

E - Marketing - Novas Tendências para o Gerenciamento do Relacionamento

E-Marketing – New Issues for Relationship Management

Eduardo Botti Abbade¹

RESUMO

Internet tem assumido um importante papel no mundo das negociações, pois as empresas utilizam-se dessa ferramenta para traçar estratégias competitivas com o intuito obter melhorias nos processos de gestão bem como maximização de lucros e resultados. Sendo assim, o objetivo deste estudo foi identificar e analisar como o E-Marketing pode proporcionar vantagem competitiva para as empresas. Para isso realizou-se uma pesquisa bibliográfica com análise qualitativa dos dados. Pode se observar que são muitos os benefícios do E-Marketing para as empresas: redução de custos, melhor relacionamento e fidelização de clientes, inovação e novas oportunidades de negócio. Concluiu-se que para extrair os benefícios desta inovadora ferramenta tecnológica é fundamental a elaboração de um Planejamento Estratégico adequado ao modelo de negócio da organização. Por se tratar de assunto com constantes modificações e inovações, tornam-se necessários estudos mais aprofundados sobre o tema, bem como o acompanhamento incessante da evolução desta tecnologia e suas aplicações estratégicas.

Palavras-chave: Marketing. *E-commerce*. Relacionamento. Internet. Estratégia.

ABSTRACT

Internet has had an important role in the world of negotiations, because the companies are using this tool to draw competitive strategies in order to obtain improvements in management processes and maximize the profits and results. Therefore, the objective of this study was to identify and examine how the Electronic Marketing can provide competitive advantage for companies. To this there was a literature review with qualitative data. It may be noted that there are many benefits of Electronic Marketing for businesses: cost reduction, better relationships and loyalty of customers, innovation and new business opportunities. However, it was concluded that to extract the benefits of this new technological tool is essential to create a strategic plan suitable for the type of business organization. Because it is subject to constant changes and innovations, it is necessary to further studies on the subject, and the constant monitoring of the evolution of this technology and their strategic applications.

Key-words: Marketing. E-commerce. Relationship. Internet. Strategy.

¹ É Graduado em Administração de Empresas pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e Mestre em Administração pela Universidade Federal do Paraná (UFPR). Atualmente é Professor Assistente e Coordenador de Pesquisas do Curso de Administração do Centro Universitário Franciscano - UNIFRA. eduardo@unifra.br

1 INTRODUÇÃO

A Era da Tecnologia tem causado grandes transformações na rotina das pessoas e principalmente das empresas. A cada dia que passa, as informações são processadas com mais velocidade e para lugares muito mais distantes. Com um simples “clique”, através da rede mundial de computadores - A internet - é possível realizar um negócio entre empresas e pessoas localizadas nos extremos do globo. Por isso, as organizações que desejam manter sua sobrevivência no mercado, devem estar atentas a essas tecnologias e acompanhar sua evolução a fim de identificar novas oportunidades de negocio e garantir seu lugar ao sol.

Além de outras iniciativas empresariais, é importante e desafiador, projetar um modelo de negócios de internet adequado para que se obtenha sucesso. Existem companhias que buscam lucratividade na internet e acabam não sendo bem sucedidas (LAUDON & LAUDON, 2000). Pode-se atribuir isto a uma falta de planejamento. Por isso, segundo Porter (2001) elas devem avaliar cautelosamente se o modelo de negócios disponibilizado na internet realmente pode contribuir com a estratégia de negócios da empresa.

Honeycutt Jr. et al. (1998) afirmam que, ao implementar a tecnologia da internet como uma ferramenta em sua estratégia de negócios, a empresa facilita sua entrada num mercado nacional e global, transpondo obstáculos como custos de marketing, distribuição e conquista de espaço nas prateleiras. No entanto, faz-se necessário garantir um fluxo contínuo de inovação para que a vantagem competitiva se mantenha sustentável (FINGAR, KUMAR & SHARMA, 2000).

Porter (2001) afirma que os vencedores em tempos de internet serão aqueles que a vêem como um complemento às formas tradicionais de competição e não como canibal das mesmas. Este autor não considera como questão fundamental a adoção ou não da tecnologia da internet, mas sim, como fazê-lo.

A internet representa uma revolução cultural também dentro das empresas. Ao romper barreiras geográficas e temporais, a internet possibilita aos funcionários e dirigentes trocarem dados, informações, decisões e conhecimento de forma fantasticamente mais ágil, entre si e também, com seus fornecedores, revendedores e

clientes, criando uma nova cultura digital. Nessa nova cultura, fatores como a distância e tempo tendem a ser cada vez menos relevantes.

Segundo Sigaw, Enz & Namasivayam (2000), existe uma relação significativa entre a adoção da Tecnologia da Informação e o desenvolvimento de vantagem competitiva. Sendo assim, o objetivo deste estudo é analisar como a internet e o marketing eletrônico podem proporcionar vantagem competitiva para as empresas. Já os objetivos específicos são: (1) identificar os tipos de marketing e comércio eletrônico praticados pelas empresas; (2) conhecer como é realizado o marketing eletrônico; (3) identificar as vantagens e desvantagens do comércio eletrônico e da utilização da internet pelas empresas; e (4) analisar os benefícios do marketing eletrônico para as empresas assim como suas limitações.

Este estudo se justifica pela sua relevância acadêmica já que contribui para o conhecimento científico a respeito de um tema que necessita ainda de aprofundamento teórico. Em virtude de o ambiente virtual ser objeto de análise empresarial e fonte de vantagem competitiva estratégica, torna-se necessário uma constante busca por um maior entendimento desta realidade tecnológica e cultural. Já do ponto de vista prático, este estudo enfatiza a importância da utilização das estratégias virtuais como forma de obtenção de valor tanto para a empresa como para o cliente assim como para toda a cadeia de valor e sistema de valor de marketing. Com isso, a relevância prática auxilia os tomadores de decisões e agentes de marketing a analisarem suas perspectivas de investimento desta área ainda pouco compreendida e de tamanho potencial inexplorado.

Para os fins deste ensaio teórico buscou-se conhecimento através de dados secundários a respeito dos principais temas relacionados ao marketing virtual. A seguir são apresentados os seguintes tópicos: conceitos de internet, comércio eletrônico, B2B (*Business-to-business*), B2C (*Business to Consumer*), *E-Business* e *E-Procurement*, e relacionamento com clientes.

2 A EVOLUÇÃO DA INTERNET NAS EMPRESAS

A internet é, definitivamente, uma das palavras mais faladas nos últimos tempos e, apesar da popularidade do termo, existe grande dificuldade em conceituá-la com precisão. No entanto, o modo mais simples de descrever a internet é com uma palavra: *comunicação*. Essa comunicação é feita por computadores conectados em redes. Uma rede de computadores é uma adequada combinação de *software* e *hardware* que permite o compartilhamento de informações e de recursos. Tecnicamente, pode-se afirmar que a internet é a união de um enorme número de redes ao redor do mundo que se comunicam entre si pelo protocolo *TCP/IP* (*Transmission Control Protocol/internet Protocol*), sendo esse protocolo a língua comum dos computadores que integram a internet (PEREIRA, 2008).

Esta ferramenta de unificação global tem revolucionado o mundo da tecnologia e das comunicações como nenhuma invenção foi capaz de fazer. É ao mesmo tempo um mecanismo de disseminação da informação e divulgação mundial e um meio para a colaboração e a interação entre indivíduos e seus computadores, independentemente de suas localizações geográficas.

2.1 Internet como vantagem competitiva

Há alguns anos, para uma empresa multinacional seria muito oneroso interligar todos os seus departamentos e funcionários ao redor do mundo através de uma rede corporativa. Já hoje, com a massificação do uso da internet, isto é relativamente simples e barato. A partir de uma rede local (intranet), na qual se disponibilizam as mais variadas informações e meios de comunicação integrada escrita e falada, abrem-se os canais de interação com qualquer região do planeta (STAIR, 2002).

Acontecimentos como esse levaram autores como Tapscott (1996), Hagel & Armstrong (1997), a dizer que o conceito de Era da Informação já estaria sendo superado pelo poder de comunicação da rede. Kelly (1997) entende que entramos na Era da Comunicação, ou da “*Network Economy*” (Economia de Rede). A Era da Informação, que nos permitiu fazer as coisas de maneira mais rápida, devido à contínua aceleração da capacidade de processamento dos computadores, abre espaço para o

surgimento da Era da Comunicação, como resultado da crescente possibilidade de conexão entre todos os computadores - em grande parte devido à internet - e o exponencial crescimento da capacidade de banda para comunicação.

Frente a inquietação sobre os novos rumos da economia digital, Porter (2001) afirma que a internet não muda as regras do jogo para as indústrias existentes ou companhias estabelecidas. Segundo ele, a internet não anula as fontes tradicionais de vantagem competitiva, mas torna-as mais relevantes que nunca. Na mesma proporção em que as organizações começam a utilizar a tecnologia baseada na internet, a própria rede se neutraliza como fonte de vantagem competitiva. As verdadeiras vantagens competitivas encontram-se onde sempre estiveram: no oferecimento de produtos únicos e diferenciados, conteúdo próprio e valioso, melhor conhecimento do produto, processos de fabricação mais eficientes, melhor serviço e relacionamento prestado ao cliente. A internet como ferramenta pode apoiar todas essas atividades fundamentais, mas está longe de suplantá-las.

A internet, pelo seu grau de abrangência, pode ser utilizada de diversas maneiras. De acordo com Fütcher (1999), as principais finalidades da internet são: (1) consulta, pesquisa e divulgação; (2) aquisições/atualização de dados; e (3) *e-commerce* (comércio eletrônico).

Alguns autores nos apresentam outra visão. De acordo com Lopes (1999), a internet oferece as seguintes vantagens e benefícios: (1) conveniência; (2) variedade; (3) fidelidade; (4) custo; (5) preço final; (6) serviço ao consumidor; e (7) fim do atravessador. Desta forma, pode-se perceber que a internet possui inúmeras aplicabilidades estratégicas para os negócios. Pode-se inclusive determinar estas aplicabilidades do ponto de vista do próprio gerenciamento do negócio assim como foco principal o relacionamento e atendimento ao cliente. Logicamente estas aplicabilidades tentem a evoluir conforme a tecnologia empregada também evolui e se aperfeiçoa.

3 COMÉRCIO ELETRÔNICO (*E-COMMERCE*)

O Comércio Eletrônico (CE) é a ferramenta mais nova e utilizada no contexto da sociedade comercial, tanto para empresas nacionais quanto multinacionais, é o meio

pelo qual são realizadas as transações comerciais através de uma rede mundial interligada por computadores. Areal e Azevedo (2008) conceituaram o CE como qualquer tipo de transação comercial em que as partes envolvidas interajam eletronicamente e não através de trocas ou contatos físicos. O Comércio Eletrônico, de acordo com Albertin (2001, p.15), é a “realização de toda a cadeia de valor dos processos de negócio num ambiente eletrônico, por meio da aplicação intensa das tecnologias de comunicação e de informação, atendendo aos objetivos do negócio”.

Conforme Kalakota e Whinston (1997 apud ALBERTIN, 2001), o CE pode ser definido como sendo a compra e a venda de informações, produtos e serviços através de redes de computadores. Entretanto, este conceito também pode ter definições diferentes dependendo da perspectiva: (a) *comunicações* – o CE é a entrega de informação por meio eletrônico; (b) *processo de negócio* – o CE é a automação de transações de negócios e fluxos de dados; (c) *serviço* – o CE é a ferramenta para reduzir custos e melhorar a qualidade de serviços; (d) *on-line* – o CE provê a capacidade de comprar e vender de forma *on-line*.

3.1 Tipos de comércio eletrônico

As diversas formas como ocorre o comércio na internet têm surgido, segundo Santos (2000), a partir de interações entre uma empresa e cada membro da cadeia de valor, externos à empresa (consumidores, fornecedores e parceiros) ou internos à mesma. Dependendo de que maneira é realizada a interação em questão, Santos (2000) classifica o comércio na internet em três categorias:

- ***business-to-consumer (B2C)***: o consumidor tem acesso a informações sobre produtos a partir de catálogos eletrônicos e realiza suas compras por meio de sistemas de pagamentos seguros; pode interagir diretamente com diversos vendedores do mundo, negociar preços e serviços de suporte, comparar ofertas, obter informações sobre produtos e vendedores com outros consumidores e, ainda, ter acesso a produtos customizados e personalizados que melhor atendam às suas necessidades;

- ***business-to-business (B2B)***: o uso de redes de telecomunicação une uma empresa e seus fornecedores à cadeia de distribuição de forma vantajosa, com

benefícios como: a) aumento na eficiência do processamento de pedidos; b) redução de custos, devido ao gerenciamento de estoque; c) maior habilidade de customizar produtos e serviços, baseada na informação trazida pela rede, dentre outros;

- ***intra-business***: o objetivo das aplicações é essencialmente integrar as várias funções da organização de forma a facilitar as aplicações de negócios. A aplicação desta categoria permite agregar eficiência à comunicação entre funcionários e diretores, melhorar a produtividade da força de venda e possibilitar maior acesso à inteligência de mercado e à informação sobre consumidores.

Entretanto não se pode deixar de lado as trocas de informações e transações existentes entre clientes. O chamado ***Consumer-to-consumer*** (C2C) tem ganhado relevância no meio empresarial principalmente no que tange as atividades de marketing de relacionamento estratégico e gerenciamento do relacionamento com o consumidor (CRM). Estas trocas entre consumidores como leilões eletrônicos e informações compartilhadas em ambientes virtuais como forma de comentários e avaliações de produtos e serviços prestados por empresas são vistas como oportunidades estratégicas para empresas obterem informações de seus desempenhos, assim como se seus concorrentes e ainda aperfeiçoar o relacionamento de canal com seus consumidores finais. Entretanto este tema não será abordado em maior profundidade neste estudo.

3.2 O comércio eletrônico nas organizações

Para entendimento e análise do Comércio Eletrônico (CE), Albertin (2001) afirma que é necessário ter como base principal a observação de duas dimensões: os aspectos a serem considerados na utilização do CE e as contribuições que o CE oferece às organizações. Os aspectos iniciais de utilização do CE podem ser entendidos da seguinte maneira: (1) adoção; (2) relacionamento; (3) adequação; (4) estratégia; (5) comprometimento organizacional; (6) privacidade e segurança; (7) sistemas eletrônicos de pagamento; (8) aspectos de implementação; e (9) aspectos legais. Desta forma, dentre as contribuições de CE pode-se citar as seguintes: (1) relacionamento; (2) customização em massa; (3) inovação de produtos; (4) novos

canais de venda/distribuição; (5) promoção de produtos; (6) novas oportunidades de negócios; (7) estratégia competitiva; (8) economia direta; (9) infra-estrutura pública; e (10) alavancagem de um redesenho das relações inter-organizacionais.

De acordo com Segal (apud COSTA, 1997), para que funcione um sistema de comércio eletrônico são cinco elementos básicos: (1) uma rede extremamente segura ligando compradores e vendedores; (2) uma base de dados de listas de produtos por preços e disponibilidade, assim como especificações de produtos e informações técnicas; (3) *software* que proporcione uma interface consistente e fácil de usar; um recurso de acesso e classificação de base de dados e, eventualmente, um sistema especialista capaz de ajudar a descobrir as necessidades dos consumidores; (4) endereço eletrônico capaz de permitir que compradores e vendedores encontrem informações não disponíveis de forma *on-line*; e (5) mecanismo para despachar, cobrar e processar pedidos.

Lynch & Lundquist (1996) acreditam que as empresas devem praticar o comércio eletrônico tendo em mente quatro princípios: (a) oferecer uma linha de produtos totalmente representativa, não tratando a internet como uma “mídia de liquidação”; (b) ter preços competitivos; (c) oferecer excelentes serviços de concretização (entrega de mercadorias) e (d) usar a mídia *on-line* para desenvolver melhores relacionamentos com seus clientes.

No entanto, Almeida (1999) afirma que *sites* que oferecem toda linha de produtos do negócio, apresentando sua descrição completa, as correspondentes imagens e preços, que possibilitam o pagamento em rede mediante o uso de todos os cartões de crédito, que fazem a entrega em qualquer ponto do País e a troca dos produtos defeituosos ou entregues em desacordo com o pedido somam pouco mais de 300 e seu desempenho, medido em faturamento, ainda é insignificante em termos globais. Para este outro autor, a grande maioria dos *sites* de cunho comercial ainda se encontra na fase de promoção da empresa ou do negócio, descrevendo sua atividade e, às vezes, apresentando produtos com respectivos preços, mas sem oferecer a possibilidade de concluir a

A maioria das organizações que utilizam *sites* de comércio eletrônico está deixando de se concentrar naquilo que provavelmente é o maior fator de rentabilidade

on-line: construir relacionamentos duradouros com clientes, individualmente. Esses autores ainda lembram que, para obter um retorno de seus investimentos, é necessário aliar o imenso potencial da internet de incrementar negócios à sua eficiência de tratar os clientes de forma individual (PEPPERS & ROGERS, 2000)

De acordo com Albertin (2001), a segurança é um dos maiores problemas para o comércio realizado na internet. Antes que ocorra qualquer transação de forma *on-line*, as partes envolvidas em uma troca precisam ter confiança de que sua negociação é segura, isto é, precisam saber se os compradores ou os vendedores são quem realmente alegam ser, se a informação que está sendo trocada não pode ser roubada ou alterada em seu caminho e se o pagamento que está sendo oferecido é real.

3.3 Conceitos e aplicações de e-commerce e e-procurement

O *e-commerce* para os autores como Kalakota & Robinson (1999), é definido como a compra e venda (negociação qualquer) através do meio digital. Já para Walravens (2000), o *e-commerce business-to-business* (B2B) caracteriza-se como a compra e venda de produtos e serviços entre empresas, com pedido final realizado através da internet. Dependendo do tipo de negócios para o *e-commerce* B2B, alguns modelos são mais adequados que outros; os critérios para a escolha deste, incluem o grau de sofisticação do comprador e o montante de ineficiência na cadeia de fornecimento (*supply chain*) (QUEIROZ, YAMASHITA & TOLEDO, 2003).

Malone et al. (1987) observam que os avanços ocorridos na tecnologia da informação têm reduzido consideravelmente o tempo e o custo do processamento da comunicação, acarretando mudanças na cultura das empresas e na forma pela qual as tarefas são desempenhadas pelos seus colaboradores. Por trás destas mudanças estão alterações na forma como as empresas e os mercados organizam o fluxo de bens e serviços ao longo das cadeias de valor agregado, possibilitando maior integração destas, desenvolvendo os “mercados eletrônicos” e estruturando as “hierarquias eletrônicas”. Assim, aumenta-se a eficiência e proporciona-se maior coordenação no mercado. Os mesmos autores afirmam, ainda, que algumas empresas poderão se beneficiar diretamente destas mudanças tornando-se “*market makers*” dos novos

mercados eletrônicos. Todos podem se beneficiar da ampla faixa de opções fornecidas por estes mercados e das possibilidades de uma coordenação mais próxima oferecida pelas hierarquias eletrônicas.

De acordo com Malone et al. (1987), os “mercados” são responsáveis pela coordenação do fluxo através das forças de oferta e demanda e das negociações externas entre diferentes indivíduos e empresas. Estas forças do mercado determinam o desenho, o preço, a quantidade e o prazo de entrega para um produto que servirá de *input* para outro processo. Desta forma, o comprador do bem ou serviço compara suas várias alternativas de fornecedores e faz uma escolha baseada na melhor combinação de seus atributos, objetivando satisfazer suas necessidades. Ao definirem as “hierarquias” como as forças responsáveis por coordenar o fluxo de materiais, controlando-os e dirigindo-os em um alto nível de autoridade gerencial. Não mais as forças do mercado, e sim as decisões gerenciais seriam responsáveis pela determinação do desenho, do preço (se relevante), da quantidade e da programação de entrega, na qual os produtos dentro de sua cadeia de valor agregado possibilitariam o passo seguinte (QUEIROZ, YAMASHITA & TOLEDO, 2003).

Assim, Malone et al. (1987) concluem que os mercados demandam mais comunicação intensiva do que as hierarquias; portanto, ao se reduzir o tempo e o custo de comunicação, favorecer-se-ia e até encorajar-se-ia o crescimento dos mercados. Por outro lado, isto aumentaria o número de participantes econômicos potencialmente envolvidos em transações, assim como o volume total de comunicação necessária para que estes mercados operassem eficientemente, favorecendo, desta maneira, as hierarquias. Os autores também sugerem que o uso das tecnologias de comunicação para transferência de informação dá margem ao que eles chamam de “efeito da comunicação eletrônica”.

Sob o ponto de vista de Porter (2001), os benefícios advindos do negócio dos mercados digitais para os compradores incluem baixos custos de transação, acesso mais fácil a informações sobre produto e preço, compra por conveniência de serviços associados e, às vezes, a habilidade de dividir grandes volumes. Os benefícios para os fornecedores incluem custos mais baixos de vendas, diminuição dos custos de transação, acesso a mercados mais amplos e o desvio de canais poderosos. Sesolak

(2000) resume estas idéias afirmando que o *e-commerce* está habilitando as empresas a cortar custos de aquisição, administrativos e de estoques, elevando a lucratividade e, por conseqüência, o valor do preço das ações destas empresas. O maior impacto da internet tem sido habilitar a reconfiguração de indústrias existentes que sofreram as restrições de altos custos de comunicação, busca de informações ou de realização das transações.

3.3.1 As negociações no mercado de *e-commerce* e os sistemas de *e-procurement*

“*Procurement*” é um termo utilizado para designar compras corporativas, enquanto que o “e-” diz respeito às compras corporativas realizadas através do Comércio Eletrônico, sendo, portanto, parte do *e-commerce*. Os benefícios do *e-procurement* têm estimulado a adesão de empresas a este modelo. O *e-procurement* visa facilitar e flexibilizar ao máximo o processo de negociação eliminando o uso de papel, agilizando as cotações de preços, aumentando a concorrência e possibilitando melhor acompanhamento da performance dos fornecedores; em outra fase, otimiza a integração da cadeia de relacionamento.

Para Hutt & Speh (1998), algumas restrições ambientais e requisitos organizacionais influenciam o processo de *procurement*, pois limitam o número de alternativas de produtos que satisfazem às necessidades organizacionais. Desta forma, conhecer o processo pelos quais os compradores organizacionais tomam suas decisões de compra é fundamental para uma estratégia de marketing responsiva, não importa a forma pela qual esta compra se realizará.

De acordo com Walravens (2000), as oportunidades para o *e-commerce B2B* são divididas em mercados horizontais e verticais. As indústrias verticais mais favorecidas pelo *e-commerce* incluem as de componentes eletrônicos e de computação, defesa e espaço aéreo, utilidades e veículos automotores, no que se refere a insumos diretos e matérias-primas. Os mercados horizontais constituem serviços ou produtos adquiridos pelas empresas não utilizados como insumos diretos na manufatura, os chamados itens não-produtivos, podendo o mesmo serviço ser oferecido a diversos setores. As empresas fornecedoras de produtos e serviços horizontais com maior facilidade de se

adaptar aos negócios pela internet são as de suprimento de manutenção, reparo e operações, logística, mídia e serviços para pequenos negócios. (QUEIROZ, YAMASHITA & TOLEDO, 2003).

Em um mercado horizontal, uma empresa de *e-commerce* B2B, considerada *expertise* em um processo ou serviço particular de negócios, pode utilizar a internet para aumentar este *expertise* entre um grande número de mercados verticais. Alternativamente, as empresas podem criar uma rede de empresas com ferramentas *e-commerce* para fornecer, negociar e realizar pedidos entre si, de modo que cada uma possa atuar como comprador ou fornecedor.

Kaplan & Sawhney (2000) criaram uma plataforma que classifica os mercados B2B da seguinte maneira: são os *electronic hubs*, ou *e-hubs* (centrais eletrônicas). Estes autores afirmam que, para entender um *hub*, é preciso antes saber “o que” as empresas compram e “como” elas compram. No primeiro caso, “o que”, eles classificam os itens entre produtivos e não produtivos. No segundo “como”, as compras são distinguidas pela maneira como são efetuadas, dividindo-as em sistemáticas e pontuais. As sistemáticas são compras mais complexas envolvendo contratos negociados com fornecedores qualificados havendo um grau de relacionamento mais próximo. Na compra pontual, o comprador tem como objetivo preencher uma necessidade imediata pelo menor custo possível não havendo um relacionamento de longo prazo entre os envolvidos, que muitas vezes nem chegam a se conhecer. Desta forma, pode-se observar a plataforma resultante em quatro categorias:

- *Hubs* de itens não produtivos: mercados horizontais que viabilizam o fornecimento sistemático de materiais como artigos de escritório, limpeza e manutenção, tendendo a bens de baixo valor, com custos de transação relativamente altos. As empresas que operam neste *hub* criam valor para seus clientes, ao aumentar a eficiência do processo de aquisição.
- *Hubs* de itens de transação única (*yield managers*): mercados horizontais que negociam recursos operacionais comuns, como capacidade produtiva, mão-de-obra e propaganda. Permitem às empresas expandir ou reduzir suas operações em pouco tempo e adicionam maior valor para empresas que

atuam em setores sujeitos a um maior grau de volatilidade em preços e demanda ou que exijam ativos de custos fixos elevados.

- *Hubs de commodities* (bolsas *on-line*): mercados verticais que permitem a compra pontual de insumos industriais, permitindo a negociação sem que compradores e vendedores precisem se conhecer ou negociar contratos de fornecimento.
- *Hubs de catálogos*: mercados verticais que automatizam o fornecimento de itens produtivos não-*commodities*, criando valor para seus usuários pela redução dos custos de transação. Esses itens caracterizam-se pela sua especificidade para um determinado setor.

Segundo ainda Kaplan & Sawhney (2000), os *e-hubs* podem criar valor a partir de dois mecanismos imprescindíveis: o de *agregação*, no qual as posições de compradores e vendedores são fixas, e o de *combinação*, no qual os papéis dos participantes são flexíveis, ou seja, compradores podem ser vendedores e vice-versa. Além disso, outra particularidade que merece destaque dos *e-hubs* é que eles podem ser neutros – são independentes –, ou parciais – favorecendo vendedores ou compradores.

De acordo com Walravens (2000), os modelos de negócios de *e-commerce* B2B são apresentados em três formas: *buy-side* (comprador), *sell-side* (vendedor) e sistemas de formação de mercado (*market maker systems* ou *hubs*). Também são identificados quatro tipos de sistemas *market makers*: mercados eletrônicos, leilões, trocas eletrônicas e comunidades de transações verticais. As maiores empresas utilizam-se de mais de um modelo para otimizar seus resultados. Com isso, classifica-se os sistemas de *e-procurement* da seguinte maneira:

- Sistemas *Buy-side*: são aplicações que procuram automatizar o processo e agregar informações sobre os produtos em catálogos dos fornecedores pré-aprovados. Tendo objetivos aumentar eficiência; rastrear e controlar gastos; eliminar compras estranhas às programadas.
- Sistemas *Sell-side*: instalados pelas empresas que vendem produtos complexos e não *commodities*, na qual os compradores preferem deixar a tarefa de atualização e sincronização dos catálogos para os fornecedores.

- Sistemas *Market-making*: *websites* terceirização que habilita compradores e vendedores a interagirem e comprometerem-se comercialmente trazendo benefícios como economias de escala, com a agregação do volume de transações; a custódia de informações, pois a neutralidade dos *market makers* com relação a informações valiosas sobre as transações evita vantagens unilaterais; e *expertise* em internet.

Para Walravens (2000, apud QUEIROZ, YAMASHITA & TOLEDO, 2003), os *market makers* bem sucedidos, são capazes de alcançar melhores resultados para compradores e vendedores quando ampliam a capacidade de reunir informações anteriormente dispersas. Possibilitando desta forma, melhores condições de oferta graças a expressiva disponibilidade de informações, além de otimizar procedimentos demorados e tradicionais de compra, como cotações e pedidos, que demandam tempo e recursos financeiros. Esses benefícios podem alcançar dimensões ainda maiores a partir do momento que o *market maker* agregar outros serviços, como análise de crédito, pagamento, logística e relatórios de negociações realizadas. No entanto, alguns obstáculos precisam ser superados como (1) a acirrada concorrência entre *market makers* que atuam na mesma área; (2) a reação à perda de competitividade sendo que empresas que não necessitam da eficiência de informação resistem a um novo modelo de negócios com medo de perder sua vantagem competitiva; (3) a tecnologia pois a constante evolução desta, faz com que ocorram mudanças e variações entre setores e canais de distribuição, dificultando a comunicação entre estes; e (4) a cultura, já muitas empresas ainda não entraram na era da informatização.

Para Barros (2001, apud QUEIROZ, YAMASHITA & TOLEDO, 2003), em primeiro lugar a prosperidade destes modelos de negociação, está relacionada à ampliação do escopo de atuação, com a inclusão de aplicativos de *e-procurement*. Em segundo lugar, é essencial para o sucesso de um *market maker* a capacidade de desenvolvimento de conteúdo, de acordo com seu foco e seu modelo de comércio, permitindo-lhe diferenciar-se dos seus concorrentes e, desta forma, ter mais condições de fidelizar as empresas participantes. O conteúdo deve auxiliar as empresas na tomada de decisões, como informações sobre o produto (descrição, disponibilidade de estoque, preços, descontos por volume e prazos), *ratings* das empresas participantes,

monitoramento do processo de entrega, histórico de compras anteriores, e outros, com o fóruns de discussões entre participantes da comunidade, informações gerais do setor (feiras, seminários e informações sobre empresas parceiras do setor). Um bom conteúdo ajuda a educar cada participante e criar maior senso de controle sobre a transação.

O autor cita ainda, como terceiro requisito para a longevidade e o sucesso de um *market maker*, a sua capacidade de conexão, que inclui a ligação das empresas compradoras e vendedoras ao seu portal, assim como às empresas ao longo de toda a cadeia de valor.

De acordo com Walravens (2000), os exponenciais indicadores de desempenho e crescimento estão levando os compradores, fornecedores e *market-makers* a implementar as soluções de *e-commerce* B2B. O autor destaca que os compradores são os que têm mais a ganhar, pois desfrutam de: (1) Acesso à maior variedade de produtos e serviços oferecidos por diversos fornecedores; (2) melhores negociações com fornecedores atuais, em função do surgimento de novos concorrentes; possibilidade de comparação de preços, prazos de pagamento e entrega. (3) disponibilidade imediata de informações ao setor de compras a baixo custo; criação de rotinas internas de fluxo de informações e menor circulação de papéis. (4) redução dos estoques, principalmente de artigos não-produtivos. (5) maior eficiência, simplicidade, flexibilidade e agilidade na compra; redução do tempo de resposta dos fornecedores e redução dos ciclos de compra e de entrega; e (6) menores custos administrativos (QUEIROZ, YAMASHITA & TOLEDO, 2003).

Já para os vendedores, Walravens (2000) afirma que os fatores que os levam a adotar o *e-commerce* B2B são: (1) Receitas incrementais: os sistemas *e-commerce* B2B oferecem um novo canal de marketing e distribuição aos clientes, com possibilidades de alcance global; (2) eficiências de custos: não se requer força de vendas diretas, reduzindo a maior parte das despesas. Os sistemas de comércio eletrônico automatizam os processos de pedido e entrega para os consumidores, reduzindo erros custosos e despesas com serviços aos clientes; além da disponibilização de informações completas sobre o produto para compradores potenciais; (3) crescente uso da internet por profissionais de compras; (4) menor custo

de comunicação com o cliente e possibilidade de fazer pesquisas junto aos clientes em tempo real. Se operados pelo vendedor, os sistemas fornecem um grande volume de dados sobre preferências e hábitos do consumidor, que podem melhorar o posicionamento de seus produtos e serviços.

Por fim, o autor argumenta que os negociadores intermediários da transação têm como incentivadores para a aplicação de sistemas de *market making* no *e-commerce* B2B: (1) geração de receitas provenientes com taxas de assinaturas, taxas por transação, receitas de propaganda e receitas por hospedagem/serviços. (2) grande potencial de recompensa para os primeiros a se movimentarem: um intermediário consegue benefícios de liquidez decorrentes de economias de escala, o que lhe permite oferecer seus produtos a preços menores e maior sortimento que seus concorrentes. Além disso, os compradores e vendedores tendem a aderir à sua primeira escolha em um mercado de modo a evitar os altos custos de mudança envolvidos na seleção e implementação de uma nova solução *e-commerce* B2B.

4 RELACIONAMENTO ATRAVÉS DO E-COMMERCE

Convém esclarecer inicialmente que o termo relacionamento de marketing é aplicado a um número razoável de diferentes atividades variando de programas de freqüência a atividades de vendas direcionadas à construção de parcerias com clientes-chave business-to-business (B2B) (WEITZ & BRADFORD, 1999). Assim sendo, Gummesson (1998, p. 243) assevera que:

A ética e valores do marketing de relacionamento são diferentes da prática do marketing convencional. Embora um relacionamento entre um fornecedor e um cliente seja comercial, é um relacionamento que requer uma visão de longo prazo, respeito mútuo, uma estratégia de ganha-ganha e a aceitação do cliente como um parceiro e co-produtor de valor e não apenas um recipiente passivo dos produtos de um fornecedor [...].

Dito isto, não há correntemente divergência em admitir como primordial o cultivo de relações com os clientes. Em decorrência, a ótica transacional cede espaço à relacional. Day (2000), a propósito, lembra que implícito em todo relacionamento de mercado está um processo de troca onde valor é dado e recebido. Quando tal processo é bem desenvolvido criam-se excelentes condições para que ocorra o fortalecimento

das relações entre a empresa e os seus clientes. E como o cliente é, indiscutivelmente, o centro das estratégias de negócios bem sucedidas (HITT, IRELAND & HOSKISSO, 2002), as organizações têm se empenhado no estabelecimento de relações que maximizem resultados (valor) para os dois lados. É inegável que está havendo uma guinada na condução dos negócios onde o gerenciamento de produtos (e/ou serviços) está sendo substituído pelo gerenciamento de clientes. Kotler, Jain & Maesincee (2002) recordam que na era industrial, dados os elevados custos, tal proposição era praticamente inviável, mas com o avanço tecnológico esses relacionamentos podem ser construídos e preservados a um custo mais acessível.

Kotler, Jain & Maesincee (2002, p. 104) afirmam também que todas as empresas – e não há sólidos argumentos contrários – gostariam de desenvolver uma base sólida de bons clientes o que possibilitaria: (1) que comprassem mais da empresa, mesmo que seus preços fossem relativamente mais altos do que os concorrentes; (2) que agissem como verdadeiros apóstolos, recomendando a empresa seus produtos e serviços a conhecidos, amigos e familiares; (3) que considerassem a empresa como padrão para a organização ou para a família; (4) que experimentassem novas ofertas da empresa e a ajudassem a melhorá-las; e (5) que recorressem ao suporte de serviços e a outros recursos da empresa.

Além disso, nesse quadro de hipercompetição ao qual já mencionado, busca-se com avidez a retenção e fidelização dos clientes já que é mais econômico retê-los do que (re)conquistá-los. Na verdade, estimativas dão conta que custa cinco vezes mais caro atrair um novo cliente do que manter os atuais (GULTINAN & PAUL, 1994; HOOLEY, SAUNDERS & PIERCY, 2001). Portanto, é indubitavelmente mais lucrativo manter um bom relacionamento com os clientes que já prestigiam a empresa e, na medida do possível, aumentar os negócios com eles e suas respectivas redes de contato do que atacar frontalmente o território dos concorrentes. Na verdade, muito provavelmente tal atitude seria prejudicial para todos os *players* (termo utilizado para especificar participantes e/ou jogadores em um ambiente econômico e financeiro).

Ainda sobre fidelidade/lealdade de clientes, é importante frisar que elas estão vinculadas à total satisfação das necessidades dos mesmos. As empresas precisam adquirir a capacidade de estar um passo à frente, inovando (HITT, IRELAND &

HOSKISSON, 2002; BUTLLE & BURTON, 2002), antecipando-se na busca de soluções, na criação de valor e na impressão geral favorável à sua manutenção como fornecedor vis-à-vis seus competidores. Do contrário, o cliente será naturalmente tentado a experimentar novas alternativas de abastecimento e a vantagem do relacionamento poderá se esvaír.

Como maneira de se evitar tais riscos, vale a pena citar as recomendações de Peppers & Rogers (2000) que sugerem o desenvolvimento de um relacionamento por eles denominado de aprendizado contínuo. Para os autores, tal opção cria a oportunidade de aumentar a retenção de clientes por tornar a lealdade mais conveniente a eles do que o contrário.

Trata-se, enfim, de uma barreira à troca de fornecedores que em termos práticos envolve: (1) Descobrir o que o cliente quer, mediante interação e *feedback*; (2). Customização dos produtos e serviços da empresa de acordo com as necessidades daquele cliente; (3) Em decorrência da interação e *feedback* (ensino) dos clientes, a empresa estará mais apta e informada acerca das suas necessidades; (4) Para que o cliente possa, eventualmente, substituir o atual fornecedor, e obter o que já desfrutava, isto é, o mesmo nível de customização e *feedback*, ele certamente terá de ensinar o novo parceiro o que exigirá tempo e esforço.

Já Hax & Wilde II (2001, p. 80) advertem que:

[...] as empresas não têm um grau profundo de entendimento dos clientes e do que é necessário para se estabelecer uma sólida estratégia de Solução Total para os Clientes. Isso requer análises da economia dos clientes, um entendimento do que dirige a lucratividade do cliente e a estrutura de relacionamento entre a empresa e os clientes que conduza a um laço inquebrantável [...]

Para eles, a solução total para os clientes pode ocorrer por meio de três interessantes possibilidades – ou seja: (1) redefinindo a experiência do cliente; (2) amplitude horizontal; e (3) integração com os clientes.

Por outro lado, cabe acrescentar nessa discussão o fator tecnológico que tem auxiliado de maneira consistente as empresas na manutenção e enriquecimento de seus relacionamentos. Aliás, para McKenna (2002), o marketing está se tornando uma tecnologia tendo-se em vista as ferramentas hoje disponibilizadas. Podem ser citadas ferramentas tais como: soluções que proporcionam integração e gestão de cadeia de

suprimentos, CRM (*Customer Relationship Management*), logística, auto-atendimento com base ou não na internet, sincronização e acesso de banco de dados e muitos outros softwares que permitem um diálogo direto entre empresa e consumidor. Empresas que atuam na área de *business-to-consumer* (B2C), por exemplo, normalmente lidam com grandes quantidades de dados, e os programas de CRM, por sua vez, permitem a captura, processamento, análise e distribuição desses dados, mas com total preocupação com o cliente (o que não ocorre nos sistemas tradicionais). O cliente passa a ser o centro do modelo de dados e como porta de entrada (PEPPERS & ROGERS, 2000).

Mas afora a dimensão tecnológica inerente ao CRM, que implica, entre outras coisas, na integração de sistemas, também será indispensável para qualquer organização dispor de plena sinergia intra-organizacional a fim de que potenciais áreas de insatisfação dos clientes sejam neutralizadas. Afinal, partimos do pressuposto que o cliente ocupa uma posição central e a sua satisfação deve ser tarefa de todos na empresa. Nesse aspecto, Day (2000) afirma categoricamente que a orientação ao relacionamento impregna todas as crenças, valores e normas da empresa influenciando, por conseguinte, todas as interações antes, durante e depois da venda com os clientes. Ou seja, o cliente deve ser encarado como um autêntico patrimônio e como tal preservado por todos.

Por outro lado, em mercados B2B as relações entre ofertantes e compradores caminham sempre na busca da construção de parcerias que sejam vantajosas para ambas as partes. Em contextos assim, a figura do profissional de vendas normalmente assume um papel crucial na edificação e sustentação dos relacionamentos (parcerias) com os clientes. Na visão de Weitz & Bradford (1999), profissionais de vendas orientados ao estabelecimento de parcerias são criadores de valor. Na mesma linha, Slater & Olson (2000) consideram que a venda pessoal torna-se mais apropriada quando os clientes requerem mais informação em profundidade e em tempo real. Para esses autores, em situações de maior nível de despesas, complexidade ou produtos de alto risco, a venda pessoal pode ser necessária para o fechamento dos negócios.

Portanto, como mercados corporativos são geralmente mais complexos de se operar e fidelizar apenas por meios tecnológicos, o fator humano ainda pesa

vigorosamente. Nesse contexto, o profissional de vendas ocupa uma posição-chave na gestão do relacionamento entre fornecedor e cliente. Afinal, os fluxos de informações passam necessariamente pela órbita desse profissional que tem a missão de cuidar para que as oportunidades sejam aproveitadas pelo lado do fornecedor, e que os sinais de insatisfação do cliente sejam rapidamente eliminados.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

De acordo com o objetivo geral deste estudo pode-se concluir que a internet constitui uma útil e importante ferramenta para as empresas. Através de sua utilização, é possível otimizar a gestão de processos de informação e comunicação, vantagem de custos, marketing, melhor relacionamento com clientes, diferenciação de produtos ou serviços e facilitação na entrada de novos mercados, permitindo assim novas estratégias com o uso desta tecnologia.

Identificaram-se também três modelos de Comercio Eletrônico que exercem grande influência na obtenção de vantagem competitiva para as empresas. São eles (1) *business-to-consumer*: negociação realizada entre empresa e consumidor, onde este tem acesso a informações sobre produtos a partir de catálogos eletrônicos e realiza suas compras de acordo com suas necessidades por meio de sistemas de pagamentos on-line, podendo interagir diretamente com vendedores de diversos lugares do mundo; (2) *business-to-business*: negociação realizada entre empresa e empresa. Este modelo apresenta uma serie de benefícios como redução de custos, maior agilidade no processamento de pedidos, aumento da habilidade em customizar produtos e serviços, dentre outros; (3) *intra-business*: transação que visa integrar as várias funções da organização otimizando a comunicação entre funcionários e diretores de forma a facilitar as aplicações de negócios. Com isso é possível melhorar a produtividade da força de venda e possibilitar maior acesso à inteligência de mercado e à informação sobre consumidores.

Os benefícios do Marketing Eletrônico para as empresas, levantados no ultimo objetivo específico do estudo foram os seguintes: (1) custo de manter uma presença virtual é mais barato se comparado à presença real (estrutura física), bem como

redução no custo das negociações com o fim dos atravessadores, distribuição e serviços aos clientes; (2) relacionamento e fidelidade são facilitados por um comércio onde o acesso às informações é quase ilimitado, havendo trocas de experiências entre si e aumentando a eficiência na relação vendedor – consumidor; (3) inovação de produtos, pois com o CE é possível sentir e responder rapidamente às mudanças das necessidades e particularidades dos clientes, bem como reduzir o ciclo de vida de produzir e entregar produtos e serviços aos clientes; (4) novos canais de venda/distribuição para os produtos ou já existentes devido ao alcance direto na comunicação de informações dos sistemas de CE; (5) promoção de produtos através de um contato direto, rico em informações e permitindo a interatividade dos clientes junto aos produtos/serviços desejados; (6) customização em massa em virtude de maior acesso e interação com as informações, assim o CE permite que os novos produtos a serem criados, ou que os já existentes sejam customizados de maneiras inovadoras através da máxima participação do cliente no projeto do próprio produto ou serviço; e (7) novas oportunidades e modelos de negócios baseados na ampla disponibilidade de informações e sua distribuição direta aos clientes e fornecedores através dos sistemas de CE.

É de fundamental importância ainda, ressaltar que todas as vantagens identificadas no presente estudo, de nada adiantam e tão pouco dão garantias de uma vantagem competitiva para as empresas, se estas não realizarem um planejamento estratégico para o uso desta tecnologia que esteja de acordo com o tipo de negócio. Somente assim, com um planejamento adequado, é possível extrair os benefícios desta ferramenta que nos últimos anos tem aumentado sua relevância dentro das organizações.

Este estudo, por se tratar de um estudo onde se realizou apenas uma revisão bibliográfica ele não acrescenta novos conhecimentos empíricos ao meio acadêmico e nem ao meio profissional prático. Entretanto vale ressaltar que, nem por isso, ele perde a sua relevância científica. Sugerem-se, então, estudos futuros na área que possam vir a complementar e aprofundar o entendimento das aplicabilidades destas novas tecnologias de comunicação e informação tendo em vista a aplicabilidade empresarial, estratégica e de construção e manutenção de relacionamento com *stakeholders* e

shareholders. Também se verifica uma necessidade de maiores estudos longitudinais que visem identificar as conseqüências de investimentos e práticas eletrônicas de empresas nos seus resultados. Contudo este é um tema que merece atenção pois está em constante processo de evolução.

REFERÊNCIAS

ALBERTIN, Alberto Luiz. **Comércio eletrônico**: modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

ALMEIDA, Luiz Cláudio de Pinho (Org.). **O comércio, a internet e os organismos internacionais**: construindo a estrutura do comércio eletrônico. Rio de Janeiro: CNC, 1999.

AREAL, César; AZEVEDO, Tiago de. Simulação inteligente de mercados electrónicos. Disponível em: <<http://www.fe.up.pt>>. Acesso em: 15 jul. 2008.

BARROS, F. Portais de MRO perdem a inocência. **Computerworld**, ed. 340, 25 abr. 2001.

BUTTLE, Francis ; BURTON, Jamie. Does service failure influence customer loyalty? **Journal of Consumer Behavior**, v. 1, n. 3, p. 217-227, 2002.

DAY, George S. Maintining the competitive edge: creating and sustaining advantages in dynamic competitive environments. In: DAY, George S.; REIBSTEIN, David J. e Managing market relationships. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 28, n. 1, p. 24-30, 2000.

FINGAR, P.; KUMAR, H.; SHARMA, T. **Enterprise e-commerce**: the software component breakthrough for business-to-business commerce. Florida: Meghan-Kiffer, 2000.

FÜCHTER, Simone Keller. **Incorporação de novas tecnologias de informação e comunicação na área empresarial**: Um estudo de caso. 1999. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.

GULTINAN, Joseph P.; PAUL, Gordon W. **Marketing management**, eth ed. New York: McGraw-Hill, 1994.

GUMMESSON, Evert. Implementation requires a relationship marketing paradigm. **Journal of the Academy of Marketing Science**. v. 26, n. 3, p. 242-249, 1998.

HAGEL, J.; ARMSTRONG, A. **Net gain: expanding markets through virtual communities**. Harvard Business School Press, 1997.

HAX, Arnaldo C.. e WILDE II, Dean. L. **The Delta Project**. New York: Palgrave, 2001.

HITT, Michael A., IRELAND, R. D. e HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Pioneira Thomson Learnig, 2002.

HONEYCUTT JR., E.; FLAHERTY, T. B.; BENASSI, K.. Marketing industrial products on the internet. In: **Industrial Marketing Management**. New York: Elsevier Science, p. 63-72, 1998.

HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J. A.; PIERCY, N. F. **Estratégia de Marketing e posicionamento competitivo**. Prentice Hall: São Paulo, 2001.

HUTT, M. D.; SPEH, T. **Business marketing management: a strategic view of industrial and organizational markets**. Orlando: Dryden, 1998.

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

KALAKOTA, R.; WHINSTON, A. B. **Eletronic commerce: a manager's guide**. Addison Wesley INC, 1997.

KAPLAN, S.; SAWHNEY, M., E-hubs: the new b2b marketplaces. **Harvard Business Review**, Boston, May/June 2000.

KELLY, K. **New Rules for the New Economy**. Wired, September 1997.

KOTLER, Philip, JAIN, Dipak C. e MAESINCEE, Suvit. **Marketing em ação: uma abordagem para lucrar, crescer e reinventar**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. The internet: electronic commerce and electronic business. In: LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Management information systems:**

organization and technology in the networked enterprise. 6. ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2000. cap. 10, p. 290-329.

LOPES, Mikhail. Comunidades virtuais. **Revista Exame**, São Paulo, p.38-41, jan. 1999.

LYNCH, Daniel; LUNDQUIST, Leslie H. **Dinheiro digital**: o comércio na internet. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

MALONE, T. W.; YATES, J.; BENJAMIN, R. I. Electronic markets and electronic hierarchies. **Communications of the ACM**, v. 30, n. 6, June 1987.

MCKENNA, Regis. **Acesso total**: o novo conceito de marketing de atendimento. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

PEPPERS, Don e ROGERS, Martha. **Empresa 1:1**: instrumentos para competir na era da interatividade. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

PEREIRA, Marco Antonio. **Introdução à internet**. Disponível em: <<http://www.marco.eng.br/historia.htm>>. Acesso em: 13 ago. 2008.

PORTER, Michael. Strategy and the internet. **Harvard Business Review**, Boston, p. 63-78, Mar. 2001.

QUEIROZ, Mauricio Juca; YAMASHITA, Sandra Sayuri; TOLEDO, Geraldo Luciano. **Mercado Eletrônico e Estratégia de Marketing na Era da internet** – Estudo de caso Marketing. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pos-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2003.

SANTOS, Simone C. dos. Introdução ao comércio eletrônico. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE SOFTWARE, 14., João Pessoa, **Anais..** João Pessoa: UFRJ, CEFET-PB, 2000. p.177-190, 2000.

SESOLAK, S. Believe all the hype about b-2-b. Disponível em: <<http://www.reuters.com>>. Acesso em julho de 2008. **Reuters (Online)**, 4 mar. 2000.

SIGUAW, J. A.; ENZ, C. A.; NAMASIVAYAM, K. Adoption of information technology in U.S. hotels: strategically driven objectives. **Journal of Travel Research**, v. 39, p. 192-201, 2000.

SLATER, Stanley F. e OLSON, Eric M. Strategy type and performance: the influence of sales force management. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 8, p. 813-829, 2000.

STAIR, Ralph M. **Princípios de sistemas de informação**. 3 ed. Rio de Janeiro, LTC, 2002.

TAPSCOTT, D. **Digital Economy**: promise and peril in the age of networked intelligence. McGraw-Hill, 1996.

WALRAVENS, P.; **Understanding B2B e-commerce**: markets, business models, opportunities, and challenges. internet Media & Services, Global Equity Research, Lehman Brothers Research Reports, Lehman Brothers Inc., 14 Jan. 2000.

WEITZ, Barton A. e BRADFORD, Kevin D. Personal selling and sales management: a relationship marketing perspective. **Journal of Academy of Marketing Science**, v. 27, n. 2, p. 241-254, 1999.

Artigo:

Recebido em: 01/07/2009

Aceito em: 14/10/2009