barwise, Elberse e Hammond (2002), por outro lado, observam que há também evidências de que a internet é utilizada pelos consumidores meramente como um canal alternativo de compras, e não propriamente como um meio de fortalecer seus relacionamentos com marcas ou outros consumidores. Os consumidores estariam mais interessados em realizar compras conveniente e rapidamente do que em navegar e nutrir relacionamentos (BECKER-OLSEN, 2000, *apud* BARWISE, ELBERSE e HAMMOND, 2002:24), uma vez que os relacionamentos de *marketing* seriam, por natureza, mais orientados às trocas do que às relações (PETERSON, 1997, *apud* BARWISE, ELBERSE e HAMMOND, 2002:24). Tais idéias lançam dúvidas sobre as conclusões de alguns autores (STEINFIELD *et al.*, 1995; BAUER *et al.*, 1999; ARMSTRONG e HAGEL, 1996; HAGEL, 1999, todos citados por BARWISE, ELBERSE e HAMMOND, 2002:24; REICHHELD e SCHEFTER, 2000), que sugerem que as comunidades desempenham papel importante na

criação de clientes leais. Entretanto, acredita-se que, embora essas afirmações, tanto favoráveis como contrárias, possam ser verdadeiras conforme o tipo de produto e o grau de desenvolvimento da comunidade, é possível crer que empresas que estejam em contato mais frequente com seus clientes tenham maiores chances de desenvolver relacionamentos mais profundos com eles, uma vez que se estabelece um fórum de discussão que facilita/incentiva a comunicação.

Outro aspecto bastante facilitado pela internet é a personalização ou “customização”. Para criar valor, as empresas podem disponibilizar informações personalizadas em seu *site* com base no histórico de compras e preferências declaradas do internauta (CHURCHILL e PETER, 2000). Esse recurso é possível porque a tecnologia da internet fornece ferramentas para tanto, como a geração dinâmica de conteúdo baseada em perfis (WINDHAM e SAMSEL, 1999), permitindo ao internauta encontrar soluções que melhor atendam às suas necessidades, com economia de tempo (FINGAR, KUMAR e SHARMA, 2000). A maior parte dos profissionais de negócios imagina o *marketing* como uma oportunidade de radiodifusão em massa, mas a internet é um meio de transmissão individual: a empresa atinge as pessoas uma a uma, por intermédio de mensagens direcionadas (ELLSWORTH e ELLSWORTH, 1997). A noção de “*marketing* de massa customizado” pode parecer não fazer sentido, mas é uma estratégia interessante: um relacionamento pseudo-pessoal pode ser eficiente (GUMMESSON, 1999:27). Assim, a lealdade e retenção de clientes são afetadas pela “customização” em massa, também chamada *marketing* “one-to-one”, ou “1-1”, conceito explorado por autores como Peppers e Rogers (1994).

Estudos sobre comportamento do consumidor podem auxiliar a determinar táticas eficazes para o relacionamento *on-line* (WIND e MAHAJAN, 2001). Gianforte (2001) lembra, no entanto, que, infelizmente, a maior parte das empresas falha em explorar efetivamente o potencial total da internet como um veículo de serviço ao cliente: elas não reconhecem o quão poderosa pode ser essa ferramenta nas estratégias de negócios das empresas, são lentas na resposta às necessidades dos clientes, não desenvolvem um processo prático para oferecer a informação que seus clientes desejam, ou falham ao não manter tal informação atualizada.

Segundo esse autor, as empresas que não desenvolvem um serviço eficaz pela internet acabam gastando cerca de 20 vezes mais a cada ocorrência de suporte ao cliente ao manter uma estrutura de *call center* para responder até mesmo perguntas mais rotineiras e repetitivas. As empresas com um serviço pobre também perdem clientes frustrados para a concorrência. Para um serviço bem-sucedido, devem-se observar alguns atributos básicos em sua execução, inspirados em melhores práticas de empresas com *sites* na internet (GIANFORTE, 2001; FORBES, 2002): (1) certificar-se de que o *site* possa “ouvir” tanto as mensagens explícitas como as implícitas dos clientes; (2) dar aos clientes o que eles desejam rapidamente, se possível em um único clique; (3) tornar os recursos de serviço eletrônico fáceis de serem encontrados e utilizados; (4) fornecer canais múltiplos de contato, respeitando as várias preferências dos clientes; (5) não colocar um número de discagem gratuita ou formulário de *e-mail* antes do conteúdo *self-service*; (6) a regra “80/20”: estudos mostram que os implementadores do serviço eletrônico têm conseguido responder a 86% de todos os questionamentos *on-line* com um conjunto diminuto de itens de sua base de conhecimento; a regra prevê que mais de 80% das questões são respondidas por apenas 20% de uma base de suporte de conhecimento; (7) permitir que os clientes avaliem a empresa; (8) distribuir a base de conhecimento da empresa entre todos os canais de interação com os clientes; (9) fornecer um mapa das lojas físicas e das representações regionais da empresa, e não apenas seus endereços; (10) considerar a terceirização para hospedagem do *site*, o que pode reduzir custos de *hardware*, *software* e de pessoal para implementar e manter a operação pela internet; (11) “automatizar, automatizar, automatizar”, principalmente pela criação e manutenção da base de dados *self-service*. O adequado gerenciamento do conhecimento exige a execução de funções que, se negligenciadas, podem resultar em desatualização do conteúdo e insatisfação do cliente; a automação pode auxiliar nessas tarefas, com bastante eficiência; (12) ter um apoio interno forte.

A excelência dos serviços via internet requer, mais que a tecnologia correta, processos ajustados, técnicas corretas e trabalho de equipe (FORBES, 2002:1-3). “À medida que o cliente adquire experiência, a tecnologia terá sua importância

reduzida em relação à do sistema, que capacita o cliente na obtenção dos benefícios tecnológicos. Serviços, entrega, confiabilidade, nível de resposta e qualidade de interações humanas e organizacionais entre fornecedor e comprador terão importância maior que a própria tecnologia” (LEVITT, 1994:46). Assim sendo, embora a tecnologia possa ser uma grande aliada das empresas na oferta de produtos/serviços a seus clientes, cabe às empresas saber dosar o nível de tecnologia adequado a cada tipo de produto/serviço/cliente, observadas suas limitações de recursos financeiros e humanos, sem perder de vista a concorrência. Os profissionais de *marketing* não necessitam conhecer os detalhes técnicos dos sistemas de informação, mas sim como os *sites* aprimoram as comunicações com os clientes e como tais comunicações podem beneficiar a empresa (BOONE e KURTZ, 2001:144); além disso, precisam desenvolver um entendimento do negócio da tecnologia e de como utilizar a tecnologia estrategicamente (MCKENNA, 1995:93). E mais importante ainda, necessitam reconhecer como a tecnologia está mudando o comportamento dos clientes para que possam satisfazer às necessidades deles.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Para o alcance dos objetivos do estudo, realizou-se uma pesquisa exploratória, qualitativa, descritiva, com utilização de dados coletados em um estudo de campo multicasos e de dados secundários. A abordagem se deu na forma de entrevistas em profundidade com executivos de *marketing* ou com o responsável pelo *e-commerce* na empresa; em alguns casos, ambas as situações coincidiram. A idéia de que uma pesquisa exploratória seria a mais indicada neste caso foi determinada pela constatação de que ainda é escassa a presença do tema nos meios acadêmicos, sem pretensão de extrapolação dos resultados para a população. Além disso, um nível de profundidade mais acentuado é prerrogativa das pesquisas qualitativas, que são muito úteis para firmar conceitos e objetivos a serem alcançados e sugerir variáveis a serem estudadas com maior dimensão de alcance *a posteriori*. Os dados foram coletados em 2003.

O estudo se concentrou nas empresas com sede na Grande São Paulo, por este ser um local de destaque em termos econômicos para o país e com

maior concentração de empresas que aplicam essas novas tecnologias. Segundo a pesquisa Info100 da revista *Info Exame*, nessa região foram realizadas cerca de 80% das transações de *e-commerce* no Brasil em 2001 (VIEIRA, 2002). Em razão da infraestrutura necessária para vendas via internet e também do interesse na sua associação a práticas de *marketing*, optou-se por pesquisar empresas de grande porte, segundo critério de classificação do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) (2001) e que tivessem histórico de *Marketing* de Relacionamento, identificado por perguntas específicas no roteiro de pesquisa. Utilizou-se como sistema de referência uma combinação dos *rankings* das 100 maiores empresas não financeiras nacionais e das 100 maiores empresas não financeiras estrangeiras, publicados pela *Gazeta Mercantil* (2002:112;114). A amostragem foi não probabilística intencional e resultou na seleção de oito empresas. Tal amostragem se mostrou apropriada em virtude de os objetivos do estudo se voltarem à análise exploratória, motivada pela já mencionada escassez de publicações que tratam deste tema.

4. ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Antes da análise, cabe apresentar uma breve caracterização das empresas pesquisadas. Uma das empresas é fornecedora de serviços, três são empresas de comércio e quatro são do ramo de indústria e comércio de produtos. Cinco dessas empresas constam na relação das 100 maiores empresas de capital nacional do *Balanco Anual da Gazeta Mercantil* (2002) e cinco estão entre as 100 maiores empresas da região Sudeste, segundo a mesma publicação; todas elas ocupam posição de destaque nos respectivos *rankings* setoriais. Quatro das empresas figuraram entre as 100 maiores empresas de *e-commerce* em 2002, segundo pesquisa da *Info Exame* (REGGIANI, 2003:70-77). Duas empresas receberam prêmios em três categorias contempladas no Prêmio Consumidor Moderno de Excelência em Serviços ao Cliente 2003 (CANTERO, RIZZO e WERNECK, 2003). Duas das empresas entrevistadas não constavam do sistema de referência por não terem seu balanço anual publicado, mas foram selecionadas em razão do setor a que pertencem. Com o intuito de preservar o sigilo de sua identidade e dos

entrevistados, as empresas serão identificadas conforme o Quadro 1, dispostas em ordem aleatória.

Quadro 1: Empresas entrevistadas

Nome fictício	Setor de Atividade	Tempo de atividade no Brasil (anos)	
		No setor	Em <i>e-commerce</i>
A	Comércio varejista – supermercados	54	8
B	Indústria de veículos – montadoras	77	2
C	Serviços de logística – transportes aéreos	25	3
D	Indústria de higiene e limpeza – cosméticos	34	4
E	Serviços de comunicação – editoras de revistas	53	4
F	Indústria têxtil - cama, mesa e banho	20	1
G	Comércio varejista – produtos para cultura e lazer	4	4
H	Comércio varejista – lojas de departamento e eletrodomésticos	3	3

Fonte: As autoras.

Sete das empresas entrevistadas já desenvolviam ações de *Marketing* de Relacionamento antes mesmo do início de suas atividades de *e-commerce*. A exceção coube à Empresa H, cuja estratégia de relacionamento nasceu com a sua loja virtual, criada como uma nova operação, independente das atividades da empresa física. Assim, embora não fizesse parte da população em foco por não possuir histórico de *Marketing* de Relacionamento em suas lojas físicas, essa empresa proveu informações muito ricas para o presente estudo. Cabem ainda alguns destaques sobre as empresas entrevistadas, quanto ao *Marketing* de Relacionamento. A Empresa A foi pioneira em relacionamento no varejo, a Empresa B foi a primeira a criar um cartão de crédito de afinidade em seu setor e a Empresa C foi a primeira a lançar um programa de fidelidade de empresa aérea no Brasil. A Empresa D desenvolveu um modelo peculiar de relacionamento com seus clientes, por meio de sua rede de representantes, e não deseja prescindir disso. A Empresa E, embora já viesse há algum tempo praticando ações pontuais de *Marketing* de Relacionamento, apenas recentemente decidiu criar uma área exclusivamente dedicada a essa função. O fato de a Empresa F, por sua vez, ser uma empresa de indústria e comércio de produção em larga escala não a impede de atender a pedidos especiais de seus clientes. A Empresa G, embora nova no Brasil, conta com uma experiência de quase 50 anos desde a fundação de sua matriz européia, o que lhe permite transferir boa parte dessa vivência às

operações brasileiras, especialmente quanto aos cuidados com a satisfação do cliente. Na análise dos dados coletados, relatada a seguir, destaca-se a essência dos depoimentos, omitindo-se referências às empresas que não tenham se manifestado em relação ao item em questão. Buscou-se realizar uma apreciação crítica das informações obtidas nas entrevistas, procurando-se, quando pertinente, analisá-las à luz dos autores pesquisados na revisão bibliográfica.

4.1. Impactos e implicações da internet no *Marketing* de Relacionamento

Os impactos causados pela Internet às empresas suscitaram algumas reações por parte destas, com repercussão sobre o *Marketing* de Relacionamento. Essas reações estão sintetizadas no Quadro 2 e são comentadas em seguida. As células com ☺ indicam que o item correspondente foi alvo de ações da empresa; o símbolo – indica o contrário; e o símbolo ☹ indica planos futuros para o aspecto em questão.

Quadro 2: Implicações decorrentes do impacto da internet sobre o *Marketing* de Relacionamento

Aspectos afetados	A	B	C	D	E	F	G	H
Estrutura organizacional	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺
Perfil de pessoal	☺	-	☺	☺	-	☺	☺	☺
Mudanças na abordagem nas relações com clientes	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺
Mudança nos canais de comunicação empresa-clientes	☺	☺	☺	☺	☺	-	☺	☺
Alterações na busca sistemática de informações sobre desejos e necessidades satisfeitos/não satisfeitos, declarados/ocultos	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺
Alterações no tratamento de sugestões, críticas e reclamações	-	☺	☺	☺	-	☺	-	☺
Modificações no conjunto de benefícios ofertados	☺	☺	☺	☺	-	-	-	☺
Criação de programas de lealdade	☺	-	☺	☺	☺	☺	☺	☺
Criação de políticas de privacidade	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺
Forma de coleta de dados e tipos de dados coletados	☺	-	☺	☺	☺	☺	☺	☺
Gerenciamento e análise dos dados coletados sobre os clientes	☺	-	☺	☺	☺	☺	☺	☺
Oferecimento de produtos ou serviços personalizados	☺	☺	☺	☺	-	☺	☺	☺
Alterações no desenho e funcionamento do <i>site</i>	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺
Formas de o cliente obter informações sobre o seu pedido	☺	☺	-	☺	☺	☺	☺	☺
Novos procedimentos operacionais de vendas	-	☺	☺	☺	-	☺	☺	☺
Diferenciação de tratamento entre clientes que compram pela Internet e os que compram pelos meios tradicionais	☺	☺	☺	☺	-	☺	☺	☺
Alterações nas políticas de investimento em tecnologia de informação	☺	☺	-	-	-	-	-	☺

Fonte: Dados de campo.

Em termos de estrutura organizacional, algumas empresas fizeram apenas adaptações em sua estrutura existente (Empresas A e G); outras, criaram novas áreas para operação do *e-commerce* ou de apoio a ele (Empresas B, C, D, F e H); a Empresa E sofreu redução de estrutura. Tais modificações ocorreram mais em consequência das novas operações do que por exigência do *Marketing* de Relacionamento. Além disso, as empresas detectaram a necessidade de mudanças no perfil de pessoal, também em razão da necessidade de adaptação à nova situação, com a criação de alguns cargos e contratação de alguns especialistas. O *e-commerce* desencadeou treinamentos para capacitação em ferramentas, novos processos e procedimentos, principalmente nas áreas financeira, de logística, atendimento, fiscal e *marketing*. Empresas terceirizadas atuaram nessa função e no desenvolvimento da comunicação *on-line*. As empresas que já possuíam filosofia forte de relacionamento fizeram-na prevalecer também nas operações pela internet.

No tocante às formas de interação e de relacionamento com os clientes, as empresas afirmaram que a internet é um canal que permite fornecer e obter com mais detalhes informações sobre o comportamento e estilo de navegação do cliente. O entendimento de algumas empresas de

que clientes que compram pela internet costumam ser mais exigentes provocou mudanças na sua abordagem; para algumas delas, trata-se de um público mais jovem do que seu público do mundo físico, o que requer uma interação diferente e mais prática; para outras, tendentes a receber um público mais idoso, houve preocupação em adotar uma postura menos formal e mais amigável. Houve também direcionamento de esforços para a personalização e para o *marketing* de permissão, em razão do maior volume de dados coletados. Além disso, o atendimento, antes reativo, passou a ser proativo.

Praticamente todas as empresas afirmaram ter introduzido modificações em seus canais de comunicação a fim de se adaptarem às vendas pela internet, sem prejuízo do relacionamento. Segundo as empresas, a internet propicia maior interação com seus clientes, melhorando o tempo de resposta em relação a alguns instrumentos de comunicação *off-line* e possibilitando o atendimento de mais pessoas em menos tempo. As Empresas A, E e G não realizaram modificações no tratamento das sugestões, críticas ou reclamações provenientes dos clientes, mas observaram que surgiram novos temas, relacionados especificamente ao *site*. As Empresas B, C, D e F acreditam que a internet, por oferecer maior interação com os clientes e a

possibilidade de tratamento dessas questões com maior rapidez, pode facilitar as mudanças eventualmente necessárias.

Quanto aos benefícios oferecidos aos clientes, os impactos da internet se traduziram no surgimento de oportunidades de prestação de serviços adicionais. O maior benefício proporcionado pelas vendas na internet é o serviço ao cliente, na opinião dos entrevistados: maior disponibilidade de horário, conveniência e comodidade para realização de pedidos e consultas, fornecimento de informações em maior volume e com maior rapidez, e economia de tempo para o cliente. Há empresas que oferecem ainda brindes, amostras, descontos e isenção de frete para determinadas categorias e prazos de entrega mais curtos em relação aos canais tradicionais. Algumas empresas oferecem benefícios de acordo com a classificação do cliente em seu programa de lealdade. As vendas pela internet não acarretaram a criação de novos programas, mas propiciaram a transposição e aprimoramento do conceito já existente no mundo físico para as vendas eletrônicas; em algumas empresas, no entanto, há programas de fidelização próprios para cada tipo de canal, uma vez que a interação com o cliente e o processo de coleta de dados são distintos; em outras, planejam-se programas específicos para vendas pela internet no futuro.

Todas as empresas responderam afirmativamente quanto à criação de políticas de privacidade. Em algumas empresas, o *e-mail marketing* só é feito para a base de dados *opt-in* (*e-mail* permitido). As empresas possibilitam ao cliente optar por receber ou não informações sobre atualizações de produtos e novidades do *site*, à exceção da Empresa G, que prefere não correr o risco de que o cliente demande informações adicionais, por ainda não dispor de estrutura para atender a um volume potencial de dúvidas.

As empresas revelaram ainda que, com a internet, há possibilidade de obtenção de mais informações sobre os clientes e que os mecanismos de pesquisa pela internet são mais eficazes que os tradicionais: com o menor custo da mídia é possível manter um banco de dados muito mais detalhado. Em geral, as empresas coletam dados mediante pesquisas *on-line* e *off-line* e do seu cadastro de compra/assinatura, os quais têm por objetivo, além de alimentar os sistemas de faturamento e cobrança, subsidiar a

análise do perfil e do comportamento de compra dos clientes para promover melhor qualificação das bases: valor do *ticket* médio, itens selecionados, seqüência de seções visitadas, navegação. Em algumas empresas, apenas os clientes associados ao programa de fidelidade são reconhecidos; outras, utilizam *cookies* para individualizá-los. Para gerenciamento e análise dos dados coletados, as empresas utilizam ferramentas como *softwares* proprietários e sistemas desenvolvidos *in house* (Empresas A e B), *Data Base Marketing* (Empresas C e E), gráficos e estatísticas mensais (Empresa F), relatórios “*Webtrends*”, *e-Bit*, e outros construídos internamente (Empresa D).

Apenas duas empresas declararam praticar, nas vendas eletrônicas, alguma das formas de personalização apresentadas na entrevista: produtos/serviços padronizados com opções predefinidas de variação (Empresa B); produtos/serviços totalmente personalizados (Empresa F). As demais empresas utilizam outras formas de personalização. A Empresa A oferece um barril de chope gelado para festas, a Empresa C proporciona sofisticação na personalização, como o atendimento de preferências individuais quanto à refeição. Na Empresa D, criou-se um serviço personalizado que possibilita ao cliente fazer perguntas/consultas pelo *site*, com indicação de tratamento mais adequado ao seu tipo de pele, cabelo e preferências pessoais; a comunicação na forma de *newsletters* enviadas pela empresa também está cada vez mais segmentada. A Empresa G oferecia dinamicamente a seus clientes, com base em seu histórico de compras, informações sobre produtos de sua preferência; contudo, tal funcionalidade foi desabilitada por acarretar queda de *performance* do *site*. A personalização, no entanto, permanece na entrega de uma carta impressa com texto enviado pelo cliente, em caso de produtos para presente, especialmente em datas como Dia das Mães, Dia dos Namorados, etc. A Empresa H relatou que apenas as informações sobre pontuação dos programas Smart e Dotz tornaram-se personalizadas, com acompanhamento mais próximo por parte da empresa.

As empresas pesquisadas verificaram a necessidade de várias mudanças na estrutura tecnológica, não tanto em razão do relacionamento mas, primordialmente, para dar condições de funcionamento à sua nova operação. As Empresas A, B, F e H, por exemplo, utilizam-se de serviços de

terceiros para hospedagem de seu *site*, até mesmo fora do país. Foram mencionados o desenvolvimento de novas ferramentas, a necessidade de integração dos sistemas legados hospedados em *mainframe* com os sistemas de *e-commerce*, o aumento da capacidade de *links*, servidores de rede e *firewalls*. Tais necessidades envolveram investimentos de proporções variadas entre as empresas, conforme a estrutura existente e

a disponibilidade de recursos no momento. Um resumo das principais modificações executadas pelas empresas em seus *sites*, impulsionadas pelo *Marketing* de Relacionamento, encontra-se no Quadro 3, acompanhado de comentários. O símbolo ☺ expressa modificação no item correspondente; o símbolo ☹ indica que não houve mudanças no *site*; e o símbolo ⌚ indica que o item está em estudo ou faz parte dos planos futuros da empresa.

Quadro 3: Mudanças no desenho e funcionamento do *site* impulsionadas pelo *Marketing* de Relacionamento

Modificações	A	B	C	D	E	F	G	H
Suporte técnico/atendimento ao cliente	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺
Catálogo de produtos	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺
Realização de transações financeiras	☺	☺	☺	☺	☺	⌚	☺	☺
Possibilidade de negociação de preços ou descontos	☺/☺	☺	☺	☺	☺	⌚	☺	☺/☺
Mudanças no <i>layout</i> /navegação	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺
Personalização de conteúdo conforme interesse do cliente	☺	☺	☺	☺	⌚	☺	☺	☺
Realização de vendas cruzadas	☺	☺	⌚	☺	☺	☺	☺	☺
Realização de vendas complementares	☺	☺	⌚	☺	☺	☺	☺	☺
Criação de comunidades	☺	☺	⌚	☺	⌚	☺	☺	☺
Monitoramento contínuo da <i>performance</i> do <i>site</i>	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺
Atualização periódica de equipamentos e sistemas	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺

Fonte: Dados de campo.

As empresas A, E e H declararam, não obstante a evolução dos *softwares*, preocupar-se com as necessidades de relacionamento com seus clientes na elaboração e modificação de seus *sites*, especialmente no que diz respeito às interfaces, aos processos e ao nível de informação sobre produtos. Em relação a mudanças no *layout*/navegação, as empresas informaram estar em melhoria contínua, e algumas delas declararam que realizam revisões mensais. Poucas empresas trabalham com o conceito de comunidades. A maioria das empresas estudadas não oferece a possibilidade de negociação de preços ou descontos; no entanto, embora não seja um processo formal, algumas delas possibilitam ao cliente negociar com o SAC sob condições especiais (Empresas A e H). Outras, embora também não ofereçam essa possibilidade, já garantem um preço menor nas vendas pela Internet, descontos, promoções ou brindes. Algumas

empresas possibilitam ao cliente acompanhar o andamento de seu pedido pelo próprio *site* (Empresas A, B, D, G, H), por *e-mail* (Empresas E, F, H) ou pelo telefone (Empresas A, D, G, H). A personalização de conteúdo ainda é incipiente nas empresas pesquisadas, mas a tendência é de aprimoramento. Em relação a alterações nas políticas de investimento em tecnologia de informação, a Empresa A está disposta a introduzir quaisquer novos mecanismos que se façam necessários para tornar o *site* cada vez mais fácil e rápido de navegar; da mesma forma, a Empresa B tem investido mais em *e-business*. A Empresa E declarou não ter realizado alterações nas políticas de investimento em tecnologia da informação e que continua priorizando, principalmente, o retorno sobre o investimento (ROI).

Dentre os vários impactos na funcionalidade das operações ocasionados pelo *e-commerce*, como

modificações no processamento dos pedidos, na parte fiscal, na adoção de outros meios de cobrança, no gerenciamento de promoções e no *follow-up* das ordens, que passou a ser feito diretamente com os fabricantes, o maior deles ocorreu na logística de entrega do produto, anteriormente retirado nas próprias lojas ou junto a intermediários. Excetuando-se a Empresa E, que já entregava seus produtos em domicílio, as demais empresas detectaram a necessidade de modificações em seus processos e estrutura de separação, embalagem e remessa de produtos, o que tornou inevitável a algumas delas reconsiderar seu relacionamento com os canais de distribuição. As Empresas A e B criaram centrais de distribuição regional, com constituição de equipes de *picking* e distribuição localizadas em cidades-chave (Empresa A). Para a Empresa C, a desintermediação excluiu um dos elos

da cadeia, possibilitando ao cliente realizar o *check-in* sem bilhete, como evolução ao *e-ticket*, que eliminou a necessidade do bilhete aéreo em papel; na Empresa D, produtos adquiridos via *e-commerce* são entregues via Correios, e não por uma consultora/representante.

Quanto a diferenças de tratamento de clientes entre os diversos canais, nas Empresas A e B as distinções existem em razão dos contrastes entre os processos e das características exclusivas de cada compra, mas não há intenção de privilegiar algum canal. Na Empresa F, as campanhas são diferentes e exclusivas para cada canal: loja virtual ou rede de lojas físicas. Apenas a Empresa E afirmou não fazer nenhuma diferenciação de tratamento entre clientes de seus diversos canais. O Quadro 4 resume as informações obtidas.

Quadro 4: Principais diferenças entre compras pela internet e compras pelas vias tradicionais

Diferenças	A	B	C	D	E	F	G	H
Preço	☺	☺	☺	☺	-	☺	☺	☺
Prazo de entrega	☺	☺	-	☺	-	-	-	☺
Formas/condições de pagamento	☺	☺	-	☺	-	☺	☺	☺

Fonte: Dados de campo.

As diferenças no prazo de entrega dizem respeito apenas aos produtos que requerem entrega também no mundo físico, ou seja, aqueles não retirados no ato da compra. Em relação ao preço/custo total da compra pela internet, há algumas observações a serem feitas. Nas compras de produtos pela internet, em geral, cobra-se o valor do frete ou uma taxa de entrega. Isso pode tornar o preço final do produto mais alto do que nas compras pelos canais tradicionais, tanto para empresas que cobram o mesmo preço em todos os canais, para manter a comissão de seus representantes (Empresa C), como para as que cobram um preço *premium* nas vendas pela internet (Empresa A), em razão do perfil socioeconômico de seus clientes. Contudo, em empresas que assumiram o compromisso estratégico de “preço único nacional”, mesmo designando comissão ao representante que entrega o produto ao cliente, o preço final é realmente mais baixo (Empresa B). A Empresa E, cuja distribuição de produtos é realizada por empresa do grupo, não cobra taxa de entrega das vendas de assinaturas pela internet, pois as revistas para assinantes já eram isentas de taxas. Contudo, mesmo com custo reduzido, também não pratica política de preços

mais baixos pela internet. Algumas empresas, mesmo com frete, conseguem praticar um preço menor, em consequência da redução expressiva de custos operacionais. Nas compras de serviços, como passagens aéreas, por exemplo, não existe “entrega” e, portanto, não se cobra frete; há possibilidade de se reduzirem os preços em consequência da desintermediação (Empresa C).

As Empresas A, B e F afirmaram que os clientes sempre encontram respostas no *site* para suas perguntas mais comuns; as Empresas C, D, E, G e H relataram que os clientes quase sempre encontram informações referentes a suas dúvidas mais frequentes em seu *site*. Praticamente todas as empresas declararam monitorar o volume e os tipos de questões que chegam a elas, geralmente por meio da área responsável pelos relacionamentos (Empresas A e C), *call center* ou outros canais (Empresas D, E e F), que funcionam como radar e como termômetro para esse fim. Quando se percebe grande incidência dos mesmos questionamentos, têm-se a certeza de que é possível apresentar no *site* suas respostas. A Empresa H estima que cerca de 80% das dúvidas são respondidas pelo *site*. Canais alternativos ao FAQ são o *e-mail*, ligação telefônica

ou *chat on-line* (Empresas A, C, D e H). Todas as empresas oferecem um número telefônico para contato, e as Empresas A, B, C, D, E oferecem um número para ligações gratuitas. As Empresas B, F e G afirmaram ter determinado a meta de 24 horas para resposta aos *e-mails* de clientes; as Empresas A, C e D afirmaram que o prazo para resposta é de 48 horas; a Empresa E afirmou que o prazo varia

entre 25 e 72 horas. A Empresa H revelou que os prazos variam em função do teor da comunicação, sem especificá-los em horas: questões críticas, como reclamações, possuem prazos críticos; elogios e dúvidas têm um prazo mais flexível.

No Quadro 5 são apresentadas as principais expectativas e necessidades dos clientes segundo a visão das empresas pesquisadas.

Quadro 5: Expectativas dos clientes em relação às compras pela internet, segundo a visão das empresas

Expectativas	A	B	C	D	E	F	G	H
Bom sortimento	-	-	-	-	-	-	-	☺
Comodidade	☺	-	-	☺	-	-	-	-
Facilidade na compra/navegação	-	-	-	☺	☺	-	-	-
Praticidade/agilidade	☺	-	-	-	-	-	-	☺
Preços mais baixos	-	-	☺	☺	-	-	-	☺
Qualidade dos produtos	-	-	-	-	-	☺	-	-
Rapidez na compra/navegação	-	-	-	☺	☺	-	-	-
Receber o que lhe foi prometido	-	☺	-	-	-	-	-	-
Receber rápido sua compra	-	-	-	☺	-	☺	☺	-
Segurança	☺	-	-	-	-	-	-	-
Ser ouvido	-	-	☺	-	-	-	-	-

Fonte: Dados de campo.

A Empresa H evidencia que a internet é particularmente interessante para realizar compras pelo fato de que há produtos com alto grau de dificuldade de localização que podem ser encontrados numa loja virtual. E há locais que não oferecem acesso a determinados tipos de produtos, a não ser pelas compras via internet. Muitas empresas avaliam que não é o preço, primordialmente, que leva o cliente a comprar pela internet. Essa modalidade de compra tem relação também com o perfil das pessoas que a utilizam: clientes mais exigentes, de um nível socioeconômico mais alto, que priorizam a qualidade e possuem expectativas altas. A Empresa G afirmou estar comprometida de alguma maneira em satisfazer às necessidades dos clientes, pois o desempenho da empresa depende do empenho de todos os seus funcionários, que estão em fase de aculturação. As demais empresas pesquisadas declararam estar muito comprometidas com esse objetivo.

Todas as empresas, com exceção da Empresa C, que faz algumas ressalvas, acreditam que as relações entre empresa e clientes irão melhorar após a introdução das vendas pela internet, em razão do maior volume de informações possíveis de serem coletadas (Empresa F) e da oportunidade de

interagir com mais frequência e de maneira mais personalizada, que lhes permitem oferecer informações e serviços mais relevantes a todos os seus públicos (Empresa D); além disso, essa modalidade de venda constitui um canal adicional e mais ágil que os outros: ao possibilitar o envio de mais informações ao cliente, em tempo real e a um custo menor, permite à empresa utilizá-lo com mais intensidade que os demais canais e com análise mais efetiva de resultados (Empresas A e E). Adicionalmente, as vendas pela internet exigem mais transparência (Empresa B); a empresa passa a preocupar-se em tornar sua comunicação mais amigável, o que é especialmente importante por uma constatação: a população de mais idade, que em geral não possui muita afinidade com computadores, está acessando mais a internet, fato particularmente interessante para alguns setores (Empresa F). A disponibilidade de compra para o cliente é maior, uma vez que este pode ter acesso à empresa quando desejar – por telefone, *e-mail* ou loja física (Empresa G). A Empresa H, que não tinha relacionamento físico anterior com os clientes, acredita que é mais interessante para a empresa oferecer, e para o cliente receber, um tratamento automatizado, segmentado, personalizado, de alta

qualidade e em aprimoramento contínuo. Em contrapartida, a Empresa C avalia que, com a internet, as relações entre empresa e clientes vão mudar sensivelmente: a internet é um ambiente “frio”, voltado ao auto-serviço. A sociedade está caminhando para o auto-serviço (*self-service*): as pessoas estão criando infra-estrutura de lazer dentro de casa, para que elas se satisfaçam sem sair, por questões de segurança. Sempre que for possível o auto-serviço, as pessoas irão preferi-lo, pois querem ter maior controle sobre o que estão comprando. Dessa forma, as empresas que conseguirem se preparar para atender aos seus clientes *on-line* serão beneficiadas. A Empresa E observa que está passando por mudanças, não por causa da internet, mas em razão do desenvolvimento de um amplo programa de *Marketing* de Relacionamento que afeta políticas e decisões em todos os níveis; tais medidas, por terem validade no âmbito geral da empresa, serão aplicáveis também às vendas pela internet e terão seus reflexos no *Marketing* de Relacionamento pela Internet.

5. CONCLUSÕES

Não é possível afirmar com certeza que o relacionamento pela internet é melhor ou pior que os canais normais de comercialização, uma vez que se podem verificar aspectos negativos e positivos em todos eles. A percepção desses fatores varia de acordo com o setor de atividade da empresa, da natureza de seus produtos ou serviços, do seu entendimento do que seja *Marketing* de Relacionamento e do grau de assimilação desse conceito no dia-a-dia de suas operações, além das expectativas e do grau de afinidade de seus clientes com os recursos tecnológicos. Essa variação é reforçada pela diferença no nível de evolução de suas práticas, resultado de sua orientação estratégica, disponibilidade de recursos e esforço pessoal dos envolvidos. As características da tecnologia da Internet permitem às empresas enriquecer a interface com seus clientes, oferecendo-lhes recursos adicionais como personalização e comunidades, além de agilidade, comodidade, conveniência e economia de tempo. Entretanto, suprimem o contato face a face dos canais tradicionais de vendas.

Há sinais, no entanto, de que uma boa estratégia de relacionamento, com postura proativa por parte da empresa, sem negligência do fator humano, pode

ser bastante benéfica para o desenvolvimento de relações via Internet. Por se tratar de um novo canal de vendas, a Internet apresenta uma série de peculiaridades que podem ser aproveitadas em benefício da empresa e de seus clientes, sem prejuízo do relacionamento. É preciso, no entanto, atentar para a diversidade de perfis e de preferências de compradores, que envolve distinções nos níveis de domínio e de adaptação à tecnologia que podem interferir nas respostas dos clientes às ações planejadas pelas empresas.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. *Porte de empresa*. Rio de Janeiro, 2001. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/produtos/consulta/porte/porte.asp>>. Acesso em: 25 abr. 2001.

BARWISE, P.; ELBERSE, A.; HAMMOND, K. *Marketing and the Internet: a research review*. London: London Business School, 2002. Disponível em: <<http://www.marketingandtheinternet.com>>. Acesso em: out. 2002.

BAYNE, K. M. Humanize your web customer service. *e-Business Advisor*, San Diego, p. 12-17, Aug. 2000.

BOONE, L. E.; KURTZ, D. L. *Contemporary marketing*. 10th ed. Orlando: Harcourt College, 2001.

CANTERO, C.; RIZZO, L.; WERNECK, T. Elas são excelentes. *Consumidor Moderno*, São Paulo, a. 8, n. 69, p. 44-78, 2003.

CHURCHILL, G. A.; PETER, J. P. *Marketing: criando valor para o cliente*. São Paulo: Saraiva, 2000.

ELLSWORTH, J. H.; ELLSWORTH, M. *Marketing on the Internet*. 2nd ed. New York: John Wiley, 1997.

FINGAR, P.; KUMAR, H.; SHARMA, T. *Entreprise e-commerce: the software componente breakthrough for business-to-business commerce*. Tampa, FL: Meghan-Kiffer, 2000.

- FORBES, S. *Best practices for online self-service*. Norwalk, CT, 4 Apr. 2002. Disponível em: <<http://www.tmcnet.com/tmcnet/articles/040402rn.htm>>. Acesso em: 24 abr. 2002.
- GAZETA MERCANTIL. *Balanço anual*. São Paulo, a. XXVI, n. 26, jun. 2002. Publicação anual.
- GHOSH, S. Making business sense of the Internet. *Harvard Business Review*, Boston, p. 126-135, Mar./Apr. 1998.
- GIANFORTE, G. *Insider's guide to customer service on the Web: ten secrets for successful eService*. Bozeman, MT, 2001. Disponível em: <<http://www.rightnow.com/resource/brief.html>>. Acesso em: 24 abr. 2002.
- GODIN, S. *Marketing de permissão: transformando desconhecidos em amigos e amigos em clientes*. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- GUMMESSON, E. *Total relationship marketing – rethinking marketing management: from 4Ps to 30Rs*. Oxford: Butterworth Heinemann, 1999.
- HONEYCOMB, J. *Insider's guide to the key elements of a complete Internet customer service solution*. Bozeman, MT, 2001. Disponível em: <<http://www.rightnow.com/resource/complete.html>>. Acesso em: 24 abr. 2002.
- KOSIUR, D. *Understanding electronic commerce: how online transactions can grow your business*. Redmond, WA: Microsoft Press, 1997.
- LEVITT, T. Após a venda ter sido realizada. In: SHAPIRO, B. P.; SVIOKLA, J. J. *Mantendo clientes*. São Paulo: Makron Books, 1994. cap. 3, p. 41-55.
- MCKENNA, R. *Marketing de relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- _____. Real-time marketing. *Harvard Business Review*, Boston, Reprint 95407, July/Aug. 1995.
- MCKINSEY and COMPANY. *Superior marketing in the next era of e-commerce*. McKinsey Marketing Practice, New York, 1999. Disponível em: <http://www.sojoinc.com/newsletter/feb2002/e-marketing_whitepaper.pdf>. Acesso em: mar. 2000.
- PEPPERS, D.; ROGERS, M. *Marketing um-a-um: marketing individualizado na era do cliente*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- PORTER, M. E. Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*, Boston, p. 63-78, Mar. 2001.
- PRAEGER, J. *Together forever: developing loyalty online*. *Ad Resource: Internet advertising and Web site promotion resources*. [S.l.], 9 Aug. 2000. Disponível em: <http://adres.internet.com/feature/article/0,1401,8961_433811,00.html>. Acesso em: 11 out. 2000.
- RAUT, P. Ensuring Customer Delight. [S.l.]: 24 jan. 2002. *CRMGuru*. Disponível em: <<http://www.crmguru.com/features/2002a/0124pr.html>>. Acesso em: 24 abr. 2002.
- REGGIANI, L. Os reis do e-commerce. *Info Exame*, São Paulo, a. 18, n. 206, p.70-75, maio 2003.
- REICHHELD, F. F.; SCHEFTER, P. E-loyalty: your secret weapon on the Web. *Harvard Business Review*, Boston, p. 105-113, July/Aug. 2000.
- REICHHELD, F. F.; SASSER JR., W. E. Zero clientes perdidos: a qualidade chega aos serviços. In: SHAPIRO, B. P.; SVIOKLA, J. J. *Mantendo clientes*. São Paulo: Makron Books, 1994. cap. 18, p. 335-350.
- SHETH, J. N.; PARVATIYAR, A. The evolution of relationship marketing. *International Business Review*, [S.l.], v. 4, n. 4, p. 471-481, 1995.
- STERNE, J. *Customer service on the Internet: building relationships, increasing loyalty, and staying competitive*. 2nd ed. New York: John Wiley, 2000.
- TOLEDO, G. L.; NAKAGAWA, M. H.; YAMASHITA, S. S. O composto de marketing no contexto estratégico da Internet. *Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo: Editora Mackenzie, a. 3, n. 1, p. 33-78, 2002.

VAVRA, T. G. *Marketing de relacionamento = Aftermarketing*. São Paulo: Atlas, 1992.

VENETIANER, T. *e-Commerce na corda bamba*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

VIEIRA, E. A capital dos negócios digitais. *Exame SP*, São Paulo, n. 16, jul. 2002. Suplemento da revista *Exame* n. 771, p. 36-37.

WIND, J.; MAHAJAN, V. The challenge of digital marketing. In: _____. *Digital marketing: global strategies from the world's leading experts*. New York: John Wiley, 2001. cap. 1, p. 3-25.

WINDHAM, L.; SAMSEL, J. *Dead Ahead: the Web dilemma and the new rules of business*. New York: Allworth Press, 1999.

WINER, S. R. *Marketing management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1999.