

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
GRUPO DE ESTUDOS EM SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E DE APOIO À DECISÃO

**O RELACIONAMENTO DE COMÉRCIO ELETRÔNICO ENTRE
EMPRESA E REVENDEDOR: UM ESTUDO DE CASO**

Dissertação de Mestrado apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em Administração
da Universidade Federal do Rio Grande do Sul
como requisito parcial para a obtenção do grau de
Mestre em Administração.

ALESSANDRO NUNES DE SOUZA

Orientador: Prof. Dr. Norberto Hoppen

Porto Alegre, agosto de 2002.

"... A vida é realmente escuridão, exceto quando há um impulso.
E todo impulso é cego, exceto quando há saber.
E todo saber é vão, exceto quando há trabalho.
E todo trabalho é vazio, exceto quando há amor.
E quando trabalhais com amor,
vós vos unis a vós próprios,
e uns aos outros, e a Deus.
E que é trabalhar com amor ?
... É pôr em todas as coisas que fazeis
um sopro de vossa alma,
E saber que todos os abençoados mortos
vos rodeiam e vos observam...

... E o versado na ciência dos números
poderá falar-vos do mundo dos pesos e das medidas,
mas não vos poderá levar até lá,
Porque a visão de um homem
não empresta suas asas a outro homem.
E assim como cada um de vós se mantém isolado
na consciência de Deus,
assim cada um deve ter
sua própria compreensão de Deus
e sua própria interpretação das coisas da terra."
Gibran, "O Profeta"

"... Assim, exatamente como a água
não mantém sua forma constante,
também na guerra não há condições constantes.
Os cinco elementos
- água, fogo, madeira, metal, terra -
não são sempre igualmente predominantes;
as quatro estações dão lugar umas às outras.
Há dias curtos e longos;
a lua tem períodos minguantes e crescentes.
Quem conseguir modificar suas táticas
em relação ao adversário e,
dessa forma, sair vencedor,
pode ser denominado capitão celeste."
Sun Tzu, "A Arte da Guerra"

AGRADECIMENTOS

Ao CNPq, pelo apoio financeiro no decorrer do curso, sem o qual a realização do mesmo não seria possível;

À UFRGS, pelo ensino superior caracterizado pela qualidade, pela gratuidade e pela qualificação do corpo docente;

À Escola de Administração, em especial aos professores do GESID (Becker, Henrique, Cano, Denis) e aos funcionários da secretaria (Gabriela, Francele, Cláudia, Luiz Carlos, Neiva) pela acolhida e pelos amigos que fiz no período em que aí estudei;

Ao meu orientador, Prof. Norberto Hoppen, por toda compreensão, incentivo, apoio e atenção dispensados durante a realização deste trabalho. Tenho orgulho de ter trabalhado ao lado de profissional tão competente e dedicado, ao mesmo tempo amigo, a quem a rara palavra "mestre" se enquadra. Deixo aqui minha eterna gratidão por tudo, especialmente por acreditar em mim quando nem eu mais acreditava;

À Tintas Killing S.A. e toda sua equipe, em especial ao Jair, Rejane, Jean, Carla e Simone pela colaboração e atenção na realização deste trabalho;

Ao meu pai, pela exigência de um trabalho excelente. Apesar de muitas vezes não ter dito nada, como ele mesmo diz, "o silêncio fala por si só". Por tudo, muito obrigado, pai. Esse trabalho também é teu;

À minha mãe, pelas exigências, pelas críticas, pelos puxões de orelha, pelas críticas novamente, mas principalmente pela torcida, pois tenho certeza de que ninguém sofreu tanto neste mestrado quanto ela. Por tudo isso, muito obrigado, mãe. Esse trabalho também é teu;

Ao meu irmão, por me questionar quando eu iria terminar o mestrado. O peso desta pergunta era maior porque eu sei que a minha vitória representa a vitória dele. Desculpe-me pelas falhas nesta caminhada, mas chegamos ao fim. Muito obrigado por tudo, mano;

Aos meus amigos, em especial Fernando Cortes, aos meus colegas de curso (especialmente Eusebio, Daniela, Marta e nosso mascote "Tônico", Elisa, Luiz Antonio e Raquel), à minha avó e a todos que participaram direta ou indiretamente desta caminhada de maneira significativamente marcante, agradeço pelo carinho e pelo incentivo. A todos vocês, minha eterna amizade e companheirismo;

À Fernanda, a grande fonte de motivação na fase final deste trabalho. Pelo carinho, pelo amor, pela compreensão nas horas de ausência, pelo peculiar poder de transformar, com singelas palavras, desespero e stress em garra e foco. Te amo por tudo que tu representa para mim, desculpe-me pelas ausências e falhas que cometi e muito obrigado por tudo;

Por fim, dedico este trabalho e todo meu mestrado àquele que ensinou como me defender dos golpes da vida, como ser um bom padrinho, como lutar até o fim, e que me considerava como filho: ao meu tio e padrinho Paulo Nunes, a quem o destino impediu que comemorasse esta vitória comigo. Do lugar especial onde tu te encontra, receba meu forte abraço e meu eterno muito obrigado.

RESUMO

Este trabalho analisa o relacionamento negócio-a-consumidor (*business-to-consumer*) entre uma empresa do setor de tintas do Rio Grande do Sul e seus revendedores. O estudo busca questionar a visão destes revendedores sobre o comércio eletrônico e atendimento de suas necessidades pela empresa de tintas, com o objetivo de encontrar caminhos para minimizar o impacto do novo relacionamento. Aspectos como estrutura de TI, potencial de investimento em e-business, expectativas, receios, vantagens, desvantagens e satisfação com o comércio eletrônico, entre outros, foram questionados junto a estes revendedores, resultando num perfil defensivo, com expectativas quanto à agilidade no processo como um todo e com a obtenção de informações sobre produtos e assistência técnica via site, ao mesmo tempo em que há receio quanto à impessoalidade desta nova forma de relacionamento (devido à pouca cultura Internet dos revendedores) e quanto a investir em comércio eletrônico (motivado tanto pelo receio da TI quanto pela infra-estrutura tecnológica dada como suficiente atualmente implantada nestas empresas). Ao final, os resultados são comparados com o trabalho de Labres (2001), que mediu o impacto do relacionamento *business-to-business* entre a mesma empresa e seus grandes clientes.

ABSTRACT

This research analyses the business-to-consumer relationship among a company of inks in the State of Rio Grande do Sul (Brazil) and its resellers. The study questions the vision of these resellers about the electronic commerce and the attendance of their necessities through that company. Also aim to look for ways to minimize the impact of this new relationship. Aspects related to information technology (IT) structure, potential of investment in e-business, expectations, distrusts, advantages, disadvantages, satisfaction with the electronic commerce (EC) and others had been questioned to these resellers. The results present a defensive profile, with expectations for the agility in the process and attainment of information on products and technical assistance through web site. However, there are distrusts for the impersonality in this new kind of relationship (due to the low level of the resellers internet culture) and to invest in EC (motivated for the distrusts as far as the technological infrastructure currently installed in these companies and which is thought to be enough). At length, the results are compared to the Labres study (2001), which measured the impact of the business-to-business relationship among the companies of the same sector as aforesaid and its greatest customers.

SUMÁRIO

CAPÍTULO I - TEMA	10
1.1. Introdução	10
1.2. Problemática e justificativa	11
1.3. Questões de pesquisa.....	12
1.4. Objetivos.....	12
CAPÍTULO II - REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1. Internet e Tecnologia da Informação	14
2.2. Comércio eletrônico e tecnologia da informação.....	17
2.3. Estratégia e fidelização de clientes.....	23
2.4. Estratégia e confiança	27
2.5. Relacionamento empresa-cliente e os canais de distribuição	30
2.6. Síntese	33
CAPÍTULO III - METODOLOGIA.....	35
3.1. A empresa objeto do estudo	35
3.2. Desenho de pesquisa.....	35
3.3. Metodologia	38
CAPÍTULO IV - ANÁLISE DOS RESULTADOS	43
4.1. Especificações levantadas	43
4.2. Análise dos dados das entrevistas	43
4.3. Análise dos dados segundo os objetivos formulados	53
4.3.1. Análise do perfil dos revendedores com relação ao comércio eletrônico	54
4.3.2. Estudo do canal de distribuição entre a empresa e os revendedores.....	56
4.3.3. Identificação dos impactos causados pelo comércio eletrônico na empresa e na relação com revendedores.....	58
4.3.4. Avaliação dos requisitos a serem alterados ou excluídos do site Web da empresa.....	59
4.4. Síntese dos resultados	60
CAPÍTULO V - SÍNTESE E CONCLUSÕES	64
5.1. Conclusões	64
5.2. Limitações da pesquisa.....	66
5.3. Contribuições.....	66
5.4. Sugestões para trabalhos futuros	67
CAPÍTULO VI - REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO	68
Anexo A - Pesquisa baseada no modelo "Bullseye" de marketing estratégico na Internet (Vassos, 1997).....	71
Anexo B - Protocolo de Pesquisa (Cano, 1999)	75

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - O alto custo da baixa fidelidade (adaptado de Reichheld e Schefter, 2001)...	26
Tabela 2 - Tabela de amostragem	39
Tabela 3 - Análise da questão 1	44
Tabela 4 - Análise da questão 2	45
Tabela 5 - Análise da questão 3	45
Tabela 6 - Análise da questão 4	46
Tabela 7 - Análise da questão 5	46
Tabela 8 - Análise da questão 6	47
Tabela 9 - Análise da questão 7	48
Tabela 10 - Análise da questão 8	48
Tabela 11 - Análise da questão 9	49
Tabela 12 - Análise da questão 10	49
Tabela 13 - Investimentos x TI.	50
Tabela 14 - Expectativas x riscos.....	50
Tabela 15 - Desvantagens x riscos.....	51
Tabela 16 - Serviços x acesso ao comércio eletrônico.	51
Tabela 17 - Acesso ao site de comércio eletrônico da empresa x acesso ao comércio eletrônico.....	52
Tabela 18 - Vantagens x expectativas.	52
Tabela 19 - Serviços x TI.....	53
Tabela 20 - Vantagens x desvantagens.....	53

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Maiores pressões nos negócios, por categorias (Turban et alii, 2000).....	15
Quadro 2 - Definições de comércio eletrônico conforme a perspectiva (Kalakota e Whinston, 1997).....	17
Quadro 3 - Campos do conhecimento relacionados ao comércio eletrônico (adaptado de Turban et alii, 2000).....	18
Quadro 4 - Estrutura de análise de comércio eletrônico (adaptado de Albertin, 1999a).	20
Quadro 5 - Tipos de personalização (Pine II e Gilmore, 2000).	22
Quadro 6 - Dimensão da confiança versus espectro da estratégia (adaptado de Urban et alii, 2001).	28
Quadro 7 - Expectativas dos setores industriais e varejistas (Silva e Fischmann, 2000).	33
Quadro 8 - Relação entre objetivos específicos e variáveis/construtos.....	34
Quadro 9 - Questões da entrevista.	40
Quadro 10 - Quadro de análise de relacionamento no comércio eletrônico x perguntas do questionário.	42
Quadro 11 - Quadro de resultados.....	63

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - As maiores pressões nos negócios e o papel do comércio eletrônico (adaptado de Turban et alii, 2000).....	14
Figura 2 - Desenho de pesquisa.	36

CAPÍTULO I - TEMA

1.1. Introdução

O ambiente empresarial tem vivenciado várias mudanças nos últimos anos, as quais definiram novos contornos para os vários setores da economia e seus relacionamentos internos e externos, inclusive com os clientes e consumidores.

Algumas das principais características do novo ambiente empresarial são a globalização, a economia digital, o mercado eletrônico, a integração eletrônica, a customização em massa e as estratégias de negócio. Essas características estão diretamente relacionadas com o comércio eletrônico, principalmente por este ser um de seus grandes facilitadores e viabilizadores (Albertin, 2001a).

Nos dias atuais, termos como Internet e comércio eletrônico estão passando a fazer parte de nossa rotina. No ambiente de trabalho, nas escolas e universidades, nos órgãos públicos, nos bancos, enfim, em quase todos os relacionamentos que mantemos com organizações, a Internet está presente como um grande facilitador neste contato. Nesta mesma linha, o comércio eletrônico manifesta-se entre nós em relações de *home-banking*, compra de livros e de CD's via Internet, só para citar exemplos.

Este ambiente atualmente exige, por um lado, que a tecnologia da informação (TI) ofereça soluções e suporte para suas novas necessidades e, por outro lado, a identificação e aproveitamento de novas oportunidades que a TI oferece.

As mudanças tecnológicas nas indústrias de computadores e de telecomunicações têm aumentado as economias de escala e de escopo, ocasionando um profundo impacto no funcionamento das empresas. A tecnologia tem auxiliado na habilidade de manipular um grande volume de transações com um custo unitário médio decrescente, de apoiar operações geograficamente dispersas por intermédio do processamento distribuído e de oferecer novos produtos e canais de distribuição (Albertin, 2001b).

Chorafas apud Albertin (2001b) definiu que o ambiente digital altera significativamente a natureza dos negócios, sendo três desses pilares de infra-estrutura eletrônica: computadores, comunicações e software. Os outros são organizacionais: planejamento estratégico, marketing agressivo e capacidade de assimilar os aspectos relacionados com computadores.

Apte et al. (1990) argumentam que os setores têm passado por um período de turbulência e que essa situação prevalecerá nas próximas décadas. As maiores mudanças que têm afetado os setores estão relacionadas com a regulamentação dos mercados, a tecnologia e as preferências dos consumidores.

No estudo de fatores críticos de sucesso da administração de TI, as organizações brasileiras têm utilizado largamente a TI para interligar suas várias áreas, fornecedores e clientes, processar um número muito grande de transações e atender a uma quantidade de clientes de forma rápida, segura e, muitas vezes, personalizada (Albertin, 2001b).

De acordo com Laudon e Laudon (2000), os fluxos informacionais entre varejista e fabricante e entre fornecedor e distribuidor classificam estes relacionamentos como B2C (negócio-a-consumidor). No canal de distribuição, o varejista atua como consumidor e, com a adoção do comércio eletrônico e o valor agregado que este trás, ocorre uma mudança no relacionamento existente e, conseqüentemente, um impacto, o qual deve ser minimizado.

1.2. Problemática e justificativa

Estes relacionamentos, utilizando a Internet e o comércio eletrônico, também ocorrem em relações entre empresas e seus clientes, fornecedores e representantes. Este é o caso de uma indústria gaúcha do setor de tintas, solventes e adesivos, que já mantém relacionamentos do tipo negócio-a-negócio (B2B - *business-to-business*) com seus maiores clientes (grandes empresas). Segundo Labres (2001), os maiores objetivos desta empresa com a adoção do comércio eletrônico foram:

- a manutenção (ou aumento) da competitividade, através da integração da cadeia produtiva e a projeção dos serviços oriundos desta integração, como o controle e a reposição automática de estoque, possibilitando a redução de seus níveis;
- desintermediação de etapas e processos, principal elemento de redução de custos, analisando se todas as etapas e pessoas que estão entre a emissão da necessidade ou pedido do cliente e o efetivo recebimento da mercadoria são úteis;
- participação em concentração de mercado e de compras, através do fornecimento para grandes grupos concentradores de mercado e de compras ou para portais de compras, vendendo pela Internet num primeiro momento e conquistando novos clientes, num segundo momento, através de vantagens disponibilizadas com o comércio eletrônico;
- personalização de produtos e serviços, focado em marketing, com atendimento, produtos e serviços personalizados nos negócios realizados via comércio eletrônico;
- melhoria da imagem da empresa, através de palestras e divulgação da evolução das vendas on-line, mostrando uma ótima presença de mídia e uma imagem de empresa inovadora e com qualidade de produtos e serviços.

A habilidade que uma organização tem de criar e manter relacionamentos com seus clientes mais importantes é uma base duradoura para a vantagem competitiva. Construir e manter relacionamentos duradouros com os clientes exige atenção cuidadosa para detalhes e promessas feitas em reuniões, além de resposta imediata a novas solicitações. A nova era de marketing B2B baseia-se em um gerenciamento efetivo de relacionamento. Muitas empresas de marketing *business-to-business* criam o que pode ser chamado de "vantagem colaborativa" ao demonstrar habilidades especiais no gerenciamento de relacionamentos com seus principais clientes ou ao desenvolver estratégias inovadoras com seus parceiros de alianças. Essas empresas aprenderam como ser bons parceiros e essa habilidade superior de relacionamento é uma vantagem valiosa no mercado industrial (Hutt e Speh, 2002).

O marketing de relacionamento concentra todas as suas atividades em estabelecer, desenvolver e manter intercâmbios bem-sucedidos com clientes e outras partes. A criação e o gerenciamento de relacionamentos com clientes surgiu como uma prioridade estratégica importante na maioria das empresas por dois motivos: porque os clientes leais são muito mais lucrativos do que aqueles que são sensíveis a preço e quase não vêem diferença entre as ofertas alternativas, e porque uma empresa que é bem-sucedida no desenvolvimento de relacionamentos fortes com seus clientes assegura vantagens importantes e duradouras que os concorrentes têm dificuldade em entender, copiar ou desfazer (Hutt e Speh, 2002).

Agora, continuando a implantação de seus objetivos de comércio eletrônico, uma vez estabelecido o relacionamento B2B com sucesso, a empresa está voltada a criar uma cultura Internet com seus revendedores (varejistas), a fim de tornar mais ágil o processo de emissão de pedidos e mais eficiente a troca de informações entre eles e a empresa, bem como estreitar o marketing de relacionamento entre ambos. Este processo visa integrá-los via Web e agregar valor no canal de distribuição já existente, uma vez que os varejistas compõem, junto com o negociador, os dois principais canais para os produtores industriais.

Para que este processo ocorra, é necessário estudar as necessidades dos revendedores para posteriormente atendê-las no site Web, uma vez que este tipo de vendedor necessita de

um considerável conhecimento do produto, uma forte capacidade de comunicação e habilidade para trabalhar com diversos tipos de clientes (Weitz et alii apud Pinto, 1996). O estudo do impacto desta nova tecnologia dentro da própria empresa permitirá uma análise do relacionamento da mesma com seus revendedores. Esse impacto da tecnologia inclui mudanças no processamento de dados, manipulação de documentos, funções de usuário final, comunicações on-line, alto atendimento a clientes, vendas mais eficientes, habilidade de solicitar e obter serviços específicos, entre outros, influenciando o relacionamento e o comportamento da empresa e seus revendedores (Albertin, 2001a). A diminuição deste impacto consiste em torná-lo menos conflitante possível, seja no que tange ao aprendizado organizacional, seja na adaptação por parte dos revendedores.

Colocados estes elementos, este trabalho justifica-se tanto pelos dados obtidos, que poderão enriquecer os meios acadêmico e empresarial, bem como pela integração universidade-empresa, em vista do interesse da empresa pelo mesmo.

Para estudar a problemática descrita, utiliza-se como metodologia neste trabalho o estudo de caso, através da realização de entrevistas em profundidade, e aproveitando-se os resultados do estudo de caso de Labres (2001), realizado na mesma empresa. A oportunidade deste estudo destaca-se pela comparação dos públicos varejista (pesquisado neste trabalho) e grandes empresas (pesquisadas no trabalho de Labres) de uma mesma empresa no que se refere ao comércio eletrônico e à experiência com o site Web da mesma.

1.3. Questões de pesquisa

As questões que procura-se responder com este trabalho são:

- Quais impactos (internos e externos) o site Web causa no relacionamento entre a empresa e seus revendedores ?
- Quais as necessidades de revendedores que devem ser atendidas pelo comércio eletrônico da empresa ?

1.4. Objetivos

Objetivo geral:

- Identificar os impactos no relacionamento entre revendedor e empresa, sob a ótica do comércio eletrônico, considerando que as necessidades sejam atendidas e disponibilizadas dentro do site Web da empresa.

Objetivos específicos:

- Analisar o perfil dos revendedores da empresa com relação ao comércio eletrônico;
- Estudar o canal de distribuição entre a empresa e os revendedores;
- Identificar os impactos causados pelo comércio eletrônico na relação da empresa com seus revendedores;
- Comparar os resultados encontrados com os obtidos no relacionamento negócio-a-negócio;
- Avaliar os requisitos que devem ser alterados (ou excluídos) do site Web da empresa.

Definidas as questões de pesquisa e os objetivos, o Capítulo II apresenta o referencial teórico que serve de base para este trabalho. O referencial teórico é uma síntese dos principais temas de pesquisa que serviram para a definição dos construtos e variáveis, nos quais fundamentam-se os objetivos deste trabalho.

O Capítulo III trata da metodologia utilizada, do desenho e instrumento de pesquisa, do sistema de coleta de dados e da amostra, bem como a relação entre o instrumento de pesquisa e as variáveis e construtos.

A análise dos dados é apresentada no Capítulo IV, apresentando-se através das frequências das respostas e cruzamentos entre as mesmas, bem como comparando os dados analisados com os trabalhados por Labres (2001).

Por fim, o Capítulo V apresenta as conclusões, bem como limitações, contribuições e sugestões de continuidade deste trabalho. Nos Anexos encontram-se informações de suporte a este trabalho, respectivamente a pesquisa baseada no modelo "Bullseye" de marketing estratégico na Internet de Vassos (1997) e o protocolo de pesquisa de Cano (1999) sobre organizações virtuais.

CAPÍTULO II - REFERENCIAL TEÓRICO

Para entender a questão do impacto da Tecnologia da Informação (TI), torna-se necessário o entendimento do cenário da Internet, bem como o enquadramento do comércio eletrônico neste cenário. Da mesma forma, as necessidades dos revendedores estão relacionadas a questões sobre o comportamento do consumidor, entre elas a confiança, e o tratamento dado pela empresa a eles, tanto em termos de fidelização deste cliente quanto em termos de estratégia, e a influência destes temas sobre o canal de distribuição. Assim, este capítulo apresenta os principais temas que servem de base teórica para este trabalho.

2.1. Internet e Tecnologia da Informação

Há pouco menos de dez anos atrás, o uso comercial da Internet era considerado impróprio. De 1969 até os primeiros anos da década de 1990, a Internet estava restrita a usuários militares, acadêmicos e alguns pesquisadores em corporações (Tanenbaum, 1996). Mais de 150 milhões de pessoas ao redor do mundo tornaram-se usuárias da Internet desde 1994. A maioria destes novos usuários ficaria surpresa ao saber que 1994, quando houve o início da explosão do interesse público pela rede, na verdade marcava também o 25º aniversário da Internet (Hanson, 2000).

No novo mundo dos negócios, as companhias precisam reagir rápida e freqüentemente tanto para os problemas quanto para as oportunidades resultantes deste novo ambiente de negócios. Por causa das mudanças e do grau de incerteza acelerados no ambiente competitivo de amanhã, as organizações estão operando sob pressões maiores para produzir mais e mais rápido, usando cada vez menos recursos (Turban et alii, 2000). O relacionamento entre as pressões do negócio, as respostas organizacionais e o comércio eletrônico é mostrado na figura 1, ilustrando um modelo do novo mundo dos negócios.

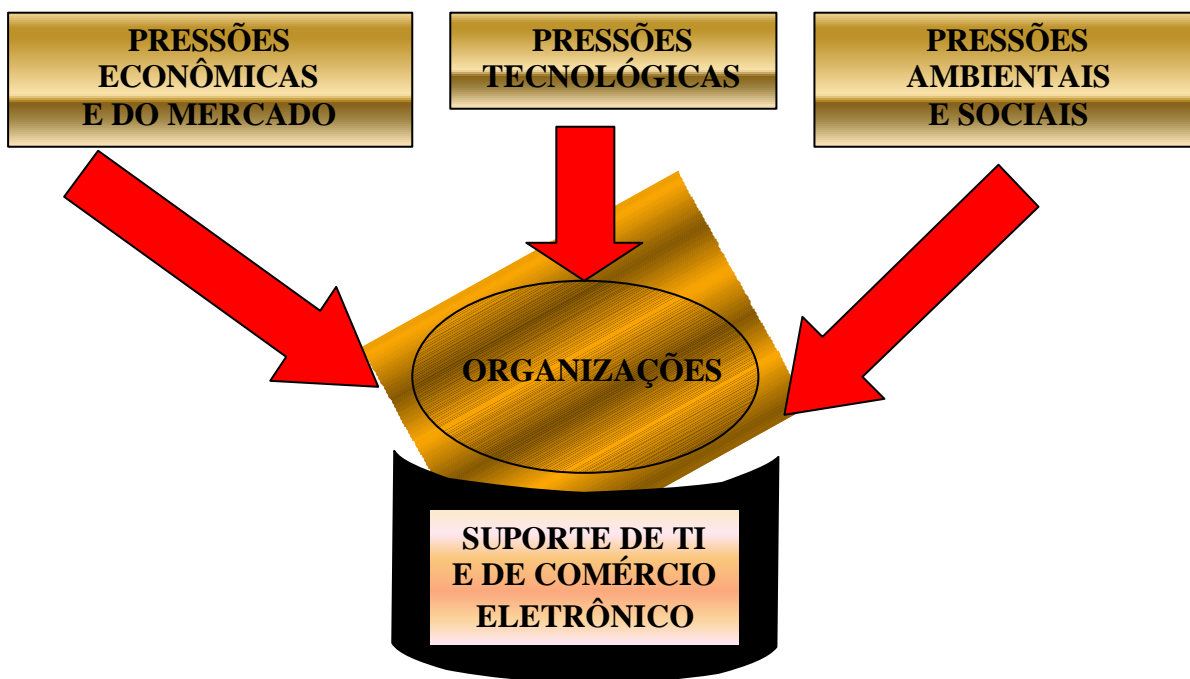


Figura 1 - As maiores pressões nos negócios e o papel do comércio eletrônico (adaptado de Turban et alii, 2000).

As maiores pressões nos negócios, por categorias, estão listadas no quadro 1:

Categoria	Pressões
Pressões econômicas e do mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Competição forte • Economia global • Acordos comerciais regionais (por exemplo: NAFTA, Mercosul) • Custo de mão-de-obra extremamente baixo em alguns países • Mudanças significantes e frequentes nos mercados • Poder aumentado dos consumidores
Pressões ambientais e sociais	<ul style="list-style-type: none"> • Natureza mutante da força de trabalho • Desregulamentações do governo • Contenção de subsídios do governo • Importância crescente de questões éticas e legais • Responsabilidade social crescente das organizações • Mudanças políticas rápidas
Pressões tecnológicas	<ul style="list-style-type: none"> • Obsolescência tecnológica rápida • Inovações e novas tecnologias crescentes • Sobrecarga de informação • Declínio rápido no custo da tecnologia X taxa de desempenho

Quadro 1 - Maiores pressões nos negócios, por categorias (Turban et alii, 2000).

A competição forte, aliada às mudanças econômicas globais, exigem cada vez mais das organizações, independente do mercado de atuação. As alterações constantes e significantes dos mercados transformam os consumidores no foco principal dos negócios, fazendo com que suas exigências delineiem as ações para que se obtenha as vantagens competitivas. Neste panorama de pressões, a tecnologia surgiu como um diferencial de mercado. Contudo, a própria tecnologia tornou-se uma pressão a ser enfrentada devido às inovações crescentes e à grande quantidade de informações.

As organizações têm buscado um uso cada vez mais intenso e amplo da TI, utilizando-a como uma poderosa ferramenta que altera as bases de competitividade, estratégicas e operacionais das empresas. As organizações passaram a realizar seu planejamento e criar estratégias voltadas para o futuro, tendo como uma de suas principais bases a TI, em virtude de seus impactos sociais e empresariais (Albertin, 1999c). Segundo Castells (1996), um paradigma tecno-econômico é um "*cluster*" de inovações técnicas, organizacionais e gerenciais interrelacionadas cujas vantagens estão para ser encontradas não só numa nova faixa de produtos e sistemas, mas em grande parte na dinâmica da estrutura de custo relativa de todas as possíveis entradas para a produção. Em cada novo paradigma, uma entrada ou conjunto de entradas particular pode ser descrito como o "fator chave" naquele paradigma, caracterizado pela queda dos custos relativos e pela disponibilidade universal. A mudança contemporânea de paradigma deve ser vista como um deslocamento de uma tecnologia baseada primariamente em entradas baratas de energia para uma predominantemente baseada em entrada baratas de informação derivadas de avanços em microeletrônica e tecnologia de telecomunicações.

O ambiente empresarial, em nível mundial e nacional, tem passado por profundas mudanças nos últimos anos, as quais têm sido consideradas diretamente relacionadas com a TI. Essa relação engloba desde o surgimento de novas tecnologias, ou novas aplicações, para atender às necessidades do novo ambiente, até o aparecimento de oportunidades criadas pelas

novas tecnologias ou novas formas de sua aplicação. Nesse novo ambiente, empresas de vários setores têm considerado imprescindível realizar significativos investimentos em TI, passando a ter seus produtos, serviços e processos fundamentalmente apoiados nessa tecnologia. Os administradores têm procurado mais conhecimento do valor estratégico de TI e dos aspectos dos projetos dessa tecnologia, considerando suas particularidades e as melhores práticas de seu gerenciamento, constatando que esse conhecimento é essencial, pelo investimento que representa e pela dependência cada vez mais significativa que as organizações têm de TI (Albertin, 2001b; Foina, 2001).

Madnick apud Albertin (2001b) argumenta que as oportunidades de TI e as forças de negócios levarão a uma elevada conectividade, possibilitando novas formas de relacionamentos entre organizações e aumentando a produtividade dos grupos.

A tendência é de que a TI não irá simplesmente automatizar o que existe hoje. De acordo com as previsões de Malone et alii (1987), não podemos esperar que o mundo interconectado eletronicamente de amanhã seja simplesmente uma versão mais rápida e mais eficiente daquele que conhecemos hoje. Ao contrário, podemos esperar mudanças fundamentais, com empresas e mercados organizando o fluxo de bens e serviços na mesma economia.

Entende-se, de acordo com Silva e Fischmann (2000), por implantação bem-sucedida de uma tecnologia de informação organizações que conseguem se apropriar de seus benefícios e integrá-la a outras ferramentas de gestão, aprimorando-as. Para isso, são condições básicas:

1. Considerar a adoção da tecnologia como variável de decisão estratégica;
2. Ter confiança na tecnologia;
3. Buscar desenvolver abertura e confiança mútua entre empresas;
4. Compreender o processo de abastecimento do cliente e a forma de operação do fornecedor, procurando respeitar as especificidades de produtos e processos;
5. Buscar estabelecer conexão com parceiros que tenham objetivos estratégicos semelhantes;
6. Ter a expectativa de que haverá mudança no eixo de poder em algumas áreas da empresa e, com a evolução do processo, na distribuição de poder entre as organizações na cadeia, o que poderá ser uma fonte importante de barreiras ou resistências;
7. Desenvolver, de preferência em conjunto com o parceiro, políticas e sistemáticas internas (em ambas as empresas) para vender a idéia do projeto;
8. Ter consciência de que os benefícios significativos virão a médio e longo prazo;
9. Desenvolver a visão da interface da tecnologia com outras ferramentas de gestão;
10. Desenvolver e incentivar o aprendizado contínuo sobre a tecnologia adotada e a respeito de outras potenciais tecnologias a serem adotadas.

As companhias notaram que poderiam utilizar a Web para se comunicarem mais efetivamente, reduzindo-se tempo de ação e, conseqüentemente, as pressões nos negócios. Esta nova Web, combinada com a força da tecnologia de e-mail inicial, criou um mecanismo inteiramente novo e efetivo para relacionar-se com os clientes. As companhias e organizações repentinamente tornaram-se aptas para criar material de marketing que possuísse alcance global a um custo muito baixo. Pequenas empresas poderiam competir ofensivamente com grandes companhias no mundo. Clientes poderiam rapidamente encontrar um produto e informações de uma companhia a um clique de mouse. Mais excitante ainda, as companhias e os clientes poderiam engajar-se num diálogo e aprender um com o outro. Esta nova ferramenta, uma Internet fácil de usar e comercialmente disponível, criou uma revolução (Hanson, 2000).

2.2. Comércio eletrônico e tecnologia da informação

Dentro desta revolução gerada pela Internet, emerge então o **comércio eletrônico**, um novo conceito que descreve o processo de compra e venda ou troca de produtos, serviços e informações via redes de computador, incluindo a Internet. Contudo, dependendo da perspectiva, o comércio eletrônico possui diferentes definições, conforme o quadro 2:

Perspectiva	Definição de comércio eletrônico
Comunicações	Entrega de informações, produtos, serviços ou pagamentos via linhas telefônicas, redes de computador ou qualquer outro meio.
Processo de negócio	Aplicação de tecnologia favorável à automação de transações de negócio e workflows.
Serviço	Ferramenta que trata o desejo de empresas, consumidores e gerências para cortar custos de serviços enquanto aumenta a qualidade dos bens e a velocidade de entrega do serviço.
Online	Capacidade de comprar e vender produtos e informações na Internet e outros serviços online.

Quadro 2 - Definições de comércio eletrônico conforme a perspectiva (Kalakota e Whinston, 1997).

O termo comércio é visto por alguns como transações conduzidas entre parceiros de negócio (Turban et alii, 2000), considerando transações como as trocas que ocorrem quando uma entidade econômica vende um produto ou serviço a outra entidade (Kalakota e Whinston, 1997). Portanto, o termo comércio eletrônico parece ser um pouco restrito para algumas pessoas. Assim, muitos usam o termo **e-business**, referindo-se a uma definição mais abrangente de comércio eletrônico, não só comprando e vendendo mas também servindo clientes, colaborando com parceiros de negócio e conduzindo transações eletrônicas dentro de uma organização. De acordo com Lou Gerstner, CEO (Chief Executive Officer) da IBM: "O e-business é tudo sobre o ciclo de tempo, velocidade, globalização, produtividade aumentada, obtenção de novos clientes e compartilhamento de conhecimento entre instituições para obter vantagem competitiva" (Turban et alii, 2000). As empresas que estavam entrando no mundo on-line focalizaram o estabelecimento da marca e o suporte técnico. Depois, acrescentaram equipes Web de e-commerce para automatizar os processos existentes. Agora, a gerência compreende que todos na empresa precisam se comunicar com o novo e-customer (Siegel, 2000). Neste trabalho, será utilizado o termo comércio eletrônico como equivalente ao termo e-business.

O comércio eletrônico, sendo um novo campo, está ainda desenvolvendo seus fundamentos teóricos. Entretanto, possui uma natureza interdisciplinar, como podemos ver no quadro 3:

Campo do conhecimento	Questões relevantes ao comércio eletrônico
Marketing	Questões comuns ao marketing offline, como custo-benefício e estratégias de anúncio; estratégia de marketing online; quiosques interativos; canais de distribuição.
Produção	Logística; cadeias de suprimentos e distribuição.
Ciências da computação	Linguagens; multimídia; redes; agentes inteligentes.
Comportamento do consumidor e psicologia	Comportamento do consumidor/ vendedor; relação entre cultura e atitude do consumidor.
Finanças	Transações online; estoques; bancos e mercados financeiros.
Economia	Teorias micro e macro-econômicas; impactos econômicos nas empresas.
Sistemas de informações gerenciais	Análise e integração de sistemas; planejamento; implementação; segurança; sistemas de pagamento.
Contabilidade e auditoria	Auditoria de transações eletrônicas; justificativas de custo-benefício.
Administração	Teorias e abordagens administrativas.
Ética e legislação do negócio	Legislação internacional; ética.
Outros campos	Linguística; robótica e sistemas sensores; pesquisa operacional; estatística; política pública.

Quadro 3 - Campos do conhecimento relacionados ao comércio eletrônico (adaptado de Turban et alii, 2000).

Como pôde ser observado no quadro 3, muitos dos campos de conhecimento que aplicamos no comércio online são utilizados no negócio tradicional, offline. Muitos dos passos necessários para obter-se sucesso em um negócio tradicional também são aplicados no comércio eletrônico. Segundo Huff et alii (2000), os nove fatores críticos de sucesso para o comércio eletrônico são:

1. Adicionar valor: deve-se criar valor adicionado para a oferta online através de conveniência, valor de informação, desintermediação, reintermediação, preço e escolha;
2. Focar em um nicho, depois expandir: escolha um ponto inicial de mercado, cresça, desenvolva, e depois expanda seu foco;
3. Manter a flexibilidade: esteja atento às oportunidades e sempre revise a sua estratégia;
4. Segmentar geograficamente: considere o mundo inteiro como um mercado, e planeje como atendê-lo;
5. Usar a tecnologia certa: meça as vantagens entre a terceirização de desenvolvimento da loja ou aluguel de equipamento ou de ter sua própria equipe e recursos. Gerencie a segurança e a escalabilidade;
6. Gerenciar as percepções críticas: analise a presença, a marca e a confiança apresentados online;
7. Oferecer um serviço excepcional ao cliente: tenha responsabilidade ao atender o cliente e ofereça opções de atendimento que o deixem confortável;
8. Criar conectividade efetiva: mantenha-se online 24 horas por dia, 7 dias por semana;
9. Entender a cultura Internet: evite spam, registro antes de navegar no site, uso de gráficos excessivo, janelas secundárias de browser, ausência de uma página com FAQ (Frequently Asked Questions - Questões Frequentemente Feitas).

Uma classificação comum do comércio eletrônico, definido quanto a natureza da transação e que será utilizada como referência neste trabalho, é a seguinte (Turban et alii, 2000):

- Negócio-a-negócio (B2B - business-to-business): a maioria do comércio eletrônico atual é deste tipo. Inclui transações IOS (Interorganizational Information Systems - sistemas de informação interorganizacionais) e de mercado eletrônico entre organizações;
- Negócio-a-consumidor (B2C - business-to-consumer): são transações de varejo com compradores individuais;
- Consumidor-a-consumidor (C2C - consumer-to-consumer): nesta categoria, o consumidor vende diretamente para o consumidor. Ocorre em sites de leilões, anúncios eletrônicos e classificados;
- Consumidor-a-negócio (C2B - consumer-to-business): inclui os indivíduos que vendem produtos ou serviços para organizações, bem como indivíduos que procuram vendedores, interagem com eles e concluem uma transação;
- Comércio eletrônico sem negócio: são instituições acadêmicas, não-governamentais, religiosas, sociais ou até agências governamentais que utilizam vários tipos de comércio eletrônico para reduzir custos ou melhorar suas operações ou o atendimento ao cliente;
- Comércio eletrônico intraorganizacional: é o comércio eletrônico realizado através de intranets, vendendo treinamentos online ou produtos corporativos para os empregados.

Neste trabalho, será utilizada a abordagem do comércio eletrônico B2C (negócio-a-consumidor), estudando-se o relacionamento entre uma empresa do setor de tintas, adesivos e solventes do Estado do Rio Grande do Sul e os seus revendedores, relacionamento assim classificado baseando-se nos fluxos informacionais entre varejista e fabricante, fornecedor e distribuidor, conforme Laudon e Laudon (2000). Segundo De Angelo e Da Silveira (1996), as vendas on-line criam vantagens em relação ao varejo tradicional como comodidade de compra de casa ou escritório, maior quantidade de informação, respostas rápidas às condições de mercado, redução dos custos de impressão e postagem, redução de custos de manutenção, menos discussões com clientes e desenvolvimento de relações duradouras com consumidores.

Segundo Albertin (1999a), os aspectos e contribuições do comércio eletrônico podem ser classificadas em categorias, permitindo a criação de uma estrutura de análise como a do quadro 4. Esta estrutura de análise servirá para medir o impacto causado pelo comércio eletrônico pelo site Web. O relacionamento com clientes e fornecedores tende a ser significativamente alterado com a adoção intensa do comércio eletrônico (Albertin, 1999b). Os motivos são variados: eliminação de intermediários, diminuição da interação face-a-face, integração eletrônica disponível e facilmente acessível, maior informação sobre o cliente, entre outros. Os produtos e serviços atuais nem sempre são adequados às novas formas de interação, divulgação, venda, distribuição e outras, possibilitadas pelo comércio eletrônico, tanto na forma como no conteúdo. Porém, o comércio eletrônico oferece novas e revolucionárias maneiras de se realizar os processos de negócio. O comércio eletrônico oferece uma grande quantidade de novas oportunidades para as organizações, exigindo que elas alterem significativamente suas estratégias, sob a pena de serem definitivamente superadas pelos demais participantes, sejam eles do próprio setor ou não. O comprometimento organizacional é imprescindível para a utilização com sucesso de um sistema de comércio eletrônico. Este comprometimento inclui significativos investimentos para criação e manutenção dos sistemas, administração de mudanças organizacionais profundas, gerenciamento de riscos, etc. A maioria dos envolvidos com tecnologia acreditam que uma tecnologia sozinha não resolve aspectos nem cria vantagens, mesmo as de comércio eletrônico. A tecnologia precisa ser integrada a uma organização, com os aspectos de gerenciamento de mudanças relacionados com a resistência das pessoas a novos conceitos e idéias (Albertin, 1999a).

Dimensões	Aspectos	Contribuições
Clientes e fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> • Adoção • Relacionamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Relacionamento
Produtos e serviços	<ul style="list-style-type: none"> • Adequação 	<ul style="list-style-type: none"> • Customização • Inovação • Mudanças no canal • Promoção
Organização	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégia • Comprometimento 	<ul style="list-style-type: none"> • Novas oportunidades
Tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> • Privacidade e segurança • Sistemas eletrônicos de pagamento • Aspectos de implementação • Aspectos legais 	<ul style="list-style-type: none"> • Infra-estrutura pública

Quadro 4 - Estrutura de análise de comércio eletrônico (adaptado de Albertin, 1999a).

A análise de Comércio Eletrônico (CE) deve ter como base principal duas dimensões: aspectos a serem considerados na utilização do comércio eletrônico e as contribuições que a utilização de comércio eletrônico oferece às organizações. A relação entre essas dimensões é denominada Estrutura de Análise de Comércio Eletrônico (Albertin, 2001a).

As contribuições de TI são as seguintes:

- **Relacionamento:** a visão tradicional de uma empresa com fronteiras claras, relações limitadas com parceiros e mercados estáveis está evoluindo. Atualmente, as tecnologias podem alavancar um redesenho das relações interorganizacionais, permitindo às companhias melhorarem a coleta de informações sobre seu ambiente de além da fronteira, estabelecerem parcerias baseadas em meios eletrônicos com seus clientes e fornecedores e compartilharem plataformas e mercados eletrônicos com seus concorrentes.
As empresas se comunicam com seus clientes por meio de várias mídias. Por muitos anos, as tecnologias vêm alterando profundamente a visão tradicional de mídia de marketing, compra e venda. Os ambientes intermediados por computadores, tal como a Internet, permitem uma outra maneira de alcançar os consumidores e incentivam compradores e vendedores a incrementarem sua utilização, por possibilitar melhora na comunicação com seus clientes, mais eficiência nas relações de vendas e mais atratividade nos seus mercados.
- **Customização em massa:** a natureza baseada em informação dos processos de TI permite que os novos produtos a serem criados ou já existentes sejam customizados de maneiras inovadoras. A customização em massa oferece a oportunidade de o cliente tomar parte do projeto do próprio produto ou serviço. Segundo Pine II e Gilmore (2000), os tipos de personalização são (ver quadro 5):
 - ❖ **Personalização colaborativa ou experiência exploratória:** aqui a empresa interage diretamente com o cliente para definir o que necessita e, em seguida, faz o produto. Primeiro modifica sua representação e, em seguida, o produto em si. O valor final surgirá do trabalho conjunto;
 - ❖ **Personalização adaptativa ou experiência real:** neste caso, não muda o produto nem a representação: o cliente "personaliza" ambos a partir de certa funcionalidade incluída na oferta. Enfrentando uma multiplicidade de ofertas, deve encontrar a que melhor se adapte a suas necessidades e requisitos. Em decorrência disso, é o cliente que define o valor;

- ❖ Personalização cosmética ou experiência gratificante: quando se trata apenas de "personalizar" a representação, a empresa gera diferentes opções para um mesmo produto. Modificam-se as "formas" de um produto que parece especialmente projetado para o cliente;
- ❖ Personalização transparente ou experiência elusiva: o cliente recebe uma oferta sob medida sem se dar conta, explicitamente, do processo de personalização ocorrido. Aplica-se essa modalidade para se evitar repetir várias vezes a tarefa de registrar as informações necessárias para personalizar o produto.
- Inovação de produtos: a flexibilidade e o poder de resposta são as novas regras no ambiente empresarial atual, facultadas pela TI. A estratégia de produzir e vender da era industrial foi substituída pela de sentir e responder rapidamente às mudanças das necessidades e particularidades dos clientes.
Além disso, com base na sua natureza instantânea, os sistemas de TI permitem reduzir o ciclo de vida de produzir e entregar produtos e serviços.
- Novos canais de venda e distribuição: em virtude de seu alcance direto e sua natureza bidirecional na comunicação de informações, os sistemas de TI representam um novo canal de vendas e distribuição para os produtos, existentes ou novos.
- Promoção de produtos: por meio de um contato direto, rico em informação e interativo com os clientes, a TI pode melhorar a promoção dos produtos e serviços.
- Novas oportunidades de negócio: alterando as estruturas dos setores, os sistemas de TI ensejam o surgimento de novos modelos de negócios, baseados na ampla disponibilidade de informações e sua distribuição direta aos clientes e fornecedores.
- Estratégia competitiva: a TI pode colaborar com a estratégia competitiva das empresas ao:
 - ❖ Proporcionar vantagens de custos;
 - ❖ Permitir a diferenciação de seus produtos e serviços;
 - ❖ Possibilitar melhor relacionamento com clientes;
 - ❖ Permitir a entrada mais fácil em alguns mercados;
 - ❖ Possibilitar o estabelecimento de barreiras de entrada;
 - ❖ Auxiliar a introdução de produtos substitutos;
 - ❖ Facilitar a eliminação de intermediários;
 - ❖ Facultar o surgimento de novos intermediários que adicionem valor por meio de informação;
 - ❖ Permitir novas estratégias competitivas com o uso de sua tecnologia.
- Economia direta: utilizando uma infra-estrutura digital pública e compartilhada, tal como a Internet, comparada a uma infra-estrutura própria, a TI pode reduzir significativamente os custos de comercialização, distribuição e serviços a clientes.
- Infra-estrutura pública: a criação e utilização de uma infra-estrutura pública, que seja composta de equipamentos de acesso, estruturas de alcance local e redes globais de informações, é a forma de garantir o fácil e livre acesso a um custo não proibitivo ao ambiente digital da TI.

	Colaborativa	Adaptativa	Cosmética	Transparente
Natureza da oferta	Personalizada	Personalizável	Pré-armada	Pré-armável
Natureza do valor	Mutuamente determinado	Derivado em forma independente	Ostentivo	Indiscriminável
Características do processo	Compartilhável	Ajustável	Pós-datável	Previsível
Natureza da interação	Direta	Indireta	Aberta	Encoberta
Método de aprendizado	Conversa	Requisito	Reconhecimento	Observação
Base da experiência	Exploração	Experimentação	Gratificação	Descobrimto

Quadro 5 - Tipos de personalização (Pine II e Gilmore, 2000).

A utilização de TI significa uma mudança, muitas vezes profunda, na organização, que deve ser planejada e preparada para que se garanta seu sucesso. A falta de entendimento do processo de intervenção, por parte do expressivo número de seus líderes, tem sido considerada uma de suas principais causas de fracassos. Os pontos relevantes do processo de intervenção nas organizações, denominados variáveis, precisam ser estudados e tratados para a criação de um ambiente propício para o seu sucesso (Albertin, 1996).

Essas variáveis foram classificadas em três categorias:

1. Cenário:

- História da organização: a propensão à utilização de TI é construída ao longo da história da organização, sendo um reflexo de sua postura perante novos desafios tecnológicos, podendo ainda ser entendida por meio dos estágios de utilização de TI da organização, dos produtos de TI, dos ambientes de TI, entre outras teorias. Para aumentar as chances de sucesso na implementação de TI, a organização precisa ser preparada, devendo-se esperar o momento certo.
- Estratégia de negócio: a organização precisa saber aonde quer chegar e como o fará, para poder estabelecer suas prioridades e decidir, entre outras coisas, que TI's serão importantes para isso. Por outro lado, a área de TI precisa entender de tecnologia e do negócio da organização para poder sugerir sua aplicabilidade, tanto para a operacionalização como para a estratégia competitiva da organização, assim como a alta gerência e demais áreas organizacionais precisam ter conhecimento da TI para entender e aproveitar a sua potencialidade.
- Importância do projeto: a TI a ser implementada deve ser entendida como importante para a organização, seja na sua operacionalização, seja na sua estratégia competitiva. É muito difícil ter sucesso na implementação de uma TI que a organização não considera e percebe como importante e necessária.
- Conflitos: os conflitos existentes na organização devem ser entendidos e, sempre que possível, eliminados. A TI implementada em um ambiente com muitos conflitos refleti-los-á.
- Recursos: a TI de uma organização pode ser considerada um investimento que requer certa quantidade de recursos, sejam financeiros, humanos, materiais, etc., sendo impossível utilizá-la sem sua disponibilidade adequada. É necessário, porém, que esta seja controlada e sua necessidade comprovada por meio de benefícios organizacionais, tangíveis ou intangíveis.

2. Atores:

- Apoio da alta gerência: um projeto de TI que não tenha o apoio de um executivo da organização com poder suficiente para garantir sua continuidade e os recursos necessários terá grande chance de fracasso. Além do apoio em relação ao poder, a alta gerência deve deixar clara sua convicção da importância do projeto para a estratégia do negócio por meio de suas atitudes, o que inclui o aspecto referente a alinhamento estratégico.
- Patrocinador: deve haver um executivo que tenha o papel de patrocinador do projeto de TI que, com sua atitude, demonstre a importância do projeto e da própria TI, garanta sua continuidade com a alta gerência e resolva os possíveis conflitos entre os participantes.
- Equipe: as equipes devem trabalhar coesas e em acordo com o objetivo comum, o projeto de TI. Essa união também deve existir entre o patrocinador e as equipes.
- Usuários: a cultura e a experiência de utilização de TI dos usuários devem ser compatíveis com o projeto a ser executado, bem como com a própria área de TI e vice-versa.
- Capacitação: os membros envolvidos no projeto de TI devem ter uma capacitação funcional e técnica compatível com as características da TI e com as necessidades da organização ou terem um plano para adquiri-la em tempo adequado.

3. Planejamento da intervenção:

- Impactos sociais: todas as implementações de TI afetam o ambiente social da organização e o modo de trabalhar de seus participantes. Esses impactos devem ser previstos, estudados e trabalhados por meio de esclarecimentos, envolvimento, eliminação de dúvidas e medos, facilitadores de mudança, etc.
- Estratégia de intervenção: com base no conhecimento da organização e dos impactos futuros, devem-se formular as estratégias de intervenção e proceder ao seu planejamento.
- Prevenção: deve-se estudar a organização e os impactos para elaborar as atividades necessárias para prevenir as possíveis barreiras e vencer as inevitáveis.
- Esclarecimento e envolvimento: toda a organização deve saber a importância do projeto e da própria TI, ter conhecimento de suas informações relevantes e ser envolvida no esforço comum. Isso pode ser conseguido por intermédio de treinamento, reuniões, encontros formais ou informais, entre outros.
- Disseminação e desmitificação: todo o planejamento de intervenção feito para a implementação de TI deve considerar a disseminação da cultura de TI, bem como a sua desmitificação, para garantir um bom entendimento e a eliminação de possíveis resistências.

2.3. Estratégia e fidelização de clientes

Num nível básico, os mercados eletrônicos podem ser vistos como mercados facilitados pela TI. Nos mercados eletrônicos, compradores e vendedores estão juntos num local de vendas e trocam informações relacionadas a preço, especificações de produto e termos da negociação, e um mecanismo dinâmico de precificação facilita as transações entre as empresas (Grewal et alii, 2001). Os mesmos autores também teorizam que a natureza da participação organizacional num mercado eletrônico depende da motivação e habilidade da empresa. A literatura em diversos campos, tais como comportamento do consumidor, comportamento organizacional e estratégia de marketing enfatizam a importância tanto da motivação quanto da habilidade.

O verdadeiro árbitro do sucesso nos negócios é o valor econômico, medido pela lucratividade contínua. Ser o primeiro a chegar em um determinado setor não garante vantagem competitiva em longo prazo. As dimensões básicas da estratégia permanecem válidas: lucratividade, proposta de valor original, cadeia de valor distintiva, negociações ponderadas, escolhas mutuamente vantajosas e continuidade - ou coerência - de direção (Ticoll, 2001).

Existe uma forte tendência a que as trocas organizacionais transformem-se em relações de longo prazo. Dentro de tais circunstâncias, as trocas precisam ser planejadas e administradas, ao invés de serem conduzidas em uma base "ad hoc". À medida em que as trocas deixam de ser encaradas como eventos isolados e passam a ser entendidas no âmbito do relacionamento a longo prazo, amplia-se o seu escopo, isto é, a troca passa a considerar outros aspectos relacionados tanto ao seu objeto quanto aos seus agentes. O objeto é ampliado, deixando-se de trocar, simplesmente, produto físico por dinheiro, passando-se a trocar também serviços agregados por maior satisfação do cliente, credibilidade, continuidade do relacionamento e, provavelmente, ampliação do volume de negócios e maior fidelidade dos clientes (Slongo, 1992).

As empresas pioneiras do comércio eletrônico sabem que a fidelidade é uma necessidade econômica - captar clientes na Internet é extremamente caro - e também competitiva: em qualquer setor, alguma empresa descobrirá como extrair todo o potencial da Internet, a fim de gerar um valor excepcional para os clientes, e estabelecerá com eles relações muito mais rentáveis, à custa dos concorrentes menos ágeis. Quando aplicamos a mesma metodologia para analisar o ciclo de vida dos clientes em diversos setores do comércio eletrônico - livros, vestuário, venda no varejo de alimentos e bens de consumo eletrônicos, por exemplo -, descobrimos que as regras clássicas da fidelidade continuam válidas. Na verdade, o padrão geral de prejuízos iniciais, seguidos de lucros crescentes, se acentua na Internet (Reichheld e Schefter, 2001).

No início de um relacionamento, segundo os mesmos autores, os custos de aquisição de um cliente são significativamente mais altos na Internet do que nos canais varejistas tradicionais. No comércio eletrônico de vestuário, por exemplo, os novos clientes custam entre 20% e 40% mais para as empresas puramente de Internet do que para os varejistas convencionais, tanto com lojas físicas como virtuais. Nos anos seguintes, contudo, a lucratividade cresce a uma velocidade surpreendente. Ainda no exemplo do comércio eletrônico de vestuário, os clientes fiéis compram o dobro (ou mais) ao fim de 24 ou 30 meses de relação com um varejista eletrônico do que nos primeiros seis meses. Além disso, uma vez que na Internet é relativamente fácil expandir a gama de produtos oferecidos, esses varejistas conseguem vender cada vez mais produtos para os mesmos clientes. As evidências indicam que o cliente on-line tende a consolidar suas compras em um site, que se converte em parte de sua rotina diária.

Além de comprar mais, os clientes fiéis costumam recomendar seus fornecedores a outros clientes potenciais, o que gera uma fonte adicional de receitas para esses fornecedores. As referências constituem uma arma de peso no comércio tradicional e a Internet amplifica os efeitos da publicidade "boca a boca". Os consumidores on-line podem, por exemplo, enviar mensagens de correio eletrônico a dezenas de amigos e parentes, recomendando-lhes determinado site ou produto encontrado na rede. E, como os clientes captados por meio de recomendações têm um custo de aquisição menor, começam a gerar lucros em pouco tempo de seu ciclo de vida (Reichheld e Schefter, 2001).

O resultado da combinação de todos esses fatores indica que o valor da fidelidade na Internet é freqüentemente muito maior do que no mundo físico. Para as empresas com operações na Internet, uma coisa está clara: somente as que alcançarem níveis extraordinários de fidelização de clientes poderão gerar lucros superiores em longo prazo. Segundo a pesquisa

destes autores, quando perguntado aos compradores on-line quais eram os atributos mais importantes de um site de compras, a primeira resposta foi: "um site que eu conheça e em que confie". Outros atributos, como menor preço ou maior variedade, ficaram esquecidos na pesquisa. Não é o preço que domina a Internet: é a confiança. Quando os clientes confiam num site de compras, ficam muito mais propensos a compartilhar informações pessoais com a empresa que o administra. Essas informações permitem à empresa estabelecer um relacionamento mais íntimo e oferecer produtos e serviços adequados às preferências individuais de cada comprador, o que, por sua vez, reforça a confiança e a fidelidade dos clientes. Para esse autores, um círculo virtuoso desse tipo pode transformar-se numa vantagem duradoura sobre os concorrentes. Segundo Viana (1999), a satisfação dos clientes implica diretamente no incremento da lealdade, no aumento da tolerância de preços, na diminuição dos custos das transações futuras, na redução dos custos derivados das falhas de bens e serviços, na redução dos custos de atração de novos clientes e no incremento da reputação global da empresa.

Entretanto, a ausência de foco torna muito mais difícil a conquista da fidelidade. Os clientes querem sites de formato simples, rápidos e fáceis de usar. Quanto maior é o espectro de consumidores que a empresa tenta alcançar, mais complexo se torna o site. Com o propósito de ser "tudo para todos" - adaptando-se a todos os níveis de conhecimento técnico, todas as exigências de serviços, todos os tipos de preços e todos os graus de preferências de marca -, muitos sites agregam constantemente novas funções. Assim, tornam-se muito mais lentos e difíceis de usar. As pessoas que os visitam se confundem e, em geral, não voltam.

Para identificar que tipo de clientes atrair - e que tipo evitar -, o primeiro passo é avaliar as diferentes categorias de consumidores on-line. Ao contrário do que se supõe habitualmente, a maioria não está à caça do preço mais baixo. O que quase todos desejam, de acordo com a pesquisa de Reichheld e Scheffer (2001), é a comodidade. Em outras palavras, preferem comprar em sites que facilitem sua vida e aceitam pagar mais por essa conveniência. Embora comparem preço, não o fazem de maneira obsessiva e tendem a ser fiéis. Afinal, voltar a um site conhecido é muito mais simples do que explorar um site novo.

O acompanhamento dos indicadores de fidelidade permite às empresas identificar os verdadeiros impulsionadores do sucesso de seus negócios. Ao estudar os padrões de repetição de compra nos principais sites de comércio eletrônico, os autores citados descobriram que os cinco fatores determinantes da fidelidade não têm a ver com inovações tecnológicas, mas sim com as regras clássicas de atendimento ao cliente: atenção e suporte de alta qualidade; entrega pontual; custos de remessa a preços razoáveis; políticas claras e confiáveis da privacidade da informação. Investir em tecnologia não basta para garantir a lealdade. O segredo está em fornecer, sistematicamente, uma experiência superior aos clientes. No passado, a falta de informações fazia com que os clientes fossem fiéis por necessidade, não por escolha. Agora, graças à Internet, podem comparar as ofertas dos fornecedores de bens e serviços em tempo real. Devido a isso, conquistar sua fidelidade não é apenas uma maneira de aumentar a rentabilidade, mas sim uma estratégia fundamental para garantir a sobrevivência das empresas.

Embora a Internet possa parecer um espaço ideal para o anonimato, na realidade é mais fácil rastrear os clientes on-line, e descobrir seu histórico de compras e suas preferências, do que os de um negócio tradicional. Ao fornecer essa informação valiosa, a Internet oferece às empresas enormes oportunidades de conhecer seus clientes a fundo e de adaptar ofertas que se ajustem a suas preferências. Contudo, muito poucas empresas estão fazendo algo para aproveitar esse potencial.

Nem mesmo 20% das empresas que operam na Internet acompanham o comportamento dos clientes de forma rigorosa, ainda que seja para saber qual é o padrão que rege a dispersão de muitos deles. Apenas se empenham em fazer crescer o número de

visitantes e as vendas on-line. Dessa forma, não aproveitam a oportunidade de realizar vendas cruzadas e conseguem uma participação muito menor das compras totais dos clientes, conforme tabela 1. As pesquisas mostram que um site médio atinge menos de 30% de seu potencial de vendas com cada cliente (Reichheld e Schefter, 2001).

	Vestuário	Alimentos	Bens eletrônicos de consumo
Custo típico de aquisição por cliente (US\$)	51	80	55
Porcentagem de clientes perdidos antes de atingir o ponto de equilíbrio	15	40	55
Anos para atingir o ponto de equilíbrio	1	1,8	4

Tabela 1 - O alto custo da baixa fidelidade (adaptado de Reichheld e Schefter, 2001).

Por sua vez, os serviços ao cliente, como forma de operacionalizar o conceito de relacionamento entre fornecedores e clientes, encontra campo fértil, segundo La Londe e Zinszer apud Slongo (1992), principalmente em economias caracterizadas por inflação alta, taxas de juros elevadas, recessão e por uma variedade de outras adversidades que desafiam e estimulam um gerenciamento mais eficiente dos negócios. Em tais circunstâncias, os administradores tornam-se mais sensíveis quanto à redução dos níveis de estoque e melhoras no giro, eliminação de itens de baixo giro, uso de medidas para melhorar a utilização de estoque e a medidas mais refinadas para definir padrões de qualidade mais ajustados à sua realidade.

Isto vai abrindo espaços para que fornecedores ampliem suas ofertas através de agregação de serviços aos produtos fisicamente concebidos ou até mesmo alterações na forma do produto. Estes serviços devem estar sincronizados com necessidades específicas do cliente. A intenção de um cliente em reduzir seus custos, por exemplo, abre para um fornecedor a oportunidade de oferecer um prazo de entrega mais reduzido para que o cliente possa reduzir seus estoques ou, então, a oportunidade para oferecer uma versão diferente do produto, melhor ajustada aos objetivos do cliente (Slongo, 1992).

Analisando a evolução dos serviços ao cliente oferecidos por empresas francesas, Mathe apud Slongo (1992) conclui que eles, de maneira geral, sofreram transformações através do tempo, demarcadas por quatro grandes etapas:

1ª. Os serviços ao cliente são considerados um "custo necessário", com o qual a empresa precisa arcar. Representam um centro de custos e estão, geralmente, ligados ao Departamento de Vendas;

2ª. Os serviços passam a ser encarados como atividades capazes de produzir contribuições aos lucros. Reconhece-se também, nesta etapa, sua contribuição na manutenção de clientes no longo prazo. Nesta etapa da evolução a responsabilidade pelo gerenciamento dos serviços é transferida do Departamento de Vendas para o Departamento de Marketing;

3ª. Os serviços constituem um centro de lucro e passam a chamar a atenção da administração geral;

4ª. O conceito de serviços ao cliente é ampliado. Passa-se a reconhecer e analisar os serviços em termos de suas interfaces com outras áreas vitais da empresa. Amplia-se a preocupação com o conceito de "mix de serviços". Torna-se claro, neste momento, a interdependência que precisa existir entre as diferentes áreas de uma empresa entre si e destas com as necessidades e aspirações dos clientes em termos dos padrões de qualidade adequados e da agregação de serviços aos produtos.

2.4. Estratégia e confiança

A confiança sempre foi um elemento-chave do sucesso do marketing. Os 20% de vendedores responsáveis por 80% do volume total de vendas devem muito de seu sucesso à formação de um relacionamento com os clientes baseado na confiança. Para preservar essa confiança, um vendedor inteligente poderia até mesmo recomendar o produto de um concorrente caso concluísse que ele atenderia melhor às necessidades do cliente (Urban et alii, 2001). Segundo este autor, em geral, os sites que funcionam como meros catálogos de auto-serviço caracterizam-se pelo formato atravancado, anúncios piscando e promoções com cortes de preços. Em busca da venda agressiva, não fornecem muitas informações aos clientes nem os ajudam a tomar suas decisões de compra. Não é surpresa, portanto, que eles não consigam transformar muitos visitantes em compradores e registrem uma baixa taxa de retenção de clientes - isso sem falar nos lucros magros. Muitas empresas fracassaram com esse tipo de abordagem de marketing na Internet porque deixaram de investir na confiança.

Os sites de venda agressiva utilizam a tática de venda orientada para a transação: os relacionamentos com clientes são de curto prazo e tudo que fazem tem como objetivo fechar o negócio. Por sua vez, os sites baseados na confiança são projetados com a finalidade exclusiva de satisfazer as necessidades dos clientes. Seu objetivo é construir relacionamentos de longo prazo e baseados no valor. Esta relação entre confiança e estratégia está especificado no quadro 6 abaixo:

Dimensão da confiança	Espectro da estratégia		
	Venda agressiva	Estabelecimento da confiança	Relacionamento confiável
Abordagem de venda	Ganhar o negócio. Fechar a venda.	Atendimento claro das necessidades do cliente. Assessoria nas vendas.	Constrói relacionamentos para se tornar o defensor dos interesses do cliente.
Produtos	Oferece apenas os produtos que fabrica. Vende produtos com margens de lucro mais altas.	Produtos do fabricante com links para sites de concorrentes.	Todos os produtos com links para sites de concorrentes.
Informações	Parciais do fabricante. Opinião parcial sobre produtos concorrentes.	Opinião imparcial sobre a linha completa de produtos do fabricante.	Opinião imparcial sobre todos os produtos e serviços concorrentes. Assessoria confiável.
Publicidade	Anúncios espalhafatosos do tipo <i>banner</i> em site atravancado. Venda agressiva, <i>slogan</i> "compre agora!".	Os anúncios são inseridos, mas o cliente tem a opção de removê-los de sua tela.	Os anúncios são inseridos na tela a pedido do cliente, que tem controle total sobre eles.

Preços	Preços baixos, promoções com preços abaixo da lista, orientação para acordos.	Ofertas claras e baseadas no valor.	Oferece características e serviços que agregam valor e cobra preços mais altos.
Serviços	Serviços e assistência técnica mínimos.	Oferece garantias para assegurar a satisfação do cliente.	Garante que o cliente receberá todos os benefícios prometidos durante todo o ciclo de vida do produto.
Prazo	Visão de curto prazo, orientada para a transação e com alta rotatividade de clientes.	Prazo intermediário com foco na oferta de valor extra para o cliente.	Visão de longo prazo que ganha e retém clientes, aumentando a participação da clientela.

Quadro 6 - Dimensão da confiança versus espectro da estratégia (adaptado de Urban et alii, 2001).

A formação da confiança é um processo cumulativo de três estágios, que visa estabelecer:

1. confiança na Internet e no site específico;
2. confiança nas informações fornecidas na tela;
3. confiança no prazo de entrega e na garantia de assistência.

A confiança nas informações só pode ser estabelecida quando o próprio site já demonstrou ser confiável, e a confiança no cumprimento de promessas exige uma confiança prévia no site e nas informações que ele fornece. A confiança na Internet só poderá ser estabelecida se o site comprovar que possui esses três elementos.

Porém, a confiança é apenas um dos três construtos do marketing de relacionamento. Segundo Bauer et alii (1999), o comprometimento numa relação de negócio é um desejo em desenvolver uma relação estável, uma disposição em fazer pequenos sacrifícios para manter a relação e uma confiança na estabilidade da relação. Se existe comprometimento, os parceiros estão dispostos a construir uma relação de negócios estável, que diminui a probabilidade de dissolução da mesma. A confiança, definida pelos autores citados como a habilidade para seguramente prever as ações do outro parceiro no relacionamento e a crença que o outro parceiro não agirá oportunisticamente se surgir a chance para isso. A confiança produz harmonia e estabilidade nos relacionamentos, diminuindo os riscos. Finalmente, a satisfação é a extensão para a qual os benefícios verdadeiramente recebidos encontram ou excedem o nível imparcial percebido de benefícios. O grau de satisfação é derivado da diferença entre os componentes atuais e os apresentados. A satisfação dos clientes no âmbito dos canais de marketing, segundo Santos (1999), é analisada através das interações estabelecidas pelos parceiros integrantes da relação. Verifica-se que o foco do construto da satisfação encontra-se deslocado para a relação em si e não nas recompensas de uma situação de compra pontual, já que em todo canal de marketing os membros possuem algum tipo de relação de trabalho.

Segundo Urban et alii (2001), a confiança no site pode ser incrementada quando a empresa garante a privacidade do cliente. Cada vez mais, os clientes passam a exigir que seus dados pessoais sejam mantidos em sigilo. Portanto, nenhum site deve utilizar *cookies*, exceto se esse recurso for explicitamente aceito pelo cliente.

Uma marca também pode ser um poderoso gerador de credibilidade para um site. Empresas do mundo real transferem o valor de sua marca para seu site na Internet. Os sites

podem ainda criar novas marcas que gerem confiança. A Amazon.com construiu uma marca confiável na Internet ao oferecer aos clientes uma ampla seleção de ofertas, informações detalhadas - críticas, listas de mais vendidos -, preços baixos, rapidez no processamento e na entrega dos pedidos, trocas facilitadas e crédito rápido.

Outra maneira de estabelecer a confiança em um site é criar comunidades de usuários que forneçam *feedback* e utilizá-las para reduzir a percepção de risco pelos clientes. Embora seja um bom mecanismo de formação de confiança, o *feedback* de clientes tem limitações. O abuso por parte de críticos supostamente imparciais pode causar distorções ou, o que é ainda pior, um fabricante pode contratar uma firma para inserir em seu site comentários favoráveis a seus produtos e desfavoráveis aos de seus concorrentes. O *feedback* de clientes é útil quando os sites que fornecem tais informações aliam suas políticas efetivas de controle a um alerta aos clientes de que comentários anônimos podem não ser confiáveis. Outros indícios, como prêmios de melhor site e recomendações dadas por pessoas famosas, podem ser úteis. Informações claras sobre a política de formação de preços, garantia de devolução de mercadorias, serviço ao consumidor por telefone e e-mail e publicação dos direitos do consumidor também ajudam a estabelecer confiança. Finalmente, a facilidade para navegar no site é outro elemento que gera confiança (Urban et alii, 2001).

Depois de estabelecer a confiança no site, a próxima tarefa da empresa é garantir a crença nas informações. As informações fornecidas no site devem ser completas e exatas. As empresas de Internet devem fornecer aos clientes todos os dados de que eles precisam para tomar a melhor decisão possível: especificações do produto, preços, itens em estoque, prazo de entrega, confiabilidade do produto, comentários da imprensa, recomendações de clientes e garantias de aceitação e reembolso de mercadorias devolvidas.

Outros mecanismos poderosos para construir a confiança incluem: inserção de críticas sobre um produto feitas por fontes confiáveis; avaliações das informações fornecidas no site realizadas por firmas de consultoria independentes e de boa reputação; atualização frequente das mudanças em produtos, preços, estoque; e possibilidade de que os clientes personalizem e especifiquem as informações exibidas na tela.

É muito importante também fornecer informações imparciais sobre produtos concorrentes para que os clientes possam fazer comparações legítimas. Muitos intermediários da Internet fornecem informações imparciais sobre praticamente todas as categorias de produtos e serviços.

O elemento mais importante da confiança é o cumprimento das promessas. É simples: expectativa satisfeita, confiança conquistada. Entre as funções críticas estão entrega do produto certo no prazo certo, instalação correta, serviço, assistência técnica, faturamento sem erros e créditos por mercadorias devolvidas. Os serviços de monitoramento pela Internet e as *hot lines* podem preservar a confiança do cliente, mesmo diante de certos problemas inevitáveis de entrega (Urban et alii, 2001).

Segundo a pesquisa realizada por Davenport et alii (2001) com 24 empresas que se destacam por seu conhecimento do cliente, esta revelou que, na maioria dos casos, as empresas utilizavam sete práticas comuns:

1. Concentrar-se nos clientes mais valiosos: as iniciativas de gestão de informações sobre o consumidor exigem tempo e esforço até que a empresa saiba quais clientes compensam o custo que geram;
2. Estabelecer objetivos e prioridades: as iniciativas são mais bem-sucedidas quando a empresa parte da definição de seus objetivos de relacionamento com clientes e os prioriza segundo suas estratégias. As empresas bem-sucedidas sabem em que clientes devem colocar seu foco e que novos comportamentos eles devem exibir;
3. Buscar uma combinação ótima de conhecimentos: há muito tempo os executivos entrevistados haviam abandonado o conceito de solução única para a gestão de

- informações. Os pesquisadores ficaram impressionados com a amplitude e a criatividade de técnicas que aplicavam;
4. Evitar armazenar todos os dados em uma única base: muitas empresas defendem a integração das informações sobre clientes, com a colocação de tudo o que se sabe sobre eles em um banco de dados integrado física ou virtualmente. Com isso, o vendedor de uma filial pode descobrir tudo sobre um cliente e um funcionário do atendimento ao cliente encontra informações a um clique do mouse. Apesar disso, os pesquisadores concluíram que esse conceito é considerado mais uma idéia curiosa do que uma realidade prática. Devido a este e outros fatores, os dados sobre os clientes são fragmentados;
 5. Analisar caminhos criativos para compreender o fator humano: sem falar da ausência de dados integrados, o que mais impressionou os pesquisadores nas entrevistas foi o desejo de utilizar o conhecimento humano, sendo o principal ponto que separa os líderes dos retardatários. Foram encontradas muitas soluções criativas para gerir tanto o conhecimento explícito (documentado e acessível) como o tácito (compreendido, mas não-documentado e inacessível);
 6. Ampliar o contexto de análise: muitos executivos de gestão de informações sobre o consumidor sabem que as iniciativas nessa área não acontecem no vazio. Ao contrário, seu sucesso depende concretamente dos papéis estabelecidos, da cultura do ambiente de trabalho e da estrutura organizacional;
 7. Desenvolver processos e suas ferramentas: a necessidade de haver um processo e ferramentas pode parecer óbvia, mas ocorre que muitas empresas "empacam" depois de optar por uma estratégia de gestão - na tentativa de evitar o planejamento, que é crítico à sua implementação. Os líderes da área trabalham arduamente para gerir essas informações, utilizando um processo definido e criando as ferramentas necessárias.

Webster apud Slongo (1992) dedica-se à questão dos relacionamentos em um capítulo do livro "Industrial Marketing Strategy", o qual enfatiza o desenvolvimento da satisfação mútua, fundamentado na lucratividade e nas relações de longo prazo entre fornecedores e clientes. O objetivo de uma negociação deve ser encarado sobre o prisma da maximização do valor da transação para ambas as partes. São também características marcantes dos relacionamentos, segundo Webster, as considerações ao longo prazo e ao cliente individual, ou pequenas agregações deles, como foco das estratégias de marketing e vendas.

2.5. Relacionamento empresa-cliente e os canais de distribuição

A evolução tecnológica vem provocando grandes transformações no relacionamento entre fabricantes, clientes e consumidores no ambiente mercadológico. Estas transformações são responsáveis pela constante instabilidade na concorrência em diversos setores de nossa economia, o que permite a ascensão e queda de pequenas, médias e grandes empresas. A alteração na liderança de segmentos de mercado se dá pelo fato das empresas passarem a dominar a tecnologia que lhes permite este domínio de mercado. Sob este aspecto, um dos setores econômicos interessante de ser observado é o da indústria química (Pinto, 1996).

Com a transformação econômica acelerada, surge a figura do consumidor como importante aliado para o progresso das empresas. O consumidor passa a ser uma figura bastante forte e de grande peso nas relações comerciais. Consciente de sua responsabilidade, o consumidor torna-se mais exigente, transformando a cultura transacional que existia sob a atividade de venda e sobre a venda pessoal (Pinto, 1996).

Atualmente, muitas empresas passam por transformações em sua estrutura de vendas, transformações estas que se dão não apenas sob o enfoque operacional (territorial, produto, cliente), mas também cognitivo (conhecimento sobre a função a ser desempenhada pelo

vendedor). Uma atmosfera voltada para o cliente é essencial para um crescimento a longo prazo. Uma visão orientada para o cliente significa abandonar as técnicas de alta pressão em vendas e se centralizar na satisfação do cliente. De acordo com Elnes apud Pinto (1996), poderíamos sintetizar o entendimento na seguinte frase: "caso estejas centrado no produto, realizarás poucas vendas; caso estejas centrado em prospecção, obterás muitos clientes".

O conhecimento sobre as atividades desempenhadas pelos vendedores é de vital importância para qualquer empresa. A função desempenhada pelo canal de distribuição é uma função facilitadora da venda e auxiliadora da resolução dos problemas da clientela desde o próximo intermediário até o consumidor final. O conceito de vendedor (aqui aplicado a varejistas) é o de um indivíduo que age por uma empresa executando uma ou mais das seguintes atividades: prospecção, comunicação, serviços de coleta de informações e vendas (Kotler e Armstrong, 1993). O vendedor desempenha de forma variada cada uma das atividades anteriormente descritas de acordo com a função que executa no canal de distribuição. O canal de distribuição, segundo Stern et alii (1996), é um canal de transações que consiste em intermediários especializados como os produtores, a força de vendas, negociadores, atacadistas, varejistas engajados na negociação, no contrato e na administração posterior à venda em uma base contínua.

Segundo Filho et alii (1998), o uso da Internet na obtenção dos objetivos de vendas e de marketing das empresas, utilizando-a como canal de distribuição, são:

- ciclo de desenvolvimento de produtos e serviços: descobrir o que os clientes querem; descobrir o que os concorrentes estão fazendo; usar a Internet solicitando *feedback* sobre produtos e serviços (por exemplo, conduzindo pesquisas ou realizando testes beta); conduzir testes de conceito; lançar novos produtos; gerar publicidade; usar *feedback* dos clientes para modificar produtos;
- processo de marketing: permitir mensagens diretas não-filtradas *de e para* o público, empresas, consultores, imprensa e assim por diante; melhorar a imagem da empresa e a marca no mercado;
- processo de venda: fornecer literatura sobre produtos (essa atividade pode demandar muito trabalho e ocupar muito tempo dos representantes, além de apresentar um alto custo administrativo com envelopes, selos e outros materiais); distribuir cópias de artigos e notas publicados pela imprensa;
- processo de assistência: reduzir custo de atendimento ao cliente (principalmente de comunicação e de pessoal); melhorar níveis de assistência (por exemplo, fornecendo atendimento 24 horas, 7 dias por semana).

Dentro deste canal, além de empresa e varejista, encontra-se um elemento cuja necessidade precisa ser entendida para que todo o processo funcione e seja viável: o cliente. Mas como conhecer as reais necessidades do cliente? Muitas empresas recorrem à "voz do cliente" ou medem seu nível de satisfação. Assim, obtêm informações sobre necessidades gerais, não atendidas ou parcialmente satisfeitas, porém nenhum dado relevante para decidir como "personalizar". Na verdade, tais ferramentas medem o mercado e não o indivíduo (Pine II e Gilmore, 2000).

Para obter informações pertinentes, o que se deve fazer é medir o "sacrifício do cliente", ou seja, a defasagem entre o que realmente quer e o que acaba aceitando. Sabe-se que o cliente se vê obrigado a "negociar" constantemente e a decidir se o produto ou serviço tem componentes suficientemente benéficos para tolerar os componentes marginais e os negativos. Raras vezes há coincidência total entre o que quer e necessita e o que lhe é oferecido. Por isso, o hábito de projetar para a média dos clientes é uma prática ruim, geradora desse "sacrifício", e deve ser evitado (Pine II e Gilmore, 2000).

Os dez princípios do controle da qualidade para o bom relacionamento fornecedor/cliente, definidos por Ishikawa apud Slongo (1992), podem ajudar na montagem de um cenário futuro. Inicialmente salienta-se que fornecedor e cliente devem desenvolver confiança mútua, cooperação e uma determinação de mútua sobrevivência. Com este objetivo em foco, ambos devem praticar os seguintes princípios:

- 1) fornecedor e cliente são totalmente responsáveis pela aplicação do controle da qualidade, com entendimento e cooperação entre seus respectivos sistemas de controle da qualidade;
- 2) devem ser mutuamente independentes e promover a independência do outro;
- 3) o cliente é responsável por entregar informações e exigências claras e adequadas de tal maneira que o fornecedor saiba, precisamente, o que deve produzir e oferecer;
- 4) fornecedor e cliente, antes de entrar nas negociações, devem fazer um contrato racional com relação à qualidade, quantidade, preço, termos de entrega e condições de pagamento;
- 5) o fornecedor é responsável pela garantia da qualidade que dará ao cliente a necessária satisfação;
- 6) fornecedor e cliente devem decidir, com antecedência, sobre o método de avaliação de vários itens, o qual será admitido como satisfatório para ambas as partes;
- 7) ambos devem estabelecer no contrato os sistemas e procedimentos através dos quais podem atingir acordo amigável de disputas sempre que qualquer problema ocorrer;
- 8) ambos, levando em consideração a posição do outro, devem trocar informações necessárias à melhor condução do controle da qualidade;
- 9) ambos devem conduzir de maneira eficaz as atividades de controle dos negócios, tais como pedidos, planejamento de produção e estoque, trabalho administrativo e sistemas, de tal sorte que o relacionamento deles seja mantido numa base amigável e satisfatória;
- 10) ambos, quando estiverem tratando de seus negócios, devem levar em conta o interesse do consumidor final.

Ainda segundo Pine II e Gilmore (2000), a solução está em deixar de buscar as categorias comuns para explorar as diferenciadas. O *cyberspace*, dada sua interatividade inerente, é um excelente meio para avaliar o nível de sacrifício, começando por uma ferramenta tão econômica e simples como o e-mail. E não é apenas isso: permite também, a partir do marketing um-a-um, estabelecer as bases de uma relação de aprendizado que cresce, se aprofunda e se torna mais inteligente com o tempo. Quanto mais o cliente ensinar à empresa, mais bem preparada ela estará para fornecer-lhe exatamente o que necessita, e mais difícil se tornará para os concorrentes tomar-lhe o lugar sempre que ela aumentar os preços ou ficar atrás em tecnologia.

Também torna-se necessário obter informações junto ao varejista para analisar suas expectativas e necessidades junto ao canal de distribuição. Segundo Silva e Fischmann (2000), as expectativas da indústria e do varejo, quando se trata de um canal de distribuição via comércio eletrônico, são as apresentadas na quadro 7:

Setor	Expectativas
Indústria	<ul style="list-style-type: none"> • Maior agilidade e confiabilidade na troca de informações; • Maior automação de processos e integração das informações; • Melhor atendimento ao cliente, diminuindo o desabastecimento e a dependência da visita do vendedor; • Aumento das vendas (desabastecimento = perda de vendas); • Redução do custo de venda, por meio da diminuição do número de vendedores; • Possibilidade de conhecer melhor e de forma mais rápida a demanda dos seus clientes, sem depender do vendedor.

Varejo	<ul style="list-style-type: none"> • Redução de custos; • Redução nos prazos de entrega e maior agilidade no recebimento; • Maior agilidade na colocação dos pedidos; • Maior precisão nas informações trocadas; • Maior integração de processos administrativos; • Redução de estoques; • Redução de mão-de-obra, diminuindo o trabalho da área de compras; • Mudança na relação com fornecedores, com a mudança no perfil do vendedor.
--------	--

Quadro 7 - Expectativas dos setores industriais e varejistas (Silva e Fischmann, 2000).

2.6. Síntese

Baseado na estrutura de análise de comércio eletrônico proposta por Albertin (1999a), conforme quadro 4, gerou-se um relacionamento entre as variáveis e construtos do modelo de Albertin com os objetivos específicos que pretende-se atingir neste trabalho, resultando no quadro 8:

Objetivo específico	Variáveis e construtos
Análise do perfil dos revendedores com relação ao comércio eletrônico	Estrutura de TI (tipo de conexão, existência de ERP, de departamento de TI e de consultoria regular terceirizada)
	Potencial de investimento em e-business
	Percepções (expectativas, temores/ riscos, vantagens, desvantagens, satisfação)
Estudo do canal de distribuição entre a empresa e os revendedores	Relacionamento revendedor-empresa (confiança e segurança, comprometimento e fidelização, satisfação)
	Mudanças no canal via comércio eletrônico (ciclo de desenvolvimento de produtos e serviços, processo de marketing, processo de venda, processo de assistência)
Identificação dos impactos causados pelo comércio eletrônico na empresa e na relação com revendedores	Promoção e inovação de produtos
	Customização em massa dos produtos
	Novas oportunidades de negócio
	Aspectos de TI (tecnologia)

Avaliação dos requisitos a serem alterados ou excluídos do site Web da empresa (adaptados de Janissek, 2000)	Organização (serviços, gestão, informação)
	Comunicação (interna, externa, formal, informal)
	Marketing (comércio eletrônico, publicidade)

Quadro 8 - Relação entre objetivos específicos e variáveis/construtos.

Convém ressaltar que a análise dos dados foca principalmente o estudo do canal de distribuição entre a empresa e os revendedores (através do relacionamento revendedor-empresa e das mudanças no canal via comércio eletrônico) e na identificação dos impactos causados pelo comércio eletrônico na empresa e na relação com revendedores (promoções, customização dos produtos, oportunidades de negócio e aspectos de TI). Também salienta-se o fato de que o objetivo que trata da comparação dos resultados encontrados no relacionamento empresa-revendedor com os obtidos no relacionamento negócio-a-negócio será discutido no decorrer do Capítulo IV.

CAPÍTULO III - METODOLOGIA

Este capítulo trata da metodologia utilizada, do desenho e instrumento de pesquisa, o sistema de coleta de dados e a amostra, bem como a relação entre o instrumento de pesquisa e as variáveis e construtos.

3.1. A empresa objeto do estudo

A empresa escolhida para o desenvolvimento deste trabalho é considerada de médio porte (faturamento de US\$ 50 milhões em 2000) quando se analisa o mercado industrial brasileiro, ao mesmo tempo sendo de pequeno porte quando se analisa, especificamente, a indústria química e o mercado internacional (Labres, 2001). Atuando principalmente na região Sul, esta indústria atua nos mercados de tintas para as indústrias moveleira, metal-mecânica, de gás e coureiro-calçadista (41% dos negócios), adesivos (37% dos negócios), tintas decorativas (21% dos negócios) e solventes (1% dos negócios). Este trabalho foca nos revendedores (varejistas) de tintas decorativas, que constituem um número de 1135 empresas.

Grandes empresas internacionais e nacionais, Como Basf, ICI, Akzo, Borden, Amazonas, Dupont, Sayerlack e Remer, são concorrentes e, sabidamente, possuem algumas vantagens significativas, como poder de compra junto aos fornecedores e tecnologia para desenvolvimento ou melhoramento de produtos. Cerca de 80% das vendas totais da empresa se referem à venda de matéria-prima para outras indústrias. Este mercado foi focado no trabalho de Labres (2001), nas unidades de adesivos para a indústria calçadista e tintas industriais para as indústrias metal-mecânica e moveleira.

3.2. Desenho de pesquisa

Marconi e Lakatos (1990) afirmam que o desenho de pesquisa é uma forma esquemática que facilita a viabilidade de uma pesquisa, auxiliando o pesquisador a imprimir uma ordem lógica ao trabalho. Já a definição dada por Pinsonneault e Kraemer (1993) considera que desenho de pesquisa é a estratégia para responder às questões ou testar as hipóteses que estimularam a pesquisa inicialmente.

A figura abaixo representa o desenho de pesquisa adotado neste trabalho:

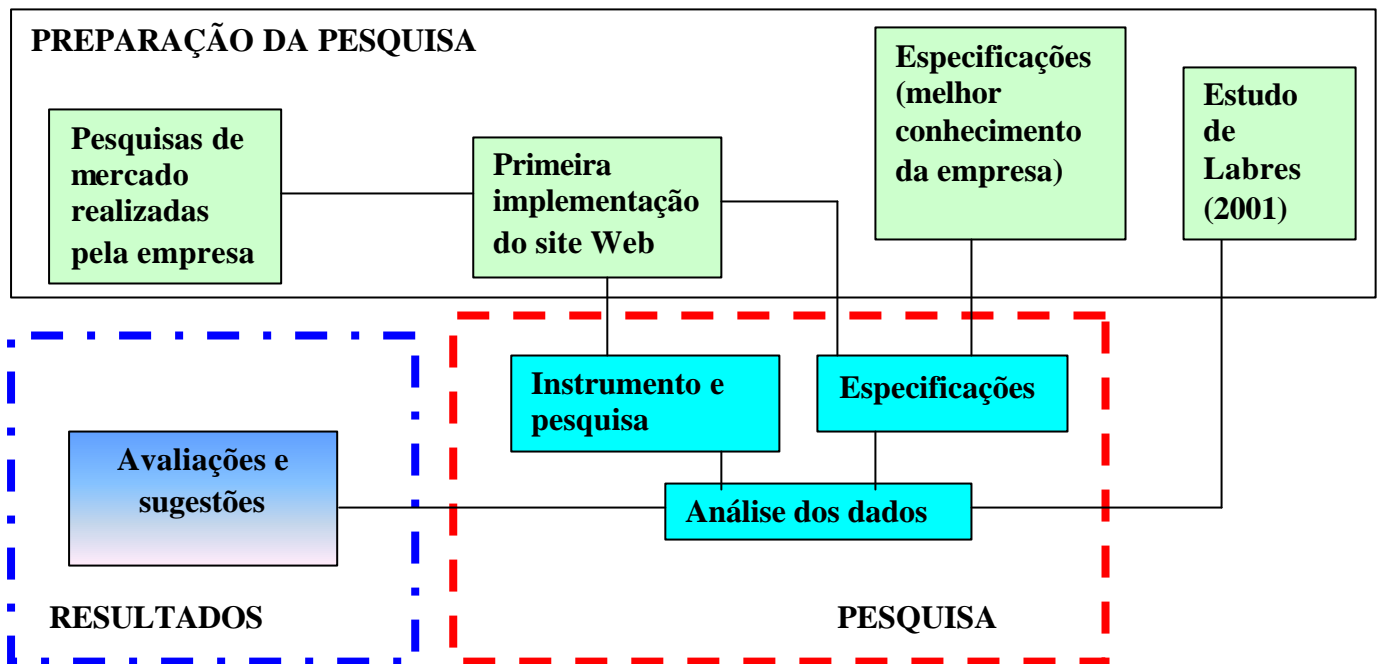


Figura 2 - Desenho de pesquisa.

As principais etapas do estudo estão detalhadas abaixo, cabendo ressaltar que o pesquisador atuará diretamente nas etapas tracejadas na figura 2, bem como na fase de resultados:

1. **Preparação da pesquisa:** a referida empresa foi escolhida por sua postura inovadora na área de comércio eletrônico, possuindo um site Web já implementado para atender ao relacionamento negócio-a-negócio com seus maiores clientes, bem como uma cultura Internet crescente entre seus funcionários. Assim, esta fase trata da avaliação do que já estava implementado pela empresa, estando subdividida em quatro etapas:
 - Pesquisas de mercado realizadas pela empresa: a empresa realizou três pesquisas de mercado para analisar como seria o impacto do comércio eletrônico. A primeira pesquisa, focada nos 30 clientes com maior volume de compras e voltada ao site Web para relações negócio-a-negócio, foi encomendada junto ao CEPA/UFRGS com o fim de detectar e analisar a opinião destes frente à Internet. A segunda, realizada pelo correio, foi realizada junto aos representantes de vendas da empresa. Ambas as pesquisas foram realizadas antes da implantação do site Web. A terceira e última pesquisa foi realizada com os revendedores (varejistas) de tintas decorativas via telefone, sendo realizada após a implantação do site Web, focando basicamente na estrutura de TI destes varejistas. A experiência da empresa com as duas primeiras pesquisas serviu como base para o conhecimento do público-alvo da pesquisa e como ele se comporta, enquanto que a terceira serviu de base para a definição do instrumento de pesquisa e para a própria pesquisa, que foi realizada via telefone e através de entrevistas, com o mesmo público-alvo e diferenciando-se das questões já realizadas;
 - Primeira implementação do site Web: esta etapa foi constituída da análise de requisitos (baseada na etapa anterior), análise de sistemas, implementação, testes, correções e implantação do sistema (site Web). Esta etapa foi realizada pela empresa, contando com uma parceria terceirizada para o desenvolvimento e design do mesmo;

- Especificações (melhor conhecimento da empresa): nesta fase, são analisados os fatores e critérios utilizados pela empresa para a primeira implementação do site Web, incluindo fatores como tecnologia a ser adotada e base instalada, bem como critérios que virtualizam os negócios da empresa;
 - Estudo de Labres (2001): esta etapa consistiu da leitura e análise do trabalho realizado na mesma empresa, porém focando em seus maiores clientes em termos de volume de compras, sendo realizado por um funcionário da empresa que atuou diretamente no processo de implantação do site Web.
2. **Pesquisa**: nesta fase, foi realizada uma pesquisa junto aos principais varejistas da empresa, sendo composta de três fases:
- Definição do instrumento de pesquisa e pesquisa propriamente dita: nesta fase, foi realizada uma entrevista, via telefone ou pessoalmente, com os principais revendedores da empresa, com embasamento no trabalho de Alreck e Settle (1995). O objetivo desta pesquisa foi definir o perfil dos varejistas, bem como quais deles estão mais preparados para serem os primeiros a acessarem o serviço, e as questões principais, tais como se o revendedor possui acesso à Internet, sua opinião sobre compras on-line, preços, fatores que o levariam a comprar através da rede, entre outros. Esta entrevista (e as questões que a compõe) surgiu através de discussões entre a empresa e o pesquisador, numa atividade via correio eletrônico de dez dias. Após este *brainstorming*, foi formulado o questionário propriamente dito. Este questionário foi pré-testado com três membros da empresa, cada um pertencente a um setor (marketing, comercial e operações), e com três revendedores escolhidos por conveniência, sendo os resultados analisados qualitativamente. Após o pré-teste, foram analisadas as variáveis que constituem o questionário final. As entrevistas com o questionário final foram conduzidas pelo autor, via telefone ou através de entrevistas pessoais. O número de revendedores ficou definido baseado em uma amostra (48 varejistas) da população total (cerca de 1135), baseando-se na tabela de amostragem (tabela 2). Pretendeu-se não cometer as falhas ressaltadas por Moron (1998), em que não há teste piloto nem validação do instrumento na formulação de um questionário;
 - Especificações: aqui, as especificações da empresa, previamente citadas, são analisadas junto com outros estudos feitos pelo autor dentro da organização. Alguns destes estudos, como a análise da virtualização do produto, onde foi utilizado o modelo de marketing Internet Bullseye de Vassos (1997), encontra-se no anexo A com as avaliações feitas pelo departamento comercial da empresa (foram avaliados aspectos como mercado-alvo, produto/serviço e marca, distribuição, preço, promoção e ambiente de marketing), além dos processos virtualizados, instalações físicas, processo de atendimento ao cliente, fractalidade, confiança, aprendizado organizacional, definidos através da aplicação do protocolo de pesquisa de Cano (1999), que encontra-se no anexo B;
 - Análise dos dados: nesta fase foram analisadas as informações obtidas com as entrevistas e com a revisão das especificações, a fim de obter uma melhor satisfação do revendedor com relação ao site Web, através da análise de seu perfil. Na análise, as características da fonte de informação representam as principais variáveis dependentes, consideradas em relação a aspectos de contexto social e tecnológico - especificamente, o *background* pessoal do respondente, o conjunto dentro do qual ele trabalha e as características da tarefa para as quais a informação é aplicada. Foram utilizados como dados secundários os obtidos por Labres (2001) em seu estudo.
3. **Avaliações e sugestões**: nesta fase foram realizadas as avaliações necessárias a uma melhor satisfação do revendedor com relação ao site Web. Também são propostas sugestões para melhor desempenho do site Web no futuro.

3.3. Metodologia

Conforme Roesch (1999), existem duas linhas de pensamento para a aplicação de métodos científicos: positivismo e fenomenologia.

O positivismo, utilizando na maioria das vezes modelos quantitativos, baseia-se na idéia de que o mundo social se relaciona com o homem de forma externa. Desse modo, o pesquisador, ao explicar um fato relacionado com o homem, parte do pressuposto de que esse se originou externamente, influenciando o indivíduo como ser social. Este método é apropriado para grandes organizações com uma população de grandes proporções. Neste caso, é feita uma associação de causa e efeito, utilizando ferramentas como séries temporais e outras técnicas estatísticas.

A tradição fenomenológica, que utiliza modelos qualitativos, Roesch (1999) explica que esta baseia-se na premissa de que o mundo não é essencialmente exterior ao homem, sendo construído a partir da percepção desse. Consequentemente, o pesquisador se preocupa em observar as diferentes conotações que os indivíduos atribuem às suas experiências, ao invés de procurar uma explicação externa para o comportamento do homem. Neste caso, a ação humana se origina no significado que é atribuído a sua experiência, não respondendo essencialmente a estímulos externos. A autora citada argumenta que esse método é apropriado para pesquisas exploratórias, projetos piloto e para situações em que se realizam mudanças de pequeno porte e que mais tarde, quando o conhecimento estiver adquirido, a mudança pode ser implementada em larga escala.

Na metodologia qualitativa, os instrumentos utilizados para coleta de dados, conforme Roesch (1999), são a entrevista em profundidade (entender o contexto do entrevistado), observação participante (coletar dados a partir da prática), entrevistas em grupo (avaliar reação de grupos em determinadas situações), incidentes críticos (obter dados de fatos passados na vida do entrevistado), diários (membros da amostra anotam fatos em um determinado período), técnicas projetivas (interpretar além do nível de consciência do entrevistado), documentos (análise de documentos da organização) e história de vida (estudar a história de vida dos participantes).

A entrevista em profundidade, segundo a autora citada, é de relevância fundamental para o método qualitativo, podendo ser classificada em estruturada (questões fechadas), semi-estruturada (questões abertas, permitindo a captação da perspectiva dos participantes) e não-estruturada (o entrevistado fala livremente, sem a intervenção do pesquisador).

Assim, a autora citada apresenta duas estratégias para a execução de uma metodologia qualitativa: o estudo de caso e a pesquisa-ação.

O estudo de caso, segundo Yin (2001), é uma estratégia que tem como foco a observação de um fenômeno contemporâneo enquanto associado ao seu contexto. Sendo assim, Roesch (1999) argumenta que esse modelo pode ser utilizado de forma exploratória e consiste em uma tradução precisa dos fatos do caso, juntamente com uma conclusão baseada naquela explicação que parece mais congruente com os fatos.

Assim, a metodologia adotada é a qualitativa, utilizando-se o estudo de caso como estratégia, visto que a análise concentra-se em eventos contemporâneos, em situações onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível fazer-se observações diretas e entrevistas sistemáticas (Yin, 2001). Como instrumento de coleta de dados, utilizou-se a entrevista, que surgiu através de discussões entre a empresa e o pesquisador, numa atividade via correio eletrônico por dez dias. Após este *brainstorming*, foram formuladas as questões. Esta entrevista foi pré-testada com três membros da empresa,

cada um pertencente a um setor (marketing, comercial e operações), e com três revendedores escolhidos por conveniência.

Após o pré-teste, foi selecionada uma amostra por conveniência, sem representatividade estatística, de 48 revendedores (03 para cada classificação), dentre os 1135 existentes, mas foi reduzida para 40 devido ao número insuficiente de grandes redes que atendessem aos critérios propostos (conforme a tabela 2), principalmente clientes novos com grande faturamento, já que muitos mudaram de categoria ou deixaram de pertencer à carta de clientes da empresa no decorrer da pesquisa. Devido a isto, optou-se por analisar os resultados na categorização por faturamento a fim de facilitar o agrupamento dos respondentes e obter-se resultados mais representativos. O principal fator para a escolha da amostra foi a localização geográfica dentro do Estado do Rio Grande do Sul, tanto por ter maior representatividade nas vendas quanto por questões de custo da pesquisa, seja por telefone ou por deslocamento para as entrevistas em profundidade.

Porte de faturamento	Tempo como cliente	Revendedor exclusivo	Revendedor multimarcas	Grandes redes	Ferragens e madeiras
Grande faturamento	Cliente novo	03	03	00	03
	Cliente antigo	03	03	01	03
Pequeno faturamento	Cliente novo	03	03	01	03
	Cliente antigo	03	03	02	03

Tabela 2 - Tabela de amostragem

Após uma discussão com a direção da empresa, os revendedores (varejistas) foram classificados segundo os critérios abaixo:

- quanto ao faturamento: grande (compras maiores ou iguais a 3000 litros de tinta por mês) ou pequeno (compras abaixo de 3000 litros de tinta por mês);
- quanto ao tempo como cliente: novo (cliente a partir de 1º de abril de 2000) ou antigo (cliente anterior a 1º de abril de 2000);
- quanto ao tipo de negócio: revendedor exclusivo (focada na revenda de produtos da empresa), revendedor multimarcas (revenda de produtos da empresa e de outras marcas), grandes redes (venda de materiais de construção em geral) e ferragens e madeiras (pequenas lojas de materiais de construção).

As questões que compõem a entrevista estão listadas no quadro 9:

Número da questão	Questão
1	Com relação à informática, o que a sua empresa possui (conexão Web discada; conexão Web dedicada; software de ERP - software integrado de gestão, como SAP, Magnus, Baan, etc. -; departamento de TI; consultoria regular terceirizada)?
2	Quais as suas expectativas com relação ao comércio eletrônico com esta empresa de tintas (facilidade de comunicação; velocidade nas transações dos pedidos; qualidade e rapidez no serviço; informações on-line; redução dos custos; novas formas de pagamento; segurança e confiabilidade nas transações; rapidez na entrega dos produtos; visualização on-line do estoque e produtos disponíveis na empresa; visualização on-line das compras e pagamentos realizados com a empresa)?
3	Na sua opinião, quais os riscos com relação ao comércio eletrônico com esta empresa de tintas? Quais os seus receios (impessoalidade da relação; custos de

	equipamentos elevados; dificuldades no treinamento do pessoal; pedido incorreto; pedido não visualizado a tempo para embarque; acesso não autorizado para consulta ou emissão de pedidos; erro no envio ou recebimento do pedido)?
4	O Sr. (Sra.) já acessou o site de comércio eletrônico desta empresa? O que achou? Qual a impressão que lhe passou?
5	O Sr. (Sra.) já visitou outros sites de comércio eletrônico ou já manteve este relacionamento com algum outro fornecedor que não seja esta empresa?
6	Se fosse disponibilizado um CD de apresentação sobre o comércio eletrônico da empresa, junto com o software de instalação, você utilizaria o site de comércio eletrônico da empresa para realizar seus pedidos on-line? Por que?
7	Classifique os serviços abaixo por ordem de importância e que, na sua opinião, deveriam ser disponibilizados no site de comércio eletrônico da empresa: ÿ Controle de estoque e reposições de mercadorias sem operar pedidos; ÿ Check list do desempenho do produto fornecido através de formulários e gráficos via Web; ÿ Interação direta com o setor de desenvolvimento do produto com objetivo de indicar o melhor produto para cada substrato; ÿ Clipping de notícias sobre o setor; ÿ Leilão de estoque; ÿ Assistência técnica via Web; ÿ Pesquisa de produtos; ÿ Pesquisa de preços; ÿ Informações sobre produtos; ÿ Visualização dos estoques e histórico do revendedor com a empresa; ÿ Possibilidade de conseguir produtos nos outros revendedores (troca/empréstimo); ÿ Data que o produto entra no estoque; ÿ Outras sugestões;
8	Para o Sr. (Sra.), quais as vantagens com relação à adoção do site de comércio eletrônico desta empresa (rapidez na entrega, em especial na época de safra; rapidez no envio dos pedidos; rapidez na comunicação; consulta de estoque disponível, valor total, valor das duplicatas, vencimento; redução de estoques; redução de erros; redução de custos, como telefone, fax)?
9	Para o Sr. (Sra.), quais as desvantagens com relação à adoção do site de comércio eletrônico desta empresa (afastamento das pessoas da empresa; custos de implantação; bloqueios próprios da Internet; bloqueios próprios da empresa; frete FOB via transportadora e a necessidade de verificação do pedido; processo lento em certos momentos como, por exemplo, pesquisa de produtos)?
10	Como o Sr. (Sra.) e sua empresa investiriam em comércio eletrônico no seu relacionamento com esta empresa? E quanto? Por que investiria desta forma utilizando tal quantia?

Quadro 9 - Questões da entrevista.

A pesquisa foi realizada através de entrevistas pessoais (com 08 revendedores) e por telefone (com 32 revendedores). As entrevistas pessoais foram gravadas em fita cassete e posteriormente transcritas, com duração média de 45 minutos. Nas entrevistas por telefone, com duração média de 20 minutos, registrou-se por escrito os detalhes da entrevista e marcou-

se na folha com o questionário as respostas citadas na entrevista. As entrevistas foram realizadas entre julho e setembro de 2001.

O relacionamento das questões com o quadro de análise de comércio eletrônico proposto por Albertin (1999), no quadro 8, está representado no quadro 10:

Variáveis e construtos	Questões
Estrutura de TI (tipo de conexão, existência de ERP, de departamento de TI e de consultoria regular terceirizada)	1 (questões referentes à TI)
Potencial de investimento em e-business	5 (experiência com comércio eletrônico para benchmarking), 6 (CD como fator motivacional para uso do site de comércio eletrônico da empresa), 10 (investimentos futuros no comércio eletrônico com a empresa)
Percepções (expectativas, temores/ riscos, vantagens, desvantagens, satisfação)	2 (expectativas - comércio eletrônico com a empresa), 3 (riscos e medos - comércio eletrônico com a empresa), 4 (impressão com o site de comércio eletrônico), 5 (experiência com comércio eletrônico para benchmarking), 8 (vantagens do site de comércio eletrônico), 9 (desvantagens do site de comércio eletrônico)
Relacionamento revendedor-empresa (confiança e segurança, comprometimento, satisfação)	2 (expectativas - comércio eletrônico com a empresa), 3 (riscos e medos - comércio eletrônico com a empresa), 8 (vantagens do site de comércio eletrônico), 9 (desvantagens do site de comércio eletrônico)
Mudanças no canal via comércio eletrônico (ciclo de desenvolvimento de produtos e serviços, processo de marketing, processo de venda, processo de assistência)	2 (expectativas - comércio eletrônico com a empresa), 3 (riscos e medos - comércio eletrônico com a empresa), 4 (impressão com o site de comércio eletrônico), 8 (vantagens do site de comércio eletrônico), 9 (desvantagens do site de comércio eletrônico)
Promoção e inovação de produtos	5 (experiência com comércio eletrônico para benchmarking), 7 (serviços desejados)
Customização em massa dos produtos	7 (serviços desejados)
Novas oportunidades de negócio	4 (impressão com o site de comércio eletrônico), 5 (experiência com comércio eletrônico para benchmarking), 7 (serviços desejados), 10 (investimentos futuros no comércio eletrônico com a empresa)
Aspectos de TI (tecnologia)	1 (questões referentes à TI), 3 (riscos e medos - comércio eletrônico com a empresa), 10 (investimentos futuros no comércio eletrônico com a empresa)

Organização (serviços, gestão, informação)	4 (impressão com o site de comércio eletrônico), 5 (experiência com comércio eletrônico para benchmarking), 6 (CD como fator motivacional para uso do site de comércio eletrônico), 7 (serviços desejados), 8 (vantagens do site de comércio eletrônico), 9 (desvantagens do site de comércio eletrônico)
Comunicação (interna, externa, formal, informal)	4 (impressão com o site de comércio eletrônico), 5 (experiência com comércio eletrônico para benchmarking), 6 (CD como fator motivacional para uso do site de comércio eletrônico), 7 (serviços desejados), 8 (vantagens do site de comércio eletrônico), 9 (desvantagens do site de comércio eletrônico)
Marketing (comércio eletrônico, publicidade)	4 (impressão com o site de comércio eletrônico), 5 (experiência com comércio eletrônico para benchmarking), 6 (CD como fator motivacional para uso do site de comércio eletrônico), 7 (serviços desejados), 8 (vantagens do site de comércio eletrônico), 9 (desvantagens do site de comércio eletrônico)

Quadro 10 - Quadro de análise de relacionamento no comércio eletrônico x perguntas do questionário.

CAPÍTULO IV - ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta os principais resultados obtidos no estudo de caso, que correspondem às etapas de pesquisa e resultados do desenho de pesquisa apresentado na figura 2. Inicialmente, descreve-se as especificações utilizadas para a primeira implementação do site Web (conforme figura 2), que serviram de base para o desenvolvimento do instrumento de pesquisa. Após, apresenta-se os dados coletados e a análise destes. Os resultados obtidos a partir dos dados coletados foram confrontados com os resultados do estudo realizado por Labres (2001) na mesma empresa (aqui utilizados como dados secundários), que analisou o impacto do comércio eletrônico entre a empresa de tintas e outras empresas (B2B).

4.1. Especificações levantadas

Para uma melhor especificação do produto (em termos de marketing na Internet) e da empresa (em termos de organização virtual) aplicou-se, no início deste trabalho, dois protocolos: o Modelo de Marketing Internet "Bullseye" (Vassos, 1997) para o produto e o Protocolo de Pesquisa de Cano (1999) para a organização. Ambos estão detalhados nos anexos A e B, respectivamente.

O Modelo de Marketing Internet "Bullseye" foi aplicado junto ao diretor comercial e à assessora de tecnologia da empresa em estudo. Analisando as respostas, observa-se que o produto (no caso, tintas), quando disponibilizado via Web site na Internet, poderá ter vantagens nos critérios de promoção e de distribuição. Entretanto, a marca e o preço não serão as principais vantagens obtidas com a venda via Internet. Com base nisso, a empresa poderá focar seu site Web em campanhas promocionais para impulsionar as vendas. Além disso, a questão de distribuição e logística tende à redução de custos se um processo de emissão de pedidos no site Web, interligado com todos os processos da empresa, for implantado, uma vez que as emissões e entregas podem ser concentradas.

O Protocolo de Pesquisa de Cano (1999) também foi aplicado junto ao diretor comercial e à assessora de tecnologia. Aspectos como instalações físicas e fractalidade foram questionados, mas as categorias mais relacionadas a comércio eletrônico receberam maior destaque. No que se refere aos processos virtualizados (vendas, consultas de entrega, financeira, estoque e preços), o site Web atendia integralmente, na época, todos os pedidos voltados para a indústria, além de três revendas. O processo de atendimento ao cliente oferecia as operações de consulta de preços, estoques, faturamento, produtos, duplicatas e histórico. Não ocorriam falhas na entrada dos pedidos, gerando uma alta confiabilidade do serviço. Todas as condições de custo eram pré-negociadas. Em termos de produto, as alternativas eram em termos de embalagens. A satisfação quanto ao tempo de resposta era boa, em torno de três minutos, além de um canal para o cliente tirar suas dúvidas via fone ou fax. A confiança no site Web é mantida através de atualizações constantes e on-line do conteúdo do mesmo. Em termos de aprendizado organizacional, a empresa se desenvolve internamente através de treinamentos e avalia o ambiente externo com pesquisas, visitas e assessorias.

4.2. Análise dos dados das entrevistas

Os dados coletados foram classificados quanto a categorização dos respondentes em termos de faturamento (grande ou pequeno). O motivo para a redução das categorias devem-

se pelo menor número de respondentes e pela pouca discriminação observada na outras categorias. Estando os respondentes classificados, foram enumeradas todas as respostas de cada questão, montando-se uma tabela de respondentes (linha) por respostas fornecidas (coluna), marcando-se "1" quando o respondente forneceu aquela resposta e "0" em caso negativo.

Com esta tabela, e com o auxílio do software SPSS, foi feita a contagem de frequência de cada resposta, organizada por faturamento. Cada grupo de respostas de uma determinada questão forma um conjunto de resposta múltipla, no SPSS, com valores dicotômicos (0 e 1). Devido a pouca discriminação entre os respondentes no que se refere ao tipo de negócio (revendedor exclusivo/ multimarcas, grandes redes ou ferragens) e ao tempo como cliente (antigo ou novo), as respostas foram agrupadas e analisadas pelo critério de faturamento (grande ou pequeno). As respostas para cada questão, bem como as frequências de cada grupo, estão listadas a seguir. Convém observar que o total em cada tabela corresponde à soma dos respondentes de grande e pequeno faturamento, uma vez que a maioria das questões é de múltipla escolha, fato que é salientado em cada uma delas.

A questão 1 (múltipla escolha), sobre a estrutura de TI do revendedor, foi analisada conforme a tabela 3:

Questão	Respostas	Grande faturamento (19)	Pequeno faturamento (21)	Total (40)
1. Com relação à informática, o que a sua empresa possui?	Conexão Web discada	10	15	25
	Consultoria hardware/software	12	12	24
	Sistemas internos	13	09	22
	Não possui infra-estrutura de TI	04	02	06
	ERP próprio	02	04	06
	Departamento de TI próprio	01	02	03
	Consultoria de desenvolvimento de software	01	02	03
	Conexão Web dedicada	01	00	01

Tabela 3 - Análise da questão 1

Das 40 empresas entrevistadas, observa-se que 06 (04 de grande faturamento e 02 de pequeno faturamento, representando 15% da amostra) não possuem nenhuma infra-estrutura de TI, o que as torna inaptas para efetuar o comércio eletrônico de imediato. Porém, 26 empresas (65% da amostra) possuem conexão Web (seja discada ou dedicada), 24 possuem consultoria em hardware/ software e 22 possuem sistemas internos (sistemas de cobrança, emissão de notas, etc.), indicando que estes varejistas possuem uma cultura computacional em suas empresas, bem como estão aptos tecnologicamente para acessarem o comércio eletrônico.

A questão 2 (múltipla escolha), sobre as expectativas com relação ao comércio eletrônico, foi analisada na tabela 4:

Questão	Respostas	Grande faturamento (19)	Pequeno faturamento (21)	Total (40)
2. Quais as suas expectativas com relação ao comércio eletrônico com esta empresa de tintas?	Agilidade (pedido, entrega)	09	11	20
	Qualidade do serviço	06	07	13
	Pouca ou nenhuma expectativa	06	06	12
	Pouca cultura Internet	07	05	12
	Custo reduzido ou estável	04	04	08
	Prefere aguardar o comércio eletrônico	03	05	08
	Facilidade na comunicação	02	05	07
	Prefere contato com o representante	03	03	06
	Ausência de erros	01	04	05
	Segurança	01	03	04
	Consultas	01	02	03
	Desconto diferenciado e bloqueios	01	00	01

Tabela 4 - Análise da questão 2

Analisando as respostas na tabela 4, observa-se que 20 empresas (50% da amostra) esperam agilidade tanto na entrega dos produtos quanto na emissão dos pedidos, 13 empresas (32,5% da amostra) esperam uma melhor qualidade no serviço e 08 (20% da amostra) esperam um custo reduzido ou estável no processo. Estes dados mostram que há uma expectativa positiva com a adoção do comércio eletrônico por parte dos varejistas, que notam as vantagens que podem obter com esta adoção. Por outro lado, 12 empresas (30% da amostra) tem pouca ou nenhuma expectativa quanto ao comércio eletrônico e 06 (15% da amostra) preferem aguardar o comércio eletrônico antes de tomar alguma iniciativa.

A questão 3 (múltipla escolha), sobre os receios observados pelo varejista com relação ao comércio eletrônico, foi analisada na tabela 5:

Questão	Respostas	Grande faturamento (19)	Pequeno faturamento (21)	Total (40)
3. Na sua opinião, quais os riscos com relação ao comércio eletrônico com esta empresa de tintas? Quais os seus receios?	Não vê riscos	08	05	13
	Acesso não autorizado	03	05	08
	Não soube opinar	02	06	08
	Impessoalidade	03	03	06
	Erro no processo	02	03	05
	Adaptação	03	02	05
	Questão tecnológica	02	02	04
	Barganha difícil	02	01	03
	Custos do processo	01	01	02
	Medo de quem recebe o pedido	01	00	01

Tabela 5 - Análise da questão 3

Analisando a tabela 5, nota-se que o acesso não-autorizado (08 empresas, 20% da amostra) e a impessoalidade (06 empresas, 15% da amostra) foram os maiores receios citados pelos varejistas na adoção do comércio eletrônico. Entretanto, apesar de 13 empresas (32,5% da amostra) não verem nenhum risco na adoção do comércio eletrônico, o fato de 08 empresas (20% da amostra) não saberem opinar a respeito nos leva a crer que o conhecimento sobre a Internet destes revendedores não permite um pleno conhecimento da mesma e, por isso, desconhecem os reais riscos e as próprias vantagens que podem advir de sua adoção.

A questão 4 (múltipla escolha), sobre a opinião do varejista e sua experiência com o site Web de comércio eletrônico da empresa, foi analisada na tabela 6:

Questão	Respostas	Grande faturamento (19)	Pequeno faturamento (21)	Total (40)
4. O Sr. (Sra.) já acessou o site de comércio eletrônico desta empresa? O que achou? Qual a impressão que lhe passou?	Não acessou o site de comércio eletrônico	14	15	29
	Boa impressão	04	04	08
	Visitou e não encontrou dificuldades	04	04	08
	Visitou, mas teve dificuldades	01	02	03

Tabela 6 - Análise da questão 4

Conforme a tabela 6, 29 empresas (72,5% da amostra) não acessaram o site de comércio eletrônico da empresa. O principal fator de não terem acessado o site se dá porque o varejista não identificou as necessidades que podem ser resolvidas através do mesmo. Além disso, detecta-se que boa parte do mercado não tem a informação de que existe um site da empresa de tintas. Também observa-se que 16 empresas (40% da amostra) tiveram boa impressão ou visitaram o site e não encontraram dificuldades.

A questão 5 (múltipla escolha), sobre a experiência do varejista com o comércio eletrônico em geral, foi analisada conforme a tabela 7:

Questão	Respostas	Grande faturamento (19)	Pequeno faturamento (21)	Total (40)
5. O Sr. (Sra.) já visitou outros sites de comércio eletrônico ou já manteve este relacionamento com algum outro fornecedor que não seja esta empresa?	Não efetuou compras	17	14	31
	Não fez comércio eletrônico com fornecedores	14	16	30
	Não visitou outros sites de comércio eletrônico	13	11	24
	Visitou outros sites de comércio eletrônico	06	10	16
	Efetuoou comércio eletrônico com fornecedores	05	05	10
	Efetuoou compras	02	07	09

Tabela 7 - Análise da questão 5

Conforme a tabela 7, 24 empresas (60% da amostra) não visitaram outros sites de comércio eletrônico, comportamento relacionado ao atendimento pessoal dos representantes

de vendas dos outros fornecedores e também à provável inexistência de um site de comércio eletrônico destes fornecedores, o que reforça o pioneirismo da empresa estudada no tema. Também observa-se que 30 empresas (75% da amostra) não efetuaram comércio eletrônico com outros fornecedores, embora tenham efetuado com a empresa estudada.

A questão 6 (escolha simples), sobre a possível utilização de um CD de apresentação sobre o site Web de comércio eletrônico da empresa, foi analisada na tabela 8:

Questão	Respostas	Grande faturamento (19)	Pequeno faturamento (21)	Total (40)
6. Se fosse disponibilizado um CD de apresentação sobre o comércio eletrônico da empresa, junto com o software de instalação, você utilizaria o site de comércio eletrônico da empresa para realizar seus pedidos on-line? Por que?	Utilizaria o CD sob condições	08	07	15
	Utilizaria o CD	04	10	14
	Não utilizaria o CD	04	02	06
	Já utiliza	03	02	05

Tabela 8 - Análise da questão 6

Na tabela 8, 29 empresas (72,5% da amostra) utilizariam o CD de acesso ao site de comércio eletrônico condicionalmente ou não, demonstrando um interesse neste novo tipo de relacionamento. Convém ressaltar que a principal condição mencionada para a utilização do CD foi a gratuidade do mesmo. E das 40 empresas, 05 (12,5% da amostra) já realizam o comércio eletrônico com a empresa.

A questão 7 (múltipla escolha), sobre os serviços mais importantes a serem disponibilizados no site Web, de acordo com o varejista, foi analisada na tabela 9:

Questão	Respostas	Grande faturamento (19)	Pequeno faturamento (21)	Total (40)
7. Classifique os serviços listados por ordem de importância e que, na sua opinião, deveriam ser disponibilizados no site de comércio eletrônico da empresa.	Informações sobre produtos	11	11	22
	Assistência técnica via Web	09	08	17
	Data que o produto entra no estoque	09	07	16
	Pesquisa de preços	08	08	16
	Pesquisa de produtos	07	06	13
	Visualização dos estoques	06	06	12
	Não opinou	05	05	10
	Controle de estoque e reposição	05	05	10
	Checklist do desempenho	05	02	07
	Interação com setor de desenvolvimento	05	02	07

Clipping de notícias	04	02	06
Pesquisa técnica	05	00	05
Leilão de estoque	03	02	05
Informações sobre estoque	01	04	05
Troca/ empréstimo	03	01	04
Negociação	00	03	03
Processo estilo Fedex	00	02	02
Informações sobre lançamentos	02	00	02
Eliminação de erros	01	00	01
Relatórios	00	01	01
Seção tira-dúvidas	00	01	01
Mostra da fábrica	00	01	01
Possibilidade de prioridade	00	01	01

Tabela 9 - Análise da questão 7

No que se refere à questão 7, nota-se que os serviços considerados pelos varejistas como mais importantes são as informações sobre produtos (22 empresas, 55% da amostra), a assistência técnica via Web (17 empresas, 42,5% da amostra), a data que o produto entra no estoque (16 empresas, 40% da amostra), a pesquisa de preços (16 empresas, 40% da amostra), a pesquisa de produtos (13 empresas, 32,5% da amostra) e a visualização dos estoques (12 empresas, 30% da amostra). Por se tratar de um mercado de produtos técnicos, os varejistas têm dificuldades de obterem informações precisas e rápidas sobre as tintas, uma vez que a central de atendimento geralmente está ocupada e o representante de vendas não está presente para esclarecer as dúvidas. Tal fato está relacionado nos primeiros itens da classificação, uma vez que o revendedor precisa de autonomia e informações on-line para esclarecer as dúvidas de seu cliente, usuário final dos produtos, sem ter que esperar na linha telefônica ou aguardar a visita do representante.

A questão 8 (múltipla escolha), sobre as vantagens com a adoção do comércio eletrônico com a empresa de tintas, foi analisada na tabela 10:

Questão	Respostas	Grande faturamento (19)	Pequeno faturamento (21)	Total (40)
8. Para o Sr. (Sra.), quais as vantagens com relação à adoção do site de comércio eletrônico desta empresa?	Rapidez no envio dos pedidos	09	11	20
	Rapidez na comunicação	05	10	15
	Rapidez na entrega	04	07	11
	Redução de erros	03	07	10
	Consultas	05	05	10
	Não opinou	04	04	08
	Redução de custo	03	04	07
	Não vê vantagens	03	02	05
	Vê vantagens, sem destacar	01	01	02
	Segurança	00	01	01
	Redução de estoques	01	00	01

Tabela 10 - Análise da questão 8

Na tabela 10, as principais vantagens observadas com relação à adoção do site de comércio eletrônico da empresa de tintas, segundo os varejistas, são a rapidez no envio dos pedidos (20 empresas, 50% da amostra), a rapidez na comunicação (15 empresas, 37,5% da amostra) e a rapidez na entrega (11 empresas, 27,5% da amostra). Reforçando o que foi analisado, 10 empresas (25% da amostra) acham que uma das melhores vantagens serão as consultas, tanto de pedidos quanto de movimentação financeira. Outro fato considerado como vantagem é a redução de erros (10 empresas, 25% da amostra), uma vez que existem vários problemas de digitação de pedidos, pedidos errados ou com dados incorretos.

A questão 9 (múltipla escolha), sobre as desvantagens com a adoção do comércio eletrônico com a empresa de tintas, foi analisada na tabela 11:

Questão	Respostas	Grande faturamento (19)	Pequeno faturamento (21)	Total (40)
9. Para o Sr. (Sra.), quais as desvantagens com relação à adoção do site de comércio eletrônico desta empresa?	Impessoalidade	05	10	15
	Não vê desvantagens	06	06	12
	Bloqueios da Internet	04	04	08
	Não opinou	03	03	06
	Segurança	01	02	03
	Aumento de custos	01	02	03
	Pessoal qualificado	01	01	02
	Acha desnecessário	01	00	01

Tabela 11 - Análise da questão 9

Tanto neste estudo quanto no de Labres (2001), a impessoalidade foi considerada como principal desvantagem, conforme análise da tabela 11. Naquele estudo, o percentual foi de 40%. Neste, de 37,5% da amostra (15 empresas). O principal fator citado para justificar tal número foi a ausência de uma pessoa, como o representante, para auxiliar caso haja uma falha no sistema ou na situação em que se deseja obter um desconto diferenciado. Outro dado que convém ser observado é que 12 empresas (30% da amostra) não vêem desvantagens, número influenciado pelo desconhecimento dos entrevistados com a realidade da Internet.

A questão 10 (múltipla escolha), sobre o potencial de investimento em comércio eletrônico dos varejistas, foi analisada na tabela 12:

Questão	Respostas	Grande faturamento (19)	Pequeno faturamento (21)	Total (40)
10. Como o Sr. (Sra.) e sua empresa investiriam em comércio eletrônico no seu relacionamento com esta empresa? E quanto? Por que investiria desta forma utilizando tal quantia?	Não pretende investir	11	06	17
	Acesso à Internet	05	04	09
	Projetos diversos	01	06	07
	Nova linha telefônica	03	03	06
	Não sabe como investir	02	04	06
	Site próprio	03	02	05
	Investiria sob condições	02	02	04
	Novo computador	02	01	03

Tabela 12 - Análise da questão 10

Na tabela 12, observa-se que 17 empresas (42,5% da amostra) não pretendem investir a curto prazo, seja por já possuírem a infra-estrutura de TI necessária, seja por redução de custos neste momento. Contudo, mesmo os entrevistados que encontram-se em processo de redução de custos salientam a importância de investir em TI e no comércio eletrônico assim que possível.

Além das análises de frequências feitas, foram realizados alguns cruzamentos entre as questões.

Das 40 empresas entrevistadas, 06 não possuíam uma estrutura de TI adequada para o acesso ao comércio eletrônico, isto é, não possuíam conexão à Internet e/ ou computadores. Das 34 empresas restantes, analisou-se a relação entre o interesse de investir em comércio eletrônico com a empresa de tintas e a tecnologia da informação presente no revendedor, conforme a tabela 13:

	Conexão Web discada	Sistemas internos	Consultoria em hardware/ software	Total
Não pretende investir em comércio eletrônico	12	10	11	13
Investiria em projetos diversos	05	03	05	07
Investiria no acesso à Internet	02	05	05	07
Não sabem como investir	04	02	03	05

Tabela 13 - Investimentos x TI.

Observa-se que 13 empresas (32,5% da amostra) não pretendem investir em comércio eletrônico agora. Os principais motivos salientados foram a já existência de tecnologia da informação na empresa e o receio de investir nesta nova maneira de negociar, aliado à falta de informação, fazendo com que os revendedores queiram aguardar pelos resultados antes de investir.

Dado este receio em investir, resolveu-se analisar a relação entre as expectativas dos revendedores e os principais riscos observados. Na tabela 14, das 40 empresas entrevistadas, temos os principais resultados desta relação:

	Não vêm riscos	Risco no acesso não-autorizado	Risco em erros no processo	Total
Agilidade no pedido e na entrega como expectativa	09	05	04	20
Qualidade do serviço como expectativa	05	03	03	13
Pouca cultura Internet (sem expectativa)	03	03	02	12

Tabela 14 - Expectativas x riscos.

Nota-se que 20 empresas (50% da amostra) esperam agilidade no processo como um todo, especialmente no pedido e na entrega, das quais 09 empresas (22,5% da amostra) não vêm nenhum risco no relacionamento via comércio eletrônico com a empresa de tintas. Entretanto, os maiores riscos levantados foram o acesso não-autorizado à área restrita para cada revendedor e a possibilidade de ocorrerem erros no processo, os quais não possam ser detectados e/ ou corrigidos de forma mais direta (via telefone ou contato com representante).

Segundo Hammond (2002), em pesquisa realizada em outubro de 2000 com 139 especialistas em e-business, entre 17 barreiras potenciais à adoção do comércio eletrônico apontadas, a preocupação do consumidor quanto à segurança de seus dados pessoais foi a principal, apontada em primeiro lugar na América do Norte e Noroeste da Europa e em segundo lugar no Leste Europeu. Essa questão está muitas vezes associada a confiança e risco. A preocupação do consumidor quanto ao uso não-autorizado de seus dados pessoais também obteve significativa importância, ficando em terceiro lugar na América do Norte e em quarto lugar no Noroeste da Europa. Na mesma pesquisa, o setor varejista apontou os custos altos de criação e manutenção do sistema como uma das principais barreiras.

Na tabela 15, analisa-se a relação entre as desvantagens e os riscos observados pelos revendedores. Das 40 empresas, temos:

	Risco na impessoalidade	Não vêm riscos	Risco no acesso não-autorizado	Total
Impessoalidade como desvantagem	06	05	03	15
Não vêm desvantagens	00	07	01	12
Bloqueios próprios da Internet como desvantagem	02	03	03	08

Tabela 15 - Desvantagens x riscos.

Neste caso, temos que 15 empresas (37,5% da amostra) vêm a questão da impessoalidade como a principal desvantagem devido à possível ausência de um canal de comunicação direto com um atendente, seja via telefone, seja pessoalmente. Também observa-se o fato de que 06 empresas (15% da amostra) consideram a impessoalidade como uma desvantagem e, ao mesmo tempo, como um risco. Porém, 12 empresas (30% da amostra) não vêm desvantagem nenhuma em se relacionar via comércio eletrônico com a empresa de tintas, sendo que, destes, 07 (17,5% da amostra) não vêm risco algum neste relacionamento.

Após verificar-se quais os principais serviços a serem disponibilizados no site por parte dos revendedores, realizou-se a relação daqueles com a experiência em acessar o comércio eletrônico por parte destes mesmos revendedores, conforme a tabela 16:

	Visitaram outros sites de comércio eletrônico	Não efetuaram compras via comércio eletrônico	Não efetuaram comércio eletrônico com outros fornecedores	Total
Informações sobre produtos	14	13	13	22
Assistência técnica via Web	11	10	10	17
Data de entrada no estoque	10	12	11	16
Pesquisa de preços	10	10	11	16

Tabela 16 - Serviços x acesso ao comércio eletrônico.

Pode-se verificar que 22 empresas (55% da amostra) gostariam de obter informações sobre os produtos ao acessarem o site. Destas, 14 (35% da amostra) já visitaram outros sites de comércio eletrônico, demonstrando uma cultura Internet já desenvolvida.

Aprofundando a questão da cultura Internet, conforme visto anteriormente, tanto em termos de acesso ao comércio eletrônico por parte dos revendedores quanto no aspecto específico de acesso ao site de comércio eletrônico da empresa, temos:

	Não efetuaram compras via comércio eletrônico	Não efetuaram comércio eletrônico com outros fornecedores	Não visitaram outros sites de comércio eletrônico	Visitaram outros sites de comércio eletrônico	Total
Não acessaram o site de comércio eletrônico	24	23	20	09	29
Visitaram o site de comércio eletrônico sem dificuldades	05	05	03	05	08
Tiveram boas impressões ao visitar o site de comércio eletrônico	06	06	03	05	08

Tabela 17 - Acesso ao site de comércio eletrônico da empresa x acesso ao comércio eletrônico.

Das 40 empresas entrevistadas, 29 (72,5% da amostra) não acessaram o site de comércio eletrônico e, destes, apenas 09 (22,5% da amostra) visitaram outros sites de comércio eletrônico, o que demonstra, em termos gerais, que o revendedor não possui uma cultura relacionada a compras via Internet.

Na tabela 18, tem-se o relacionamento entre as principais vantagens e expectativas observadas pelos revendedores:

	Expectativas quanto a agilidade (pedido, entrega)	Expectativas quanto a qualidade do serviço	Total
Vantagens na rapidez no envio dos pedidos	16	10	20
Vantagens na rapidez na comunicação	11	08	15
Vantagens na rapidez na entrega	11	08	11

Tabela 18 - Vantagens x expectativas.

Observa-se que 20 empresas (50% da amostra) acreditam que a principal vantagem do comércio eletrônico com a empresa de tintas será a rapidez no envio dos pedidos sendo que, destas, 16 (40% da amostra) têm expectativas quanto a agilidade do processo como um todo, especialmente no que refere-se a emissão do pedido e tempo de entrega.

Na tabela 19, têm-se a relação entre os principais serviços que os revendedores gostariam de ter disponíveis no site e a tecnologia de que dispõem:

	Conexão Web discada	Sistemas internos	Consultoria em hardware/ software	Total
Informações sobre produtos no site	15	12	17	20
Assistência técnica via Web	13	09	12	15
Data que o produto entra no estoque	11	09	11	13
Pesquisa de preços	10	08	12	13
Visualização dos estoques	10	07	09	11
Pesquisa de produtos	08	07	10	11

Tabela 19 - Serviços x TI.

O principal serviço solicitado para estar disponibilizado no site é a informação sobre os produtos, requerida por 20 empresas (50% da amostra). Observa-se nestas empresas uma boa estrutura de TI, com 15 empresas (37,5% da amostra) com conexão Web discada, 12 (30% da amostra) com sistemas internos e 17 (42,5% da amostra) com consultoria em hardware/ software.

Na tabela 20, observa-se a relação entre as vantagens e as desvantagens observadas pelos revendedores com relação ao comércio eletrônico com a empresa de tintas:

	Desvantagem na impessoalidade	Não vêm desvantagem	Desvantagem nos bloqueios da Internet	Total
Vantagem na rapidez no envio dos pedidos	10	06	06	20
Vantagem na rapidez na comunicação	09	04	04	15
Vantagem na rapidez na entrega	06	01	04	11
Vantagem nas consultas	05	04	02	10
Vantagem na redução de erros	05	02	04	10

Tabela 20 - Vantagens x desvantagens.

Vê-se aqui que, das 20 empresas (50% da amostra) que acreditam na rapidez no envio dos pedidos como a principal vantagem no comércio eletrônico com a empresa de tintas, 10 (25% da amostra) acreditam que a impessoalidade será a principal desvantagem neste relacionamento.

4.3. Análise dos dados segundo os objetivos formulados

Após a análise dos dados obtidos com a entrevista, segundo as questões formuladas, reordenou-se os mesmos para focar os objetivos a serem atingidos, de acordo com os quadros 8 e 10. Foram acrescentados os dados qualitativos coletados e as informações analisadas por Labres (2001), aqui consideradas como dados secundários.

4.3.1. Análise do perfil dos revendedores com relação ao comércio eletrônico

A análise do perfil dos revendedores, conforme definido no quadro 8, consiste da avaliação da estrutura de TI, do potencial de investimento em e-business e das percepções do revendedor.

O perfil foi dividido em duas partes:

- **Situação atual com relação ao comércio eletrônico:** quanto à estrutura de TI do revendedor, foram questionados o tipo de conexão e a existência de ERP, de departamento de TI próprio e de consultoria regular terceirizada. A questão 1 procura atender a este aspecto. Das 40 empresas entrevistadas, observa-se que 06 (04 de grande faturamento e 02 de pequeno faturamento, representando 15% da amostra) não possuem nenhuma infraestrutura de TI, o que as torna inaptas para efetuar o comércio eletrônico de imediato. Porém, 26 empresas (65% da amostra) possuem conexão Web (seja discada ou dedicada), 24 possuem consultoria em hardware/ software e 22 possuem sistemas internos (sistemas de cobrança, emissão de notas, etc.), indicando que estes varejistas possuem uma cultura computacional em suas empresas, bem como estão aptos tecnologicamente para acessarem o comércio eletrônico. Contudo, estes dados não refletem o nível de cultura da Internet nestas empresas, uma vez que muitos varejistas não acessam a Web com frequência, apesar de possuírem a infra-estrutura para tal. Assim, sugere-se um treinamento sobre como acessar e navegar no site de comércio eletrônico da empresa de tintas para estes revendedores. O potencial de investimento em e-business do revendedor foi abordado nas questões 5, 6 e 10, analisando-se a experiência do varejista com o comércio eletrônico e sua iniciativa em acessar e investir nesta relação. Do total, 24 empresas (60% da amostra) não visitaram outros sites de comércio eletrônico, comportamento relacionado ao atendimento pessoal dos representantes de vendas dos outros fornecedores e também à provável inexistência de um site de comércio eletrônico destes fornecedores, o que reforça o pioneirismo da empresa estudada no tema. Também observa-se que 30 empresas (75% da amostra) não efetuaram comércio eletrônico com outros fornecedores, embora tenham efetuado com a empresa estudada. Além dos fatores citados anteriormente, convém mencionar que tais números são resultado da confiança dos varejistas na empresa, tanto na marca e no produto quanto com as negociações e com o representante. Do total, 29 empresas (72,5% da amostra) utilizariam o CD de acesso ao site de comércio eletrônico condicionalmente ou não, demonstrando um interesse neste novo tipo de relacionamento. Convém ressaltar que a principal condição mencionada para a utilização do CD foi a gratuidade do mesmo. E das 40 empresas, 05 (12,5% da amostra) já realizam o comércio eletrônico com a empresa. Observa-se também que 17 empresas (42,5% da amostra) não pretendem investir a curto prazo, seja por já possuírem a infra-estrutura de TI necessária, seja por redução de custos neste momento. Contudo, mesmo os entrevistados que encontram-se em processo de redução de custos salientam a importância de investir em TI e no comércio eletrônico assim que possível;
- **Expectativas com relação ao comércio eletrônico:** quanto às percepções, foram questionadas as expectativas, os temores e riscos, as vantagens e desvantagens e a satisfação do revendedor. As questões 2, 3, 4, 5, 8 e 9 abordam as expectativas, riscos e temores, impressão do site de comércio eletrônico da empresa, experiência com o comércio eletrônico, vantagens e desvantagens, respectivamente. Analisando as respostas, observa-se que 20 empresas (50% da amostra) esperam agilidade tanto na entrega dos produtos quanto na emissão dos pedidos, 13 empresas (32,5% da amostra) esperam uma melhor qualidade no serviço e 08 (20% da amostra) esperam um custo reduzido ou estável no processo. Estes dados mostram que há uma expectativa positiva com a adoção do

comércio eletrônico por parte dos varejistas, que notam as vantagens que podem obter com esta adoção. Por outro lado, 12 empresas (30% da amostra) tem pouca ou nenhuma expectativa quanto ao comércio eletrônico e 06 (15% da amostra) preferem aguardar o comércio eletrônico antes de tomar alguma iniciativa. Nota-se que o acesso não-autorizado (08 empresas, 20% da amostra) e a impessoalidade (06 empresas, 15% da amostra) foram os maiores receios citados pelos varejistas na adoção do comércio eletrônico. Entretanto, apesar de 13 empresas (32,5% da amostra) não verem nenhum risco na adoção do comércio eletrônico, o fato de 08 empresas (20% da amostra) não saberem opinar a respeito nos leva a crer que o conhecimento sobre a Internet destes revendedores não permite um pleno conhecimento da mesma e, por isso, desconhecem os reais riscos e as próprias vantagens que podem advir de sua adoção. Do total, 29 empresas (72,5% da amostra) não acessaram o site de comércio eletrônico da empresa. O principal fator de não terem acessado o site se dá porque tanto o varejista quanto os grandes clientes não identificaram as necessidades que podem ser resolvidas através do mesmo. Além disso, detecta-se que boa parte do mercado, ora varejista ora entre os grandes clientes, não tem a informação de que existe um site da empresa de tintas. Também se observa que a relação representante x varejista e representante x grande cliente é satisfatória e ainda prevalece, fato que pode influir nesta representatividade. Também observa-se que 16 empresas (40% da amostra) tiveram boa impressão ou visitaram o site e não encontraram dificuldades. Pode-se inferir que tais números representam um bom layout e uma navegabilidade acessível dentro do site. Conforme analisado anteriormente, os varejistas não visitaram outros sites de comércio eletrônico nem mantiveram este relacionamento com outros fornecedores. As principais vantagens observadas com relação à adoção do site de comércio eletrônico da empresa de tintas, segundo os varejistas, são a rapidez no envio dos pedidos (20 empresas, 50% da amostra), rapidez na comunicação (15 empresas, 37,5% da amostra) e rapidez na entrega (11 empresas, 27,5% da amostra). Reforçando o que foi analisado, 10 empresas (25% da amostra) acham que uma das melhores vantagens serão as consultas, tanto de pedidos quanto de movimentação financeira. Outro fato considerado como vantagem é a redução de erros (10 empresas, 25% da amostra), uma vez que existem vários problemas de digitação de pedidos, pedidos errados ou com dados incorretos.

Tanto neste estudo quanto no de Labres (2001), a impessoalidade foi considerada como principal desvantagem. Naquele estudo, o percentual foi de 40%. Neste, de 37,5% da amostra (15 empresas). O principal fator citado para justificar tal número foi a ausência de uma pessoa, como o representante, para auxiliar caso haja uma falha no sistema ou na situação em que se deseja obter um desconto diferenciado. Outro dado que convém ser observado é que 12 empresas (30% da amostra) não vêem desvantagens, número influenciado pelo desconhecimento dos entrevistados com a realidade da Internet.

A importância do representante foi muito ressaltada nas entrevistas, como pode ser observado neste trecho de uma entrevista por telefone com um revendedor de grande faturamento, multímarcas e cliente antigo da empresa:

"... O representante, aqui para nós, não é um parceiro de negócios, mas é um amigo, que senta-se conosco e procura resolver todas as nossas dúvidas e problemas. Inclusive nossas famílias tornaram-se amigas. Se é permitido, gostaria de elogiar este representante através da empresa, pois se trata de um excelente profissional que atende muito bem toda a nossa região..."

Na comparação com o trabalho de Labres (2001), além de ter-se a impessoalidade como principal desvantagem, seus dados indicam que 40% das empresas esperam um maior

volume nos negócios, seguido pela expectativa de agilidade e redução de custos nos processos da empresa (20%), assim como 25% dos entrevistados não responderam a esta questão, não havendo uma referência explícita ao fato de terem pouca expectativa quanto ao comércio eletrônico. A falta de segurança (e, conseqüentemente, o acesso não-autorizado) correspondeu a 40% da amostra, a falta de padronização a 10%, junto com a impessoalidade e a falta de assistência técnica. Quanto ao acesso, 61% não acessaram o site de comércio eletrônico da empresa. Os dados também apontam a agilidade no fechamento dos negócios como principal vantagem (55%), seguida da rentabilidade (22%) e de outros fatores (10%). Como pode ser observado em ambos os estudos, a agilidade em termos gerais é citada como a principal vantagem com a adoção do site de comércio eletrônico para o relacionamento com a empresa.

Apesar da empresa estar se empenhando para a implantação deste processo a fim de reduzir custos, observou-se um único caso de um varejista de pequeno faturamento, multímarcas e cliente antigo, que fez o seguinte comentário na entrevista em profundidade:

"... Para mim, o comércio eletrônico representa aumento de custos. Tenho computador com acesso à Internet na loja, com acesso via telefone. Porém, a empresa me liga todos os dias para saber se eu preciso de alguma coisa, se eu quero fazer pedidos. Tanto o comércio eletrônico, o telefone e o fax representam custos para mim. Da maneira que está, para mim, está ótimo..."

Observa-se aí um paradoxo dentro da própria empresa, principalmente no setor de vendas. Contudo, este foi um caso único relatado nesta amostra, mas pode existir outros dentro da população total de revendedores.

Ainda no trabalho de Labres (2001), no que se refere ao potencial de investimento de e-business, analisando com as questões formuladas neste trabalho, como todos os entrevistados possuíam uma infra-estrutura de TI com acesso à Internet, não foi formulado um questionamento deste tipo. Também não foram feitos questionamentos sobre o uso do CD nem sobre o relacionamento com outros fornecedores via comércio eletrônico. Quanto à infra-estrutura de TI, 100% dos entrevistados utilizavam a Internet diariamente.

O perfil do varejista com relação ao comércio eletrônico apresenta um revendedor com uma infra-estrutura de TI básica para o acesso à Web, receoso mas ao mesmo tempo otimista com relação a este novo relacionamento, fazendo com que não queira investir neste momento por querer esperar uma melhor definição do mercado. Este perfil é o oposto do encontrado por Labres (2001), onde seus grandes clientes mostraram-se otimistas com relação ao comércio eletrônico, seja pela maior estabilidade financeira, seja pelo maior conhecimento e cultura de Internet dentro da organização.

4.3.2. Estudo do canal de distribuição entre a empresa e os revendedores

O estudo do canal de distribuição, conforme definido no quadro 8, foi analisado quanto ao relacionamento revendedor-empresa e quanto às mudanças no canal via comércio eletrônico. De acordo com Santos (1999), as empresas estão competindo entre si para reunir melhores atores (no sentido do valor agregado para o cliente final) e a sua cadeia de valor, criando soluções e experiências novas para os clientes.

Quanto ao relacionamento revendedor-empresa, procurou-se avaliar os aspectos de confiança e segurança, comprometimento e satisfação. Baseado no perfil do varejista, temos um revendedor que tem expectativas quanto a agilidade dos processos como um todo, a qualidade do serviço em geral e a custos estáveis ou reduzidos, vendo vantagens no comércio eletrônico no que se refere ao envio dos pedidos e à redução de erros nos mesmos. Contudo,

este varejista também tem seus receios, principalmente nas questões de impessoalidade e de acesso não-autorizado, observando algumas desvantagens neste novo relacionamento.

Tem-se explicitado aqui que a questão de segurança de acesso pode representar uma aversão ao acessar o comércio eletrônico, devendo-se esclarecer como funciona o processo de autenticação junto aos revendedores e como é a segurança do site Web. Outro fator importante a ser tratado é a questão da impessoalidade, devendo ser disponibilizado ao varejista os números de telefone e fax para eventuais dúvidas, além do esclarecimento do próprio representante de vendas. De acordo com Bauer et alii (1999), é necessário manter-se a confiança, o comprometimento e a satisfação neste relacionamento revendedor-empresa. A confiança do varejista no comércio eletrônico está ligada à questão da segurança, uma vez que já existe no canal de distribuição atual a confiança na marca e no representante de vendas. O comprometimento deve ser reforçado com a solução para o problema da impessoalidade. Atualmente, há o comprometimento da empresa, ressaltado pelo varejistas principalmente no que se refere aos prazos de entrega. Por fim, a satisfação do varejista em questões como preço, prazo, produto, estabilidade da marca, bom atendimento da empresa e do representante, entre outros, tende a crescer com a agregação do comércio eletrônico ao canal, tornando os processos mais ágeis e reduzindo os erros que eventualmente ocorrem nos pedidos.

Quanto às mudanças no canal via comércio eletrônico, procurou-se avaliar o ciclo de desenvolvimento de produtos e serviços e os processos de marketing, venda e assistência.

No que tange o ciclo de desenvolvimento de produtos e serviços, as mudanças no canal decorrentes do comércio eletrônico abrem caminho para a interação do setor de desenvolvimento da empresa com os varejistas. Como estes mantêm um contato direto com os clientes finais, estão sempre recebendo críticas e sugestões dos produtos da empresa. Essas opiniões ouvidas pelos revendedores podem servir de *feedback* dos produtos da empresa. Dessa forma, a empresa de tintas obteria as informações dos clientes sem a necessidade de efetuar uma pesquisa de opinião, apenas estimulando seus varejistas a disponibilizarem tais informações. Outra vantagem neste sentido é a questão da publicidade, que pode ser feita via site Web, reduzindo custos.

O processo de marketing terá mudanças na parte de comunicação com os varejistas e com os próprios representantes, também reduzindo custos. A marca do produto/ empresa no mercado firma-se como inovadora, dado o pioneirismo em comércio eletrônico.

O processo de venda é atingido no que se refere às informações dos produtos. Entretanto, por se tratar de um produto técnico, a disponibilização da literatura do produto não é suficiente, sendo necessário a abertura de um canal com a área técnica e de desenvolvimento da empresa via fone, fax, e-mail ou sala de bate-papo (chat). A divulgação de notas e artigos da imprensa referentes à empresa servem como melhoria da imagem da empresa.

O processo de assistência, conforme mencionado anteriormente, pode ter seus custos reduzidos e a disponibilidade do serviço aumentada, melhorando os níveis de assistência, se a mesma estiver acessível via site Web.

No trabalho de Labres (2001) junto aos grandes clientes desta empresa, as expectativas são por um maior volume nos negócios, seguido pela expectativa de agilidade e redução de custos nos processos da empresa. A falta de segurança (e, conseqüentemente, o acesso não-autorizado), a falta de padronização, a impessoalidade e a falta de assistência técnica representaram os maiores receios. Apesar de 61% da amostra não ter acessado o site de comércio eletrônico da empresa, a agilidade no fechamento dos negócios foi apontada como principal vantagem, seguida da rentabilidade e de outros fatores. A principal desvantagem observada foi a impessoalidade. Dado o perfil diferenciado, observa-se no trabalho de Labres (2001) uma preocupação em termos de volume de negócios e redução de custos, bem como com a falta de padronização, que não chega a afetar o relacionamento, mas pode provocar um desgaste na imagem da marca com o decorrer do tempo. Com relação ao público varejista, no

que tange a questão da segurança, temos o trecho de uma entrevista em profundidade, realizada com um dos primeiros revendedores a utilizarem o site Web e que participou do pré-teste, sendo este cliente antigo, de grande faturamento e revendedor exclusivo, usuário acostumado com o uso da Internet no dia-a-dia:

"... Dentro da empresa, todos os processo precisam estar 'abotoadinhos', senão a coisa não funciona. Se não estiver tudo 'abotoadinho', tudo certinho, eu me pergunto: quem está recebendo meus dados lá na empresa ? Para quem eu reclamo agora que deu problema ? Além disso, apesar de nunca ter tido este tipo de problema, eu tenho medo quando coloco minha senha no site: alguém pode descobrir e efetuar pedidos usando o nome da minha empresa, e daí é a minha palavra contra a deles..."

Esta declaração reforça ainda mais a questão do treinamento e do esclarecimento tanto do acesso à Internet quanto das políticas e processos adotados junto aos revendedores.

Comparando com os fatores críticos de sucesso de Huff et alii (2000) para o comércio eletrônico, observou-se que o valor adicionado para a oferta online, além da conveniência e da presença do representante no canal de distribuição, deve-se principalmente ao valor da informação disponibilizada no site Web, tanto técnica (sobre produtos) quanto de cunho esclarecedor (seção tira-dúvidas e suporte ao cliente). Como a empresa focou em um nicho inicial (os grandes clientes) e agora está expandindo o foco para seus varejistas, as percepções críticas deste público estão sendo estudadas para o oferecimento de um produto (no caso, o site Web) cada vez melhor, tanto tecnologicamente quanto em termos de disponibilização e responsabilidade para atender a este cliente.

Também analisando a empresa em termos de estratégia e confiança, e comparando com o quadro 6, nota-se uma tendência clara de manter-se um relacionamento confiável para atingir a confiança deste público em termos de abordagem de venda, produtos, informações, publicidade, preços serviços e prazo.

4.3.3. Identificação dos impactos causados pelo comércio eletrônico na empresa e na relação com revendedores

A identificação dos impactos, conforme definido no quadro 8, foi analisada quanto à promoção e inovação de produtos, customização em massa desses produtos, novas oportunidades de negócio e aspectos de TI (tecnologia).

No que se refere à promoção e inovação de produtos, nota-se que os serviços considerados pelos varejistas como mais importantes são, nesta ordem: informações sobre produtos (22 empresas, 55% da amostra), assistência técnica via Web (17 empresas, 42,5% da amostra), data que o produto entra no estoque (16 empresas, 40% da amostra), pesquisa de preços (16 empresas, 40% da amostra), pesquisa de produtos (13 empresas, 32,5% da amostra) e visualização dos estoques (12 empresas, 30% da amostra). Segundo Labres (2001), o cliente da empresa, dados os dois primeiros critérios na classificação, mantém um grau de confiança e segurança na relação com a empresa de tintas. Entretanto, há uma certa carência de atenção neste mercado, exigindo-se uma maior proximidade dos clientes com seu fornecedor (no caso, a empresa de tintas), o que pode gerar um diferencial e uma oportunidade de personalizar o comércio eletrônico de seus produtos. Esta carência de atenção também se verifica no mercado varejista, uma vez que há um certo descontentamento com as informações prestadas pela empresa sobre os produtos. Por se tratar de um mercado de produtos técnicos, os varejistas têm dificuldades de obterem informações precisas e rápidas sobre as tintas, uma vez que a central de atendimento geralmente está ocupada e o representante de vendas não está presente para esclarecer as dúvidas. Tal fato está relacionado

nos primeiros itens da classificação, uma vez que o revendedor precisa de autonomia e informações on-line para esclarecer as dúvidas de seu cliente, usuário final dos produtos, sem ter que esperar na linha telefônica ou aguardar a visita do representante. Esta necessidade explica também a diferença entre a pouca importância dada pelos varejistas a alguns tópicos considerados importantes pelos grandes clientes.

A customização em massa dos produtos tem um valor a ser agregado: a informação sobre o produto. Conforme citado anteriormente, a disponibilização das informações técnicas sobre os produtos no site, além de um canal direto com o setor de desenvolvimento, permitem um maior esclarecimento do varejista, que terá mais argumentos para poder orientar o melhor produto ao seu cliente. Por outro lado, este canal com o setor de desenvolvimento implica no recebimento das exigências do mercado consumidor (*feedback*), servindo de indicador da qualidade dos produtos.

Em termos de novas oportunidades de negócio, dado o pouco conhecimento do varejista em termos de comércio eletrônico, aliada a uma leve pretensão em investir, convém consolidar a confiança e a segurança, conforme Bauer et alii (1999), para gerar satisfação e, a partir daí, investir em novas oportunidades de negócio, agregando valor ao canal.

Como a empresa de tintas já está com toda a infra-estrutura para o comércio eletrônico em funcionamento, não ocorrerá maiores impactos neste aspecto. Porém, para o varejista, a sua infra-estrutura básica pode não ser suficiente para deixá-lo satisfeito, devido a velocidade de acesso à Internet, o tempo de resposta do site e o custo do acesso discado. Estes fatores podem gerar insatisfação, aliado ao perfil de não querer investir em comércio eletrônico a curto prazo.

No trabalho de Labres (2001), foram questionados alguns dos tópicos da questão 7, que deveriam ser classificados quanto à importância (grande, média ou pouca) para o entrevistado. O resultado obtido, classificando-se pelo critério de grande importância, colocou em primeiro lugar a interação da empresa com o setor de desenvolvimento do produto (66%), seguido do controle de estoque/ reposições de mercadorias sem operar pedidos (50%), checklist do desempenho do produto (41%), assistência técnica via Web (41%), câmeras filmadoras na esteira de produção (10%), clipping de notícias do setor (05%) e leilão de estoques (05%).

Assim, o impacto principal está na agregação da informação ao canal de distribuição. Tal impacto já é solicitado pelos grandes clientes no que se refere à interação com o setor de desenvolvimento. Esta interação tende a criar as maiores mudanças, principalmente por poder gerar satisfação, comprometimento e confiança entre o varejista e o comércio eletrônico via site Web da empresa.

4.3.4. Avaliação dos requisitos a serem alterados ou excluídos do site Web da empresa

A avaliação dos requisitos, conforme definido no quadro 8, consistiu na análise da organização, da comunicação e do marketing do site Web.

Todos os pedidos colocados no site Web são atendidos, já que os processos encontram-se interligados. Os serviços de consultas de preços, estoques, faturamento, produtos, duplicatas e histórico estão implantados e a equipe interna foi treinada para atender ao público de grandes clientes. Com a adaptação do site Web para o público varejista, torna-se necessário, além das mudanças de serviços e de atendimento, um novo treinamento para a equipe interna.

A organização do site Web, em termos de serviços e conforme avaliado anteriormente, deve disponibilizar aos varejistas as principais solicitações feitas na questão 7, como informações sobre produtos, assistência técnica via Web, data que o produto entra no estoque,

pesquisa de preços, pesquisa de produtos e visualização dos estoques, entre outros menos citados. Tais serviços atendem também a questão da informação passada via site Web.

A comunicação entre revendedor e empresa pode ser estreitada via site Web com a disponibilização de formulários de contato, salas de bate-papo (chat), telefone de suporte ao usuário e fax. Uma vez observado que a principal desvantagem é a impessoalidade, o canal de comunicação com o varejista deve estar sempre aberto e disponível. A comunicação interna da empresa também deve estar integrada com o sistema para evitar atrasos, ligações redundantes ou falta de retorno ao cliente. No site Web, a comunicação deve ser formal, tanto na parte técnica e de informação de produtos quanto nas notícias do setor.

Quanto ao marketing no site Web, em termos de comércio eletrônico e de publicidade, conforme comentado anteriormente e baseado no perfil do varejista, a redução de custos deve ser enfocada como vantagem. O comércio eletrônico deve ser mostrado como uma nova alternativa de comunicação, mais rápida e direta, e a publicidade disponibilizada no site Web reduzirá os custos da empresa e atrairá os revendedores.

O trabalho de Labres (2001) foi realizado com os grandes clientes a fim de coletar os requisitos necessários para a construção do site Web. Assim, como não havia um site anterior para alteração de requisitos, não foi realizada a comparação desses dados com os deste trabalho neste aspecto.

4.4. Síntese dos resultados

Feitas as análises, elaborou-se a síntese dos resultados, verificando como cada variável ou construto (que associa-se a um determinado objetivo específico) foi atendida pelas conclusões dos questionamentos.

A síntese pode ser verificada no quadro 11:

Variáveis e construtos	Resultados
Estrutura de TI (tipo de conexão, existência de ERP, de departamento de TI e de consultoria regular terceirizada)	A presença de conexão Web discada, de sistemas internos na loja e a consultoria em hardware/ software mostram, na maioria dos casos, um perfil de quem possui um contato computacional, embora o uso da Internet não seja tão comum quanto o dos sistemas internos. Contudo, a estrutura básica de TI para acessar o comércio eletrônico está presente na maioria dos casos.

Potencial de investimento em e-business	O perfil do varejista mostra uma pessoa que não efetuou compras nem realizou relacionamento de comércio eletrônico com outros fornecedores, mas que utilizaria o CD de acesso ao comércio eletrônico, mesmo impondo condições. Apesar de alguns não pretenderem investir, seja por já possuírem uma infra-estrutura de TI pronta, seja por receio do comércio eletrônico ou por questões financeiras, nota-se um interesse explícito de investir na aquisição ou melhoria da área de TI a médio prazo. Há um consenso entre os varejistas de que o comércio eletrônico será benéfico aos negócios, e muitos ainda não tiveram este relacionamento pelo não oferecimento deste serviço por parte dos fornecedores.
Percepções (expectativas, temores/ riscos, vantagens, desvantagens, satisfação)	Percebe-se expectativas quanto à agilidade (pedidos, entrega) e melhoria na qualidade do serviço); a maioria não vê riscos, embora a questão de segurança no processo (acesso não autorizado) preocupe a muitos. O perfil mostra que a maioria não acessou o site de comércio eletrônico, não efetuou compras nem efetuou comércio eletrônico com outros fornecedores, mas vê vantagens em fatores como rapidez (envio dos pedidos, entrega, comunicação), redução de erros e consultas on-line, embora a grande desvantagem observada seja a impessoalidade da relação.
Relacionamento revendedor-empresa	Com a adoção do comércio eletrônico, os varejistas esperam agilidade e qualidade do serviço, mesmo com alguns riscos. A expectativa quanto à rapidez e redução de erros, bem como as consultas on-line, embora com vendo a impessoalidade como desvantagem, são fatores que complementam a confiança e a fidelidade destes clientes para com a empresa. Notou-se duas opiniões no que se refere ao relacionamento com a empresa: os que não adotariam o comércio eletrônico porque o relacionamento está bom como está, e os que adotariam o relacionamento para melhorar ainda mais a afinidade e obter vantagens com isso.
Mudanças no canal via comércio eletrônico	As principais mudanças se referem aos fatores de melhoria na disponibilização de pedidos e entregas e à qualidade como um todo, principalmente com a redução de erros nos pedidos e a consulta on-line via site.

Promoção e inovação de produtos	Apesar do perfil indicar um varejista que não efetuou compras nem manteve um relacionamento de comércio eletrônico com outros fornecedores, o interesse dos mesmos por informações sobre produtos, assistência técnica via Web, data que o produto entra no estoque, pesquisa de preços, pesquisa de produtos e visualização dos estoques, tudo via site, abre uma oportunidade para promoção de preços, customização e personalização de produtos, oferecendo um serviço agregado ao produto.
Customização em massa dos produtos	A customização dos produtos é oportunizada através da necessidade dos varejistas por informações sobre produtos, assistência técnica via Web, data que o produto entra no estoque, pesquisa de preços, pesquisa de produtos e visualização dos estoques, entre outros. A informação on-line e precisa passa a agregar valor ao produto.
Novas oportunidades de negócio	O perfil do varejista indica pouco contato com o comércio eletrônico, necessidade de informações mais claras sobre o processo como um todo e uma leve pretensão de investir a médio prazo. Num primeiro momento, a consolidação da confiança neste nova forma de se relacionar deve ser enfocada para, então, surgirem novas oportunidades de negócios com o cliente já satisfeito com o comércio eletrônico.
Aspectos de TI (tecnologia)	Em termo de TI, a infra-estrutura básica apresentada permite o acesso ao comércio eletrônico. Convém explicar junto aos varejistas o aspecto da segurança dos dados e de acesso, além de orientá-los sobre como investir corretamente em comércio eletrônico e TI.
Organização (serviços, gestão, informação)	Apesar da pouca cultura em termos de comércio eletrônico, há um interesse pelo uso do mesmo. Observa-se a necessidade por informações mais claras e rápidas para auxiliarem na tomada de decisão dos usuários finais. Há uma expectativa pela redução dos erros nos pedidos feitos via fone. O representante deve continuar presente no processo, tanto para orientar o varejista a fazer seu pedido quanto para amenizar a questão da impessoalidade.

Comunicação (interna, externa, formal, informal)	O site de comércio eletrônico permitirá, analisando o perfil dos varejistas, uma melhoria considerável na comunicação entre empresa e revendedor, tanto na qualidade da informação quanto na velocidade em que será obtida. O site servirá como apoio à tomada de decisão dentro da loja, ao mesmo tempo que atuará como emissor de pedidos. Ainda assim, a presença do representante continua sendo importante, mas agora como um consultor técnico, e não mais um emissor de pedidos.
Marketing (comércio eletrônico, publicidade)	O site de comércio eletrônico também servirá como um novo canal de marketing, mais direto e com menor custo. Além disso, as campanhas poderão ser personalizadas, uma vez que atenderão a um grupo específico de clientes (os varejistas). A publicidade feita no site não necessariamente implica na desabilitação desta função por parte do representante, que deverá reforçá-la nas lojas.

Quadro 11 - Quadro de resultados.

Na seqüência, os principais resultados encontrados serão retomados, com o propósito de ressaltar (1) os elementos-chave encontrados no relacionamento entre a empresa e seus revendedores com a adoção do comércio eletrônico, e (2) as possibilidades de pesquisas futuras. Também são apresentadas as limitações deste estudo.

CAPÍTULO V - SÍNTESE E CONCLUSÕES

Este capítulo apresenta as conclusões obtidas deste trabalho, suas limitações e sugestões para pesquisas futuras sobre o tema.

5.1. Conclusões

As conclusões deste trabalho são apresentadas a partir dos cinco objetivos específicos definidos no Capítulo I.

O primeiro objetivo específico procura analisar o perfil dos revendedores da empresa com relação ao comércio eletrônico. Aspectos como estrutura de TI, potencial de investimento e percepções sobre o comércio eletrônico definem um varejista a um passo de entrar no comércio eletrônico, com uma infra-estrutura tecnológica básica para acesso à Internet, mas ainda receoso sobre o futuro desta nova forma de relacionar-se. As expectativas e vantagens observadas indicam uma motivação para participar deste processo. Até mesmo o potencial de investimento indica uma iniciativa de melhoria no que se refere à TI. Mas os que não pretendem investir por já possuírem esta infra-estrutura, aliados aos receios pertinentes a segurança, impessoalidade e instabilidade do mercado, definem um revendedor cauteloso, aguardando os primeiros resultados do comércio eletrônico. Ao comparar-se este perfil com os grandes clientes de Labres (2001), observa-se uma grande diferença, já que estes últimos possuem uma maior infra-estrutura de TI, com a Internet presente na cultura organizacional, e com uma estabilidade financeira maior do que a dos varejistas.

O segundo objetivo específico visa estudar o canal de distribuição entre a empresa e os revendedores. O relacionamento revendedor-empresa foi analisado, indicando um revendedor satisfeito com seu fornecedor. Questões como tempo de entrega, presteza na resolução de erros e problemas nos pedidos e atendimento tanto via telefone quanto via representante foram extremamente enaltecidos e de forma espontânea. Observa-se uma confiança no produto e na empresa, mesmo quando ocorrem erros nos pedidos, já que a mesma os soluciona da forma mais rápida possível. O revendedor também possui confiança no que tange ao representante, que o atende satisfatoriamente. Porém, é necessário manter-se a confiança, o comprometimento e a satisfação neste relacionamento revendedor-empresa. A confiança do varejista no comércio eletrônico está ligada à questão da segurança, uma vez que já existe no canal de distribuição atual a confiança na marca e no representante de vendas. O comprometimento deve ser reforçado com a solução para o problema da impessoalidade. Existe uma abordagem de venda focada em construir relacionamentos para se tornar defensora dos interesses do cliente e os serviços visam garantir que o cliente receberá todos os benefícios prometidos, além do prazo encurtado com a redução dos processos. Toda esta dimensão de confiança, baseada no quadro 6, indica uma estratégia de relacionamento confiável com os revendedores. Atualmente, há o comprometimento da empresa, ressaltado pelos revendedores principalmente no que se refere aos prazos de entrega. Por fim, a satisfação do revendedor em questões como preço, prazo, produto, estabilidade da marca, bom atendimento da empresa e do representante, entre outros, tende a crescer com a agregação do comércio eletrônico ao canal, tornando os processos mais ágeis e reduzindo os erros que eventualmente ocorrem nos pedidos.

Também foram avaliadas as possíveis mudanças no canal via comércio eletrônico. Ficou confirmado, baseado no relacionamento com o varejista, que a empresa acertou ao não eliminar do canal o representante. Este passa a atuar como um consultor técnico, evitando um conflito no canal e uma possível quebra no relacionamento com seus revendedores. Assim,

este representante tende a permanecer na empresa. Caso contrário, poderia passar-se uma imagem para os revendedores de que o comércio eletrônico elimina pessoas, e não processos, implicando na não-adoção do mesmo, gerando um receio neste público e possíveis conflitos no canal de distribuição, conforme Stern et alii (1996). Outra necessidade observada pelos revendedores que irá gerar mudanças no canal é a questão do tempo com que pedidos, entregas e comunicação serão efetuados, dinamizando o processo como um todo. Além disso, os processos de marketing, de vendas e a comunicação tornam-se mais dinâmicos e com um custo menor através do site Web, gerando a agilidade esperada pelos revendedores e atenuando a desvantagem da impessoalidade, bem como o receio da geração de pedidos incorretos. De acordo com Viana (1999) e Davenport et alii (2001), observa-se que a empresa está concentrando seus esforços em seus clientes mais valiosos (revendedores e grandes clientes), conhecendo-os e analisando caminhos para compreender o fator humano, buscando uma combinação ótima de conhecimentos.

O terceiro objetivo específico procura identificar os impactos causados pelo comércio eletrônico na relação da empresa com seus revendedores. Promoção e inovação de produtos, customização em massa dos produtos, novas oportunidades de negócio e aspectos de TI foram analisados. Em termos de produto, a customização em massa de tintas não se torna viável devido ao custo. Já promoções podem ser efetuadas via site para incentivar sua divulgação e a disseminação da cultura Internet entre os revendedores. A inovação que surge é a questão da informação sobre os produtos no site, bem como a assistência técnica que deve ser disponibilizada para acesso on-line, agregando valor ao produto.

Em termos de oportunidades de negócio, surgem promoções via site, possibilidade de uma loja virtual para o público varejista, inclusão em portais de construção, entre outras. Já os aspectos de TI, baseados no perfil do revendedor, tendem a gerar uma cultura Internet neste público.

O penúltimo objetivo específico enfoca a comparação dos resultados encontrados com os obtidos no relacionamento negócio-a-negócio. Esta comparação foi efetuada ao longo do Capítulo IV, analisando-se cada tópico questionado e a conseqüente analogia. Foram encontradas algumas semelhanças, como o receio pela questão da impessoalidade e do acesso não-autorizado e o bom relacionamento com o representante de vendas. Quanto às diferenças, observa-se que os grandes clientes têm no comércio eletrônico uma grande expectativa em alavancar novos negócios e reduzir custos, enquanto que os revendedores acreditam neste novo relacionamento, mas ainda receosos de investir ou até mesmo adotar o comércio eletrônico.

Finalmente, o último objetivo específico pretende avaliar os requisitos que devem ser alterados (ou excluídos) do site Web da empresa. Em termos de organização (serviços, gestão, informação), o site gera uma boa impressão. Como já existe a integração entre os diversos setores da empresa para atender ao comércio eletrônico B2B, a adaptação para o público varejista não causará maiores impactos na organização da empresa nem no site. A comunicação (interna, externa, formal, informal) deve oferecer informações técnicas sobre os produtos via site, bem como uma consultoria on-line para quando o representante não puder estar presente na loja do varejista para aconselhá-lo. No que se refere ao marketing (comércio eletrônico, publicidade), aposta-se no crescimento do uso da Internet, sem esquecer da vinculação ao produto real.

Apesar da amostra não ter representatividade estatística, que não permite que sejam estendidas as conclusões acima citadas a toda população de varejistas, apresenta-se neste trabalho um perfil inicial, em torno do qual deve se concentrar a maioria dos revendedores, devido às opiniões não serem tão divergentes.

Ao iniciar este trabalho, encontrou-se uma empresa cujo site Web era o sistema de entrada de pedidos, passando então pelos processos já virtualizados de vendas, consultas de entrega,

setor financeiro, estoque e preços. Todas as condições de custo eram pré-negociadas e o cliente, quanto à customização do produto, tinha a alternativa entre algumas embalagens. Não ocorriam falhas nos pedidos, o atendimento ao cliente era bom e o tempo de resposta do site Web deixava o cliente satisfeito. Também existia um canal aberto via fone ou fax para o cliente tirar suas dúvidas e a confiança era plena por parte do cliente na empresa. A empresa procurava encontrar caminhos para estabelecer o relacionamento de comércio eletrônico com os varejistas, minimizando os impactos com a adoção deste novo relacionamento. Aspectos de TI, potencial de investimento em *e-business*, expectativas e receios, vantagens e desvantagens da adoção do comércio eletrônico, entre outros questionamentos, foram averiguados.

Porém, este site foi projetado para atender aos grandes clientes, cujo poder de barganha é maior, bem como o volume de compras. Além disso, este tipo de cliente possui uma excelente infra-estrutura de TI, o que lhe permite opinar satisfatoriamente quanto ao tempo de resposta do site por possuir acesso dedicado à Internet. Outro fator importante é a frequência de acesso: por efetuar relativamente os mesmos pedidos, e dado o volume de compra, este cliente não acessa o site diariamente, mas com uma diferença de dias entre um pedido e outro. Quanto às embalagens, por trabalhar com um pedido praticamente fixo e pré-negociado, a customização não é um fator decisivo na satisfação deste cliente.

Por outro lado, o varejista, que não possui uma infra-estrutura adequada de TI e que acessa a Internet praticamente por acesso discado, tem sua satisfação relacionada com o tempo de resposta do site, uma vez que este tempo implica em custos de telefone. Aliado a este fator, por não possuir uma cultura Internet, o varejista precisa do canal via telefone ou fax não só para tirar suas dúvidas, mas para poder barganhar descontos e condições melhores para suas compras. Mesmo com este perfil, o varejista tende a acessar o site diariamente, seja para efetuar pedidos ou para obter informações técnicas sobre os produtos para poder orientar a compra do consumidor final. Quanto a customização do produto, esta representa a opção de escolha na hora de comprar por parte do revendedor, que efetua pedidos diversos e abrangentes diariamente.

Com isso, acredita-se que este trabalho é um primeiro passo rumo às alterações no site Web de comércio eletrônico da empresa a fim de atender melhor seu público varejista, bem como no conhecimento mais profundo da empresa sobre as exigências e opiniões deste público.

5.2. Limitações da pesquisa

A principal limitação da pesquisa encontra-se na amostra, que não possui representatividade estatística. A amostra foi escolhida por conveniência, tanto por questões de custo quanto por proximidade geográfica.

Outra limitação é a forma de coleta dos dados. Um resultado mais atrativo poderia ser obtido se fosse aplicada a entrevista em profundidade (e não somente a entrevista por telefone) numa amostra estatisticamente representativa. O fato de ter sido realizado o trabalho em uma só empresa, além do curto período de tempo (que não permitiu um estudo longitudinal) também constituem limitações.

5.3. Contribuições

Este trabalho contribui para a definição do perfil dos revendedores de tintas prediais, tanto com relação ao comércio eletrônico quanto em relação à própria empresa de tintas, servindo

de pesquisa de mercado. Com as informações aqui contidas, a empresa poderá atender o público varejista de forma mais personalizada em seu site de comércio eletrônico.

O aspecto acadêmico também foi contemplado pela comparação do comércio eletrônico *business-to-consumer* e *business-to-business* dentro da mesma empresa, com o foco centrado no primeiro, entre dois públicos distintos. Recomenda-se estudos longitudinais mais aprofundados, que permitam um maior detalhamento dos reais problemas enfrentados pelos revendedores, com a mesma empresa ou com outras do mesmo setor.

Para o autor, a experiência de realizar um trabalho em uma área diferente da de sua formação foi gratificante, além do fato de ter sido realizada numa indústria de porte dentro do setor de tintas. Outro fator de realização foi o contato com o comércio eletrônico na prática e o seu pleno funcionamento, o que inclui a empresa como um *case* de sucesso na área.

5.4. Sugestões para trabalhos futuros

Após a implantação do site de comércio eletrônico para o público varejista, sugere-se como trabalho futuro a realização de uma pesquisa, com amostras estatisticamente representativas, com os públicos revendedor e grandes clientes para avaliar suas opiniões e necessidade com relação ao site Web.

CAPÍTULO VI - REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

ALBERTIN, Alberto L. Aumentando as chances de sucesso no desenvolvimento e implementação de sistemas de informações. Revista de Administração de Empresas, v. 36, nº 03, pp. 61-69, jul/set de 1996.

ALBERTIN, Alberto L. Aspectos e Contribuições do Comércio Eletrônico no Mercado Brasileiro. Anais do 23º ENANPAD. Foz do Iguaçu, 1999a.

ALBERTIN, Alberto L. Aspectos e Contribuições do Comércio Eletrônico no Setor de Varejo. Anais do 23º ENANPAD. Foz do Iguaçu, 1999b.

ALBERTIN, Alberto L. Comércio Eletrônico: Aspectos e Benefícios. Relatório nº 23. NPP/EAESP/FGV:São Paulo, 1999c.

ALBERTIN, Alberto L. Comércio Eletrônico: Modelo, Aspectos e Contribuições de sua Aplicação. 3ª ed. São Paulo:Atlas, 2001a.

ALBERTIN, Alberto L. Valor Estratégico dos Projetos de Tecnologia de Informação. Revista de Administração de Empresas, v. 41, nº 3, pp. 42-50, jul/set de 2001:São Paulo, 2001b.

ALRECK, Pamela L.; SETTLE, Robert B. The Survey Research Handbook. 2nd edition. Salisbury:Irwin, 1995.

APTE, U. et al. Reusability-based Strategy for Development of Information Systems: Implementation Experience of a Bank. MIS Quarterly, v. 14, nº 04, pp. 420-433, dez de 1990.

BAUER, Hans H.; GREYER, Mark; LEACH, Mark. Customer Relations Through the Internet. Disponibilizado em <http://ecommerce.mit.edu/cgi-bin/viewpaper?id=38> em 19 de julho de 1999 e visualizado em 04 de julho de 2002.

CANO, Carlos B. Modelo para análise de organizações que operam em espaço cibernético. Tese de Doutorado, PPGA/EA/UFRGS:Porto Alegre,2000.

CASTELLS, Manuel. The Rise of the Network Society IN The Information Age: Economy, Society and Culture, vol. I. Blackwell Publishers:Massachusetts, 1996.

DAVENPORT, Thomas H.; HARRIS, Jeanne G.; KOHLI, Ajay K. Como elas conhecem tão bem os clientes?. HSM Management nº 27, pp. 106-112, jul/ ago de 2001.

DE ANGELO, Claudio F.; DA SILVEIRA, José Augusto G. Varejo Competitivo. São Paulo: Atlas, 1996.

FILHO, Cid G.; GONÇALVES, Carlos A.; SOARES, Fábio C.; SANTO, Nívea C. E. Comércio Eletrônico na Internet: Uma Pesquisa Exploratória no Mercado Consumidor. ENANPAD 98. Foz do Iguaçu, 1998.

FOINA, Paulo R. Tecnologia da Informação: Planejamento e Gestão. São Paulo:Atlas, 2001.

GREWAL, Rajdeep; COMER, James M.; MEHTA, Raj. An Investigation into the Antecedents of Organizational Participation in Business-to-Business Electronic Markets. Journal of Marketing, v. 65, pp. 17-33, jul de 2001.

HAMMOND, Kathy. O Comércio Eletrônico até 2010. HSM Management, nº 32, ano 6, pp. 38-46, mai/jun de 2002.

HANSON, Ward. Principles of Internet Marketing. South-Western College Publishing: Cincinnati, 2000.

HUFF, Sid L.; WADE, Michael; SCHNEBERGER, S.; NEWSON, P. Cases in Electronic Commerce. McGraw-Hill, 2000.

HUTT, Michael D.; SPEH, Thomas W. B2B: Gestão de Marketing em Mercados Industriais e Organizacionais, 7ª ed. Porto Alegre:Bookman, 2002.

JANISSEK, Raquel. A Influência da Internet em Negócios Empresariais: Identificação e Caracterização de Elementos para Análise de Sites. Dissertação de Mestrado, PPGA/EA/UFRGS:Porto Alegre, 2000.

KALAKOTA, Roni; WHINSTON, Andrew B. Electronic Commerce: a Manager's Guide. Addison Wesley Inc., 1997.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Princípios de Marketing. Ed. 1. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1993.

LABRES, Jair P. Comércio Eletrônico entre Empresas: o Caso Killing S/A. Dissertação de Mestrado, PPGA/EA/UFRGS:Porto Alegre, 2001.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. Management Information Systems: Organization and Technology in the Networked Enterprise, 6th edition. Upper Saddle River:Prentice-Hall, 2000.

MALONE, T. W.; YATES, J.; BENJAMIN, R. I. Electronic Markets and Electronic Hierarquies. Communications of ACM, v30, nº 05, pp. 484-497, jun de 1987.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Técnicas de pesquisa. São Paulo:Atlas, 1990. 2ª. Ed. 234p.

MORON, Marie Anne M. Concepção, desenvolvimento e validação de instrumentos de coleta de dados para estudar a percepção do processo decisório e as diferenças culturais. Dissertação de Mestrado, PPGA/EA/UFRGS:Porto Alegre,1998.

PINE II, B. J.; GILMORE, James H. The Experience Economy. HSM Management, Book Summary 1, 2000.

PINSONNEAULT, A.; KRAEMER, K. L. Survey research methodology in management information systems: an assessment. Journal of Management Information Systems, v.10, n.2, Autumn, 1993, p. 75-105.

PINTO, Marcelo M. B. A Venda Pessoal no Segmento de Tintas Prediais: um Estudo Exploratório na Tintas Killing S/A e no Principal Canal de Distribuição de Tintas. Dissertação de Mestrado, PPGA/EA/UFRGS:Porto Alegre, 1996.

REICHHELD, Frederick F.; SCHEFTER, Phil. A Fidelidade na Internet. HSM Management, nº 28, pp. 76-84, set/out de 2001.

ROESCH, S. Projetos de Estágio em Administração: Guias para Estágios, Trabalhos de Conclusão, Dissertações e Estudo de Caso. São Paulo:Atlas, 1999.

SANTOS, Adriana W. A Influência dos Valores Organizacionais nas Relações dos Canais de Marketing: Um Estudo Exploratório. Dissertação de Mestrado. PPGA/EA/UFRGS:Porto Alegre, 1999.

SIEGEL, David. Futurize sua Empresa. São Paulo: Futura, 2000.

SILVA, Andréa L.; FISCHMANN, Adalberto A. Inovação em Canais de Distribuição: da Tecnologia de Informação à Gestão da Cadeia de Suprimentos. ENANPAD 2000 - 24º Encontro da ANPAD. Florianópolis, 2000.

SLONGO, Luiz A. Relacionamento Fornecedor/ Cliente: um Elemento de Diferenciação no Marketing Industrial. ENANPAD 1992 - 16º Encontro da ANPAD. Canela, 1992.

STERN, Louis W.; EL-ANSARY, Adel I.; COUGHLAN, Anne T. Marketing Channels. 5th edition. Upper Saddle River:Prentice-Hall, 1996.

TANENBAUM, Andrew S. Computer Networks, 3rd edition. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 1996.

TICOLL, David. Polêmica sobre a Web. HSM Management, nº 28, pp. 18-23, set/out de 2001.

TURBAN, Efraim; LEE, Jae; KING, David e CHUNG, Michael H. Electronic Commerce: a Managerial Perspective. Upper Saddle River:Prentice-Hall, 2000.

URBAN, Glenn L.; SULTAN, Fareena; QUALLS, William J. A Confiança na Web. HSM Management, nº 25, pp. 134-141, mar/abr de 2001.

VASSOS, Tom. Marketing Estratégico na Internet. São Paulo:Makron Books, 1997.

VIANA, Debora A. A Proposição de um Modelo sobre Marketing de Relacionamento no Contexto Business-to-Business: Avaliação Inicial na Indústria Metal Mecânica do Rio Grande do Sul. Dissertação de Mestrado, PPGA/EA/UFRGS:Porto Alegre, 1999.

YIN, Robert K. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. Porto Alegre:Bookman, 2001.

Anexo A - Pesquisa baseada no modelo "Bullseye" de marketing estratégico na Internet (Vassos, 1997)

Foco	Pontuações*	Respostas	Mínima	Máxima	Média
1. Mercado-alvo					
1. A oferta focaliza o usuário de computador ?	0 ou 1	Focada em não-usuários	0	1	0,5
2. A oferta é focalizada nos adotantes imediatos de novas tecnologias ?	2, 3 ou 4	Focalizada nos adotantes tardios	2	4	3
3. A oferta atrai um mercado com um nível de renda acima da média (e/ ou seus filhos) ?	5, 6 ou 7	Focalizada em mercados com níveis de renda médios	5	7	6
4. A oferta atrai um mercado com um nível de educação acima da média (e/ ou seus filhos) ?	5, 6 ou 7	Focalizada em mercados com nível educacional médio	5	7	6
5. A oferta é focalizada em homens e mulheres quanto à compra e uso ?	8, 9 ou 10	Homens e mulheres compram e usam a oferta	8	10	9
6. O mercado-alvo é fácil de ser identificado e alcançado via Internet ?	5, 6 ou 7	Mercado-alvo de alguma maneira fácil de ser identificado e difícil de ser alcançado	5	7	6
7. Os usuários da Internet são parte do mercado-alvo ?	2, 3 ou 4	Usuários da Internet são uma pequena parte do mercado-alvo	2	4	3
2. Produto/ serviço (a oferta)					
1. É uma oferta relacionada a computadores ?	0 ou 1	Não é relacionada a computadores	0	1	0,5
2. A oferta necessita ser fisicamente vista, experimentada e/ ou tocada antes da decisão de compra ?	0 ou 1	Deve ser vista, experimentada ou tocada	0	1	0,5
3. A oferta é simples ou complexa de ser entendida, configurada e solicitada - esse processo pode ser automatizado ?	2, 3 ou 4	Simple de ser entendida, configurada e solicitada	2	4	3
4. Qual é a natureza da oferta ? É um produto/ serviço físico, um serviço virtual ou uma propriedade intelectual ?	5, 6 ou 7	Serviço virtual	5	7	6
5. É uma oferta de alta ou baixa tecnologia ?	5, 6 ou 7	Nem alta nem baixa tecnologia	5	7	6
6. A oferta é um commodity ?	0 ou 1	Não é um commodity	0	1	0,5
7. A oferta é uma nova invenção com características	5, 6 ou 7	Não é uma nova invenção, porém apresenta	5	7	6

e capacidades únicas ?		características e capacidades únicas			
8. A oferta tem uma relevância e apelos globais ?	5, 6 ou 7	Relevante em alguns países	5	7	6
9. A oferta é altamente focalizada em nichos ?	0 ou 1	Não é uma oferta de nicho	0	1	0,5
3. Marca					
1. É uma marca bem conhecida de uma empresa conhecida ?	5, 6 ou 7	Marca desconhecida de uma empresa bem conhecida	5	7	6
4. Distribuição					
1. As ofertas da concorrência estão disponíveis nos canais de distribuição tradicionais (no varejo local, por exemplo) ?	8, 9 ou 10	Ofertas concorrentes não estão disponíveis nos canais de distribuição tradicionais do país	8	10	9
2. Sua empresa pode distribuir normalmente a oferta globalmente ou está limitada a um mercado local ou nacional ?	5, 6 ou 7	Capacidade de distribuição nacional, além de alguma capacidade para outros países	5	7	6
5. Preço					
1. A oferta é cara ou barata ?	5, 6 ou 7	Muito barata	5	7	6
2. Há algum requisito para mudanças freqüentes de preços ?	0 ou 1	Requeridas mudanças anuais de preços (ou menos freqüentemente)	0	1	0,5
6. Promoção					
1. A propaganda ou publicidade tradicionais podem ser alavancadas via Internet ?	8, 9 ou 10	Tremenda oportunidade de alavancagem	8	10	9
7. Estrutura de custos do setor					
1. A Internet oferece uma estrutura de custos mais baixos para comercialização, entrega ou suporte da oferta ?	2, 3 ou 4	A Internet oferece uma estrutura de custos mais baixos para comercialização, entrega e suporte da oferta	2	4	3
8. Ambiente competitivo					
1. A oferta do concorrente está prontamente disponível dentro e/ ou fora da Internet ?	8, 9 ou 10	Não há ofertas de concorrentes dentro ou fora da Internet	8	10	9

9. Ambiente legal e a demanda de mercado					
1. A oferta está dentro da lei e a demanda é alta ?	2, 3 ou 4	Dentro da lei e pouco procurada	2	4	3
10. Ambiente sociocultural e a demanda do mercado					
1. A oferta é socialmente aceitável e a demanda é alta ?	2, 3 ou 4	Aceitável socialmente e pouco procurada	2	4	3
2. Há algum aspecto da oferta que seria beneficiado pelo anonimato durante o ciclo de venda ?	2, 3 ou 4	Anonimato não é tão importante	2	4	3
11. Ambiente político					
1. O ambiente político permite que a população tenha amplo acesso à sua oferta na Internet ?	2, 3 ou 4	A política não interfere	2	4	3
12. Ambiente econômico					
1. A economia está bem ou não e as vendas de sua oferta atingem o pico em situações econômicas boas ou más ?	8, 9 ou 10	A economia está bem e sua oferta é apropriada para a venda em um bom ambiente econômico	8	10	9
13. Ambiente tecnológico					
1. O ambiente tecnológico dos países, regiões ou cidades-alvo é avançado em termos da infra-estrutura da Internet e das taxas de uso ?	2, 3 ou 4	A oferta focaliza países, regiões ou cidades com infra-estrutura da Internet variando de fraca para forte e taxa de uso variando de baixa para alta	2	4	3
			Mínimo (%)	Máximo (%)	Média (%)
Promoção			80	100	90
Distribuição			65	85	75
Mercado-alvo			38,57143	57,14286	47,85714
Ambiente de marketing			35	55	45
Produto e marca			27	43	35
Preço			25	40	32,5
TOTAL			36	54	45

* As pontuações de cada questão foram baseadas nas respostas. Dependendo da resposta, esta recebe pontuação de 0 a 1, 2 a 4, 5 a 7 ou 8 a 10, conforme definição de Vassos. Para o cálculo final, adotou-se a média desses intervalos.

Anexo B - Protocolo de Pesquisa (Cano, 1999)

1ª categoria analítica: processos virtualizados

QUESTIONAMENTOS	CASO DA EMPRESA DE TINTAS	COMENTÁRIOS
Quais processos apresentam-se virtualizados?	Vendas, consultas de entrega, financeira, estoque e preços.	
Como ocorre o controle destes processos?	O controle está embutido.	O controle é automático, via sistema Baan.
Quando a direção intervém?	Intervém ocasionalmente	
O empreendimento tem tido sucesso no mercado?	Sim.	Todos os pedidos colocados no site são atendidos integralmente. Quanto aos revendedores, o site de comércio eletrônico ainda está voltado para a indústria; mesmo assim, já temos 03 revendas colocando pedidos na Internet.

2ª categoria analítica: instalações físicas

QUESTIONAMENTOS	CASO DA EMPRESA DE TINTAS	COMENTÁRIOS
Qual o porte das instalações físicas?	Médio porte.	Área de 11.500 m ² em Novo Hamburgo e 3.000 m ² em Pacatuba.
Quais funções estas instalações abrigam?	Todo o sistema de gestão da empresa.	
Quais os principais equipamentos instalados?	HP-K380, Net Server HP, Linux	

3ª categoria analítica: processo de atendimento ao cliente

QUESTIONAMENTOS	CASO DA EMPRESA DE TINTAS	COMENTÁRIOS
Como funciona o sistema de atendimento ao cliente?	Os dados são gerados no sistema de Gestão, enviados p/Internet possibilitando que o cliente faça o pedido e este é integrado automaticamente ao sistema da empresa.	
Quais as mídias utilizadas?	-	
Quais as principais características da operação?	Consultas de: preços, estoques, faturamento, produtos, duplicatas e histórico. Digitação de pedidos on-line.	
Qual a confiabilidade do produto/serviço?	Não temos falhas na entrada de pedidos pois o sistema é controlado desde o início. Pedidos divergentes não são considerados falhas. Total.	
O atendimento facilita a escolha do produto/serviço?	Sim.	
O atendimento oferece alternativas de custos?	Não, o atendimento se baseia somente em condições pré-negociadas.	
Existem alternativas de formas de pagamento?	Existem alternativas.	Cada forma de pagamento terá seu custo financeiro já cadastrado no sistema.
O atendimento é capaz de propor alternativas?	Propõe alternativas em termos de embalagens.	Se não tem a mercadoria em uma embalagem o cliente pode optar por outra embalagem.
O tempo de resposta é rápido o bastante para satisfazer o cliente?	O tempo de resposta hoje em torno de 2-3 minutos, tem satisfeito os clientes.	
A funcionalidade do atendimento não fica prejudicada por muitos usuários?	Não tivemos ainda um grande número de usuários, mas quando isto ocorrer com certeza haverá uma queda na performance da Internet.	Está previsto um upgrade do link para 256 K em meados de julho/2001. O link atual está em 128 K.

É possível atender clientes geograficamente distantes e dispersos?	A distância não é problema para o atendimento e sim um diferencial.	
Existe um suporte de atendimento para o reforço da relação fornecedor/cliente?	Sim, temos suporte técnico e comercial.	
Existe algum canal para o cliente exprimir dúvidas ou sugestões?	Sim, existe o “Disc” na própria página, além dos telefones, fax normais.	
O site atende de forma personalizada à demanda do usuário?	Sim, o site é personalizado.	O cliente tem acesso somente as informações dele, tipo : preços, duplicatas, pedidos, etc.
Prazos e preços são compatíveis com o grau de personalização pretendido?	Sim, todos são trazidos do cadastro do cliente.	

4ª categoria analítica: fractalidade

QUESTIONAMENTOS	CASO DA EMPRESA DE TINTAS	COMENTÁRIOS
O empreendimento tem facilidade para atender o cliente geograficamente distante?	Sim pois o sistema é integrado com o nosso Software de gestão e a Internet é uma ferramenta global.	
O empreendimento pode ampliar seus limites geográficos com facilidade?	O empreendimento não tem limites geográficos, o único limite é o do idioma.	Por enquanto, a empresa não tem intenções de expansão para revendedores de idioma espanhol, mesmo a empresa expandindo-se para o mercado sul-americano.

5ª categoria analítica: confiança

QUESTIONAMENTOS	CASO DA EMPRESA DE TINTAS	COMENTÁRIOS
O produto/serviço apresentado é de boa qualidade?	Nosso projeto tem qualidade superior pois está sendo realizado com esmero e participação de parceiros especializados.	

O produto/serviço é constantemente aperfeiçoado/atualizado?	A atualização é on-line.	
---	--------------------------	--

6ª categoria analítica: aprendizado organizacional

QUESTIONAMENTOS	CASO DA EMPRESA DE TINTAS	COMENTÁRIOS
Como a organização desenvolve internamente o aprendizado organizacional?	Com treinamentos.	
Como a organização investiga o ambiente externo em busca de novas fontes de conhecimento?	Pesquisas, visitas, assessoria.	