

**A INTERNET COMO CANAL DE VENDAS DE ELETRO-ELETRÔNICOS:  
UM ESTUDO DE CASO NO BRASIL**

Claudia Quintella Woods

Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ

Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas – CCJE

Instituto COPPEAD de Administração – COPPEAD

Mestrado em Administração

Orientadora: Letícia Moreira Casotti D.Sc.

Rio de Janeiro – Brasil

**Setembro, 2007**

**A INTERNET COMO CANAL DE VENDAS DE ELETRO-ELETRÔNICOS:  
UM ESTUDO DE CASO NO BRASIL**

**Claudia Quintella Woods**

Dissertação submetida ao corpo docente do Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – COPPEAD, da Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ, como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre.

Aprovada por:

Profa. \_\_\_\_\_ Orientadora

Letícia Moreira Casotti, D.Sc. (COPPEAD/UFRJ)

Prof. \_\_\_\_\_

Victor Manoel Cunha de Almeida, D.Sc (COPPEAD/UFRJ)

Profa. \_\_\_\_\_

Profa. Cecilia Lima de Queiros Mattoso, D.Sc (ESPM-RJ)

Rio de Janeiro, RJ

2007

Woods, Claudia Quintella.

**A Internet como canal de vendas de eletro-eletrônicos:** um estudo de caso / Claudia Quintella Woods. - Rio de Janeiro: UFRJ/COPPEAD, 2007.

vi, 160f.; il.

Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ, Instituto de Pós-Graduação em Administração – COPPEAD, 2007.

Orientadora: Letícia Moreira Casotti

1. Marketing. 2. Internet. 3 – Administração – Teses. I. Casotti, Letícia Moreira (Orient.). II. Pós-Graduação em Administração. III. Título

## RESUMO

WOODS, Claudia Quintella Woods. **A Internet como canal de vendas de eletroeletrônicos**: um estudo de caso. Orientadora: Letícia Moreira Casotti. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPEAD, 2007. Dissertação. (Mestrado em Administração).

O presente estudo tem como objetivo expor e avaliar um caso de mensuração de resultados de investimentos em marketing na Internet. Sob a análise de como o marketing vem se desenvolvendo nesse novo ambiente de negócios, o caso de uma fábrica de eletroeletrônicos, que expõe e comercializa seus produtos em lojas virtuais corrobora com indicações mercadológicas de que é mais fácil mensurar o retorno do investimento em ações de marketing através da Internet. O estudo de caso mostra que as métricas, hoje utilizadas e avaliadas, munem a empresa com informações sobre o fluxo de pessoas que visitam e voltam ao site, e as ações que elas praticam neste ambiente – como interação com os recursos disponíveis e se praticam ou não a compra.

## ABSTRACT

WOODS, Claudia Quintella Woods. **A Internet como canal de vendas de eletro-eletrônicos**: um estudo de caso. Orientadora: Letícia Moreira Casotti. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPEAD, 2007. Dissertação. (Mestrado em Administração).

The main goal of this study is to expose and to analyze a case on the results of marketing on-line investments. According to the marketing development in this new marketplace described by some authors, the case – focused on a famous electronic producer – reinforces some market indicatives on the facility of measuring the ROI of on-line marketing projects. This case study shows that some common indicators help the company to understand how people navigate within the website – how they interact with the features, what and how they are buying, if they return.

**LISTA DE FIGURAS**

FIGURA 1	Separação e Integração das operações off-line e on-line: caracterização das empresas.....	28
FIGURA 2	Processo de funil de conversões (lead qualification funnel).....	32
FIGURA 3	Explicação das métricas básicas da web.....	54
FIGURA 4	Mapa de Pontos de Contato.....	107
FIGURA 5	Distribuição Geral dos grupos de consumidores analisados.....	118
FIGURA 6	Processo de funil de conversões otimizado.....	129

**LISTA DE TABELAS**

TABELA 1	Divisão do mercado total de produtos eletrônicos 2002-2003.....	89
TABELA 2	Divisão de mercado dos produtos de vídeo (2002-2003).....	91
TABELA 3	Vendas de Produtos de Vídeo (por categoria) 1998-2002 .....	92
TABELA 4	Características Gerais dos grupos de consumidores analisados .....	118

## SUMÁRIO

<b>I Introdução</b>	<b>1</b>
<b>1.1 A Internet e seu Potencial de Crescimento</b>	<b>3</b>
<b>1.2 A Internet e o Consumidor Virtual</b>	<b>5</b>
<b>1.3 O Comércio Eletrônico no Brasil</b>	<b>6</b>
<b>1.4 Organização do Trabalho</b>	<b>9</b>
<b>II Um Recorte Teórico</b>	<b>10</b>
<b>2.1 O Marketing e a Internet</b>	<b>10</b>
<b>2.2 O Comportamento do Consumidor On-line</b>	<b>11</b>
2.2.1 Vantagens On-line Percebidas	15
<b>2.3 A Internet e o Comércio Eletrônico</b>	<b>17</b>
2.3.1 A Importância da Qualidade para as Vendas	24
2.3.1.1 Dimensões da Qualidade	26
2.3.2 A experiência do consumidor	28
2.3.2.1 A interface com o Consumidor	33
<b>2.4 Mensuração dos Resultados na Internet</b>	<b>37</b>
2.4.1 <i>Web Analytics</i> – a análise do comportamento do usuário na <i>web</i>	38
2.4.1.2 O Processo de Melhoria Contínua de Eric Petersen (2006)	40
2.4.2 Como e o que mensurar? As métricas na <i>web</i>	44
<b>III Metodologia</b>	<b>63</b>
<b>3.1 Tipo de Pesquisa</b>	<b>63</b>
<b>3.2 Pergunta da Pesquisa</b>	<b>65</b>
<b>3.3 Seleção da empresa estudada</b>	<b>66</b>
<b>3.4 Coleta de dados</b>	<b>67</b>
<b>3.5 Limitações</b>	<b>70</b>
<b>IV Descrição e Análise do Caso</b>	<b>71</b>
<b>4.1 Um Breve Histórico da Empresa A</b>	<b>71</b>
<b>4.2 Missão, Visão e Valores</b>	<b>73</b>
<b>4.3 Estratégia de Inovação da Empresa A</b>	<b>74</b>
<b>4.4 O Ambiente de Negócios da Empresa A (EUROMONITOR, 2003).</b>	<b>78</b>
<b>4.5 Canais de Venda dos Eletro-eletrônicos</b>	<b>85</b>
<b>4.6 Análise do Caso</b>	<b>88</b>
4.6.1 Definição do Modelo de Negócio para a Internet	89
4.6.2 A divisão dos usuários em grupos	104
4.6.3 Análise geral dos grupos	107

<b>V Discussão Final</b> _____	<b>125</b>
<b>5.1 Considerações Finais</b> _____	<b>126</b>
<b>5.2 Sugestões para pesquisas futuras</b> _____	<b>132</b>
<b>VI Referências Bibliográficas</b> _____	<b>134</b>
<b>Referências Online</b> _____	<b>150</b>
<b>Anexo 1 - ROTEIRO DA ENTREVISTA</b> _____	<b>152</b>

## **I Introdução**

No início desse século, pode-se observar no cenário brasileiro, três tendências que mostram a movimentação das empresas em busca de novas relações de consumo com o usuário da Internet (POLACCO, 2005).

O movimento mais observado é a ampliação horizontal dos canais de vendas de lojas já consolidadas, como Lojas Americanas, Pernambucanas, Pão de Açúcar e outros grandes varejistas, do mundo real para o mundo virtual, criando lojas virtuais e iniciando uma nova relação de consumo com os seus clientes na busca por novas posições competitivas no mercado (POLACCO, 2005).

Outro movimento mostra o surgimento de empresas varejistas com atuação exclusiva no mundo virtual, como o Submarino.com, que, inspirado no modelo de negócios da americana Amazon.com, trouxe ao mercado brasileiro diversidade de produtos, quebrando o paradigma de que a Internet seria um canal de vendas exclusivo para produtos como livros e cds e rompendo barreiras logísticas. Com ele, a Internet rapidamente passa a vender inúmeros produtos, inclusive aqueles de alto valor como, por exemplo, eletrodomésticos e eletro-eletrônicos (POLACCO, 2005).

Nesse momento, outro movimento de posicionamento estratégico de vendas pode ser observado na *web*. Marcas fortes lançando lojas virtuais sem a intermediação de um parceiro varejista, criando outra realidade na cadeia de vendas. Pode ser citado, por exemplo, a Brastemp, que através do seu site na Internet, passou a vender seus produtos

diretamente aos seus consumidores, explorando os conceitos do marketing um para um disponibilizando produtos com acabamentos personalizados, de acordo com a preferência do cliente. Tal estratégia também pode ser observada em sites de empresas como a Apple e a Nike.

Qual seria a melhor estratégia de canal virtual para uma empresa que busca a contínua construção de sua marca, o aprimoramento de seu relacionamento com os consumidores e a melhoria de seus resultados de vendas?

O objetivo dessa dissertação é analisar o movimento realizado no canal virtual por uma empresa do setor de eletro-eletrônicos tradicional, multinacional consolidada com a sua marca, com vasta linha de produtos conhecida e vendida em termos globais. Como a empresa tirou proveito da Internet para a sua marca e para o seu resultado de vendas?

O estudo buscou compreender a contribuição das ferramentas de apoio presentes no mundo virtual, utilizadas no plano tático da estratégia de vendas de produtos na Internet e verificar sua eficácia e contribuição nos resultados, comparando os esforços de comunicação realizados dentro do ambiente digital (site da empresa) e os esforços de mídia on-line que a empresa realizou a fim de gerar novas oportunidades de transação.

Procura-se detalhar os objetivos dessa empresa, sua estratégia de marketing on-line, e principalmente os resultados atingidos nos diversos esforços no mundo virtual a partir de métricas criadas para avaliar os diferentes retornos na *web*.

### *1.1 A Internet e seu Potencial de Crescimento*

Desenvolvida nas universidades americanas no meio da década de 1990, a Internet vem progressivamente se consolidando como um canal de comunicação, informação, relacionamento e vendas. De acordo com Hoffman e Novak (2004), o índice de adoção da Internet ultrapassou aquele dos primeiros meios de comunicação de massa, indicando que ela está se tornando uma inovação irreversível. Os autores observam também que a geração de jovens americanos que cresceu na era da Internet troca gradualmente a TV pela Internet como fonte de entretenimento, comunicação e educação.

Os números de crescimento desse meio no Brasil parecem reforçar essa consolidação. A base de acessos em banda larga no país cresceu 73%, saltando de dois milhões e trezentas mil conexões em dezembro de 2004 para quatro milhões no fim de 2005 (BRAUN, 2006). Dados recentes mostram que o número de pessoas que acessam a rede de suas casas é de mais de 21 milhões. Essa estimativa aumenta para 33 milhões se forem considerados todos os ambientes de onde se acessa a Internet no país. Além disso, já existem, no Brasil, mais de mil e duzentos provedores (IBOPE, 2006).

Esse crescimento impacta as empresas de comércio eletrônico e os investimentos em mídia on-line. As vendas por meio da Internet no Brasil ultrapassaram quatro bilhões de reais em 2006. No primeiro semestre de 2006 foram registrados 1,75 bilhões de reais em vendas, um crescimento de 79% comparado com o mesmo período de 2005 (IDG NOW, 2006). O número de clientes ativos – consumidores que fizeram pelo menos uma compra nos últimos 12 meses – cresceu 47% (VALOR, 2006).

Para ilustrar o potencial do canal, Escobari, Diretor Financeiro do Submarino em 2006 comenta que,

‘Enquanto nos Estados Unidos cerca de 70% dos usuários da Internet fazem compras na rede, no Brasil esse número varia entre 10% e 15%, ou seja, o país tem um grande potencial’ (SUBMARINO, 2006)

Paralelamente, no mundo, os anúncios on-line alcançaram 12,5 bilhões de dólares em 2005, crescimento de 30% na comparação com os 9,6 bilhões de dólares anunciados em 2004, segundo estudo "*Internet Advertising Revenue Report*", conduzido pela PricewaterhouseCoopers (PEREZ, 2006). Essa taxa apresenta um ótimo crescimento em comparação com 2004, quando as propagandas on-line representavam apenas 3,7% do mercado total. No entanto, a fatia da publicidade on-line ainda é pequena quando comparada com outros segmentos do setor, como mala direta (56,6 bilhões de dólares), jornais (47,9 bilhões de dólares) e transmissão de TV (35 bilhões de dólares) o que indica que ainda existem grandes oportunidades de exploração desse novo canal de comunicação (PEREZ, 2006).

Entre as propagandas on-line o formato mais usado, com 41% do setor, foi o de buscas, em que os anunciantes pagam companhias on-line para mostrarem o anúncio de texto com o link para a página do produto ou serviço, relacionado com uma palavra-chave buscada em um sistema ou incluída em uma página. É possível observar também o crescimento em mídias interativas, incluindo publicidade com vídeos, jogos, e testes. O formato foi introduzido em 2005 e hoje já representa mais de 15% do investimento em publicidade.

Além dos formatos citados acima, os formatos tradicionais que incluem *banner*, *pop-up*, *skyscraper* continuam sendo usados principalmente para viabilizar financeiramente campanhas on-line e para aumentar a cobertura da mensagem. Ou seja, são formatos mais baratos que permitem exibir a mensagem para uma quantidade maior de usuários *web*. (PEREZ, 2000)

### ***1.2 A Internet e o Consumidor Virtual***

Mas, qual seriam as principais motivações para que o número de acessos, vendas de produtos e venda de mídia on-line apresente crescimento? A acessibilidade à rede também tem obtido progressos e tem melhorado a experiência dos usuários de Internet. Enquanto nos Estados Unidos, em 2000, apenas metade dos entrevistados estavam satisfeitos com a facilidade de se conectarem; esse índice aumentou para 71% em 2003 (HOFFMAN ET AL., 2004). Quanto mais satisfeito estiver o usuário, mais longa será sua navegação e sua interação com as ofertas disponíveis no mundo virtual, aumentando as oportunidades de crescimento desse novo canal de comunicação e de vendas.

O perfil do internauta brasileiro tem se mantido estável nos últimos anos. De acordo com as pesquisas (Internet Pop do IBOPE, 2006), o público se divide em 46% de mulheres e 54% de homens, sendo que a penetração na Classe A já atinge 83% e na Classe B 55%. Quanto à faixa etária, o estudo mostra que a Internet conta com usuários de todas as idades. A divisão segue abaixo:

- Entre 2-11 anos: 11%
- Entre 12-17 anos: 17%
- Entre 18-24 anos: 17%
- Entre 25-34 anos: 19%
- Entre 35-49 anos: 24%
- Entre 50-64 anos: 11%
- 65+ : 2%

Como gerar conteúdo e ofertas relevantes para um público tão variado? Parece ser necessário estudar os diferentes interesses dos internautas para direcionar os esforços das empresas atuantes desse meio. Uma pesquisa recente (NetView, publicada pelo IBOPE/NETRATINGS, 2006) mostra que as áreas de maior interesse na Internet são: computadores e eletroeletrônicos, entretenimento e comércio eletrônico.

Uma característica surpreendente do internauta brasileiro é o tempo médio de navegação por mês. Empatado com a França, o usuário Brasileiro gasta em média 19 horas por mês conectado, enquanto os americanos e os japoneses ficam em terceiro e quarto lugares com uma média abaixo de 18 horas. (IBOPE/NETRATINGS, 2006)

### ***1.3 O Comércio Eletrônico no Brasil***

Mais do que um canal de comunicação, a Internet vem se desenvolvendo rapidamente em uma vertente conhecida como *e-commerce*. O *e-commerce* ou comércio eletrônico, vem configurando uma nova modalidade de se fazer negócios e está cada vez mais presente na

estratégia das empresas para alcançar novos mercados, diminuindo distâncias e atingindo um número de consumidores maior a custos baixos se comparados com os meios tradicionais.

Com o aumento da penetração da Internet na população brasileira, empresas tradicionais cada vez mais se apropriam do meio digital para a propagação dos seus negócios nesse mundo sem fronteiras. É interessante observar como gigantes do mercado de varejo no Brasil passaram a considerar a Internet como canal estratégico de vendas, e como a procura de diferenciais competitivos e o desenvolvimento de novas ferramentas se tornaram algo imprescindível dentro desse cenário.

Toda propaganda diz respeito a deixar uma impressão no consumidor, e, assim, expô-lo a um certo tipo de mensagem. Na Internet, porém, a exposição pode vir pela via oposta, provocada pelo consumidor. Em sua maioria, todas as ações que ocorrem na Internet podem ser contadas, monitoradas e analisadas (THE ECONOMIST, 2006).

Mesmo com menor representatividade na relação com os outros meios de comunicação, as propagandas pela Internet apresentam uma vantagem frente às outras mídias – a possibilidade de medição dos resultados do investimento.

“Coletar informação na Internet é relativamente fácil e barato. Num ambiente eletrônico, todas as transações podem ser automaticamente identificadas, registradas” (SAPOZNIK, 2002, p. 106).

A Internet permite a medição de qualquer movimento registrado, como o clique ou a abertura de uma página. Isso permite a contabilização de informações que não podem ser medidas através das mídias tradicionais.

Se a empresa consegue monitorar o sucesso da propaganda através de um cálculo preciso de retorno do investimento, o marketing on-line deixa de ser apenas um centro de custos, com um orçamento arbitrário destinado a ele, e passa a ser uma ferramenta de captação de novos clientes e novos negócios sem desperdício. Essa mudança de pensamento e cultura transforma a propaganda em um custo variável de produção altamente mensurável resultando em mais lucro.

As empresas que investem neste novo canal de comunicação e vendas já estão prontas para medir suas ações? As informações que a Internet pode fornecer vêm sendo coletadas? E como as empresas vêm utilizando esses dados?

“Talvez pela promessa, às vezes excessiva, de que tudo se mede na Internet, os anunciantes se concentram nas métricas mais imediatamente registráveis. O sucesso (ou insucesso) na Internet é, então, geralmente medido apenas por métricas relacionadas ao marketing direto e não inclui as relacionadas à construção de marca” (MARSIAJ, 2002, 180).

Além da marca, também as vendas podem ser estimuladas pela utilização das informações coletadas via Internet. Em artigo da Business Week, a revista chama atenção para o ‘momento da verdade’ – quando o internauta está preparado para comprar. O ponto-chave é conquistar o visitante nesse instante e alimentá-lo com a informação mais prática na hora da tomada de decisão quanto à compra. (BUSINESS WEEK, 2006).

“A Internet é um meio extremamente completo, e que se presta a objetivos de qualquer etapa do marketing: exposição de marca, conhecimento do produto, comparação de preços e produtos, visita ao ponto de venda, compras e pós-venda” (MARSIAJ, 2002, 178).

### ***1.4 Organização do Trabalho***

Após a introdução e construção das bases para este estudo, será feita a revisão da literatura que servirá de apoio para a análise do estudo de caso passando por itens mais gerais, tais como o Marketing na Internet, Comportamento do Consumidor on-line e sobre a Experiência do Consumidor. No capítulo 2 procurou-se retratar diferentes visões sobre a Internet como canal de distribuição e as possíveis métricas para avaliar o mundo virtual.

A metodologia do estudo de caso encontra-se no capítulo 3, onde são apresentadas características e limitações do método, enumeradas as perguntas que nortearam o estudo, bem como a descrição de como as informações foram levantadas.

O capítulo 4 apresenta uma descrição e análise do estudo de caso da *Empresa A*, apresentando desde informações mais gerais, relativas ao histórico da empresa e ao ambiente no qual está inserida, até descrições e análises detalhadas sobre a estratégia de vendas da *Empresa A* no mundo real e virtual.

Finalmente, o capítulo 5 trás uma discussão final das informações levantadas nesse estudo exploratório, além de sugestões para estudos futuros nessa área de conhecimento ainda pouco pesquisada.

## II Um Recorte Teórico

### 2.1 O Marketing e a Internet

Questionamentos da função e execução do Marketing fazem parte da evolução do estudo desse assunto. Enquanto alguns autores (LOVELOCK, 2002; ZEITHAML e BITNER, 2003) defendem a proposta que os P's possuem um inegável apelo didático, Grönroos (1995) defende que a abordagem do marketing mix contraria em si o conceito do marketing – já que parte de uma visão orientada para a produção e não para o mercado, ou seja, sem levar em conta os interesses dos clientes. Para o autor, essa é uma abordagem *rígida*, que não se ajusta a todas as situações e que tem se tornado obsoleta. (GRÖNROOS, 1995)

Como analisar tal 'rigidez' do marketing mix a partir do advento da Internet? As mudanças causadas pela Internet não só geraram questionamentos em torno do marketing mix (BURBY, 2004; MARZOLA, 2005) como também uma mudança na vida dos profissionais de marketing que buscaram novas oportunidades na *web* e que, ao mesmo tempo, tiveram que aprender uma nova linguagem e uma nova forma de avaliar resultados e planejar o fluxo de trabalho. As novas métricas do marketing, criadas justamente para auxiliar na avaliação da performance desses espaços virtuais, estão se tornando a essência do planejamento e da avaliação do resultado de ações de marketing de relacionamento, de curto e longo prazo (SAWHNEY, KOTLER, 2001).

Como essas novas métricas do marketing podem ajudar as empresas? No nível operacional podem auxiliar através da diferenciação de preços e ofertas, e no nível estratégico sugerem

um novo foco no valor do ciclo de vida do cliente versus o valor de uma única transação. Sawhney e Kotler (2001) defendem a teoria de que, para competir de uma forma eficaz e bem sucedida na nova economia, é necessário focar no valor relacional com os clientes – e não no transacional. Em muitos casos, essa mudança representa uma alteração na forma de gerenciar um negócio já existente, forçando uma modificação de metas de produtividade, vendas, etc. Essa estratégia é muito facilitada com a Internet, pela habilidade de rastrear o consumidor durante todo o seu relacionamento com a empresa, o que pode resultar em ações de marketing mais customizadas e, assim, mais eficazes (PITT ET AL, 2001).

## ***2.2 O Comportamento do Consumidor On-line***

O comportamento do consumidor na *web* tem sido foco de pesquisas nos últimos anos, embora ainda exista uma carência de informações sobre a transformação dos consumidores e das empresas diante da nova dinâmica de mercado. Acadêmicos reconhecem a necessidade de um melhor entendimento do comportamento do consumidor na Internet e estão no processo de identificar como as características do consumidor on-line diferem do consumidor tradicional. (ALBA ET AL., 1997; VAN DEN POEL e LEUNIS, 1999; LOHSE ET AL., 2000; BRYNJOLFSSON e SMITH, 2000; COSTA e FARIAS, 2003)

Richers (1986) relata que a emancipação do consumidor se manifestaria com toda a sua força devido ao crescente poder do consumidor frente aos vendedores; e a propagação e a facilitação dos meios de comunicação. O autor afirma também que as principais barreiras não seriam as limitações tecnológicas, nem os custos de instalação e de operação dos sistemas interativos de comunicação, mas sim as dificuldades dos próprios seres humanos

em se adaptarem a essa nova forma de vida. Em um mercado eletrônico, os consumidores têm uma infinidade de opções. As facilidades de comunicação fazem com que um potencial cliente seja inundado com alternativas de produtos, informações e canais, tendo um número maior de escolhas, sem que, entretanto, isso signifique que eles terão a habilidade para escolher melhor (LEE ET AL, 2000; DUCOFFE, 1996).

Consumidores on-line obtiveram grandes vantagens com a abundância da informação como, por exemplo, a capacidade de obter diretamente do fabricante, sem intermediários, informações objetivas sobre diversas marcas – incluindo preço, custos e atributos de qualidade – e a possibilidade de fazer ofertas e escolher o preço que lhe convir. Isto significa dizer que o processo de troca na era da informação passou a ser iniciado e controlado pelo cliente. As empresas são mantidas a distância até que o consumidor a convide a participar da troca de informações; porém, mesmo depois que os profissionais de marketing entram no processo, são os clientes que m ditam as regras (KOTLER, 2000).

O conhecimento e o entendimento do comportamento do consumidor diante desse cenário de hipermídia são indispensáveis para o desempenho dos profissionais e acadêmicos da área. Seguem algumas contribuições importantes para esta linha de pesquisa.

Vários autores (HOFFMAN ET AL., 1998; REICHHELD, SCHFTER, 2000; REICHHELD, MARKEY JR, HOPT, 2000; SHANKAR, SMITH, ARVIND, 2000; XUE, HARKER, HEIM, 2000, CLARKE, 2001, LAGES, 2002 e KABADAYI, GUPTA, 2003), buscaram entender os elementos e aspectos que seriam responsáveis pela construção da satisfação e da lealdade no ambiente on-line. Shankar, Rangaswamy & Pusateri (1999)

preocupam-se em entender a sensibilidade ao preço do consumidor on-line, devido à intensa competição na Internet, e o quanto isso afetaria a sua tomada de decisão e o seu relacionamento com a empresa.

Para Herbig & Hale (1997), as atribuições da vida moderna farão com que pessoas, cada vez mais, desejem realizar suas compras na tranquilidade e na privacidade de suas residências. Entretanto, os autores acreditam que os indivíduos não realizarão todas as suas compras via Internet, pois a necessidade de socialização e de convívio com outras pessoas fará com que os indivíduos continuem freqüentando lojas e shoppings convencionais. Ainda assim, existe uma forte tendência do aumento do uso do comércio eletrônico, visto que as compras on-line estão se tornando mais fáceis, convenientes e seguras.

De acordo com Koufaris (2002), uma relevante questão é se os consumidores on-line pensam e agem diferentemente dos off-line. Se for verdade, quais medidas podem ser utilizadas para capturar estas diferenças. Por exemplo, os consumidores on-line não podem depender de todos os cinco sentidos para fazerem as compras. Geralmente apenas aspectos visuais e sonoros são percebidos. Porém, segundo o autor, este consumidor é mais poderoso em suas expedições de compra, pois tem mais controle da situação, mais conveniência de comparar preços e mais comodidade. Outro exemplo é a diferença na experiência da compra. Para os consumidores que consideram fazer compras como uma oportunidade de sair de casa, socializar e se divertir, uma página da *web* estritamente funcional pode parecer não apelativa para a compra.

Um estudo que colabora para essa discussão é o de Costa e Farias (2003), realizado entre consumidores brasileiros com o objetivo de entender que emoções estão envolvidas no processo de compra on-line. As descobertas dos autores parecem mostrar a forte presença delas justificada pela característica de interatividade da Internet – que exige mais atenção dos usuários que qualquer outro meio de comunicação. A alegria e a surpresa foram emoções vividas com intensidade. Por outro lado, o medo foi a emoção negativa de maior intensidade. Para os autores, o medo tem sido uma das principais barreiras de engajamento dos novos consumidores on-line.

O conselho de Koufaris (2002) é visualizar o consumidor on-line como outro qualquer, só que em um ambiente virtual, e tentar identificar aspectos desse novo ambiente de compras que possam fazer com que o consumidor retorne no futuro. Na realidade, a intenção de retorno é um forte indicador do comportamento. O autor ressalta que o consumidor on-line não deixa de ser um consumidor na loja física, a rentabilidade da empresa está fortemente baseada no retorno do consumidor, na sua retenção, seja a compra feita pela Internet ou não.

A crescente utilização dos processos de compra on-line pelos consumidores não indica a substituição das lojas físicas pelos novos processos: a *web* e os canais convencionais devem ser considerados como sistemas paralelos e coexistentes, que ao mesmo tempo estarão competindo e colaborando entre si (PETERSON ET AL, 1997). Consumidores têm a escolha de utilizar quaisquer dos dois canais – on-line e convencional – para a busca de informações e poderão utilizar quaisquer dos dois canais para finalizar a transação e

adquirir o produto ou a marca desejada, podendo, inclusive, experimentar o produto no canal tradicional e, em seguida, retornar à *web* para a sua aquisição (PETERSON ET AL, 1997).

### **2.2.1 Vantagens On-line Percebidas**

Ao analisarem a difusão e o uso das tecnologias de mídias interativas, Emmanoulides e Moston (1997) identificaram quatro classes principais de custos e benefícios oferecidos para os consumidores:

- Tempo: economia do tempo de viagem, de escolha, e liberdade de escolher a hora da atividade;
- Redução de custos monetários: custo de viagem, métodos de pagamento;
- Disponibilidade de informações: facilidade de pesquisa, oferta de produtos, categorização das informações;
- Nível de Interatividade: personalização das informações oferecidas.

Os proponentes das compras interativas têm insistido que o formato de apresentação das informações e produtos oferece diversas facilidades de busca destas informações, como preços competitivos e dados sobre marcas, utilizando um formato divertido para as compras (EASTLICK e LOTZ, 1999; ROSENBLOOM,1999). Além disso, a *web* representa um meio extremamente eficaz para acessar, organizar e comunicar informações, ao incluir

diversas tecnologias de comunicações, permitindo oferecer experiências perceptuais muito superiores à descrição verbal de um produto (PETERSON ET AL, 1997).

Um importante benefício da *web* para o consumidor é oferecer a máxima escolha por um baixo preço (ROSENBLOOM, 1999; BENJAMIN e WIGAND, 1995). Considere-se, também, que a atmosfera das lojas, parte integrante da experiência de comprar, não existe no cyber-espaço (ROSENBLOOM, 1999). Segundo Costa e Laran (2003) a venda via Internet tem uma característica mais técnica do que as compras realizadas em lojas físicas, reduzindo a importância da atmosfera das lojas.

Entretanto, as compras interativas, fora da loja física, também podem trazer experiências agradáveis (EASTLICK e LOTZ, 1999). Sobre esse tema, Eastlick e Lotz (1999) observam que, embora haja um número reduzido de estudos relacionados com a atmosfera de varejo não convencional, há evidências relacionadas à importância de características de entretenimento de catálogos e programas de vendas pela televisão, com vários analistas sugerindo que compras interativas podem ser divertidas.

Outra vantagem que a loja on-line oferece é que, nela, não há nem regras, nem as limitações sociais existentes nas lojas convencionais: não há formas adequadas de vestir-se, nem regras quanto ao consumo de alimentos ou bebidas na loja. O consumidor pode ir de loja em loja sem despender energia física e as economias de tempo decorrentes oferecem um apelo importante para o consumidor (VENKATESH, 1998).

Porém, a vantagem mais óbvia das compras feitas em casa é a conveniência: o consumidor não precisa passar pelo trabalho de vestir-se, dirigir, andar, olhar, esperar e carregar. (DARIAN, 1987).

O estudo de Costa e Laran (2002), que pretendeu comparar lojas virtuais e físicas no que tange a compra por impulso, mostra que a influência é menos expressiva na loja virtual. Existia uma menor predisposição do consumidor a comportamentos compulsivos na compra pela Internet. Um dos fatores que corrobora para essa conclusão é o fato de que aspectos como a transação e o preço foram mais destacados nas compras no ambiente on-line, reforçando, na visão dos autores, o aspecto mais técnico da compra pela Internet.

### ***2.3 A Internet e o Comércio Eletrônico***

O comércio eletrônico, definido por Reedy et al (p.26:2001) como a

realização de comunicações e transações de negócios através de redes e computadores – mais especificamente a compra e venda de produtos e serviços –, e a transferência de fundos através de comunicação digital,

é considerada a faceta mais rápida e crescente da Internet. O comércio eletrônico tornou-se popular devido aos inúmeros benefícios e novos modos de fazer negócio que nenhuma companhia pode ou deve ignorar nos dias de hoje.

Como exemplo dos benefícios gerados pelo uso da Internet nas organizações, pode-se citar: promoção de produto e interatividade com o cliente, baixo custo na geração de informação, fluxo de informação mais rápido, consistência de informação, melhor atendimento ao

consumidor, melhor relacionamento com cliente, customização de produtos, vantagens competitivas, conveniência de negociar (WEN ET AL, 2001). Para Peterson et al (1997), o maior benefício gerado pelo uso da Internet reside na redução ou na eliminação de custos muito mais do que na capacidade de gerar lucros.

Diferente de negócios tradicionais, o comércio eletrônico oferece maiores oportunidades ao quebrar as tradicionais barreiras geográficas encaradas pelos outros canais de distribuição.

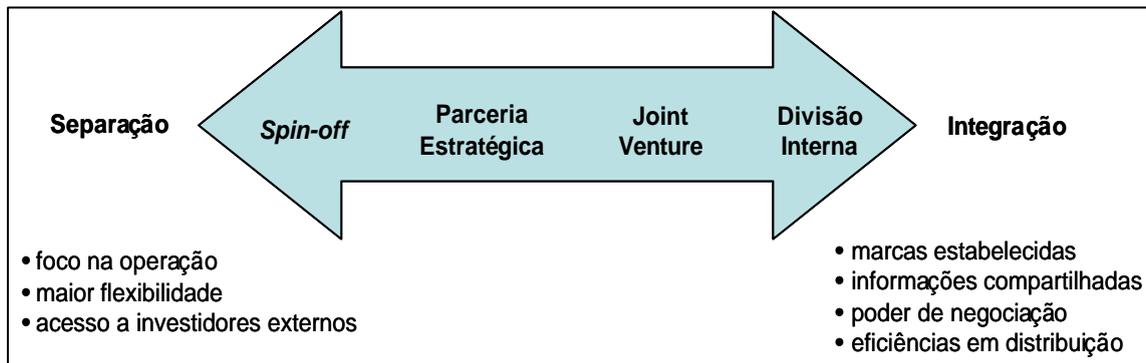
Com o crescimento do canal virtual a clara divisão entre empresas *pontocom* e empresas tradicionais, que existia no surgimento do comércio eletrônico, está cada vez mais nebulosa. O que antes eram considerados territórios distintos ocupados por perfis de empresas diferentes, passaram a serem vistos como territórios distintos que seriam ocupados pelas mesmas empresas (GULATI e GARINO, 2000). Esta mudança levou empresas tradicionais, que até então não tinham se aventurado a atuar no meio on-line, a avaliarem qual seria a estratégia de crescimento nesse novo canal para alavancar as vendas da empresa.

Segundo Gulati e Garino (2000), as empresas que são bem sucedidas em ambos os territórios, off-line e on-line, são as que encontram um equilíbrio saudável entre os dois meios e conseguiram unir o mundo físico ao mundo virtual.

Esse equilíbrio não é facilmente alcançado e, antes de correr atrás dele, gestores precisam encarar a difícil pergunta: o negócio on-line deve ser integrado com o negócio off-line? Ou deve ser mantido separado? Apesar dos benefícios óbvios da integração – economias de

escala, *cross-selling*, *up-selling*, etc. – muitos gestores ainda acreditam que os dois negócios precisam ser separados, permitindo espaço para o canal on-line se desenvolver sem os vícios do meio físico. Segundo Gulati e Garino (2000), os benefícios da integração são muito grandes para serem ignorados totalmente. Portanto, as empresas devem abandonar a escolha entre integração ou não integração e passar a avaliar até onde integrar. Quais são as áreas que fazem ou não sentido estarem integradas?

Para avaliar a decisão, os autores introduzem as vantagens de um modelo completamente separado e/ou integrado e oferecem algumas alternativas. Segundo eles, o importante é compreender que a escolha não é binária. Cada empresa terá que percorrer um processo de decisão avaliando se as iniciativas on-line devem ser integradas com as físicas.



**FIGURA 1 – Separação e Integração das operações off-line e on-line: caracterização das empresas**

Para entender onde a empresa deve se posicionar existem algumas perguntas chaves que devem ser respondidas, considerando as diferentes áreas da empresa.

Marca:

- A marca se estende naturalmente para a Internet?
- O site terá como alvo um público diferente ou uma oferta de produtos diferente?
- A estratégia de precificação terá que ser mais agressiva para competir no meio on-line?

Gerenciamento:

- Os executivos atuais da empresa têm as habilidades e experiência necessária para desenvolver o canal on-line?
- Eles estão dispostos a avaliar os resultados on-line de acordo com metas e critérios diferentes?
- O lançamento do canal on-line vai gerar grandes conflitos com o canal físico?
- A Internet oferece uma ameaça para o modelo de negócios atual?

Operações:

- O sistema de distribuição se estende bem para a Internet?
- Os sistemas de informação da empresa oferecem uma base sólida de apoio?
- O sistema de distribuição ou de informação oferece uma vantagem competitiva?

Valor:

- A empresa está tendo dificuldade em atrair e manter executivos talentosos para a divisão de Internet?
- A empresa depende de investimento externo para lançar o negócio on-line?

- Existe um fornecedor, distribuidor ou outra parceira chave para o sucesso do novo negócio?

Apesar do mapeamento feito por Gulati e Garino (2000) simplificar as complexidades dessa decisão, o modelo apresentado pelos autores introduz as complexidades por trás de uma estratégia de vendas utilizando diversos canais.

A literatura parece indicar que empresas focadas apenas em estratégias on-line teriam maior dificuldade em encontrar um modelo de negócios lucrativo (VISHWANATH e MULVIN, 2001). Enquanto isso, empresas que atuam nos dois ambientes estão ocupando seu espaço e alavancando seus modelos de negócios. Através da Internet, essas empresas identificaram formas de expandir o papel do consumidor, aumentar a receita, cortar custos e melhorar a lucratividade. A vitória vem através da alavancagem dos bens, marcas e base de consumidores no canal *web*, explorando as sinergias entre os dois mundos. Ao adicionar um pouco de criatividade, empresas focadas apenas em estratégias on-line encontraram formas de transformar os visitantes do site em clientes fieis (VISHWANATH e MULVIN, 2001).

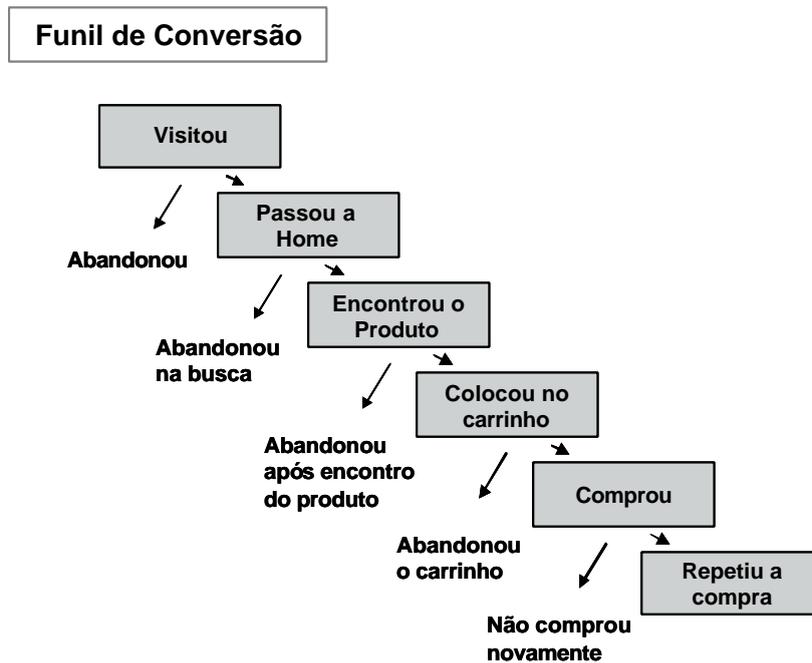
Em resumo, as empresas tradicionais que se dedicaram às oportunidades disponíveis na Internet estão colhendo as vantagens financeiras, operacionais e de marketing. O que as empresas podem aprender com os casos *best-in-class*?

Vishwanath e Mulvin (2001) estudaram as empresas mais bem sucedidas na atuação com estratégias multi-canal para identificar as principais lições. Seguem algumas delas:

- Definir o papel da Internet no portfólio de operações e canais
- Identificar e servir o segmento de consumidores mais lucrativo
- Investir na execução
- Assumir riscos, mantendo a flexibilidade na operação.

No caso de empresas focadas em vendas, os autores enfatizam a necessidade de investimentos específicos para o canal de entrada na loja virtual e no funil de conversão do site. O funil de conversão inclui todas as páginas e etapas que o consumidor precisa passar desde o começo do processo de compra até a conclusão da compra. O processo é semelhante a uma árvore de decisão, sendo que a cada encruzilhada o consumidor tem a opção de continuar navegando ou abandonar o processo.

A Bain & Company (*apud* VISHWANATH e MULVIN, 2001) criou um modelo visual do conceito. Segue um exemplo:



**FIGURA 2 – Funil de conversões**

O objetivo de qualquer empresa buscando vendas pela Internet é diminuir o índice de abandono em todas as etapas do processo. A forma mais eficaz é criar uma experiência completa durante o processo todo.

### **2.3.1 A Importância da Qualidade para as Vendas**

Antes de abordar especificamente sobre o conceito de *e-qualidade*, é preciso discorrer sobre qualidade de um canal de vendas on-line – um índice que influencia o consumidor na decisão de compra e de canal de distribuição. Quando se analisa o comércio eletrônico pelo

ponto de vista de qualidade, deve-se separar produto de serviço. O produto, tradicionalmente, é um item físico, tangível, que em si já contempla a qualidade, facilitando a avaliação do nível de qualidade. Já o serviço inclui o elemento humano na interação entre o provedor do serviço e o consumidor. No comércio eletrônico, é necessário introduzir uma terceira dimensão que é a operação virtual. A operação virtual não inclui nem o produto nem a interação humana, originando um conceito chamado de *e-qualidade* (MADU e MADU, 2002). Para desempenhar uma operação virtual satisfatória e gerar *e-qualidade*, é preciso conhecer as características percebidas pelos consumidores. Os fatores críticos a serem considerados são (MADU e MADU, 2002):

- 1) Quais as características de um site que aumentam o índice de visitas repetidas pelo mesmo usuário?
- 2) Quais são os fatores que influenciam um cliente a comprar *versus* apenas navegar em um site de comércio eletrônico?
- 3) Que fatores aumentam o fluxo de tráfego de um site?
- 4) Que fatores aumentam a taxa de retenção de consumidores?

Antes de avaliar as características importantes em uma relação virtual com um consumidor, é importante definir os diferentes tipos de e-business:

- 1) business-to-business (B2B): relações de troca entre duas empresas;

- 2) business-to-consumer (B2C): relações de troca entre a empresa e o consumidor, motivada pela empresa;
- 3) consumer-to-consumer (C2C): relações de troca entre consumidores;
- 4) consumer-to-business (C2B): relações de troca entre consumidores e empresas, motivadas pelo consumidor.

### **2.3.1.1 Dimensões da Qualidade**

O termo qualidade é comumente utilizado como uma mensuração de excelência. Garvin (1991) identificou oito atributos chaves que um produto e um serviço precisam ter para ser considerado de alta qualidade. São eles:

1. Desempenho – considera o desempenho de um produto ou serviço em relação ao atingimento do seu principal propósito;
2. *Features* – funcionalidades e características do produto ou serviço desenvolvidas para aumentar o valor percebido;
3. Confiabilidade – mensura a consistência de performance de um produto ou serviço no decorrer do tempo;
4. Durabilidade – mensura a vida útil de um produto ou serviço;

5. Assistência (*responsiveness*) – analisa a facilidade de lidar com o fornecedor para resolver problemas técnicos ou de atendimento. Normalmente esse atributo está presente na fase de pós-venda;
6. Conformidade – analisa se o produto está atendendo as expectativas do cliente;
7. Qualidade percebida – inclui a reputação e outras características intangíveis baseadas na experiência obtida pelo cliente em ocasiões passadas onde teve contato com o produto ou serviço;
8. Estética – lida com as características sensoriais e da aparência de um produto ou serviço.

A lista acima é principalmente aplicada para avaliação de produtos. Quando se lida com serviços, as características intangíveis dominam a avaliação, dificultando a elaboração de uma lista de itens tão clara. A primeira tentativa de listar os atributos importantes para garantir a qualidade de um serviço foi feita por Berry e Parasuraman (1991) quando os autores identificaram cinco atributos:

1. Tangíveis – lida com a aparência dos espaços físicos, equipamento, equipe e materiais de comunicação;
2. Confiabilidade – mensura a consistência de performance de um produto ou serviço no decorrer do tempo;

3. Tempo de resposta – analisa a facilidade de lidar com o fornecedor para resolver problemas técnicos ou de atendimento ;
4. Assertividade – confiança e segurança do provedor do serviço principalmente o nível de conhecimento dos funcionários e a gentileza da equipe;
5. Empatia – carinho e atenção individualizada que a equipe tem com os clientes

### **2.3.2 A experiência do consumidor**

As empresas vêm buscando novas estratégias para se diferenciarem da concorrência e aumentarem a lucratividade dos negócios através da retenção de consumidores e a transformação de consumidores em consumidores fiéis. Isso tem levado a um crescimento das estratégias que focam na criação de experiências para consumidores, especialmente no setor de serviços. Alguns autores já estão se referindo à indústria de serviço como a indústria da atenção (DAVENPORT e BECK, 2002), a economia do entretenimento (WOLF, 1999), a sociedade dos sonhos (JENSEN, 2001), a economia das emoções (GOBÉ e ZYMAN, 2001) ou a economia das experiências (PINE e GILMORE, 1999; SCHMITT, 1999).

Estudos foram destinados a entender experiências extraordinárias ou ótimas. O pesquisador que lidera esta linha de estudo é Csikszentmihalyi (1991), que se refere às experiências ótimas como um fluxo. Experiências em fluxo oferecem absorção, autocontrole, alegria, valores, entrega espontânea, e uma percepção de novidade. A atenção do consumidor fica

totalmente tomada pela atividade ou objetivo e a experiência passa a ter um nível de habilidade e desafio. O equilíbrio entre esses dois pontos deve ser encontrado para gerar uma interação desafiadora, sem gerar frustrações. Com base nos estudos de fluxo, Arnould e Price (1993) definiram experiências extraordinárias como as que proporcionam níveis de emoção intensos, normalmente causados por eventos inesperados no decorrer do tempo. O segredo da experiência extraordinária é o suspense do que será a próxima surpresa.

Estratégias de negócios focadas no desenvolvimento holístico de entregar uma experiência completa para os consumidores consistentemente oferecem maior valor para os clientes. Essas experiências completas começam antes e terminam depois das transações em si, resultando em relacionamentos mais sustentáveis no longo prazo do que ações de comunicação apenas focadas na prestação de serviço (PINE e GILMORE, 1999).

A experiência completa, de acordo com Haeckel, Carbone e Berry (2003), se refere aos sentimentos que o consumidor leva após a interação com os produtos, serviços e estímulo do ambiente. A partir do momento em que a empresa está interagindo com seu consumidor, de uma forma ou de outra, a mesma está gerando uma “experiência”. Porém, nem todas as empresas gerenciam esse momento de interação de uma forma sistemática e integrada. É comum o gerenciamento da experiência quando há interação de partes da prestação do serviço, mas raramente o gerenciamento considera todos os pontos de contato entre a empresa e o consumidor.

Os dois principais motivos pelos quais as empresas estão aplicando o conceito de experiência completa são: fortalecer a preferência dos consumidores em relação à

concorrência e melhorar os resultados do negócio. Em ambientes competitivos, gestores precisam se conscientizar de duas realidades: (1) produtos e serviços concorrentes são comumente parecidos em funcionalidade; (2) consumidores buscam mais do que apenas funcionalidade. Por definição, consumidores são seres emocionais que desejam valores intangíveis como senso de controle, diversão, estética, e aumento de auto-estima (HAECKEL, CARBONE e BERRY, 2003).

Apesar dos especialistas na criação de experiências argumentarem que existe uma correlação direta entre experiências completas e o nível de lealdade de consumidores (PINE e GILMORE, 1999; SCHMITT, 1999), o relacionamento entre estilos diferentes de experiências e níveis de lealdade não é completamente compreendido. Experiências, por definição, são emocionais e pessoais, o que sugere que alguns fatores sempre estarão fora do controle de gestores de experiências devido à variedade de interpretações de uma única ação por múltiplas pessoas. Não se pode ignorar a influência de cultura, experiências passadas, humor, características de personalidade, entre outros, na interpretação da experiência.

Gestores podem desenhar um serviço ou produto, e gerentes de operações podem desenhar os processos visando à manipulação de elementos chave buscando proporcionar uma experiência completa, apesar das variáveis incontroláveis (GOBÉ e ZYMAN, 2001; SCHMITT, 1999). Para melhor competir, as empresas precisam juntar benefícios funcionais e emocionais em todas as suas ofertas. Ligações emocionais entre consumidores

e empresas são difíceis de serem rompidas, defendendo os clientes e as empresas de ameaças da concorrência.

O que significa desenhar um serviço ou produto visando proporcionar uma experiência completa?

Para compreender os elementos importantes no design de um serviço ou produto, é importante antes definir o termo experiência. Em 1963, Dewey citou que, para se envolver em uma experiência, é preciso ter um envolvimento durante algum tempo, criar um sentimento de antecipação, envolvimento emocional e originalidade que faça a interação ser única, e finalmente a experiência precisa ter um fechamento.

Mais recentemente, Gupta e Vajie (1999) citam que a experiência acontece quando o consumidor tem uma sensação ou conhecimento novo como resultado de uma interação com um provedor de serviço. Experiências bem sucedidas são as que o consumidor acha memoráveis, únicas e sustentáveis no longo prazo, tem vontade de repetir e contar para os amigos (PINE e GILMORE, 1999).

Estudos demonstram que experiências completas constroem lealdade através de uma conexão emocional e percepções da empresa em relação e tempo e estrutura (PINE e GILMORE, 1999; SCHMITT, 1999). Desta forma, as citações acima sugerem que o resultado final de uma experiência completa é a lealdade e, para chegar ao nível de lealdade ideal, é preciso criar uma conexão emocional com o cliente. Como então criar essa experiência completa?

Existem diversas teorias de como atingir esse objetivo. Haeckel, Carbone e Berry (2003) defendem que a empresa precisa gerenciar mensagens passadas para o cliente. Durante qualquer interação entre a empresa e o consumidor existe uma troca de mensagens através de cheiro, iluminação, espaço físico, barulhos, etc. Funcionários também podem ser fortes emissores de mensagens. A combinação de todas as mensagens é o que resulta na experiência.

Para criar uma experiência completa com consistência e alto nível de qualidade é necessário controlar todas as mensagens enviadas para os consumidores superando suas expectativas. Existem duas categorias de mensagens: a primeira que transmite efetivamente o funcionamento do produto ou serviço adquirido, interpretadas principalmente pela parte consciente e lógica do circuito do cérebro. A segunda categoria de mensagens estimula os circuitos emocionais e provocam respostas afetivas. Essas mensagens podem ser físicas ou relacionais, sendo que a diferença entre as duas é o emissor. Enquanto as mecânicas são emitidas por coisas ou objetos, as humanas são emitidas por pessoas.

Os dois tipos de mensagens são complementares. Para criar a experiência total é importante ter uma sinergia entre o lado racional e emocional dos consumidores. Tipicamente as empresas focam maiores esforços nos aspectos funcionais do que emocionais criando um desequilíbrio nas mensagens. Como equilibrar as mensagens para criar a experiência completa?

Ainda seguindo a teoria dos autores Haeckel, Carbone e Berry (2003), existem três princípios que devem ser seguidos para criar tal equilíbrio.

Princípio 1: Criar uma fusão entre a abrangência e a profundidade da experiência.

- A abrangência se refere à seqüência de experiências que o consumidor tem quando interage com a empresa;
- A profundidade se refere à quantidade e diversidade nas mensagens multi-sensoriais.

A fusão dos dois critérios garante uma mensagem única e consistente durante a experiência que, conforme mencionado, começa antes e termina depois da transação.

Princípio 2: Utilizar mensagens mecânicas e humanas para fortalecer mensagens funcionais. Para funcionar, as três mensagens precisam ser passadas de uma forma simultânea, fortalecendo cada interação através de estímulos racionais e emocionais.

Princípio 3: Conectar-se emocionalmente com os consumidores. A simples transmissão de mensagens emocionais não é suficiente; as mensagens precisam ser transformadas em conexões entre empresa e consumidores. Para garantir esse resultado é importante que as mensagens emocionais estejam consistentes com as necessidades emocionais dos clientes. Esse preenchimento de espaços emocionais previamente vazios poderá garantir a criação de conexões

### **2.3.2.1 A interface com o Consumidor**

Para que a conexão emocional e as mensagens possam ser transmitidas da forma correta, causando grande impacto, a interface com o consumidor precisa ser cuidadosamente

montada para que a entrega da experiência seja bem-sucedida. A interface se refere à troca dinâmica de informações e serviços que ocorre entre o consumidor – seja pessoalmente, pelo telefone, via e-mail, um site na Internet, etc.

O gerenciamento de interface no ponto de vista do gerenciamento da experiência do consumidor vai além dos programas de CRM e database marketing (SCHMITT, 2003).

A interface com o consumidor inclui três tipos de troca ou interações:

- 1) Pessoal: Este tipo de interface, um-para-um, ocorre tipicamente dentro de uma loja, no caso de empresas B2C. No caso de empresas B2B, essa interface pode ser com um representante comercial ou de atendimento;
- 2) Pessoal – mais distante: Este tipo de interface não deixa de ser um-para-um, porém a interação não acontece pessoalmente, e sim através de algum outro meio de comunicação, telefone, fax, etc. A interação não deixa de ser customizada, apesar da empresa e do consumidor não estarem no mesmo espaço físico;
- 3) Eletrônica: Este tipo de interface inclui interações em um site de comércio eletrônico, via e-mail, SMS. Apesar de aparentar ser pessoal, esse tipo de mensagem pode ser emitida de uma máquina com uma resposta padrão sem o envolvimento humano;

Para saber que tipo de atitude e linguagem de serviços oferecer em cada uma das interfaces é essencial que a empresa comece o desenvolvimento da interface respondendo algumas

perguntas chave: o que o consumidor quer fazer na loja? Como o consumidor quer que eu entre em contato com ele após o contato inicial? O que o consumidor quer fazer no meu site? (SCHMITT, 2003)

O próximo passo é fazer um mapeamento dos pontos de contato entre os consumidores e a empresa, aplicando o conceito de que a experiência começa antes e termina depois da transação em si. Com o mapeamento, pode ser traçado um plano para integrar todos os pontos de contato oferecendo uma experiência consistente. O processo de integração exige uma combinação perfeita de essência e flexibilidade, estilo e substância, e tempo. (SCHMITT, 2003)

### ***Essência e Flexibilidade***

Primeiro é fundamental identificar a essência da interação com o consumidor. Quais são as operações chave? Quando acontecem as principais interações? Ao mesmo tempo, a empresa precisa ter um nível de flexibilidade com o qual ela possa se adaptar às percepções individuais dos consumidores, conforme previamente citado. Essa flexibilidade é o que transforma um ambiente de compra e venda em um ambiente de estar. A flexibilidade é o que faz o consumidor enxergar os vendedores como pessoas e não robôs, além de dar sempre um ar de novo para a interação.

### ***Estilo e Substância***

Estilo, neste contexto, se refere à forma com que a empresa vai escolher comunicar sua essência e flexibilidade na interface. Substância se refere aos aspectos tangíveis da interação. É comum encontrar uma falta de equilíbrio entre esses dois elementos. Exemplos tradicionais incluem: lançamento de uma loja com show de abertura, bolas, fantasias, música, mas sem vendedores treinados para atender os novos consumidores. No ambiente on-line, sites podem exibir muito conteúdo com fonte pequena e pouca animação, ou também pecar no excesso de animação, cores, desenhos, que apenas sobrecarregam a página e não oferecem informações novas.

### ***Tempo***

A interface com os consumidores é uma troca duradoura, que pode ocorrer durante um longo período de tempo. Este fato levanta a questão de como essa experiência deve ser gerenciada ao longo do tempo. Como o contato deve ser iniciado? Como a empresa deve dar continuidade através dos pontos críticos de contato? Como concluir o processo de uma forma que o consumidor voltará a interagir com a empresa?

Para que os três pontos discutidos possam ser abordados da forma mais eficaz, é essencial a observação dos clientes no dia a dia. Essa técnica pode incluir técnicas de *mystery shopping*, filmagem, fotografia, gravação de telefonemas, ou rastreamento do comportamento do usuário on-line.

A etapa de observação é o que vai construir pontos de contato consistentes que seguem a mesma essência e flexibilidade.

#### **2.4 Mensuração dos Resultados na Internet**

Com o crescimento e aumento de penetração da Internet, algumas empresas estão percebendo as grandes oportunidades disponíveis nesse canal. A dificuldade de incluí-lo nas estratégias de vendas e marketing das empresas demonstra que ainda é necessário explorar a importância e impacto da Internet dentro de um escopo macro de negócios.

Grande parte das empresas, hoje, já conta com um site de Internet para apoiar seus negócios de uma forma ou de outra. Porém, apenas um pequeno percentual sabe de fato que tipo de atividade acontece nesse site, quantas pessoas visitam, que tipo de informações elas procuram, etc.

O acompanhamento e a mensuração das atividades dos clientes e dos potenciais clientes faz parte do negócio de todas as empresas. Agora, surge a necessidade de aplicar esse conceito para as atividades on-line. Porém a grande questão permanece. Como mensurar a atividade em um canal de *e-business*? O detalhamento a seguir, citando potenciais metodologias de mensuração na Internet, será baseado nos estudos de quatro profissionais do meio digital: Jim Sterne, Eric Peterson, Jason Burby e Marcelo Marzola. Os quatro atuam no meio há mais de 8 anos, desenvolvendo ferramentas, terminologias e processos de trabalho, buscando disseminar a importância da mensuração de resultados on-line. Sterne e Peterson são autores de diversos livros, enquanto Burby e Marzola atuam como líderes de empresas

de consultoria focadas no assunto e autores freqüentes em blogs do mercado. Um componente importante da próxima sessão inclui a experiência da autora com casos práticos em diversos clientes, no Brasil e no exterior.

#### **2.4.1 *Web Analytics* – a análise do comportamento do usuário na *web***

O termo *web analytics* é frequentemente utilizado quando se discute a performance de qualquer site na Internet. Utilizá-lo é simples, mas verdadeiramente compreender o que está por trás desse termo é um pouco mais complicado. De fato, o termo se refere a uma interação complexa entre seres humanos, máquinas e códigos que geram grandes quantidades de informações que precisam ser minadas, manipuladas, e apresentadas de uma forma compreensível. Além das dificuldades tecnológicas na implementação de um programa de *web analytics*, em muitos casos existe também uma barreira cultural que precisa ser superada para que a aplicação do aprendizado seja colocada em prática.

A próxima sessão analisará o conceito de *web analytics*, começando pela definição literal da técnica e concluindo com formas práticas de aplicação que servirão como um guia de análise do caso a ser discutido.

O desenvolvimento do conceito (PETERSON, 2004; STERNE, 1999) foi baseado no campo tradicional de análise que aplica técnicas de interpretação de grandes quantidades de dados para gerar conclusões que não são facilmente encontradas através de análises simples.

*Web analytics* não inclui apenas a captação de dados variados de acesso a um site. Uma estratégia de análise de navegação bem aplicada engloba o cruzamento de dados de acesso e de comportamento com dados demográficos, cadastro de clientes e histórico de vendas para alavancar o potencial de cada cliente. A otimização de um site não só implica na captação de novos clientes, mas também precisa estar focada na retenção de clientes existentes, transformando-os de “clientes comuns” para “clientes fiéis” (WHITECROSS, 2002)

De acordo com o pesquisador, o conceito de *web analytics* pode ter uma definição um pouco diferente. Porém, em termos macro todas as definições focam em um objetivo principal: a compreensão da experiência on-line de um consumidor para que a mesma possa ser melhorada.

De acordo com Guy Creese do *Aberdeen Group*, um expert no assunto, *web analytics* é

o monitoramento e geração de relatórios que reportam o uso de um *website* para auxiliar as empresas a compreenderem interações complexas entre as ações dos visitantes e as ofertas disponíveis. Adicionalmente, as informações devem ser utilizadas para alavancar vendas e lealdade dos consumidores.

Segundo Sarner e Janowski do *Gartner Group*:

*Web analytics* usa uma variedade de informações e fontes para avaliar a performance de um site e a experiência do visitante com uma visão individual e ou de cluster. As informações podem vir de uma variedade de fontes incluindo dados de log do servidor, dados de transações de venda, preenchimento de questionários, etc. Os objetivos são melhorar a performance do site, tanto pelo ponto de vista técnico quanto pelo lado de usabilidade; melhorar a experiência do visitante, aumentando os níveis de

lealdade; contribuir para o conhecimento geral dos consumidores e canais; e, finalmente, identificar oportunidades e riscos.

Para esse estudo a definição de *web analytics* adotada será:

*Web analytics* é a avaliação de uma variedade de informações, incluindo tráfego do site, transações, performance de servidor, estudos de usabilidade, estudos de origem das visitas e finalmente informações captadas sobre os usuários. O resultado da avaliação será uma compreensão da experiência dos usuários on-line (PETERSON, 2004, p.15).

#### **2.4.1.2 O Processo de Melhoria Contínua de Eric Petersen (2006)**

Após a definição do que é *web analytics* é necessário compreender a aplicação dessa ferramenta de trabalho. Os estudos de Eric Petersen ajudam a entender que passos devem ser tomados na direção do aproveitamento das informações coletadas.

O primeiro passo é entender que qualquer estudo de *web analytics* tem que ser visto como um processo de longo prazo, buscando sempre a melhoria contínua. A metodologia de melhoria contínua é a peça fundamental para um programa de *web analytics* bem sucedido.

De acordo com Jim Sterne (2002), reconhecido estudioso do assunto:

O segredo do marketing realmente bem sucedido é a mensuração acionável. Mensurar resultados não é suficiente para melhorar o seu negócio. O segredo é retro alimentar as informações aprendidas em cada ação de volta no seu processo de marketing e vendas gerando melhoria contínua.

De acordo com Jason Burby (apud PETERSEN, 2006), presidente da ZAAZ empresa de consultoria em *e-business*, os programas de *web analytics* costumam fracassar por três motivos principais:

- 1) Os objetivos do programa não são claramente definidos;
- 2) As informações geradas não são compartilhadas dentro das organizações, e sim concentradas no departamento responsável pela captação e não pelas ações;
- 3) As empresas não transformam as informações em direcionamento gerencial, falhando em agir nas informações coletadas.

Segundo Petersen (2006), para evitar as três falhas citadas por Burby é necessário colocar em prática o processo de melhoria contínua que engloba cinco etapas:

- 1) Definir
- 2) Mensurar
- 3) Priorizar e mudar
- 4) Verificar
- 5) Analisar

### **Definir**

A primeira etapa exige que a empresa defina as atividades e ações que serão o foco das ações on-line. Em seguida, é essencial definir uma meta. Ou seja, não adianta apenas dizer que o objetivo é aumentar o tráfego para o site, é necessário escolher um objetivo como

aumentar o tráfego para o site em 10% em determinado período utilizando iniciativas X, Y e Z.

Para um site na Internet o sucesso pode ser definido de diversas formas, entre elas, vendas, captação de um novo cadastro, tempo de interação com a marca, divulgação de uma promoção, etc. O processo de avaliação de qualquer estratégia *web* deve começar com a definição das atividades, passando para a definição da meta e, em seguida, o critério de avaliação dessa. Com uma definição clara, o processo de acompanhamento e melhoria das ações é facilitado.

### **Mensurar**

Com a utilização de uma ferramenta de *web analytics* as informações chave serão capturadas. Para garantir a utilização dessas informações é importante transformá-las em formatos compreensíveis para gestores de todas as especialidades. É importante dividir as informações de acordo com a especialidade e o nível hierárquico de cada gestor. Existirão dados importantes para funcionários responsáveis pela operação e execução dos esforços *web*, como também existirão informações extremamente gerenciais. Após a seleção de acordo com a demanda de cada gestor, é essencial que as informações sejam distribuídas dentro da organização.

A vinculação das métricas mensuradas com indicadores-chave de desempenho é a forma mais eficaz de garantir os próximos passos do processo de melhoria contínua. O vínculo

evita que as métricas *web* sejam vistas apenas em referência aos esforços *web* da empresa e passem a serem consideradas como parte do objetivo global da organização.

Essa associação aumenta a visibilidade da Internet dentro da empresa e obriga outras áreas a investirem em compreender os potenciais impactos do canal nos resultados da empresa.

### **Priorizar e Mudar**

Após a etapa de mensuração, surgirão diversos pontos que precisam ser melhorados tanto no site quanto nos esforços de captação de novos usuários. A chave nesta etapa é priorizar as mudanças e criar algumas opções para solucionar esses problemas. A grande armadilha nesse ponto é resolver mudar tudo, do zero, com esperança de melhorar os resultados captados na etapa de mensuração.

### **Verificar**

A facilidade e a rapidez da captação de dados na Internet permitem às empresas o luxo de testar uma mudança antes de efetivamente executá-la. Em pouco tempo, o gerente pode validar se sua opinião estava certa, ao invés de executar a mudança baseada apenas na intuição. As opções criadas na etapa anterior podem ser testadas utilizando técnicas tradicionais do marketing direto, mantendo sempre uma célula de controle, para verificar se a solução proposta verdadeiramente solucionará o problema.

Nessa etapa, o gerente pode usar testes A/B que avaliam uma variável de cada vez, como também testes multi-variados, que avaliam diversas mudanças ao mesmo tempo.

## **Analisar**

Analisar é a etapa final. É a oportunidade de juntar todo o conhecimento adquirido nas etapas anteriores e efetivamente mudar a estratégia de marketing ou de vendas, baseado nos erros e acertos dos diversos testes executados. Esse é o momento de mensurar o atingimento de metas e indicadores de desempenho e, obviamente, escolher metas novas e mais agressivas.

Além de seguir esse processo de começo a fim garantindo a retro-alimentação das informações importantes, Eric Peterson (2005) oferece duas dicas adicionais:

- 1) Pensar pequeno: traçar metas e objetivos pequenos e realistas. A conquista na Internet deve ser feita aos poucos. O meio on-line, por definição, já oferece tantas variáveis imprevisíveis que é importante não correr atrás de objetivos impossíveis.
- 2) Não gastar muito tempo em nenhuma das etapas: existe uma tendência de investir muito tempo em uma única etapa, especialmente a última, analisar. De acordo com o autor, gestores têm o hábito de ficar analisar e avaliar com a esperança que as coisas vão milagrosamente mudar. O dinamismo é essencial para que o processo seja saudável e positivo para as empresas.

### **2.4.2 Como e o que mensurar? As métricas na web**

As cinco etapas do processo de *web analytics* descrevem o que deve ser feito em cada momento do processo. Porém, para executá-lo com sucesso é essencial compreender

melhor o que tem que ser feito, em que etapa e como cada tarefa deve ser executada. De todas as etapas, a mais complexa é a etapa dois, que exige a mensuração os resultados dos esforços on-line. Os especialistas em *web analytics* sugerem uma mensuração através de métricas.

As métricas de desempenho têm papel crítico na análise do desempenho de uma organização. Portanto, elas precisam estar diretamente relacionadas aos objetivos da empresa para servirem como indicadores (DOYLE e WONG, 1998). Métricas podem ser utilizadas para avaliar a estratégia e desempenho de uma empresa ou para avaliar sua posição no ambiente competitivo, comparando o desempenho da empresa com seus principais concorrentes.

A aplicação do conceito tradicional de métricas no ambiente *web* é relativamente nova, e está diretamente associado a mensurações de tráfego de um site na Internet (CUTLER e STERNE, 2000). Por tráfego, entenda-se: a quantidade de páginas exibidas do site, servindo como um indicador de sua popularidade e da quantidade de pessoas que viram o conteúdo.

Nesse trabalho, o conceito de métricas *web* será estendido para incluir novas categorias como comportamento, navegação, desempenho, e posicionamento competitivo.

A vantagem das métricas *web* é a rapidez e a frequência com que as mesmas são geradas. Dependendo da ferramenta, as métricas podem ser atualizadas a todo minuto. Apesar de diferirem em escopo das métricas tradicionais, as métricas *web* não devem ser consideradas

de forma isolada das outras métricas da empresa. Mas sim, devem ser analisadas considerando as particularidades do ambiente on-line.

Existem algumas métricas que são básicas e sempre devem ser monitoradas. O conhecimento dessas métricas é essencial para o desenvolvimento de programas mais avançados. Com base nelas, consegue-se a associação aos indicadores chave.

ATIVIDADE	RESULTADO
O usuário visita o seu site	O usuário se torna um <b>visitante único</b>
Esse usuário explora o site	O site recebe uma <b>visita</b> desse usuário (Importante: um usuário único pode ter várias visitas)
Esse usuário visita diversas páginas	O <b>caminho de navegação</b> da visita é identificado e os <b>page views</b> contabilizados
Cada página inclui uma série de imagens, objetos, e textos	A visualização de cada um contabiliza um <b>hit</b>

**FIGURA 3 - Explicação das métricas básicas da web**

Apesar das métricas acima explicarem um pouco do que está acontecendo no ambiente on-line, os resultados são perigosos. Se o gestor analisar apenas as métricas básicas, ele corre o risco de tomar decisões equivocadas baseadas em poucas informações (PHIPPEN ET AL, 2004).

Para não correr o risco de chegar a conclusões equivocadas, é importante colocar as métricas dentro de um conceito macro. As métricas avançadas de *web* utilizam os conceitos

das métricas básicas, mas investigam em maiores detalhes o aspecto comportamental dos visitantes. Imhoff (2000) argumenta que as métricas mais avançadas foram de fato derivadas das métricas básicas e inseridas no contexto do ciclo de vida de um cliente, fornecendo uma visão mais estratégica dos números.

O conceito do ciclo de vida tradicional é aplicado para a *web* contemplando quatro etapas do ciclo, quantas pessoas se encontram em cada etapa, o custo e esforços necessários para mover um cliente de uma etapa para a outra. (PHIPPEN ET AL, 2004)

Sterne (2000) desenvolveu um modelo baseado no ciclo de vida que permite que as empresas coletem as informações e depois apliquem as conclusões para melhorar seus esforços no futuro. Para ilustrar seu objetivo no modelo, Sterne utiliza o seguinte exemplo:

Aplicar o modelo do ciclo de vida é a diferença entre dizer: ‘tivemos 20% mais páginas vistas neste mês do que no mês passado’ e ‘os nossos esforços on-line vêm ajudando a *Empresa A* adquirir 20% de visitantes novos mês após mês e esses visitantes estão completando as atividades-chaves no nosso objetivo com o site. (CUTLER E STERNE, 2000)

As quatro etapas do modelo de Cutler e Sterne (2000) são:

- 1) Alcance
- 2) Aquisição
- 3) Conversão
- 4) Retenção

A primeira etapa, alcance, se refere ao número de pessoas que viram a sua mensagem publicitária, ou pelo menos tiveram a oportunidade de vê-la. Essa diferença sutil é o que faz dessa etapa ao mesmo tempo simples de compreender e impossível de garantir. Dependendo do veículo utilizado para a publicidade, o alcance pode ser mensurado em diversas formas:

- O número de pessoas que foram expostas às impressões de um *banner* em um site na Internet;
- O número de motoristas que passam por um determinado outdoor por dia;
- O número de assinantes de uma revista;
- O número de espectadores de um determinado programa de TV, etc.

Apesar de todas as opções acima serem facilmente mensuradas, a contabilização das pessoas não garante que a mensagem tenha sido vista e assimilada.

Na Internet, essa dificuldade pode ser resolvida com uma ferramenta de *adserving* integrável com o programa de *web analytics*. Enquanto o sistema de *adserving* é responsável pelo gerenciamento da campanha, captando dados de impacto a usuários únicos, impressões, frequência e clique, o sistema de *web analytics* vai captar todas as informações após o impacto da peça.

Importante ressaltar que essa integração permite às empresas um dado crítico para análise de alcance que é a pós-impressão. Essa métrica mensura quantas pessoas foram impactadas por uma campanha publicitária na Internet, não clicaram em nenhuma peça, mas depois de um determinado período (escolhido pela empresa, de acordo com o ciclo de conversão) visitaram o site atrás de um produto ou de alguma outra informação. Essa integração permite que a empresa tenha uma visão completa da campanha antes e após o clique e atinja uma mensuração de alcance com alto nível de precisão.

Enquanto alcance avalia as chances de uma empresa em chamar a atenção de um usuário, a etapa de aquisição considera a eficácia de levar esse usuário a tomar um passo em direção ao seu objetivo final. Ou seja, o que o usuário que clicou em uma peça publicitária e entrou no seu site fez (buscou, pesquisou, comprou).

As empresas podem descobrir que os usuários estão sendo levados ao site, mas a página de entrada da campanha não os leva a tomar nenhuma outra ação. Ou seja, a empresa foi bem sucedida em passar a mensagem para um cliente, o cliente demonstrou interesse, mas a empresa não conseguiu criar um caminho interessante o suficiente para o cliente seguir em frente. As avaliações de aquisição normalmente incluem análises de origem, buscando identificar que tipo de ação publicitária leva clientes mais qualificados ao site. Segundo Cutler e Sterne (2000) essa análise também é extremamente eficaz em apontar problemas no site, especialmente nas primeiras páginas de contato com o potencial cliente.

Importante ressaltar que, nessa etapa, já se deve considerar os diferentes tipos de objetivos possíveis para um site na Internet. Quando se fala de aquisição isso pode representar um

potencial comprador, um novo cadastro, um novo contato para a equipe de telemarketing, uma nova interação com um jogo, etc. Existem diversos tipos de aquisições, o importante é definir claramente, antes das iniciativas de alcance, qual será o objetivo principal dos esforços.

Os diferentes objetivos ficam claros na próxima etapa, a de conversão. Para a contabilização de uma conversão, é essencial se referir ao objetivo principal do site e/ou campanha. Conversão é o motivo pelo qual a maioria dos sites na Internet existe. A busca por usuários que vão completar uma série de atividades que, de uma forma ou de outra, contribuem para os resultados da empresa.

Conforme citado acima, conversões não são apenas compra de produtos on-line, e sim uma variedade de atividades. O programa de *web analytics* de qualquer empresa deve ser montado em cima de uma plataforma clara de mensuração de conversões, independente da definição. A amplitude desse conceito é essencial para que todo tipo de empresa compreenda a aplicabilidade desse modelo ao seu dia-a-dia. Adicionalmente, a escolha de uma ferramenta flexível e adaptável à realidade da empresa é básico para o sucesso dos esforços *web*.

A métrica básica na etapa de conversão é o cálculo da taxa de conversão do site. Sterne (2000) alerta para os perigos de tentar comparar essa taxa com empresas do mesmo ramo ou até concorrentes diretos. A diferença dessa taxa entre empresas muitas vezes reflete as diferenças de posicionamento e as vantagens competitivas de cada uma. De acordo com o autor, a importância é analisar a evolução dessa taxa dentro do próprio site no decorrer do

tempo. Idealmente, o reflexo do aprimoramento das ações de alcance e aquisição refletirá diretamente na taxa de conversão desmistificando e tangibilizando a significância dessa métrica.

Após a conversão, o desafio das empresas passa a ser a retenção dos clientes existentes. Esses clientes precisam e merecem um tratamento diferenciado. O desafio nessa etapa é juntar todas as informações captadas nas etapas anteriores e gerar perfis para esse grupo de usuários, permitindo à empresa tratá-los de uma forma segmentada e personalizada. Essa etapa em um programa de *web analytics* exige a análise do comportamento dos visitantes que retornam após a conversão atrás de alguma informação, produto novo, suporte, novidades, etc.

Dependendo desse comportamento, a empresa pode optar por criar um ambiente diferenciado e especial para os usuários que já se converteram em clientes, *versus* os que ainda estão em uma das etapas anteriores.

Após a definição das etapas do ciclo de vida, segue uma classificação das métricas importantes para a avaliação de cada etapa de acordo com o objetivo do cliente. O caso a ser discutido nessa pesquisa exemplifica uma empresa com um objetivo principal: geração de vendas através das mais diversas ferramentas disponibilizadas pela Internet. No entanto para alcançar esse objetivo principal, deve-se reconhecer e analisar dados relativos a objetivo secundários. São eles:

Objetivo 1: Compreensão do relacionamento do usuário com a marca da empresa como uma etapa a ser cumprida no processo de vendas (aquisição de novos clientes).

Para o objetivo em questão, as etapas de alcance e aquisição são as mais importantes. Analisando essas duas etapas, as empresas devem focar em métricas que mensuram a associação da marca com a campanha e a quantidade de pessoas que interagiram com a marca de uma forma ou de outra. Segue a lista de métricas para cada etapa do ciclo de vida:

- Alcance
  - Cobertura dos esforços publicitários on-line:
    - Definição: número de usuários únicos impactados pela campanha, incluindo usuários que clicaram em uma peça e usuários que não clicaram.
    - Nesse caso, cobertura deve ser contabilizada eliminando duplicidade na audiência dos diferentes veículos escolhidos para divulgar a campanha. (veículos podem ser sites verticais que estão focados em um assunto específico ou sites horizontais que cobrem uma serie de conteúdos) devido a um padrão de comportamento observado no público internauta que costuma navegar

entre os cinco principais sites, criando taxas de sobreposição entre um veículo e outro que podem chegar a 50% (MARZOLA, 2005).

- Relevância: a cobertura de uma campanha representa o número de usuários que viram e/ou interagiram com a marca da empresa, aumentando a visibilidade e em muitos casos o *recall* da marca.
- Frequência:
- Definição: número de vezes que o mesmo usuário único foi impactado por uma ou algumas peças da campanha. A frequência considera todos os veículos que o usuário navegou e mantém uma única conta. Em casos de análise específica de um certo veículo é possível analisar a frequência de forma isolada.
    - Para otimizar a frequência para um anunciante é possível fazer um estudo de frequência ótima que identifica o ponto em que o investimento para gerar um clique aumenta de maneira significativa em relação à eficiência da campanha.
  - Relevância: a análise e o controle da frequência da campanha garantem que a mensagem seja repetida o suficiente para gerar o

reconhecimento e associação com a marca, porém, ao mesmo tempo, garante que a mesma mensagem não atingirá o mesmo usuário em excesso gerando um efeito negativo.

- Taxa de clique (conhecida no mercado como CTR):
  - Definição: número de cliques na campanha dividido pela quantidade de impressões.
    - Essa taxa deve ser calculada por veículo, por seção, por peça criativa e por tamanho de peça. A análise nos quatro vetores facilitará o aprendizado, aumentando a eficiência de campanhas futuras.
  - Relevância: o CTR indicará a qualidade da criação das peças, a força da mensagem ou oferta sendo divulgada e a afinidade entre os veículos escolhidos e a proposta da empresa. Ou seja, o alinhamento entre o público-alvo da oferta e o perfil padrão dos visitantes dos veículos no plano de mídia.
- Taxa de pós-impressão:
  - Definição: número de usuários que foram impactados pela campanha, mas não clicaram em nenhuma das peças dividido pelo número de usuários que foram impactados pela campanha,

não clicaram, mas visitaram o site da empresa dentro da janela de conversão.

- A janela de conversão é um prazo definido pelo cliente, considerando o tempo médio entre o primeiro contato com a comunicação on-line da empresa e a conversão. Dependendo da natureza do negócio essa janela pode variar entre 2 horas e 45 dias.
  - Para a geração dessa métrica é necessário ter uma integração das ferramentas de *advertising* com a de *web analytics*, mantendo um controle central de usuários únicos.
- Relevância: a taxa de pós-impressão é a métrica mais importante na avaliação de geração de marca. Ela demonstra claramente que o usuário impactado assimilou a mensagem da campanha, lembrou a marca que a divulgava e buscou ativamente através de outros meios – sites de busca, por exemplo – encontrar o site da empresa. Quanto mais alta essa taxa, maior indicação de *recall* da marca.

- Aquisição:
  - Taxa de rejeição:
    - Definição: número de visitas que visualizaram apenas uma página do site dividido pelo número de visitas na página de entrada do site
      - A página de entrada pode ser a *Home Page* do site ou a página de direcionamento das peças publicitárias.
    - Relevância: demonstra o nível de afinidade entre as pessoas atraídas pela campanha publicitária com a mensagem sendo passada na página de entrada. Pode também representar um problema técnico na página de entrada, impossibilitando os usuários a navegarem além daquela página. Exemplos: peso excessivo da página, problema de carregamento das imagens, etc.
  - Tempo médio de navegação:
    - Definição: tempo total de navegação do site dentro de um determinado período dividido pelo número de visitantes ao site.
    - Relevância: Demonstra o nível de interesse no conteúdo do site e o tempo de interação com a marca.

- Profundidade de navegação (média):
  - Definição: número total de páginas vistas dividido pelo número de visitas ao site
  - Relevância: Demonstra a quantidade de informação buscada no site e a interação entre o usuário e a marca.
  
- Páginas de saída:
  - Definição: as páginas mais frequentemente abandonadas durante a navegação do usuário
  - Relevância: indica o ponto em que o usuário perdeu interesse no conteúdo do site. Pode também ser um indicador de problemas técnicos em alguma página no site.
  
- Páginas mais vistas:
  - Definição: estudo do número de visitas nas páginas principais do site, indicando os assuntos/produtos de maior interesse.
  - Relevância: as páginas mais vistas oferecem informações sobre os pontos fortes da marca. Adicionalmente essa informação

permite com que a empresa concentre seus esforços de atualização do site nessas áreas críticas.

- Origem das visitas:
  - Definição: estudo da origem dos visitantes do site. As opções incluem: campanha, links patrocinados, busca orgânica, site de parceiros, acesso direto.
  - Relevância: indicará os melhores lugares para investir esforços de marketing. Oferece informações sobre o perfil dos visitantes do site.
- Cruzamentos por campanha vs. outras origens:
  - Definição: compara os resultados das métricas acima para usuários que vieram de campanha, ou via clique ou pós-impressão, versus usuários que vieram de outras origens.
  - Relevância: mensurar a importância da campanha na geração de tráfego para o site e na interação com a marca.

## Objetivo principal: Geração de Vendas

Para analisar o desempenho de um site sob o ponto de vista de geração de vendas, deve-se aumentar o foco entre as etapas de aquisição e conversão. Sites com objetivo de *e-commerce* não são tão dependentes de campanhas de divulgação, especialmente após um bom trabalho de criação de marca on-line.

- Caso a empresa esteja investindo em campanhas, as métricas relacionadas à mídia, citadas acima, devem ser observadas.
- As métricas de aquisição são essenciais, independente da origem do usuário, para maximizar as chances de iniciar o processo de conversão. Todas as métricas citadas acima devem ser acompanhadas com muito cuidado.
- Adicionalmente, o foco deve estar nas métricas que fazem parte da etapa de conversão. Os indicadores de custo permanecem os mesmos, porém estudos adicionais indicam que eles são críticos para entender o comportamento dos usuários e identificar o que os leva a comprar ou desistir de uma compra.
- Conversão
  - Análise do Carrinho de Compra:
    - Definição: estudo do comportamento dos usuários em relação ao carrinho de compra do site. Análise da quantidade de usuários em

cada etapa do funil de conversão identificando a taxa de abandono em cada etapa.

- Relevância: A análise identifica as etapas críticas do processo de compra e o momento em que os usuários têm a maior chance de desistir da compra. Oferece oportunidades para as empresas otimizarem o fluxo de compra diminuindo a taxa de desistência. Adicionalmente, as empresas têm a oportunidade de captar informações dos usuários antes da desistência, gerando uma segunda oportunidade de compra.

- Análise do ciclo de compra:

- Definição: rastreamento do número de interações entre o usuário e a *Empresa* Antes da conversão
- Relevância: indica o tempo médio de decisão do usuário entre o primeiro e último contato com a empresa

- Perfil dos usuários convertidos:

- Definição: cruzando os dados comportamentais com os dados demográficos captados no ato da compra é possível estabelecer perfis de usuários que tendem a comprar on-line

- Relevância: essa informação é crítica para a otimização de planos de mídia, comunicação em geral e processo de conversão. Esse estudo será crítico também para a retenção de clientes existentes.
- Análise da característica das compras:
  - Definição: análise do valor, tipo, marca, etc, das compras feitas on-line através da identificação de padrões.
  - Relevância: a identificação de padrões é essencial para focar as ações de marketing on-line nos clientes potenciais corretos com as melhores ofertas possíveis.
- Influência de ferramentas diferenciadas:
  - Definição: um estudo da interação entre os usuários que converteram e as ferramentas diferenciadas (atendimento on-line, visualização 3D, etc), no caso do cliente escolher trabalhar com elas.
  - Relevância: identificar a contribuição dessas ferramentas, que buscam melhorar a experiência do usuário, na conversão.
- Contribuição de parceiros para o total de vendas:

- Definição: empresas com objetivo de vender on-line podem escolher desenvolver um site próprio, ou alavancar as vendas no site dos parceiros. O estudo das vendas dos parceiros é crítico para a identificação da influência de cada parceiro no total de vendas da empresa.
  
- Relevância: a compreensão da representatividade de vendas de cada parceiro ajuda a otimizar investimentos em mídia e ferramentas diferenciadas. Adicionalmente, esses estudos podem ajudar os parceiros a otimizarem o funil de conversão dos seus parceiros através da identificação de gargalos.

### **III Metodologia**

Esse capítulo descreve a metodologia utilizada neste trabalho. São apresentadas as razões que motivaram a escolha do tipo de pesquisa, bem como as estratégias empregadas na investigação. A pergunta da pesquisa e a seleção do caso estudado também são abordadas neste capítulo. Por fim, são levantadas algumas limitações do método escolhido.

#### ***3.1 Tipo de Pesquisa***

Este é um estudo exploratório que utiliza a metodologia qualitativa de estudos de casos (YIN, 2001) para a coleta de informações. A investigação exploratória é adequada para áreas onde o conhecimento ainda não está totalmente sedimentado e sistematizado (VERGARA, 1997). Este é justamente o caso da Internet no Brasil e no mundo. As oportunidades de exploração desse novo canal de comunicação e vendas ainda estão sendo descobertas pelas empresas, especialmente as que nasceram anteriormente à existência de meios de comunicação virtuais. A novidade do assunto e desse tipo de trabalho no Brasil requer o estabelecimento de um terreno exploratório para pesquisa. Segundo Gil (1988), a maior utilidade para esse método se verifica nesse tipo de estudo – recomendável nas primeiras fases de estudos sobre temas complexos.

Dentre os diversos métodos de pesquisa – biografia, fenomenologia, *grounded theory*, etnografia e estudo de caso – o estudo de caso aparenta ser o mais adequado para os objetivos desse trabalho. Segundo Creswell (1998), para caracterizar um trabalho como um estudo de caso, é necessário que o mesmo inclua três características: 1) que o objeto do

estudo seja um sistema delimitado; 2) que o estudo ocorra dentro de um tempo determinado; 3) que o estudo ocorra em um lugar específico. O trabalho a ser realizado será focado em uma empresa do setor de eletro-eletrônicos – *Empresa A*, durante o ano de 2006, com foco nos acontecimentos no Brasil. (CRESWELL, 1998)

Segundo Yin (2001) a escolha do método de pesquisa deve levar em consideração três condições: o tipo de questão de pesquisa; o controle do pesquisador sobre os eventos comportamentais; e a atualidade dos acontecimentos. Segundo o autor, as questões do tipo 'como' podem ser abordadas em experimentos, pesquisas históricas e estudo de caso. O experimento, entretanto, exige um controle por parte do pesquisador dos eventos comportamentais. Essa exigência inviabiliza sua utilização nessa dissertação. A pesquisa histórica, por sua vez, é indicada para acontecimentos passados. Este trabalho, além de estar voltado para a atuação contemporânea de uma empresa no setor de eletro-eletrônicos, busca explorar o como e os porquês por trás das decisões estratégicas da empresa dentro de um conjunto com pouco ou nenhum controle do pesquisador. Dessa maneira, o estudo de caso se destaca como estratégia mais adequada à realização do estudo.

Yin (2001) acrescenta que a investigação de um estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que engloba mais variáveis de interesse do que dados e, por isto, baseia-se em várias fontes de evidência, cujas informações precisam convergir; além disso, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas que devem conduzir à coleta e à análise de dados. Por último, Schramm (1971) afirma que a essência de um estudo de caso, isto é, a tendência central comum a todos os tipos de estudo de casos, é que este tenta levantar informações sobre uma decisão ou conjunto de decisões: porque elas

foram tomadas, como foram implementadas e que resultados obtiveram. O estudo de caso parece, portanto, adequado para essa dissertação já que se busca entender ao mesmo tempo o processo de tomada de decisão da empresa estudada como também o resultado das estratégias escolhidas.

### ***3.2 Pergunta da Pesquisa***

Segundo Vergara (1997) uma pesquisa pode ser classificada quanto a seus fins e quanto a seus meios. Quanto aos fins, esta pesquisa pode ser classificada como descritiva, pois tem o intuito de expor características de um determinado fenômeno, sem explicá-lo. Quanto aos seus meios, caracteriza-se como uma pesquisa de campo, já que se baseia em um estudo de caso, que visa ilustrar e responder a seguinte pergunta principal de pesquisa:

Como ações de venda na Internet podem ajudar uma empresa do setor de eletro-eletrônicos a obter melhores resultados?

As seguintes perguntas complementares são propostas para apoiar a pergunta principal:

1. Como adequar o modelo de negócios de vendas virtuais ao modelo de vendas no mundo real?
2. Quais são as principais vantagens oferecidas pelas vendas on-line?
3. Como acompanhar e avaliar os resultados da estratégia on-line?

### ***3.3 Seleção da empresa estudada***

Para essa dissertação, será analisada uma empresa multinacional do setor de eletro-eletrônicos com forte atuação no Brasil. A escolha deve-se, em primeiro lugar, a importância dessa empresa no mercado competitivo de eletro-eletrônicos brasileiro, exemplificada através da conquista de participação de mercado dois anos consecutivo; em segundo lugar, ao caráter inovador da estratégia de vendas virtuais da empresa; e finalmente, ao tempo de atuação da empresa no comércio eletrônico brasileiro permitindo uma coleta de dados representativa para análise.

Outra questão levada em consideração na escolha do caso foi a disponibilidade de informações. Apesar de a empresa escolhida ter solicitado a não divulgação do seu nome, foi disponibilizado amplo acesso às informações primárias e secundárias. Desta forma, para a construção do caso, além das informações, a empresa colocou a disposição funcionários que foram motivados a colaborar e permitiu acesso livre aos dados captados diretamente no site de onde seriam retiradas informações comportamentais dos internautas. A empresa parceira responsável pelo site de comércio eletrônico onde a *Empresa A* colocou em prática suas estratégias de marketing on-line também disponibilizou acesso ao site, permitindo a instalação de códigos necessários para a captação de dados pelas ferramentas de *web analytics*. Cabe observar que a pesquisadora trabalha em empresa prestadora de serviços para a empresa foco desse trabalho que foi contratada com o objetivo principal de aperfeiçoar as estratégias de marketing on-line a partir de métricas desenvolvidas especialmente para o ambiente virtual.

A escolha de estudar apenas um caso se deve principalmente a complexidade do caso estudado e do caráter inovador das estratégias aplicadas pela empresa. Apesar do alerta de Creswell (1998), que um estudo de caso deve conciliar o desejo de mostrar vários pontos de vista com a necessidade de se aprofundar cada universo abordado, para esse estudo foi escolhida a empresa *first mover* no mercado de eletro-eletrônicos e a única com histórico suficiente para a captação das informações necessárias. A comparação com outras empresas no mercado, como, por exemplo, uma de suas concorrentes, a Brastemp, seria inconclusiva devido ao pouco tempo de atuação da mesma com uma loja própria de comércio eletrônico (CRESWELL, 1998).

### ***3.4 Coleta de dados***

Segundo Creswell (1998), o estudo qualitativo se baseia na coleta exaustiva de dados, de diferentes fontes de informação – entrevistas, observações, documentos, *softwares*, e-mails e materiais audiovisuais.

O material secundário utilizado para esse trabalho inclui: publicações, matérias de revistas e jornais e sites na Internet com o objetivo de viabilizar uma descrição detalhada sobre a Internet no Brasil, as características do internauta brasileiro, e a força do comércio eletrônico no país.

Paralelamente, o material primário foi coletado através de entrevistas com executivos da empresa e da agência de publicidade prestadora de serviços que acompanhou a estratégia de

vendas na *web*, além da permissão de acesso direto aos dados captados no site da empresa e de seus parceiros.

A seleção dos entrevistados levou em consideração a hierarquia dentro da organização e o conhecimento sobre as estratégias de marketing on-line da empresa. Por isso, foram entrevistados profissionais com cargos de direção/coordenação e que, portanto, tivessem um papel importante na discussão e implementação das questões estratégicas da organização. Foram entrevistados profissionais da *Empresa A*, da agência de publicidade e da empresa de consultoria responsável pela tecnologia e mensuração de resultados:

***Empresa A:***

- Gerente de Comércio Eletrônico na América Latina
- Gerente de Comércio Eletrônica no Brasil

**Agência de Publicidade:**

- Diretora de Atendimento da Conta
- Gerente de Mídia On-line
- Gerente de Planejamento

**Empresa de Consultoria :**

– Gerente de Business Intelligence

– Diretora de Business Intelligence

As entrevistas se basearam em roteiro semi-estruturado (Anexo 1), permitindo a inclusão de temas não previstos inicialmente pela pesquisadora. As conversas levaram entre 30 minutos (a mais curta) a 2 horas (a mais longa). Adicionalmente, as reuniões de trabalho do projeto de consultoria também foram excelentes fontes de informação. Apesar de não serem conduzidas no formato de entrevista, a troca livre de informações entre a empresa e os consultores facilitou a exposição de dados críticos para a análise do caso.

Enquanto as entrevistas com a *Empresa A* e com a agência de publicidade foram utilizadas para compreender o planejamento das ações da empresa, as entrevistas com a empresa de consultoria tiveram como foco compreender a metodologia de análise de resultados e o comportamento dos consumidores diante as estratégias aplicadas. Como embasamento, foi consultado os sistemas de inteligência de informação utilizados, bem como as ferramentas de gerenciamento de mídia e análise de comportamento, instaladas em cada um dos sites utilizados pela empresa em estudo. Os dados armazenados durante o ano de 2006 relatam o comportamento do usuário em cada interação com a empresa. A metodologia de captação de dados será detalhada em capítulo subsequente.

### ***3.5 Limitações***

Apesar de amplamente utilizado em pesquisas na área de Administração, o método do estudo de caso apresenta certas limitações que precisam ser levadas em consideração. Uma delas é a possibilidade de introdução de viés por parte do pesquisador nas suas análises. Além disso, este pode não conseguir isolar e controlar as inúmeras variáveis que o estudo está exposto. Outro ponto relaciona-se à dimensão da amostra. Por se tratar apenas de uma empresa, não existe significância estatística para que sejam feitas generalizações.

Junto a isso, é importante destacar que, embora a entrevista seja considerada uma fonte rica de informação, ela sofre influência das percepções dos entrevistados, fato que pode introduzir viés pessoal ao relato e avaliação dos acontecimentos narrados. Com essas questões em vista, a pesquisa se propõe a destacar evidências e considerações para futuros estudos, sem o intuito de gerar informações generalizáveis a respeito do tema.

## IV Descrição e Análise do Caso

Nesse capítulo será apresentado o caso estudado nessa dissertação: uma empresa multinacional, uma das líderes em eletro-eletrônicos no Brasil - a *Empresa A*.

### *4.1 Um Breve Histórico da Empresa A*

A trajetória de sucesso da *Empresa A* começou com a produção de lâmpadas de filamento de carbono em Eindhoven, Holanda, em 1891. Na virada do século, já ocupava o lugar de liderança na Europa.

Na época, o desenvolvimento de novas tecnologias de iluminação já acontecia em alta velocidade, levando a *Empresa A* a criar um programa de expansão regular que contava com um time dedicado a pesquisa e desenvolvimento. Em 1914, foi formalmente criado um laboratório de pesquisa destinado a estudar fenômenos físicos e químicos e a estimular a inovação dos produtos.

Ao identificar o valor estratégico de suas descobertas, a *Empresa A* começou a proteger suas inovações com patentes, em diversas áreas.

Com a produção de um tubo de raio-X em 1918, a *Empresa A* aventurou-se nas primeiras experiências com a televisão em 1925. Logo em seguida, em 1927, iniciou a produção de rádios e em 1932 já tinha atingido um milhão de unidades vendidas. Um ano mais tarde, a

produção de válvulas de rádio chegou aos cem milhões de unidades, e a empresa iniciou a produção de equipamento médico de raios-X nos Estados Unidos.

Além das descobertas tecnológicas para o desenvolvimento da televisão, rádio e equipamentos médicos, nos anos 40 e 50, a *Empresa A* teve uma enorme contribuição no desenvolvimento de barbeadores elétricos com a invenção de cabeças rotativas dando início a um extenso trabalho que hoje inclui o desenvolvimento dos transistores e circuitos integrados.

A *Empresa A* também teve uma contribuição importante no desenvolvimento da gravação, transmissão e reprodução de imagens televisivas. Em 1963, introduziu o cassete de áudio compacto e, em 1965, produziu os seus primeiros circuitos integrados.

Ao longo da década de 70, a lista de produtos e novas descobertas cresceu rapidamente. A pesquisa na área da iluminação contribuiu para o aparecimento das novas lâmpadas PL e SL, que se destacam pela economia de energia. Ao mesmo tempo novidades no processamento, armazenamento e transmissão de imagens, som e dados levaram a invenções do disco óptico, do CD e dos sistemas ópticos de telecomunicações.

A década de 70 foi marcada por aquisições, diversificando a área de atuação da empresa, e também fortalecendo sua posição nos mercados atuais. Em 1983, a empresa fixou um marco tecnológico: a criação do CD. Outros marcos de referência foram, em 1984, os 100 milhões de unidades de televisores produzidos e, em 1985, os 300 milhões de aparelhos elétricos de barbear.

Os anos 90 trouxeram alterações significativas para a *Empresa A*. O lançamento de um importante programa de reestruturação, com o objetivo de reconquistar uma posição de líder mundial no segmento de eletro-eletrônicos marcou os principais investimentos da década. A reestruturação tinha como foco estar na vanguarda da revolução digital, introduzindo produtos do mais alto nível que ajudam a melhorar a vida das pessoas, trazendo a empresa para sua situação atual.

#### ***4.2 Missão, Visão e Valores***

A reestruturação da *Empresa A* nos anos 90 auxiliou na formação de uma missão clara, objetiva e disseminada mundialmente. A missão, visão e valores contêm um tema em comum: o alinhamento entre as ofertas da empresa e a demanda do consumidor. A *Empresa A* declara que a capacidade do consumidor de acompanhar as evoluções tecnológicas é a base do planejamento de novos produtos e novos segmentos e sua missão, visão e valores são assim definidos:

##### **A missão da *Empresa A*:**

“Melhorar a qualidade de vida das pessoas através da introdução, no tempo certo, de inovações tecnologicamente significativas”.

##### **A visão da *Empresa A*:**

“Num mundo em que a tecnologia toca cada vez mais todos os aspectos do nosso cotidiano, somos um fornecedor líder de soluções nas áreas de Saúde, Estilo e Vida e Tecnologia, ambicionando ser a companhia industrial mais admirada por todos os nossos parceiros”.

**Os valores da *Empresa A*:**

- Encantar os consumidores
- Cumprir os nossos compromissos
- Desenvolver nossos funcionários
- Estimular a interdependência

***4.3 Estratégia de Inovação da Empresa A***

Após pesquisas que demonstraram a necessidade dos consumidores de encontrarem soluções tecnológicas simples, porém inovadoras, a *Empresa A* optou por um posicionamento baseado no bom senso e simplicidade. Esse conceito resume o comprometimento em oferecer produtos e soluções que sejam avançadas, fáceis de usar e criadas para atender necessidades exclusivas e avançadas de todos os consumidores, em qualquer lugar do mundo (SITE *EMPRESA A*, 2006).

O comprometimento da *Empresa A* com a simplicidade pode ser observado em todos os pontos de contato entre o consumidor e a marca, incluindo nos pontos de venda, nas lojas

virtuais e o design dos produtos. Para garantir que a promessa seja cumprida, uma das iniciativas tangíveis que a empresa criou foi a eleição de um grupo de profissionais cuja principal responsabilidade é manter a simplicidade em todos os mercados e produtos da *Empresa A*. Esse grupo foi denominado de “Conselho da Simplicidade”. Cada integrante do conselho vem de um contexto cultural e profissional diferente. Essa diversidade enriquece a compreensão da palavra simplicidade para as pessoas em todos os aspectos de sua vida e em diferentes culturas (SITE *EMPRESA A*, 2006).

Em termos práticos, o conselho atua como um banco de idéias e um termômetro para a *Empresa A*, fornecendo consultoria e orientação em diversos projetos e assuntos ligados às áreas de cuidados com a saúde, estilo de vida e tecnologia. O conselho tem como segundo objetivo direcionar as idéias e oportunidades do futuro priorizando os investimentos em novos setores e segmentos de produto (SITE *EMPRESA A*, 2006).

A estratégia de crescimento da empresa é sustentada pelo conceito da simplicidade, porém com direcionamento claro dos segmentos e oportunidades que fomentarão o crescimento constante. Abaixo alguns pontos chaves dessa estratégia:

- Melhorar a rentabilidade através da realocação de capital para oportunidades de negócio que ofereçam retorno mais consistente e maior.
- Alinhar a marca e as competências-chave em cuidados de saúde, estilo de vida e tecnologia visando ao crescimento em categorias e zonas geográficas selecionadas.

- Constituir parcerias com clientes-chave nas áreas B2B e B2C.
- Continuar investindo na manutenção de pesquisa e desenvolvimento de classe mundial, fortalecer o portfólio de propriedade intelectual e fortalecer as competências de liderança.
- Impulsionar a produtividade por meio da transformação do negócio e da excelência operacional.

Além de investimentos no lançamento e comunicação de novos produtos, há grandes investimentos na comunicação da marca, tanto pela *Empresa A* quanto por outros players do mercado. Todos os concorrentes da *Empresa A* desenvolvem uma ou mais ações. A LG, por exemplo, patrocina a equipe profissional de futebol do clube São Paulo. A Semp-Toshiba, por sua vez, investiu na campanha institucional “Toshiba Planet”, com o objetivo de estimular lealdade de marca entre o público jovem. Com esses investimentos, a marca forma a imagem de jovem e divertida, com preços relativamente baixos e atinge uma fatia mais jovem do mercado – pessoas na faixa dos trinta anos (EUROMONITOR, 2003).

A *Empresa A* promoveu um evento durante a Copa do Mundo de 2006, um espaço para assistir aos jogos do Brasil e a shows, onde os frequentadores podiam visitar uma exposição sobre a história do time brasileiro e da evolução dos televisores.

Por ser um mercado maduro, extremamente competitivo, com diversos players fortes que oferecem produtos bastante similares entre si, os investimentos em marketing ajudam as

empresas a não perder fatia de mercado do que a ganhá-la e, mais do que isso, a fortalecer a imagem da marca (EUROMONITOR, 2003).

Em 2003, quando a *Empresa A* lançou um rádio portátil em parceria com a Nike, as vendas dos tocadores de MP3 cresceram no mercado brasileiro. A empresa, na época, apostou em uma tecnologia que acreditava que teria grande potencial de vendas no futuro. Hoje em dia, com o sucesso do iPod e dos outros cartões de memória que tocam áudios com formatos MP3, o fenômeno de vendas parece estar em pleno crescimento no Brasil (EUROMONITOR, 2003).

Investimentos em produtos de áudio que combinem outras tecnologias se tornaram bastante comum nesse mercado e na estratégia da *Empresa A*. Percebe-se que o consumidor tem interesse em produtos que toquem diferentes formatos. O DVD que mostra CD com fotos e toca MP3 ou o microsystem que também toca arquivos MP3 ou o som para carros que lê arquivos de MP3 de DVDs. O lançamento de produtos assim cria novas oportunidades de crescimento, apesar de restritos aos consumidores com maior poder de compra (EUROMONITOR, 2003).

Mas apesar da rápida adoção de novas tecnologias pelos consumidores, a *Empresa A* percebeu que cerca de 30% de produtos digitais para uso doméstico, por exemplo, foram devolvidos porque as pessoas não conseguiram fazê-los funcionar. E 48% das pessoas adiaram a compra da câmera digital por insegurança de poder operá-las.

Em janeiro de 2003, a *Empresa A* realizou uma pesquisa buscando entender melhor a visão de seus consumidores em relação à velocidade de inovação no mercado de eletro-eletrônicos. A pesquisa incluiu 1.650 consumidores e 180 clientes, em 120 entrevistas detalhadas, 24 grupos de interesse e 1.439 entrevistas quantitativas. Foram entrevistadas pessoas do Reino Unido, Estados Unidos, França, Alemanha, Holanda, Brasil, China e Hong Kong.

Os resultados indicaram que as pessoas em todo o mundo – independentemente do local onde vivam – querem os benefícios, mas não desejam ser atropelados pela tecnologia. 'Eu não quero construir um carro... Quero dirigir-lo,' respondeu um dos entrevistados sinalizando um desejo por inovações simples o suficiente para serem apreciadas pelos consumidores mais leigos.

#### ***4.4 O Ambiente de Negócios da Empresa A (EUROMONITOR, 2003).***

O setor de eletro-eletrônicos apresenta características como rápida queda do preço de lançamento de um novo produto; ondas de consumo, conforme o lançamento de uma nova categoria de produtos e a facilidade de copiar produtos por novos entrantes. Os novos entrantes operam no mercado brasileiro de 1999 em diante, e freqüentemente lideram um movimento de queda de preços dos produtos, permitindo o acesso das camadas mais baixas da população a produtos anteriormente inacessíveis.

O exemplo da queda do preço do DVD ilustra bem a primeira característica. Um concorrente nacional foi responsável por lançar o primeiro tocador de DVD por R\$499,00 –

quando a média do mercado era de R\$899,00. Isso proporcionou a ela a liderança entre 1999 e 2002 na venda desse tipo de aparelho.

Essa estratégia forçou outras empresas concorrentes, a investirem nessa categoria de produtos, tornando seus preços mais competitivos. Como resultado, ambos aumentaram sua participação no mercado, suplantando a liderança da empresa nacional.

Após as vendas do DVD, as câmeras digitais foram nova febre de vendas do mercado, hoje, são os MP3 players. Espera-se que o mesmo ocorra, futuramente, com as televisões de plasma, que permitem acesso à transmissão digital.

Outro ponto a ser destacado é que quando há maior acesso ao crédito, como por exemplo, em novembro – pela liberação do 13º salário – e perto do Natal as vendas aumentam, principalmente desses novos tipos de produtos.

O mercado de eletrônicos no Brasil inclui uma variedade de empresas, a grande maioria multinacional atuantes no Brasil. Como se pode observar na tabela abaixo, a liderança do mercado em 2002 era da Semp-Toshiba e hoje é claramente da Philips. Também é possível observar um crescimento da LG que no ranking de 2003 já está com uma posição sólida no terceiro lugar. O ranking abaixo varia de acordo com o produto específico, já que a especialidade a área de liderança de cada empresa é diferente. No Brasil, os principais concorrentes da *Empresa A* são LG e Graciente (DVDs e TVs) e Semp Toshiba (TVs).

Com preços atrativos e qualidade de produtos, a LG é um dos principais players do mercado de TVs e DVDs. Para estimular vendas, LG investiu em anúncios em revistas e participação em feiras. A Semp-Toshiba oferece a garantia de 50 meses para televisores, ação que encoraja as vendas e faz da marca uma das principais competidoras da Philips no mercado de televisão. Desde 2003, a empresa vem perdendo espaço para a Gradiente – que passou a oferecer garantias maiores (10 anos ou 6000 horas).

CCE, Panasonic e Sony são concorrentes menores, mas que juntos possuem uma grande fatia do mercado. A força da CCE esta na política agressiva de preços. A empresa, que tem como público-alvo famílias com menores receitas, investe em propaganda no ponto-de-venda. A Panasonic, que continua forte em aparelhos de VHS e câmeras de filmar, não tem produtos competitivos no mercado de TVs e DVDs – os principais tipos no mercado de vídeo. A Sony – marca reconhecida como de alto padrão – possui uma linha completa de televisores e câmeras digitais. A empresa é conhecida não só pela qualidade de seus produtos como também pelas novidades.

Para enfrentar os concorrentes, a *Empresa A* tenta sempre lançar novos produtos para alavancar as vendas. Ela utiliza anúncios em revistas, pontos de venda e ações na Internet para divulgar suas novidades. Adicionalmente, a *Empresa A* foca sua estratégia em maximizar o contato com o consumidor no ponto de venda. Enxergando nessa interação uma grande oportunidade de relacionamento, a empresa personaliza o ambiente na loja para interagir com o consumidor de uma forma diferenciada.

**Tabela 01** *Divisão do mercado total de produtos eletrônicos 2002-2003*

% volume de vendas Empresa	2002	2003
Philips do Brasil Ltda	12.6	14.7
Semp-Toshiba SA	15.2	13.8
LG AM Electronics da Amazônia Ltda	12.2	12.4
CCE da Amazonia SA	13.4	11.4
Sony Brasil Ltda	10.2	10.2
Panasonic do Brasil SA	10.0	9.2
Gradiente Eletronica SA	6.0	6.9
Itautec-Philco SA	5.9	5.8
JVC do Brasil Ltda	2.5	2.3
Visteon Sistemas Automotivos Ltda	1.4	1.3
Pioneer Internacional do Brasil Ltda	1.3	1.2
Aiwa Latin America SA	1.5	0.9
Olympus America Inc	0.3	0.6
Canon do Brasil Ind & Com Ltda	0.3	0.5
Samsung Eletrônica Amazônia Ltda	0.2	0.4
Coby Electronics Corp	0.3	0.3
Kodak Brasileira Comércio e Industria Ltda	0.2	0.3
Windsor	0.2	0.3
Others	6.4	7.3
<b>Total</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

Fonte: Euromonitor – Consumer Electronics in Brazil, 2004.

### **O Mercado de TVs (EUROMONITOR, 2003)**

Por serem produtos com preço elevado, a escolha dos televisores é bastante direcionada pelo preço. No Brasil, as TVs de tubo (com tela convencional e tela flat) são as mais populares, responsáveis por 90% das vendas, dado seu custo menor. Em 2006, o preço médio de uma TV desse tipo é de R\$1.200,00, enquanto que as TVs de plasma e os projetores custam por volta de R\$8.000,00 em média.

Além disso, as TVs de até 22 polegadas pertencem à categoria de produto mais atrativa dada seu valor em comparação com os das TVs de 25 polegadas ou mais. Em termos de volume, a venda de televisores menores correspondeu a 80% do total das vendas em 2003.

No entanto, essa diferença de volume vem diminuindo ao longo dos anos, graças ao aumento de crédito das lojas varejistas para os consumidores.

As vendas de televisores digitais ainda são relativamente baixas no Brasil. Acredita-se que o motivo seja a não definição do padrão de TV Digital que será adotado no país. Os fabricantes já lançam modelos e encontram consumidores interessados em comprar esse tipo de TV mesmo antes da definição do padrão.

Deve-se citar um fenômeno que se aproxima da sazonalidade na venda de TVs. Em ano de Copa do Mundo, é muito comum que os fabricantes de televisores anunciem ou organizem eventos (como a Vila da Copa Philips) para alavancar as vendas. Não foram encontrados dados, mas acredita-se que, no período da Copa de 2006, as TVs de plasma tenham sido as grandes vedetes de venda.

### **O Mercado de DVDs e Câmeras Digitais (EUROMONITOR, 2003)**

Tocadores de DVD e câmeras digitais mantêm, há alguns anos, boa performance de vendas, porém com quedas constante de preço e, no caso, das câmeras novos modelos surgem constantemente. A entrada de novos competidores e de bens importados tornou possível a competitividade desses produtos, fazendo com que a redução do preço se desse logo após o lançamento. Por exemplo, a entrada dos chineses e de outras companhias como SVA, GPX e Bluesky, oferecendo produtos por menores preços estimulou a competição entre os produtores de DVDs.

Apesar da marca ser importante, os consumidores interessados na compra de tocadores de DVDs buscam preços baixos e compatibilidade com CD, MP3 e formatos de foto (JPEG).

Como os DVDs, as câmeras digitais se tornaram um dos eletroeletrônicos mais desejados e indicam status social. Em 2003, as vendas de câmeras digitais atingiram 977 milhões de reais. De 1998 até 2003, esse crescimento foi de 50%. Em termos de volume, os índices dobraram – com 450.000 unidades vendidas.

**Tabela 02 Divisão de mercado dos produtos de vídeo (2002-2003)**

% volume de vendas			
Marca	Empresa	2002	2003
LG	LG AM Electronics da Amazônia	19.9	18.5
Toshiba	Semp-Toshiba SA	17.4	15.5
Philips	Philips do Brasil Ltda	12.5	14.8
CCE	CCE da Amazonia SA	12.0	9.5
Panasonic	Panasonic do Brasil SA	9.4	8.7
Philco	Itautec-Philco SA	8.3	8.0
Sony	Sony Brasil Ltda	6.7	7.6
Gradiente	Gradiente Eletronica SA	5.0	7.1
Semp	Semp-Toshiba SA	2.2	1.4
Olympus	Olympus America Inc	0.5	0.9
Canon	Canon do Brasil Ind & Com Ltda	0.5	0.8
Samsung	Samsung Eletrônica Amazônia Ltda	0.3	0.7
JVC	JVC do Brasil Ltda	0.8	0.5
Kodak	Kodak Brasileira Comércio e Industria Ltda	0.3	0.5
Others		4.1	5.5
Total		100.0	100.0

Fonte: Euromonitor 2005

**Tabela 03** *Vendas de Produtos de Vídeo (por categoria) 1998-2003*

Em mil unidades	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Televisão	5,524.8	3,527.3	5,072.4	4,067.8	4,132.9	4,075.9
Televisão combo	71.9	29.1	13.5	32.5	7.0	46.2
Vídeo cassette	1,406.7	758.9	864.0	621.3	468.2	326.9
Vídeo digital	-	21.0	174.8	559.8	969.2	1,485.4
Filmadoras	114.5	35.0	48.5	45.0	41.1	29.9
Câmera Digital	-	-	14.4	88.0	225.0	451.3
Produtos de vídeo	7,118.0	4,371.2	6,187.7	5,414.4	5,843.3	6,415.4

Fonte: Euromonitor

### **Produtos de Áudio**

Sony e CCE são as marcas mais fortes em áudio. Como em relação aos produtos de vídeo, também nesta categoria os produtos Sony são percebidos como sendo de alta qualidade e tecnologia, enquanto os da CCE são focados em um público com menor renda, para quem preço baixo influencia mais a decisão de compra do que a qualidade. A Sony é mais forte em *home-theaters* e rádios para automóveis. Já a CCE, nos aparelhos de som para a casa.

Assim, a CCE também contrasta com outros competidores, como Philips e Panasonic, cujos produtos são percebidos como de maior qualidade de som, design mais moderno e compatibilidade com outros produtos.

A Toshiba, com sua campanha Toshiba Planet, vem aos poucos aumentando sua fatia no mercado de som, graças ao processo de rejuvenescimento da marca, com propagandas em revistas semanais para o público jovem.

#### ***4.5 Canais de Venda dos Eletro-eletrônicos***

No Brasil, o maior canal de distribuição são as cadeias de lojas como Ponto Frio, Casas Bahia, Magazine Luiza, Lojas Americanas e Fast Shop, que responderam por 52% do volume de vendas em 2003. A popularidade desse tipo de comércio é explicada pela grande penetração dessas lojas no território nacional e pela possibilidade de financiamento dos valores em diversos meses (EUROMONITOR, 2003).

Essas vantagens só podem ser oferecidas porque essas redes operam diversas lojas e têm poder de barganha junto ao fornecedor, por conta dos grandes volumes que compram.

Recentemente, essas redes aumentaram seus investimentos em publicidade, alavancando as vendas e aumentando a competição entre os hipermercados e lojas especializadas. No entanto, os hipermercados continuam sendo os canais com maiores vendas. Como as cadeias descritas acima, Carrefour, Extra e os outros representantes desses canais são grandes e acessíveis, com preços mais competitivos e também oferecem financiamento (EUROMONITOR, 2003).

O comércio eletrônico é outro canal de distribuição que vem aumentando sua participação, mas ainda representa um percentual pequeno do total do volume de vendas. A Forrester Research estima que o mercado de comércio eletrônico no Brasil atingirá R\$ 12,8 bilhões até 2010, representando uma taxa de crescimento médio anual de 36%, comparado a 14% no mercado mais maduro dos EUA. Adicionalmente, dados da Forrester Research afirmam

que o número de pessoas que compram na Internet no Brasil foi de 3,6 milhões e chegará a 29,5 milhões em 2010.

Os varejistas de comércio eletrônico possuem diversas vantagens comparativas em relação aos varejistas tradicionais no Brasil. Dentre elas, a capacidade de atingir e atender a um grupo de clientes amplo e geograficamente disperso, com eficiência, a partir de um depósito central, um custo menor de gerenciamento e manutenção do site na Internet, em comparação aos custos de manutenção de lojas físicas, e o potencial para interação personalizada a baixo custo com o cliente. Os varejistas de comércio eletrônico podem coletar dados demográficos e de comportamento de compras rapidamente para responder às mudanças de hábitos e preferências dos consumidores, ajustando eficientemente sua seleção de produtos, conteúdo editorial, interfaces de compra, preço e apresentação visual.

A liderança no canal de vendas virtual pertence ao Submarino ([www.submarino.com.br](http://www.submarino.com.br)), a única empresa que opera exclusivamente no varejo eletrônico no Brasil e não mantém lojas físicas. Com lançamento em 1999, hoje no [www.submarino.com.br](http://www.submarino.com.br), a empresa oferece mais de 700.000 itens, em 20 categorias de produtos, de mais de 950 fornecedores. Adicionalmente, a empresa terceiriza seu conhecimento para outras empresas interessadas em manter uma loja virtual, como por exemplo, Natura, Tim, Nokia e Motorola.

Segundo dados da IBOPE/Net Ratings, em cada um dos quatro trimestres de 2004, o site do Submarino teve o maior número de visitantes diferentes, entre todos os sites de varejo eletrônico no Brasil. Foram aproximadamente 1,8 milhões de pedidos entregues para

914.000 gerando uma receita bruta de aproximadamente R\$ 361 milhões representando uma taxa de crescimento anual de 68% durante os últimos três anos.

Com o crescimento acelerado do Submarino, outras empresas do mundo físico resolveram investir no canal de vendas virtuais para não perder os clientes que buscavam maior comodidade. Cada empresa buscou um posicionamento diferenciado, captando um perfil diferente de cliente.

O Magazine Luiza, por exemplo, oferece vendas virtuais desde 1992, hoje oferece mais de cinco mil produtos através de um site totalmente seguro, fácil de navegar e com banco de imagens próprio. O [magazineluiza.com](http://magazineluiza.com) é o único do varejo on-line que conta com uma vendedora virtual, a Tia Luiza, que facilita a compra através do atendimento on-line e conteúdos prontos.

Já a [Americanas.com](http://Americanas.com) faturou o primeiro pedido em novembro de 1999 com a missão de ser o destino preferido de compras on-line no Brasil. A empresa julga que o diferencial do site é a plataforma operacional de comércio eletrônico exclusivo e escalável, facilitando a procura de produtos e garantindo a entrega de pedidos em 48 horas em todo o Brasil. Hoje, mais de 6 milhões de consumidores visitam o site anualmente com mais de 200 mil produtos para escolher. A empresa é reconhecida como a maior empresa on-line da América Latina.

Com o aumento de diversas lojas virtuais, pode-se dizer que o mercado está cada vez mais competitivo. Com a facilidade na comparação de preços on-line, os sites se encontram

competindo agressivamente pelos clientes por preço e cada vez mais buscando novas parcerias, para estabelecer relacionamentos de longo prazo com seus clientes buscando reduzir a sensibilidade a preço.

#### ***4.6 Análise do Caso***

A análise a seguir procura diagnosticar a atuação da *Empresa A*, tendo como apoio a revisão de literatura do capítulo 2. O objetivo é entender a estratégia escolhida pela empresa para a venda de seus produtos on-line, as ferramentas utilizadas para alavancar as vendas, e por fim o resultado do esforço investido buscando entender o comportamento do consumidor relação às lojas virtuais.

Em 2005, a *Empresa A* buscava novos canais de venda na América Latina que proporcionariam um aumento em lucratividade e giro de seus eletroeletrônicos. Com o crescimento acelerado das vendas virtuais, a *Empresa A* identificou uma necessidade de compreender o consumidor que compra on-line e identificar os fatores críticos na alavancagem de vendas virtuais.

Através da utilização de uma variedade de ferramentas de marketing on-line e um plano de mídia diversificado, a *Empresa A* buscava entender os pontos de contato mais importantes com seus potenciais clientes. Para uma mensuração eficaz do resultado dessas iniciativas, a *Empresa A* junto com a empresa de consultoria traçaram uma estratégia de mensuração de resultados de ações de marketing virtual, permitindo que as principais conclusões e decisões fossem baseadas em dados reais, coletados e analisados por especialistas em

comércio eletrônico. Essa estratégia tinha como base o comportamento do usuário com ações de marketing e o site da empresa. Com um plano bem desenvolvido e a metodologia de mensuração definida, a *Empresa A* esperava poder avaliar precisamente o retorno de seus investimentos e identificar as ferramentas mais eficazes na alavancagem das vendas.

O trabalho da *Empresa A* foi dividido em três etapas:

- 1) Definição do modelo de negócios – onde os produtos serão vendidos?
- 2) Definição dos pontos de contato com o cliente e as ferramentas a serem utilizadas
- 3) Análise dos resultados para aprimorar a estratégia

#### **4.6.1 Definição do Modelo de Negócio para a Internet**

Qual deve ser o modelo de negócios para as vendas online? Apenas uso de revendedores virtuais? Parcerias com revendedores virtuais? Lojas próprias virtuais?
--

O crescimento da penetração da Internet no Brasil, em conjunto com o aumento de recursos de financiamento para todas as classes chamou atenção da *Empresa A* que enxergou na Internet uma grande oportunidade de aumentar suas vendas no Brasil. Após uma pesquisa qualitativa executada pela equipe de pesquisa da América Latina, foi identificado que seis dos dez itens mais comprados pela Internet eram eletroeletrônicos.

A pesquisa estudou o comportamento de três grupos de usuários:

1. compradores via Internet
2. usuários da Internet que nunca efetivaram uma compra
3. consumidores que não utilizavam a Internet

Através do estudo do hábito de compra foram identificadas as principais barreiras para as compras on-line para cada grupo. Entre elas:

1. Confiança no pagamento e entrega dos produtos
2. Dificuldade na tomada de decisão sem o auxílio de profissionais
3. Necessidade de tocar e visualizar o produto pessoalmente

Apesar das barreiras encontradas, a pesquisa confirmou a importância de uma presença forte no segmento de comércio eletrônico, resultando na decisão pela *Empresa A* de investir no canal de vendas virtuais. As informações captadas foram essenciais para o desenvolvimento da estratégia on-line da *Empresa A* e como essas ações estariam integradas com as demais ações da empresa.

O planejamento estratégico das ações on-line da *Empresa A* começou com a modelagem comercial do novo canal de vendas. A *Empresa A* escolheu alavancar suas vendas na Internet utilizando o modelo que Gulati e Garino (2000) chamaram de Parceria Estratégica.

Esse modelo é um meio termo entre a integração total dos mundos off-line e on-line e a separação. No caso da *Empresa A*, a integração total contemplaria o lançamento de um site próprio que apenas representaria produtos da própria empresa. Para o modelo *Spin-off*, a *Empresa A* teria que lançar uma outra empresa para atuar no meio virtual.

O processo de tomada de decisão avaliou as duas alternativas da empresa. A primeira contemplava a construção de um site próprio para a venda exclusiva de seus produtos. As vantagens principais desse modelo seriam liberdade e flexibilidade para se relacionar com seus clientes, incluindo oferta de produtos e estratégia de preço. Porém, o investimento necessário em tecnologia, logística e pessoal tornou essa opção inviável para as projeções de vendas nos primeiros cinco anos. Adicionalmente, essa opção oferecia um risco enorme pelo fato da *Empresa A* estar competindo com seus principais revendedores pelos mesmos clientes, colocando em risco a relação de parceria com outros sites de comércio eletrônico já estabelecida no mundo virtual e conseqüentemente com as respectivas lojas físicas, já que os donos são os mesmos em muitos casos.

A segunda opção dependia do estabelecimento de parcerias sólidas com os atuais sites vendendo produtos da *Empresa A* pela Internet. Incluídos nesse grupo estavam os três maiores sites de vendas virtuais do Brasil. Além dessas empresas já representarem mais de 90% das vendas da *Empresa A* pela Internet, todas contam com marcas sólidas no mercado eliminando o primeiro problema citado na pesquisa qualitativa: confiança.

O Gerente de Comércio Eletrônico da *Empresa A* resumiu os principais pontos contra a montagem de uma loja virtual própria.

“De fato a empresa tinha algumas opções de modelo comercial. Porém, qualquer pessoa que conhece o mercado de vendas on-line no Brasil diria que é uma loucura tentar competir contra marcas tradicionais, tipo Lojas Americanas, e lojas que carregam o rótulo de ‘fundadores’ do mercado de comércio eletrônico, como o Submarino. Além disso, o mercado hoje em dia permite a entrada de pequenas lojas, que anteriormente vendiam off-line, que adotam estratégias de preço agressivas aumentando ainda mais a concorrência. Para entrarmos nesse mercado com uma loja própria teríamos que investir em uma loja de alto nível que apresentasse alguma vantagem em relação às outras lojas já existentes. Como Gerente de Comércio Eletrônico não sou especialista em criação de sites e sim em otimização das nossas parcerias, dos nossos investimentos em mídia, e do relacionamento com o cliente. A empresa não tem foco *web* e sim inovação e lançamento de novos produtos. Em resumo, o mercado não precisa de mais concorrência e sim estratégias diferenciadas, baseadas em benefícios e não preço”.

Após a avaliação das diversas variáveis, a empresa optou pelo segundo modelo decidindo fortalecer a venda de seus produtos em sites parceiros.

“Optar por simplesmente vender os nossos produtos no site de parceiros não apresentaria nenhuma vantagem competitiva para a empresa. Quando escolhemos esse modelo sabíamos que teríamos que investir em formas de diferenciar a venda dos nossos produtos versus a concorrência que não dependesse de descontos e promoções. Para conseguir diferenciar teríamos que transformar nossos revendedores em parceiros”, disse o Gerente de Comércio Eletrônico.

O próximo passo incluiria a seleção dos parceiros que fariam parte da estratégia escolhida. Com visão de longo prazo, o lançamento dessa iniciativa já contemplava a implementação da estratégia de vendas no Brasil, no Chile e no México. Segundo a empresa, os três países eram os únicos onde vendas virtuais já faziam parte da cultura local justificando o esforço que seria investido. Os três principais sites de cada país foram selecionados para implementação do novo plano da empresa.

**Mas como adequar o modelo de negócios de vendas virtuais ao modelo de vendas no mundo real?**

Com os parceiros escolhidos, a *Empresa A* buscava formas de eliminar as outras duas barreiras da Internet, citadas na pesquisa de mercado junto aos consumidores, para fazer de sua nova estratégia de vendas um sucesso: a falta de profissionais para auxiliá-los e a necessidade de ver o produto pessoalmente.

Eliminar o problema da confiança era apenas o primeiro passo, agora o desafio da *Empresa A* era replicar a experiência do consumidor nas lojas físicas nas lojas virtuais. Conforme identificado por Pine e Gilmore (1999), existe uma correlação direta entre experiências completas e a lealdade dos consumidores. O desafio para a *Empresa A* era cobrir todos os pontos críticos para criar uma experiência completa que se iniciaria no primeiro contato com a marca e se concluiria na interação pós-compra.

No mundo físico, a *Empresa A* tinha controle sob a forma que seus consumidores eram tratados nas lojas durante uma visita, durante uma compra ou uma interação pós-compra. Importante ressaltar que as principais lojas físicas na América Latina eram as mesmas que a empresa havia identificado como parceiros estratégicos para o comércio eletrônico, com uma grande diferença: no mundo off-line, a *Empresa A* tinha o direito de ter diversos funcionários presente nas lojas para garantir a qualidade da interação com seus clientes. Esses promotores eram altamente treinados, não só nas características dos produtos, mas também na abordagem dos consumidores. Os gerentes da empresa reconheciam que traduzir o clima off-line para as vendas virtuais seria um grande desafio.

“A maior armadilha no mundo virtual é tratar os clientes da mesma forma que nas lojas físicas. Os consumidores on-line não necessariamente querem ser tratados da mesma forma. Eles querem todo o lado bom do atendimento sem a fila de espera, o mau humor do vendedor e a competição com outros consumidores. O desafio é extrair as boas qualidades da venda na loja física e adaptá-la para a *web*. Tenho certeza que não acertaremos a primeira vez.”

A experiência de compra no mundo físico tem algumas características, reconhecidas em qualquer loja que vende produtos da *Empresa A*. São elas:

- A venda de um produto pode requerer um período de namoro longo entre o consumidor e o produto. Tipicamente esse namoro ocorre na mesma loja ou em, no máximo, três lojas diferentes. Durante esse período de namoro, os promotores eram instruídos a:
  - Gravar o nome do cliente para que na próxima visita ele se sentisse mais a vontade;
  - Captar os dados cadastrais desse consumidor para fazer um acompanhamento;
  - Identificar os produtos no qual o consumidor estava interessado;
  - Captar dados adicionais sobre o comportamento do consumidor, como por exemplo, se o consumidor demonstrar que pesquisa preço, se o consumidor está inseguro com algum aspecto da compra (qualidade, forma de pagamento, confiança, etc), no caso de uma família, quem seria responsável pela decisão final, etc;

- Disponibilidade dos produtos para que o consumidor possa avaliar todas as características. Por exemplo:
  - O funcionamento de todos os benefícios do produto. No caso de uma televisão, por exemplo, a TV estaria funcionando com televisão aberta, televisão a cabo, DVD e Home Theater.
  - Possibilidade de tocar nos produtos. No caso de controle remoto, os clientes poderiam tocar, sentir, e apertar os botões para ver se atende as expectativas.
  - Se o produto estiver disponível em diversas cores, a loja disponibiliza um produto em cada cor para visualização completa das opções.
- Possibilidade de negociação:
  - Nas lojas físicas, os funcionários têm um desconto pré-aprovado, permitindo negociação de preço com o comprador. O limite do desconto é uma combinação do desconto cedido pelo fabricante, nesse caso a *Empresa A*, e o desconto cedido pela loja. No caso de alguns produtos, os mesmos estavam nas lojas em consignação, permitindo ao fabricante maior flexibilidade na negociação de descontos.

***Como tirar vantagem das facilidades oferecidas pela web?***

Para a *Empresa A* a experiência de compra descrita na sessão anterior representa uma extensão para as lojas do conceito da simplicidade. O intuito é simplificar a relação entre o consumidor e a empresa, mesmo na existência de um intermediário. Segundo o Gerente de Inteligência da empresa de consultoria, na Internet o intermediário assume novo formato e novas variações. Para alguns clientes, o intermediário passa a ser o computador, para outros, o serviço de acesso à Internet ou a necessidade de inserir o número do cartão de crédito no site.

“A compra pela Internet depende de indicadores de segurança, eficiência, ajuda e mais do que tudo, simplicidade. As ferramentas de marketing on-line precisam ajudar e não podem ser vistas como novos intermediários no momento da compra”

Que ferramentas de marketing teriam que ser implementadas na loja virtual para adaptar a experiência nas lojas físicas para as lojas virtuais? A estratégia escolhida teria que fornecer ao consumidor três pontos críticos: atendimento personalizado, proximidade com o produto, e a possibilidade de negociação.

Com os parceiros escolhidos, e os pontos críticos no atendimento identificados, a *Empresa A* tinha que determinar como maximizar os resultados em cada site parceiro. O modelo escolhido inclui diversos pontos de contato buscando otimizar o relacionamento entre o consumidor e a empresa no mundo virtual. Com uma diversidade de ferramentas, como por

exemplo, *banners*, e-mail marketing, links patrocinados, visualização 3-D, etc a empresa buscava entender quais ferramentas verdadeiramente auxiliariam os consumidores na compra, sem o contato humano.

Ciente de que a escolha e implementação das ferramentas seria um processo de aprendizagem, a *Empresa A* adotou a metodologia de Definir, Mensurar, Priorizar e Mudar, Verificar e Analisar, conforme sugerido por Sterne (2003), Burby (2006), e Peterson (2004). Segundo a Diretora de Inteligência da empresa de consultoria:

“A chave da metodologia, está na etapa de mensurar. Costumo dizer que na Internet ninguém acha nada. Enquanto nas outras mídias os resultados são avaliados através de uma junção de aferições, na Internet temos como saber o comportamento e ação de cada usuários impactado por alguma ação de marketing. Essa característica torna o marketing on-line uma ciência quantitativa onde resultados são observados em números e não em achismos.”

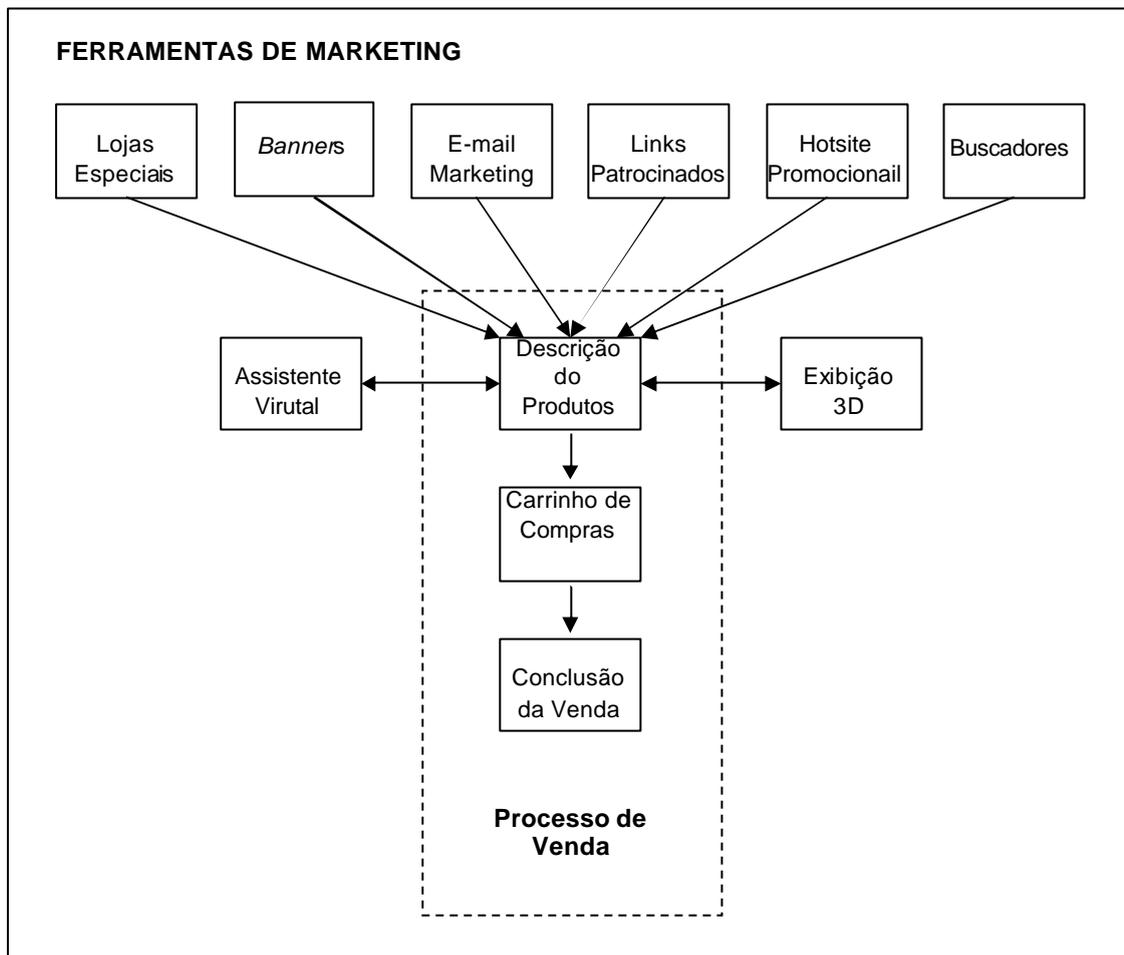
Na busca de dados para validar o plano de ação, a empresa junto com a consultoria criou o primeiro mapa de contatos a ser implementado, sugerindo uma grande variedade de ferramentas com o objetivo de identificar as mais eficazes transformando-as nos pilares da estratégia virtual da *Empresa A*.

Como pode ser visto na figura abaixo, o mapa de pontos de contato considera as três principais etapas no processo de compra: aquisição, persuasão e conversão. A etapa de aquisição é essencial, especialmente durante o lançamento das novas ferramentas. Segundo o Gerente de Mídia On-line da agência de publicidade:

“A mídia on-line deve ser planejada em fases. A primeira fase é considerada como a fase de cobertura, ou seja, comunicar a mensagem

para a maior quantidade de pessoas da forma mais eficiente possível. Nessa fase, escolho formatos mais baratos que permitem volume sem impacto substancial ao orçamento. A segunda fase precisa contemplar resultados. Para isso é necessário levar em conta o público alvo do produto e comprar mídia com a segmentação adequada. Nessa fase coloco maior ênfase nas informações comportamentais para avaliar se estou atingindo o usuário certo de uma forma eficaz. Na terceira fase costumo ter um orçamento limitado, portanto dependo do aprendizado das fases anteriores para otimizar meus investimentos.”

Parte do acordo entre a *Empresa A* e os parceiros inclui a obrigação da empresa levar novos usuários para os sites parceiros, representando a primeira fase no planejamento de mídia. Após os usuários chegarem ao site, o próximo desafio é persuadir-los a navegar, buscar produtos, interagir com as ferramentas para eventualmente chegar à etapa de conversão. A figura abaixo descreve as ferramentas em cada etapa do processo.



**FIGURA 4 - Mapa de Pontos de Contato**

### **Pontos de Contato: Aquisição**

Os pontos de contato descritos abaixo são pontos de interação com o consumidor fora do site da *Empresa A* e dos seus parceiros. São esforços para levar novos consumidores aos sites onde os produtos estão à venda:

- **Banners:** o *banner* é o tipo de publicidade mais comum na Internet. Segundo o Gerente de Inteligência da empresa de consultoria

“Todas as campanhas que passam pela nossa empresa, independente do anunciante, incluem *banners*. O *banner* existe desde o início do marketing on-line, é o formato mais tradicional e muitas vezes o formato com um custo por mil impressões acessível fazendo dele uma ótima ferramenta de divulgação. Por outro lado, o *banner* não apresenta um diferencial competitivo por ser básico e comum entre os anunciantes.”

A chave para otimizar o uso de *banners* é um plano de mídia diversificado. O Gerente de Mídia On-line defende que: “Para obter resultados com peças de mídia gráfica é essencial espalhar a oferta em diversos sites. O plano de mídia tem que incluir os grandes portais e sites menores focados em assuntos específicos de interesse ao público alvo.”

- **E-mail marketing:** As campanhas de e-mail marketing incluíam mensagens enviadas para clientes já cadastrados no banco de dados da *Empresa A*, e também, mensagens enviadas à listas de nomes compradas de diversos fornecedores. Antes de enviar uma mensagem para qualquer uma das listas de clientes foi aplicado um filtro nos nomes e características demográficas de cada usuário garantindo afinidade entre o usuário e as ofertas da empresa.
- **Sites de busca e comparação de preço:** Segundo a agência de publicidade responsável pelas ações da *Empresa A*, as ferramentas de comparação de preço são muito utilizadas na Internet como um ponto de entrada para os sites de comércio eletrônico. Facilitando o processo de comparação de preço entre os mais diversos

sites que vendem produtos on-line, os sites de comparação permitem rápido acesso aos melhores preços. A *Empresa A* trabalhou para incluir todos os parceiros na lista de sites avaliados pelos sites comparativos, e também investiu em publicidade tradicional nesses sites para chamar usuários à suas lojas especiais.

- **Links patrocinados:** Links patrocinados são links pagos que aparecem no topo das páginas dos sites de busca independentemente do ranking natural do site. Por exemplo, quando um usuário busca eletro-eletrônico no Google, existe uma série de empresas que são citadas na coluna da direita da tela. Os links patrocinados funcionam como uma propaganda segmentada e direcionada ao usuário certo no momento certo já que as mesmas apenas são expostas após uma busca relacionada. De acordo com o Gerente de Mídia On-line, a principal vantagem do link patrocinado é o modelo comercial de *pay per click*. O anunciante apenas é cobrado quando um usuário clica em uma das palavras compradas.

“Para o anunciante, o link patrocinado oferece uma oportunidade de retorno excelente devido ao modelo de negócios adotado mundialmente. O anunciante apenas é cobrado pelo número de usuários que clicaram no link patrocinado, ou seja, o anunciante só paga por usuários interessados na oferta. O sucesso desse tipo de esforço depende diretamente da sinergia entre as palavras compradas e os usuários.”

### **Pontos de Contato: Persuasão**

Os pontos de contato de persuasão são pontos de interação após a chegada dos consumidores nos sites parceiros. Esses pontos de contato têm como objetivo prender o consumidor no site o tempo necessário para levá-lo a concluir uma compra:

- **Lojas Especiais da Empresa A na loja dos parceiros:** espaços dedicados, dentro dos sites parceiros, para a exibição apenas dos produtos da *Empresa A*.
- **Exibição 3D:** ponto de experimentação virtual que simula a experiência dos usuários na loja física. Permite visualizar todos os ângulos do produto, o controle remoto, as entradas e saídas. As funcionalidades incluem: zoom, especificação de altura, largura, profundidade, possibilidade de girar a foto do produto. Essa ferramenta atende um dos pontos críticos identificado pela empresa simulando a experiência do toque. Segundo o Gerente de Comércio Eletrônico, a escolha da Exibição 3D foi uma tentativa de suprir a falta de oportunidade do comprador on-line tocar no produto.
- **Assistente Virtual:** essa ferramenta fornece um atendimento ao consumidor on-line sem que o mesmo tenha que sair da página ou interagir com outro meio de comunicação, como um telefone. No ato em que o consumidor está pesquisando ou apenas visualizando um produto ele pode interagir com um atendente que vai esclarecer qualquer dúvida no ato do contato. A ferramenta fornece ao atendente os dados necessários sobre o consumidor e o produto sendo visualizado simulando um contato que Schmitt (2003) rotulou de *Pessoal – mais distante*. De acordo com o autor, esse tipo de interação inclui um envolvimento de um-para-um, porém não demanda um contato pessoal. Esse diferencial economiza o tempo do consumidor, eliminando uma etapa de compra – a da descrição do produto de interesse – e insere um toque humano no processo de compra.

- **Hotsites Promocionais:** sites dedicados à exposição de produtos especiais. Normalmente, as peças de mídia da *Empresa A* que anunciam uma promoção ou produto especial são direcionadas para um hotsite eliminando alguns passos no processo de compra do usuário. O Gerente de Mídia On-line da agência de publicidade defende a importância do hotsite.

“O hotsite permite o uso de uma identidade visual comum entre as peças publicitárias e é a primeira página que o usuário visualiza após entrar no site da empresa. Adicionalmente, o uso de hotsites costuma diminuir a dispersão dos usuários dentro do site de comércio eletrônico. Quando não utilizamos um hotsite, o usuário rapidamente perde o foco e começa a pesquisar diversos produtos. O hotsite ajuda a manter o foco do cliente na oferta oferecida.”

### **Pontos de Contato: Conversão**

Depois que um usuário passa pelas etapas de aquisição e persuasão, se ele encontrou o que procurava, vai entrar no processo de conversão. As etapas de conversão são as mais críticas por lidarem com dados sigilosos e o pagamento do produto. De acordo com o Gerente de Comércio Eletrônico, o momento do pagamento, nas lojas virtuais, é o momento em que o consumidor se encontra mais exigente. A Diretora de Inteligência da empresa de consultoria contribui:

“O pagamento representa o momento em que o usuário se dá conta dos riscos envolvidos com o pagamento on-line. Antes desse momento ele se considera anônimo, já que não inseriu nenhuma informação pessoal no site.”

O modelo de análise da conversão foi desenvolvido pela empresa de consultoria. Segundo a empresa, a análise das etapas de conversão permite a identificação de problemas de infra-

estrutura, tecnológicos ou até mesmo de design nos sites parceiros. A análise dessas etapas busca gerar idéias de como a empresa pode aumentar a eficiência do site de vendas do parceiro. O objetivo principal do monitoramento dessas áreas é identificar se existe algum parceiro com um site inadequado para participar do novo plano da *Empresa A*. O fluxo de conversão padrão nas ações da *Empresa A* contemplava as seguintes páginas:

- **Descrição do Produto:** página que exibe os dados do produto, incluindo informações técnicas, preço e descrição;
- **Carrinho de Compras:** página que exibe os itens que já foram inseridos no carrinho de compra, onde o usuário pode modificar e finalizar a lista de produtos que deseja comprar;
- **Conclusão de Compra:** página que informa ao usuário que a compra foi concluída com sucesso. Essa página também fornece o número do pedido e informações de como o usuário pode acompanhar o status da sua compra.

#### 4.6.2 A divisão dos usuários em grupos

O contato entre cada usuário no site de comércio eletrônico e qualquer um dos pontos de contato citados acima foi rastreado utilizando o *cookie* do computador do usuário. As informações foram armazenadas na ferramenta de *web analytics* seguindo as classificações de Phippen et al (2004) de visitas, visitantes únicos, caminhos de navegação e *page views*. Para evitar os riscos apresentados por Phippen et al (2004) de analisar apenas as métricas

básicas, a empresa de consultoria sugeriu o cruzamento dos dados básicos permitindo uma compreensão do poder das ferramentas de marketing de influenciar as métricas básicas, gerando conhecimento sobre o comportamento do usuário. Essas informações serviram como base de análise para interpretar qual modalidade do marketing on-line foi mais eficaz na alavancagem das vendas virtuais da *Empresa A*.

Seguindo a metodologia de Cutler e Sterne (2000) a estrutura de análise busca entender o papel de cada ferramenta nas quatro etapas do ciclo de vida incluindo: alcance, aquisição, persuasão e conversão. A análise será restrita a um único parceiro de vendas on-line que concluiu a implementação de todas as ferramentas em tempo hábil, garantindo uma base com tamanho relevante para conclusões. Para a extração de conclusões gerenciais de um grande volume de dados, a empresa de consultoria sugeriu que os dados fossem divididos em grupos de usuários com comportamentos semelhantes, como detalha a Diretora de Inteligência:

“A divisão em clusters permitiu o estudo de cada grupo de usuário de forma completa versus um estudo superficial. A análise buscou compreender a diferença comportamental de cada grupo com objetivo de sugerir novas ferramentas para a otimização das vendas. O processo de divisão ocorreu automaticamente após o cadastramento dos critérios na ferramenta de *web analytics*, fortalecendo a importância da tecnologia nesse caso. Sem o auxílio das ferramentas certas seria impossível identificar os usuários após a interação. A classificação precisa ser feita na hora garantindo uma segmentação correta”.

Os critérios cadastrados na ferramenta permitiram a classificação dos usuários em três grupos:

- ✓ **Compradores:** usuários únicos que compraram um ou mais produtos da *Empresa A* no site parceiro;
- ✓ **Indecisos:** usuários únicos que incluíram um ou mais produtos da *Empresa A* no carrinho de compras, mas que não concluíram a compra;
- ✓ **Curiosos:** usuários únicos que interagiram com um ou mais pontos de contato citados acima, mas que não incluíram nenhum produto no carrinho de compras.

Depois que os usuários foram incluídos em um dos grupos citados acima, foram analisadas as interações com os pontos de contato. A *Empresa A* junto com a empresa de consultoria identificaram as perguntas chave a serem consideradas durante essa etapa da análise:

- As ferramentas de aquisição foram eficazes em levar usuários para o site do parceiro?
- Após entrar no site, o usuário encontrou motivos para interagir com os pontos de contato de persuasão? Se sim, quais pontos de contato foram mais populares?
- As ferramentas foram eficazes em levar o usuário a comprar? Se sim, quais tiveram a maior influência nas taxas?

A compilação e análise de dados possibilitaram a avaliação da estratégia escolhida pela *Empresa A* no mundo das vendas virtuais. Como resultado, as empresas envolvidas no

esforço buscavam compreender o internauta e as melhores estratégias para transformá-lo em um consumidor.

#### **4.6.3 Análise geral dos grupos**

Primeiramente, foi feita uma análise geral do comportamento dos usuários que visitaram o site do parceiro, e a evolução do comportamento ao decorrer do tempo. Após o entendimento do cenário macro, foi possível analisar a eficácia das ferramentas de marketing e o comportamento dos usuários após a interação com cada ferramenta.

A ferramenta de *web analytics* captou as métricas e classificou os usuários durante um período de seis meses (Maio 2006 – Outubro 2006) obtendo uma base com um total de usuários únicos que interagiram com uma das ferramentas de marketing on-line, ou visualizaram qualquer produto da *Empresa A* no site do parceiro, de 466,741. O usuário único, de acordo com a definição de Phippen et al (2004) é um usuário que visitou um site pelo menos uma vez, possibilitando a gravação de um *cookie* no computador permitindo sua identificação em visitas futuras. Esse usuário sempre será contabilizado como um usuário único dentro do período de análise, independentemente da quantidade de vezes que o mesmo visitou o site.

O número total de usuários (466,741) foi dividido entre os grupos comportamentais permitindo um conhecimento sobre os hábitos de navegação de cada um. Noventa e sete por cento dos usuários se comportaram como Curiosos, ou seja, usuários que navegaram e pesquisaram produtos da *Empresa A* e de outras empresas, porém não inseriram um produto

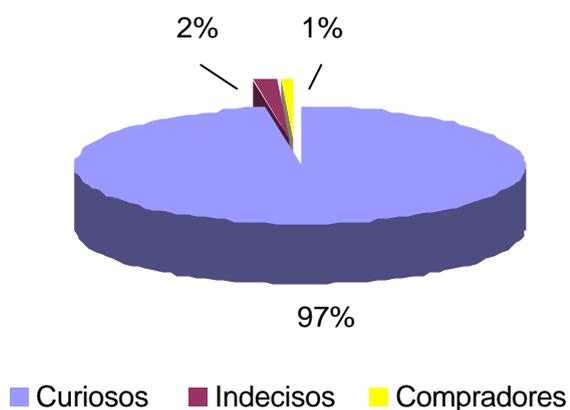
no carrinho de compras. Esses usuários permaneceram em média, 4 minutos e 15 segundos no site e visualizaram aproximadamente de quatro a sete páginas durante uma visita. É possível deduzir que os Curiosos pesquisaram pelo menos três e no máximo seis produtos resultando em aproximadamente numa visitação de 30 segundos em página vista.

Com 97 por cento de Curiosos, os três por cento restantes se dividiram entre os Indecisos e os Compradores. Os Indecisos representaram dois por cento dos usuários, enquanto um por cento efetivou uma compra recebendo a classificação de Comprador. O comportamento dos Indecisos apontou algumas diferenças em relação ao grupo de Curiosos. O grupo visualizou em média de sete a onze páginas, e permaneceu em média 8 minutos e 23 segundos navegando pelo site. A permanência no site por um tempo superior ao dos Curiosos indica um maior investimento na pesquisa de produtos. O aumento do número de páginas vistas fornece mais uma indicação que esse grupo tem um nível de interesse nos produtos superior ao dos Curiosos.

A diferença de comportamento fica mais aparente quando os dados dos Compradores são comparados aos dos outros dois grupos. Entre os três grupos, os Compradores são os mais ligeiros visualizando de quatro a oito páginas com uma permanência média de 5 minutos e 46 segundos. É essencial lembrar que o processo de compra do site contém no mínimo 3 páginas indicando que os Compradores já entraram no site com a decisão de compra tomada, gerando uma média baixa de páginas vistas. As diferenças de comportamento são indicadores de que:

- Os Curiosos não estavam à procura de nenhum produto ou marca específica, e sim, em busca de novidades ou apenas navegando pelo site;
- Os Indecisos exibiram um nível de interesse em relação às ofertas do site. O elevado tempo de navegação pode indicar que esses usuários estavam comparando um produto com o outro, comparando preço, funcionalidade, benefícios ou qualquer outro atributo. Após a pesquisa, encontravam um produto que interessava o suficiente para ser inserido no carrinho de compras, porém algo inibiu a conclusão da compra;
- Já os Compradores foram eficientes na busca do produto indicando a existência de uma pesquisa prévia à tomada de decisão. Para esse grupo é necessário apenas encontrar o produto e seguir adiante com o processo de compra, tornando esses usuários os mais fáceis de converter.

Em resumo:



**FIGURA 5 – Distribuição Geral dos grupos de consumidores analisados**

*Tabela 04 Características Gerais dos grupos de consumidores analisados*

Grupo	Páginas Vistas	Tempo Médio
Curiosos	4 à 7	4 min 15 seg
Indecisos	7 à 11	8 min 23 seg
Compradores	4 à 8	5 min 46 seg

Em busca de tendências, foi acompanhada a evolução dos três grupos ao decorrer de seis meses. O resultado apontou uma estabilidade no percentual de usuários que efetivaram uma compra durante todo o período, com a exceção dos meses de Junho e Agosto. Durante o mês de Junho, o percentual de compradores aumentou para 1,4%, já em Agosto o aumento

não foi tão significativo, porém os compradores chegaram a representar 1,2% dos usuários únicos interagindo com produtos da *Empresa A*.

Adicionalmente, a análise dos dados indicou um crescimento constante no percentual de Indecisos. Apesar do grupo de Indecisos apenas representar 2% do total de usuários que visitaram o site do parceiro, no primeiro mês, apenas 1,3% dos usuários inseriu um produto no carrinho. Os dados indicam que, após três meses, o percentual de usuários que iniciaram o processo de compra havia crescido para 1,7%, concluindo o período com 2,0%. Com o crescimento do grupo de Indecisos, o grupo de Curiosos teve uma perda de 0,7% de usuários entre o primeiro e último mês do período de análise.

Conforme identificado na análise do setor, a sazonalidade é um dos fatores que impacta diretamente as vendas de eletro-eletrônicos no Brasil, e conseqüentemente as vendas da *Empresa A*. As flutuações no grupo dos Compradores e Indecisos aparentam confirmar o impacto da Copa do Mundo nas vendas e captação de usuários interessados em comprar um produto da *Empresa A*. O pico no grupo de Compradores em Junho representa um aumento de vendas possivelmente em preparação para os jogos da Copa do Mundo de Futebol de 2006. Durante esse mês, também pode ser observado um pico na venda de Televisores de Plasma e LCD, um produto altamente valorizado para as reuniões de torcida. Em comparação ao pico de Junho, percebe-se uma normalização durante o mês de Julho, representando um mês em que o Brasil se voltou à torcida pela seleção e não ao consumo. De acordo com o Gerente de Comércio Eletrônico da *Empresa A*, a queda de vendas durante a Copa do Mundo foi observada nas lojas virtuais e nas lojas físicas.

Já em Agosto, os dados indicam novamente um pico no grupo de Compradores e nas vendas de televisores de Plasma e LCD. Após a Copa do Mundo, o Gerente de Comércio Eletrônico da *Empresa A* confirmou uma promoção agressiva em conjunto com o parceiro oferecendo até 20% de desconto nos televisores de Plasma e LCD. Segundo o Gerente, a promoção foi um esforço para eliminar o que havia sobrado do estoque pré-Copa. Ele diz:

“Esperávamos que o Brasil fosse até a final da Copa, portanto estocamos uma série de televisores para venda nas vésperas da final. A decisão foi tomada com base no histórico das lojas físicas dos últimos anos. Os dados indicavam duas ondas de consumo durante grandes eventos esportivos: uma onda antes do início e a segunda antes da final do campeonato. Como o Brasil foi desqualificado antes do previsto deixou todos os nossos revendedores com um estoque acima do normal para o meio do ano”.

A promoção teve início no dia 10 de Agosto e foi concluída no final do mês. Durante esse período, usuários que previamente se encontravam no grupo dos Indecisos migraram para o grupo de Compradores, justificando o segundo pico. Em relação ao crescimento constante dos Indecisos, não existe nenhum fator sazonal que possa explicar o aumento na propensão de compra dos usuários. Portanto, torna-se necessário analisar o comportamento dos usuários em relação às ferramentas de marketing em busca de sinais explicando esse crescimento.

Assim, a primeira etapa desta análise oferece alguns indicadores de comportamento dos usuários visitando o site de comércio eletrônico em questão. Primeiro, é possível identificar que a maioria dos usuários que visitam o site está interessada em pesquisar produtos sem demonstrar alguma intenção de compra. Já os que demonstram interesse e inseriram um produto no carrinho aparentemente pesquisaram com calma representando o grupo com

maior tempo de navegação. Em segundo lugar, os dados indicam a existência de sazonalidade no segmento de atuação da *Empresa A* resultando na flutuação de vendas durante os meses da Copa do Mundo. Por último, os dados indicam uma estabilidade na representatividade de membros no grupo de Compradores, enquanto, durante os meses da análise, o grupo de Indecisos cresceu com a migração de usuários do grupo de Curiosos. Esse comportamento indica que o grupo de Curiosos seja mais influenciável por esforços de marketing levando-os mais próximo da conclusão de uma compra.

Na segunda etapa, serão consideradas as interações dos usuários com as ferramentas com o objetivo de explorar os motivos que levam um usuário a migrar do grupo de Indecisos para o grupo de Curiosos e, eventualmente, para o grupo de Compradores. A *Empresa A*, em conjunto com a empresa de consultoria, buscaram compreender melhor o comportamento do usuário quando impactado pelas diversas ferramentas disponíveis. O conhecimento adquirido pode ser comparado com a pesquisa qualitativa feita pela *Empresa A* antes do início dos esforços e também com o conhecimento sobre o comportamento nas lojas físicas.

Primeiramente, foi analisada a popularidade de cada ferramenta através dos dados captados, indicando quantos usuários interagiram com cada ferramenta, e desses, a distribuição entre os grupos. A segunda etapa analisou especificamente o comportamento de cada grupo buscando entender o melhor conjunto de ferramentas para levar o usuário a concluir uma compra.

## Ferramentas de Aquisição

- **Mídia:** Mídia inclui o uso de *banners*, e-mail marketing e qualquer outro tipo de mídia de divulgação on-line. Os dados indicam que 16% (72.944) dos usuários que visualizaram algum produto da *Empresa A* foram impactados por alguma ação de mídia. Esse percentual indica que, apesar de todos os esforços feitos pela empresa, a maioria dos usuários que demonstraram interesse em produtos da empresa visitou o site de comércio eletrônico devido a algum outro incentivo sem ser mídia on-line. Apesar de representar um grupo pequeno de usuários, o comportamento dos usuários impactados pela mídia on-line indica a eficácia da ferramenta. Enquanto o grupo não impactado permaneceu 100% como Curiosos, apenas pesquisando produtos; 10% do grupo de usuários impactados foram levados a incluir um produto no carrinho de compra e 4% concluíram uma compra. Existem algumas possíveis explicações para esse comportamento, incluindo o fato do usuário que responde a uma publicidade on-line ser levado diretamente para a página de descrição do produto anunciado na mídia. Com base nos dados, pode-se assumir que o grupo de Indecisos é representativo entre os usuários impactados pela mídia já que os mesmos clicaram nas peças que direcionavam os usuários mais próximos da finalização da compra, diminuindo o nível de dispersão durante a pesquisa sobre produtos. O Gerente de Mídia On-line da agência encarregada do plano de mídia comemora os benefícios da mídia e defende a necessidade de aumentar o investimento na *web*.

“Quando comparamos o universo de internautas no Brasil com o número de usuários impactados pela campanha da empresa, fica evidente que para realmente gerar resultado de venda será necessário um aumento de investimento nas novas mídias, incluindo a Internet. Ou seja, dos 32 milhões de usuários de Internet no Brasil, segundo o Ibope, com o meu plano eu apenas impactei 73 mil. Acredito que o poder da mídia para influenciar uma maior taxa de conversão sirva como o principal incentivador para aumentar essa verba. A análise da empresa de consultoria mostra que os usuários impactados por uma mensagem publicitária têm uma maior propensão a pesquisar o produto e demonstrar interesse de compra. Essa lição eu levo para todos os meus clientes. É um aprendizado sobre o usuário da Internet brasileira”.

- **Sites de Comparação de Preço:** Os sites de comparação de preço oferecem uma forma simples e fácil para os usuários encontrarem as lojas de comércio eletrônico com o produto disponível e com o melhor preço. Os dados indicam que 4,3% (20,235) dos usuários utilizaram um site de comparação para chegar até a loja do parceiro. Menos de 5% dos usuários estudados buscaram um site de comparação de preço como auxílio na compra indicando que, independentemente da eficácia desse tipo de serviço, o percentual de usuários buscando a ferramenta é baixo. Porém, é possível perceber que os usuários que recorreram a esse tipo de serviço demonstram uma maior propensão a incluir um produto no carrinho de compras quando comparado com os que não interagiram com o serviço. Por que a mídia é mais eficaz que os sites de comparação de preço? Diversos autores vêm discutindo o conceito da experiência do consumidor como Davenport e Beck (2002), Pine e Gilmore (1999), Schmitt (1999) e Haeckel, Carbone e Berry (2003) com a intenção de conhecer cada vez mais o consumidor e o que o leva a tomar determinadas atitudes. Segundo Haeckel, Carbone e Berry gestores de produtos em ambientes extremamente competitivos, como o da *Empresa A*, precisam se conscientizar que

produtos e serviços concorrentes comumente são parecidos e que os consumidores buscam mais que apenas funcionalidade. Ao aplicar esse conceito à ferramenta de aquisição presente nos sites de comparação de preço, pode-se deduzir que a ferramenta é puramente funcional por focar a comparação apenas em preço e não nas características de cada loja. Segundo Pine e Gilmore (1999), a criação de experiências é necessária para aumentar a lealdade de consumidores a uma marca ou produto. Já Schmitt (1999) argumenta que para melhor competir é necessário incluir benefícios funcionais e emocionais em qualquer oferta. É possível que o site de comparação de preço não incluía um componente emocional, reduzindo seu poder de aquisição de potenciais compradores.

### **Ferramentas de Persuasão**

- **Chat:** A ferramenta de *chat* busca suprir a falta de um atendimento personalizado nas lojas virtuais. Apesar de a pesquisa qualitativa sugerir uma necessidade desse tipo de ferramenta, menos de 1% (1.790) dos usuários interagiu com a ferramenta. A baixa utilização foi surpreendente para o Gerente de Comércio Eletrônico da *Empresa A*. Segundo o Gerente, de todas as ferramentas utilizadas, o *chat* era a mais garantida a ser utilizada. Para interpretar a eficácia dessa ferramenta é necessário compreender o comportamento do pequeno grupo de usuários que utilizaram essa versão de atendimento personalizado ao vivo na *web*. Os dados indicam que essa ferramenta gerou o segundo maior grupo de Indecisos e Compradores. A ferramenta de *chat*, que ficou atrás da mídia on-line em termos de representatividade, apesar de

pouco utilizada se provou ser um componente importante da estratégia de vendas da *Empresa A*. Com base nas teorias discutidas acima de Pine e Gilmore (1999) e de Schmitt (1999) os resultados positivos da ferramenta de *chat* podem ser fruto do componente emocional da ferramenta, já que do outro lado da conversa existe um ser humano que por alguns minutos dedicou a atenção a um usuário apenas.

- **Visualização 3-D:** A visualização 3-D é uma forma de simular a sensação do toque, disponível nas lojas físicas. Os dados indicam que apenas 1,4% (6,489) dos usuários interagiram com essa ferramenta e que a mesma teve pouco poder em migrar usuários do grupo de Curiosos para grupos mais próximos da compra. O resultado de conversão dessa ferramenta foi superior apenas aos sites de comparação de preço.
- **Sites Especiais:** Sendo espaços exclusivos da *Empresa A*, qualquer interação nessa área é uma excelente oportunidade para interagir com o usuário e fortalecer a imagem da marca e o relacionamento. Apesar da aparente importância de um espaço exclusivo da *Empresa A*, menos de 0,5% (2.329) dos usuários interagiram com essa área. O comportamento dos usuários que interagiram com essa ferramenta apresentou um resultado diferenciado das demais ferramentas. A quantidade de usuários que se encaixaram no perfil dos Indecisos foi a mesma que no perfil de Compradores. A análise das demais ferramentas demonstrou uma tendência do grupo de Curiosos ser o maior grupo, o grupo de Indecisos o segundo maior, e o

número de Compradores o menor de todos. No caso dos sites especiais esse comportamento não se repetiu.

Ao comparar as ferramentas de aquisição e persuasão, é possível identificar que a Mídia foi a ferramenta mais eficaz na geração de Compradores e Indecisos. Além de impactar o maior número absoluto de usuários, onze por cento inseriram um produto no carrinho e não concluíram a compra, já quatro por cento compraram um produto da *Empresa A*.

Já os sites de comparação de preço não tiveram a mesma eficácia. Os usuários que não foram impactados por nenhuma das duas ferramentas permaneceram apenas no grupo dos Curiosos, pesquisando produtos sem nenhuma propensão de compra. Esse dado parece indicar a importância das ferramentas de aquisição para incentivar a compra por impulso ou instigar usuários previamente interessados em um produto. No caso dos sites de comparação de preço, o simples fato de o usuário ter entrando no site e buscado um produto para visualizar as opções de lojas e preços, por si só, é uma demonstração de um interesse prévio, aumentando a chance desse usuário concluir uma compra.

Após a primeira etapa do projeto, quando todos os sites parceiros de comércio eletrônico da *Empresa A* forem preparados para a coleta de dados será possível identificar se o usuário que utiliza um site de comparação de preço efetiva a compra em outra loja devido a uma oferta melhor. Esse dado será essencial para a compreensão da sensibilidade de preço do comprador on-line.

O interesse gerado após o impacto por uma peça de mídia, seja um *banner* ou um e-mail marketing, pode ser caracterizado como um ato de impulso. Existe a possibilidade do usuário já estar procurando o produto sendo anunciado, e simplesmente estar aguardando uma oferta de preço imperdível. Porém, também existe a possibilidade da oferta divulgada no e-mail ou no *banner* ser novidade criando um interesse espontâneo no usuário. Os dados oferecem evidências difíceis de questionar, já que a mídia foi a ferramenta de marketing on-line com maior taxa de conversão para compra.

Quando se analisa os dados das ferramentas de persuasão, fica evidente a importância das ferramentas que simularam a experiência na loja física, conforme esperado pela *Empresa A*. O *chat* foi a ferramenta de persuasão menos utilizada entre os usuários do site, porém a que gerou o maior número de compras e produtos no carrinho. Apesar do número absoluto de usuários que utilizaram o *chat* (1.790) ser inferior ao das outras ferramentas, os dados indicam que os usuários que interagem com essa ferramenta têm uma maior propensão à conversão.

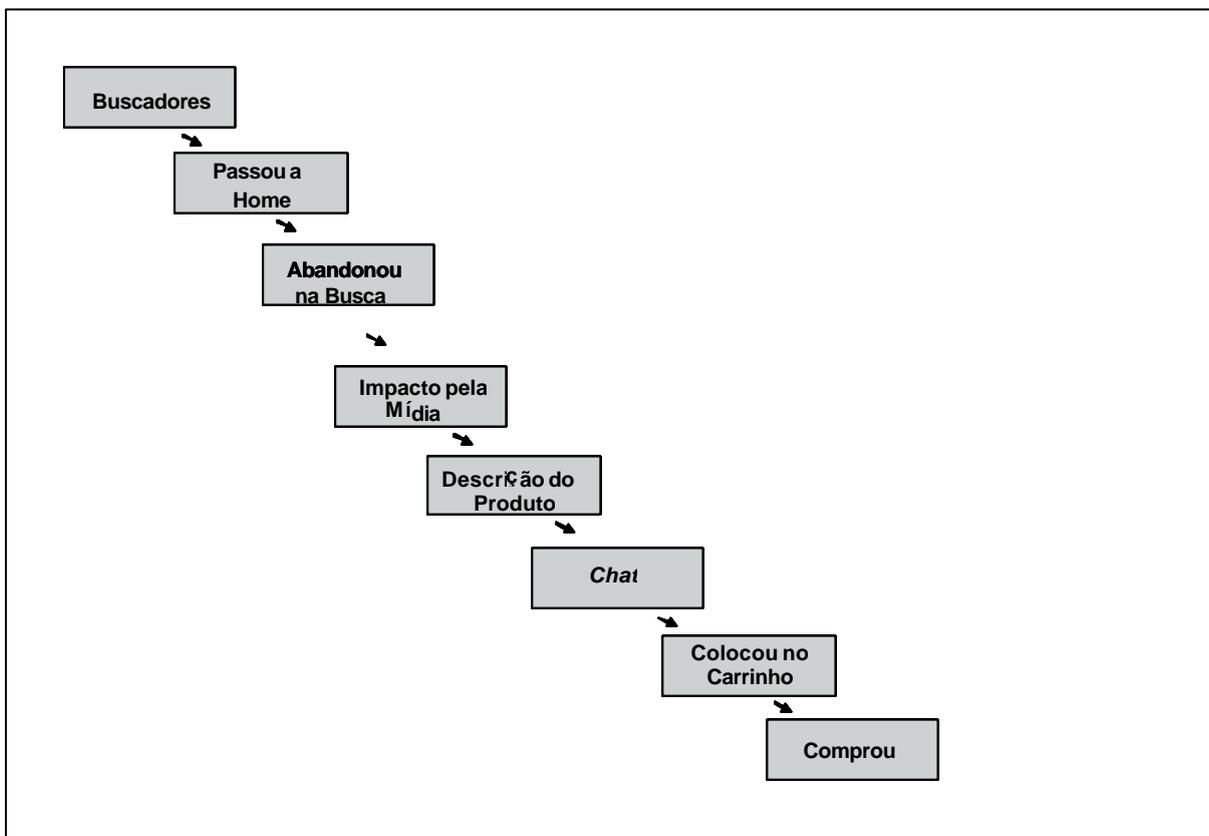
Quando se compara os Sites Exclusivos da *Empresa A* e a Visualização 3D fica difícil apontar a ferramenta mais eficaz. Enquanto o Site Exclusivo gerou um percentual superior de conversões, a ferramenta 3D não foi eficaz em gerar usuários Indecisos. A visualização teve o impacto inverso, gerando um alto percentual de Indecisos, porém não foi eficaz o suficiente para levar o usuário a comprar um produto da *Empresa A*.

A análise linear das ferramentas aponta as ferramentas mais eficazes. Caso a *Empresa A* tivesse que selecionar duas ferramentas para continuar fazendo parte do planejamento de

marketing on-line, os dados indicam que a mídia on-line e o *chat* seriam os vencedores. A mídia aparentou ser eficaz em levar os usuários para o site, enquanto o *chat* prendeu o interesse do usuário e forneceu um auxílio personalizado durante a tomada de decisão.

Para a análise ser conclusiva, foi necessário ir um passo além e analisar a combinação de ferramentas que, em conjunto, geraram o maior grupo de Compradores. A combinação das ferramentas buscou identificar os pontos de contato necessários para a criação de uma experiência completa, de acordo com a definição de Pine e Gilmore (1999), Schmitt (1999) e Haeckel, Carbone e Berry (2003). A escolha da melhor combinação de ferramentas precisou levar em consideração todas as mensagens passadas a cada etapa do ciclo de vida de Cutler e Sterne (2000) – desde o alcance até a conversão, considerando-se inclusive as interações futuras. Além das mensagens, a empresa precisou escolher cuidadosamente qual seria a interface utilizada para passar essas mensagens. No caso da *Empresa A*, as mensagens foram enviadas principalmente em dois formatos citados por Schmitt (2003), *pessoal mais distante* e *eletrônica*. No caso da loja virtual, não foi possível gerar uma interface pessoal.

Após uma análise completa de todas as possíveis combinações, tendo como partida as ferramentas de aquisição e como objetivo final a conclusão da compra, os dados identificaram a combinação mais eficaz das diferentes ferramentas. O caminho percorrido que gerou o maior número de Compradores foi:



**FIGURA 6 – Funil de Conversões Otimizado**

O caminho descrito acima inclui primeiramente uma passagem pelos sites de comparação de preço demonstrando um interesse prévio na compra de um produto. Porém, a grande maioria dos usuários que apenas interagiu com essa ferramenta não chegou a visualizar a descrição do produto, demonstrando a importância do impacto de outras ferramentas que complementem essa. Conforme descrito anteriormente, os sites de comparação de preço representam o componente funcional da experiência completa.

Após a interação com a ferramenta de comparação de preço, o usuário se torna mais propenso a clicar numa peça publicitária da empresa. A peça publicitária transmite mensagens funcionais e emocionais. Através da criação visual, do texto utilizado para a transmissão das informações e também da localização da peça dentro de um veículo na Internet a *Empresa A* transmitiu informações além da comparação de preço. Tanto o site de comparação de preço quanto a mídia representam interfaces eletrônicas de acordo com a definição de Schmitt (2003).

Após o clique, o usuário se encontra novamente no site do parceiro, porém com uma diferença importante, o usuário já entra no site de comércio eletrônico na página de descrição do produto. Após a visualização da descrição do produto, os usuários que interagem com o *chat* continuam adiante no processo de compra inserindo um produto no carrinho e depois finalizando a compra. A ferramenta de *chat* é a única que pode ser classificada como *pessoal mais distante* dentro das opções de interface sugeridas por Schmitt (2003). Essa característica pode explicar porque o *chat* influencia os usuários a irem adiante no processo de compra. Além disso, o *chat* introduz um componente emocional dentro de um universo funcional. A interação com o vendedor, apesar de ser via um computador, parece fornecer um nível de segurança maior para o usuário seguir adiante. A ferramenta fornece um ponto de contato entre o mundo virtual e o mundo real.

Considerando que a análise individual das ferramentas indica que a mais eficaz fora a mídia, com um percentual de compradores de 4,1%, o caminho ilustrado acima, da combinação das ferramentas, alavanca a taxa de conversão para 8,2%.

Apesar dos dados permitirem identificar o caminho citado acima como o mais eficiente, encontrar os usuários que, dentro de um período de 15 dias, buscaram em um site de comparação de preço para lhes oferecer uma oferta tentadora não é uma tarefa simples. Para que isso seja possível, é essencial que a *Empresa A* sempre tenha planos de mídia diversificados, incluindo os maiores portais brasileiros, o que pode aumentar a chance de se encontrar esse usuário novamente.

Após a conclusão do estudo, os resultados foram compartilhados com todos os envolvidos no desenvolvimento da estratégia de marketing on-line. O Gerente de Mídia On-line da agência de publicidade expressou preocupação em conseguir tirar vantagem da combinação de ferramentas com potencial de criar uma experiência completa:

“Para que o modelo ideal seja aplicado nos planos de mídia on-line, a empresa terá que concordar em aumentar o investimento. Conforme foi discutido antes, as campanhas estão alcançando poucos usuários. Captar usuários que já tenham tido determinado comportamento anteriormente é um desafio complicado. Terei que aumentar em 100% o alcance das campanhas chegando a uma cobertura de 6 a 7 milhões de usuários únicos por mês. Esse número é visto, no mercado publicitário, como o mínimo para gerar resultados de venda substanciais. Assumindo que o percentual de usuários que interagiram com os sites de comparação de preço no case se aplica a realidade da Internet como um todo teremos a oportunidade de levar 280.000 pelo caminho ideal. A principal vantagem desse estudo é que agora tenho argumentos quantitativos para provar as minhas opiniões. O fato da Internet ser uma ferramenta que permite conclusões precisas, permite que ela nos forneça informações como essa – críticas para o planejamento futuro”.

Enquanto o Gerente de Mídia refletiu sobre como aproveitar os aprendizados no planejamento futuro das ferramentas de aquisição, após a avaliação dos resultados, o Gerente de Comércio Eletrônico da *Empresa A* focou sua atenção em como aumentar a utilização das ferramentas disponíveis dentro do site do parceiro:

“Olhando os resultados quantitativos fornecidos pela empresa de consultoria, fica evidente que o *chat* é uma ferramenta importantíssima no fluxo de compra de um usuário. Além de ser uma ferramenta que funciona como um grupo de pesquisa constante, porque através dela temos informações contínuas sobre as dúvidas e problemas que os usuários têm sobre os produtos ou o processo de compra. O *chat* aparentemente ajuda a diminuir o espaço que existe entre a empresa e o consumidor nas lojas virtuais. Tranquilizando os usuários ou esclarecendo qualquer dúvida sobre o funcionamento do produto, o atendente tem a oportunidade de passar os valores da empresa para o usuário. Para uma empresa com uma marca forte como a nossa, os valores da *Empresa A* as vezes são suficiente para auxiliar o usuário na decisão de compra. O desafio é colocar essa ferramenta em maior evidência, garantindo que todos os usuários que passem pela site do nosso parceiro saibam da existência da ferramenta e dos benefícios que ela oferece”.

## **V Discussão Final**

Esse item revê os aspectos mais importantes deste trabalho, trazendo algumas considerações finais e sugestões de estudos futuros.

Quando uma empresa consegue monitorar o sucesso da propaganda através do cálculo de retorno do investimento, o marketing on-line deixa de ser apenas um centro de custos, e passa a ser uma ferramenta de captação de novos clientes e novos negócios.

A Internet permite a medição de qualquer movimento registrado, como o clique ou a requisição de uma página. Isso permite a contabilização de informações que não podem ser medidas na veiculação em mídias tradicionais. São elas: a interação do usuário com a propaganda ou com alguma ferramenta do site, os efeitos da viralização do marketing e os resultados das divulgações de promoções refletidas nas páginas de comércio eletrônico, onde é comercializada a marca.

O objetivo desta dissertação é investigar a estratégia de uma empresa tradicional – multinacional de marca conhecida e consolidada e vasta linha de produtos vendida em escalas globais – na utilização da Internet como canal de vendas e interação com o consumidor. Com o lançamento de uma estratégia pioneira e inovadora que tira proveito da Internet como um novo canal de comunicação, persuasão e transação, a empresa buscou aproveitar todo o ferramental disponível nesse meio como diferencial competitivo, a fim de fomentar novas oportunidades de interação com os seus clientes e potenciais clientes. Esse

estudo se propõe a detalhar os objetivos dessa empresa, sua estratégia de marketing on-line, e principalmente os resultados atingidos nos diversos esforços no mundo virtual.

### ***5.1 Considerações Finais***

Após a análise do modelo de negócios, dos pontos de contato virtuais e dos resultados pode-se concluir que a *Empresa A* foi bem sucedida em criar um ambiente de teste da estratégia de marketing on-line e em obter os próximos passos necessários para aperfeiçoar essa estratégia. O ano de 2006 representa o primeiro ciclo no processo de aprendizagem que foi concluído com planejamento, implementação, mensuração, e que será adaptado para se chegar mais próximo ao modelo ideal. O modelo de negócios selecionado foi embasado nas pesquisas com os consumidores e nas características do mercado. A estratégia de pontos de contato buscou cumprir três objetivos concretos que haviam sido previamente identificados como essenciais para a nova estratégia de venda da empresa. E finalmente, a metodologia de captura de informações foi bem sucedida fornecendo dados reais para a futura tomada de decisão.

Os dados foram analisados, buscando compreender os fatores que levam os consumidores a comprar produtos da *Empresa A*. A importância de cada ferramenta foi analisada individualmente, relevando uma discrepância entre as taxas de conversão geradas por cada uma. Os dados apontam claramente para duas ferramentas, a mídia e o *chat*, como as mais eficazes na conversão de usuários. Esse resultado revela que a *Empresa A* precisa de ferramentas que incentivem a visita de novos usuários no site do parceiro, como a mídia, para atrair cada vez mais novos usuários interessados em, algum dia, comprar um

produto on-line. Porém, os bons resultados apresentados pelo *chat* indicam a necessidade de tratar bem os usuários que entraram no site do parceiro. Ou seja, os números indicam que não seria suficiente simplesmente atrair usuários sem as próprias ferramentas para auxiliá-los nas compras.

Dentre as opções de ferramentas, a *Empresa A* escolheu as que mais replicavam o atendimento personalizado nas lojas. Antes de iniciar os projetos on-line, a *Empresa A* havia identificado três características das lojas físicas que seriam críticas nas vendas virtuais: atendimento personalizado, proximidade com o produto e a possibilidade de negociação. As ferramentas colocadas em prática atenderam dois dos três pontos, com a exceção da possibilidade de negociação com o vendedor.

De acordo com a identificação dos caminhos percorridos, pode-se concluir que o atendimento personalizado, via ferramenta de *chat*, foi um fator crítico no sucesso das vendas virtuais. Já a baixa popularidade da visualização 3D indica que, possivelmente, o usuário já tenha interagido com o produto na loja física ou em outro local antes de entrar no site, ou que, simplesmente, a ferramenta escolhida não tenha suprido e simulado de forma eficaz a necessidade do usuário de tocar e interagir com o produto.

Apesar da empresa não ter incluído uma ferramenta de negociação no plano inicial, a alta taxa de conversão entre os usuários que iniciaram o processo de compra em um site de comparação de preço exemplifica a alta sensibilidade a preço dos compradores on-line, indicando que uma ferramenta de negociação faria muito sucesso.

Após a apresentação dos resultados pela empresa de consultoria para os envolvidos no projeto, incluindo o Gerente de Comércio Eletrônico da *Empresa A* e o Gerente de Mídia On-line da agência de publicidade, restou entender como a *Empresa A* pode otimizar suas atuais ferramentas, alavancando cada vez mais as vendas virtuais.

Segundo os relatos nas entrevistas, as diversas reuniões de trabalho que ocorreram durante a campanha teste foram fontes de informações qualitativas importantes para compreender o que estava por trás dos números. O Gerente de Mídia On-line expressou em alguns momentos uma preocupação com a abrangência do plano de mídia. Apesar de admirar a *Empresa A* pelo plano elaborado e a estratégia de mensuração, o Gerente expressou uma preocupação em relação à segunda fase da ação. Testar e mensurar são um componente de qualquer estratégia, o grande desafio, na visão dele, era saber o que fazer com os resultados para aperfeiçoar trabalhos futuros. Por outro lado, o investimento financeiro, feito pela *Empresa A*, no desenvolvimento das ferramentas e na estratégia de mensuração demonstra um comprometimento de longo prazo. A empresa de consultoria assumiu um compromisso de avaliar o primeiro teste e em seguida, sugerir mudanças e evoluções na estratégia de mensuração para o futuro.

Será que a *Empresa A* estaria disposta a investir os recursos e tempo necessário para manter a posição de liderança nas inovações de marketing on-line? Pela reação da agência seria possível questionar o comprometimento, porém a reação do Gerente de Mídia On-line já demonstrara pensamentos para o futuro. O mesmo buscava formas de melhorar as ferramentas que estão dentro do alcance dele no site do parceiro, como por exemplo o *chat*.

Já a empresa de consultoria sugeriu uma série de mudanças na estratégia para que se encontrassem os usuários que já haviam visitado um site de busca e impactá-lo com o objetivo de aumentar as chances de jogá-lo no fluxo otimizado de ferramentas. A nova ferramenta possibilitaria identificar os usuários chave em todos os veículos de mídia brasileiros.

Como especialista do assunto, e funcionária da empresa de consultoria, a autora do caso sugere para a *Empresa* Algumas modificações com base nas entrevistas e nos dados quantitativos. As principais recomendações seriam:

- 1) Manter a ferramenta de *Chat*: os excelentes resultados atingidos com essa ferramenta confirmam a importância da mesma no mix de marketing. O desafio é como aumentar o número de usuários que interagem com essa ferramenta. Para isso seria necessário facilitar o acesso a ela bem como a divulgação da oferta desse serviço;
- 2) Fortalecer a presença nos sites de comparação de preço: esses sites são a forma mais rápida e eficaz de identificar os usuários que já estão em busca de um produto, ou seja, o público alvo ideal para ações de marketing da *Empresa A*. O estabelecimento de parcerias mais próximas com esses sites permitirá a criação de um banco de dados com esses produtos e ótimas oportunidades de marketing direto, como por exemplo, e-mail marketing para usuários que já buscaram produtos da própria *Empresa A* ou da concorrência;

- 3) Utilizar targeting comportamental para a mídia: o targeting comportamental é uma forma de comprar mídia que permite que as peças publicitárias da empresa sejam personalizadas para cada cliente de acordo com um comportamento passado de navegação. Essa segmentação permitirá que a *Empresa A* atinja, diretamente, com uma oferta exclusiva – imbatível pela concorrência – os usuários que já pesquisaram um produto em um site de comparação de preço, por exemplo ;
- 4) Continuar utilizando a mídia como ferramenta de aquisição: o uso da mídia garante que um novo grupo de usuários seja atraído ao site do parceiro e aos produtos da *Empresa A*. A constante renovação do público oferece inúmeras oportunidades de captação de indecisos e compradores.

As sugestões acima podem ser incluídas em um plano tático no futuro. Com poucas alterações, a *Empresa A* pode otimizar as opções atuais de ferramentas, aumentando a taxa de conversão. Porém existe um fator maior que desafia as vendas da empresa: a diferença do número de usuários nos três grupos analisados: os curiosos, os indecisos e os compradores. O grande desafio futuro será identificar novas estratégias para diminuir o número de usuários que se encontram no grupo de curiosos e, ao mesmo tempo, aumentar o grupo de compradores.

Possíveis sugestões para o atingimento dessa nova meta incluem investimentos na área de marketing de relacionamento, trabalhando a base atual de clientes com estratégias de *up-*

*selling* ou *cross-selling* de produtos da *Empresa A*. Adicionalmente, novos investimentos com vistas a aprimorar a experiência do consumidor na busca de informações sobre o produto podem ser impactantes. Para isso, a empresa tem a opção de utilizar o próprio site como fonte de informações mais completas sobre os produtos, com imagens de qualidade e precisão superiores, espaços maiores para descrições, troca de informações entre usuários, etc. Já que os resultados apontam para a extrema importância dos sites de comparação de preço, o site da empresa poderia oferecer um link direto para um site de comparação de preço, facilitando o processo de compra do usuário.

Outra sugestão inclui trabalhar com o preço ou a condição de pagamento de certos produtos para um grupo seletivo de usuários. Por exemplo, as ferramentas da empresa detectam que um usuário em particular já pesquisou um produto mais de três vezes. Esse comportamento pode indicar uma alta propensão à compra, ou no mínimo um alto grau de interesse pelo produto. Usuários com esse comportamento podem ser alvos de preços especiais, ou promoções relâmpagos. Semelhantes a essa sugestão, existem inúmeras formas de trabalhar os potenciais clientes de forma segmentada e personalizada, aumentando a afinidade entre os mesmos e os produtos da empresa.

Em resumo, as ações da *Empresa A* em 2006 foram bem sucedidas no sentido de que foi um ponto de partida para aprimoramentos futuros. A empresa consolidou o papel de primeiro entrante no mercado de vendas on-line com uma estratégia inovadora. A maior evidência disso é a presença de ferramentas semelhantes implementadas pela maioria dos seus concorrentes para o Natal de 2006. Apesar de, no curto prazo, a cópia dos concorrentes

ameaçar a vantagem competitiva da *Empresa A*, o aprendizado adquirido no último ano permitirá que as próximas ações sejam cada vez mais eficazes e difíceis de serem copiadas, consolidando novamente o papel da empresa como líder de seu segmento.

### ***5.2 Sugestões para pesquisas futuras***

Esse estudo procurou captar o ponto de vista e a estratégia de marketing on-line de uma empresa líder do setor de eletro-eletrônicos no Brasil. Numa próxima pesquisa poderia ser interessante contemplar a percepção dos usuários em cada um dos grupos estudados. Uma pesquisa com os clientes da *Empresa A*, os curiosos e os indecisos procurando complementar os dados captados no site com a visão crítica dos usuários em relação às ferramentas utilizadas, por exemplo.

Outro estudo, que pode se derivar deste, é a comparação dos resultados dos grupos de consumidores no ambiente de outros parceiros. À medida que o projeto for implementado nos outros parceiros de *e-commerce* da *Empresa A*, será possível avaliar se existem diferenças de comportamento e de interação com as ferramentas entre os usuários dos outros parceiros. Se a diferença for significativa, ela pode direcionar as ações de marketing on-line para uma linha de comunicação mais segmentada, focando os diferentes canais parceiros e seus usuários característicos.

Como este trabalho focou nas ações da *Empresa A*, esse estudo teve poucas oportunidades de explorar outras estratégias inovadoras sendo aplicadas por empresas concorrentes ou de outros setores com desafios similares. Além disso, as empresas do mesmo setor que já

iniciaram o processo de exploração dos canais virtuais deveriam ser estudadas após o mesmo período de maturidade. Com o estudo de uma ou mais empresas será possível comparar a eficácia das estratégias da *Empresa A* com outras que tiveram a oportunidade de aprender do primeiro entrante.

Além disso, as complexidades logísticas por trás da decisão de modelo de negócios não foram exploradas nesse estudo. Assim, poderia ser interessante produzir pesquisas futuras mais detalhadas sobre os aspectos logísticos durante a escolha do modelo de negócios complementando os aspectos mercadológicos estudados acima.

Um grande desafio para empresas atuando no mercado virtual é a rapidez e a frequência das mudanças. Estudos que levantem e discutam possíveis modelos de adaptação às mudanças aproveitando as estruturas tecnológicas previamente desenvolvidas parecem trazer grandes possibilidades de implementação prática no trabalho das empresas.

Por fim, vale a pena destacar a importância de se realizarem pesquisas quantitativas a respeito dos temas acima, estudando um universo maior de organizações. Esses estudos serão fundamentais para se discutir a realidade do comércio eletrônico no Brasil de maneira mais ampla e abrangente.

## VI Referências Bibliográficas

AAKER, D.A. **Managing Brand Equity**. The Free Press, New York, 1991.

AAKER, D.A. **Measuring brand equity across products and markets**. California Management Review, vol. 38, n.3, 1996.

ABERDEEN Group (2000). **Web Analytics: Translating Clicks into Business**. Boston: Aberdeen Group.

ALBA, J. L.; WEITZ, B.; JANISZEWSKI, C.; LUTZ, R.J.; SAWYER, A.; WOODS, S. **Interactive home shopping: consumer, retailer and manufacturers incentives to participate in electronic marketplace**. Journal of Marketing, vol. 61, n.3, p.38-53, 1997.

ALBA, J.W; HUTCHINSON, W.J. **Dimensions of consumer expertise**. Journal of Consumer Research, vol. 13, p.411-453,1987.

AMBLER, T. **How much of brand equity is explained by trust?** Management Decisions, vol. 35, n.4, p. 283-292,1997.

AMBLER, T; STYLES, C. **Brand development versus new products development: toward a process model of extension decisions**. Journal of Product & Brand management. Vol. 6, n.4, p.222-234,1997.

ARNDT, J. **Toward a concept of domesticated markets**, *Journal of Marketing*, vol. 43, n.4, p.69-75, 1979.

ARNOULD, E., e PRICE, L **River magic**: Extraordinary experience and the extended service encounter. *Journal of Consumer Research*, 20, p.24-45, 1993.

BAKER, W; MARN, M; ZAWADA, C. **Price smarter on the Net**, *Harvard Business Review*, vol. 79, n.2, p. 122-127, 2001.

BAKOS, J. Y. **Reducing Buyer Search Costs**: Implications for Electronic Marketplaces. *Management Science*, n.43, p. 676-692, 1997.

BAUER, H. H., MARK, G., MARK, L. Building **Customer Relations Over the Internet**. *Industrial Marketing Management*, 31 (2), 1-16, 2002.

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

BERGER, P. D., NADA I. N. (1998) **Customer lifetime value**: Marketing Models and Applications. *Journal of Interactive Marketing*, n.12 (1), p.17-30, 1998.

BERRY, L., PARASURAMAN, A. **Marketing Services**: Competing through quality, New York: The Free Press, 1991.

BERTHON, P.; PITT, L.; PRENDERGAST, G. **Visits, hits, caching and counting on the**

**World Wide Web**: old wine in new bottles? *Internet Research*, vol. 7, n.1, p.5-8, 1997.

BERTHON, P.; PITT, L.; WATSON, R.T.; **Re-surfing W3**: research perspectives on marketing communication and buyer behavior on the *World Wide Web*. *International Journal of Advertising*. Vol.15, n.4, p.287-301,1996.

BLATTBERG. R. C.; DEIGHTON, J. **Interactive marketing**: exploiting the age of addressibility. *Sloan Marketing Review*. Vol.33, n.1, p.5-14,1991.

BRAUN, Daniela. Banda larga cresce 8% no 1º tri no Brasil. **IDG Now!** 22 de junho de 2006.

BRYMER, C.E. Brand design for digital viewing. In NEYERS, H. E GERSTMAN, R. **Branding @the digital age**. New York: Palgrave, p. 90-101, 2001.

BRYNJOLFSSON, E., SMITH, M. **Frictionless commerce?** A comparison of Internet and conventional retailers. *Management Science*, vol. 46, n.4, p.563-585, 2000.

BUSINESS WEEK, Your Attention Please: as the mass market fragments, the *Web* opens up ways to put it together again., 24/07/06 acessado em [http://www.businessweek.com/magazine/content/06\\_30/b3994067.htm?chan=innovation\\_branding\\_top+stories](http://www.businessweek.com/magazine/content/06_30/b3994067.htm?chan=innovation_branding_top+stories)

CAPON, N.; BERTHON, J.P.; HULBERT, J.; PITT, L. **Brand Custodianship: a new primer for senior managers**, European Management Journal, vol.19, n.3, p.215-227, 2001.

CHAUDHURI, A.; HOLBROOK, M. B., **The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: the role of brand loyalty**, Journal of Marketing, vol. 65, p. 81-93, 2001.

CHESKIN Research and Studio Archetype/Sapient, **The E-commerce trust study**, p. 1-33, 1999.

CHRISTODOULIDES, G.; CHERNATONY, L., **Dimensionalising on- and offline brand's composite equity**. Journal of Product and Brand management, vol. 13, n.3, p.168-179, 2004.

CLARKE, K. **What Price on Loyalty When a Brand Switch is Just a Click Away?** Qualitative Market Research: An International Journal. vol. 4, n.3, p. 160-168, 2001

COSTA, A.C.; FARIAS, S.A. **Emoções e satisfação em compras on-line: o "ser" é humano em ambientes intermediados por computadores?** 16p. 2003.

COSTA, F.C.X.; LARAN, J.A. **Influências ambientais e compra por impulso: um estudo em lojas virtuais e físicas**. 15p. 2003.

CRESWELL, W.J. **Quality inquire and research design**: choosing among five traditions.

Thousand Oaks: Sage, 1998.

CSIKSZENTMIHALYI, M. **Flow: The psychology of optimal experience**. New York:

Harper Perennial. 1991.

CUTLER, M. e STERNE, J. **E-metrics**: Business Metrics for The New Economy, Chicago:

NetGenesis. 2000.

DARIAN, J. C. **In-Home Shopping** : Are There Consumer Segments? *Journal of*

*Retailing*, v. 63, n. 2, p. 163-186. 1987.

DAVENPORT, T. e BECK, J. **The attention economy** : Understanding the new currency

of business. Boston: Harvard Business School Press. 2002.

DEGERATU, A. M., RANGASWAMY, A; WU, J. **Consumer Choice Behavior in**

**Online and Traditional Supermarkets**: The Effects of Brand Name, Price, and Other

Search Attributes. *International Journal of Research in Marketing*. Vol. 17, 55-78, 2000.

DELGADO-BALLESTER, E; MUNUERA-ALÉMAN, J.L.; YAGOE-GUILLIN, M.J.

**Development and validation of a brand trust scale**. *International Journal of Market*

*Research*. Vol. 45, n.1, p.335-353. 2003

DEWEY, J. **Experience and Education**. New York: Collier Books. 1963.

DORSCH, M.J.; LES CARLSON. **A transaction approach to understanding and managing customer equity**. Journal of Business review, vol. 35, n.3, março, p.253-264. 1996.

DOYLE, P.; WONG, V. **Marketing and Competitive Performance**: an empirical study. European Journal of Marketing, Vol. 32, No. 5/6, pp. 514-35. 1998.

DUCOFFE, R. H. **Advertising Value and Advertising on the Web**. Journal of Advertising Research, p. 21-34. 1996.

DWYER, F.R., SCHURR, P. H., OH, S. **Developing buyer-seller relationships**, Journal of Marketing, p.51, vol.2, Abril, p.11-27. 1987.

EASTLICK, M.A.; LOTZ, S. **Profiling potential adopters and non-adopters in an interactive electronic shopping medium**. International Journal of Retail and Distribution Management, v. 27, n. 6, p. 209-223. 1999.

EMMANOULIDES, C.; MOSTON, S. **Diffusion of Interactive Mass Media Applications**: Scenarios for the Future. Centre for Marketing Working Paper, n. 97. London Business School, 1997.

ERDEM, T.; SWAIT, J., **Brand equity as a signaling phenomenon** Journal of Consumer Psychology. Vol.7, n.2, p.131-157,1998.

EUROMONITOR, 2003. **Homesopping in Brazil**. Julho, 2003.

EVANS, P. B., WURSTER, T.S., **Strategy and the new economics of information**,

Harvard Business Review, vol. 75, n.5, Setembro/outubro, p. 71-82, 1997.

FARIAS, SALOMÃO A. **Fluxo (flow) e E-Satisfação na Experiência de Compra On-**

**line**. Cadernos da Anpad, 2005

GARVIN, D. A. **Competing on the eight dimensions of quality**. Harvard Business

Review, 65(6), p. 101-109, 1987.

GIL, C. A. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1989

GOBÉ, M., e ZYMAN, S. **Emotional branding: The new paradigm for connecting**

**brands to people**. New York: Allworth Press, 2001.

GRÖNROOS, C. **Defining marketing: a market-oriented approach**. European Journal of

Marketing, v. 23, n.1, p. 52-60, 1989.

GRUCA, T. S. **Defending services markets**, Marketing Management, vol. 3, n.1, p. 30-38,

1994.

GULATI, R. e GARINO, J. **Get the Right Mix of Bricks & Clicks**. Harvard Business

Review, May-June, p.107-114, 2000.

GUPTA, S., VAJIE, M. The contextual and dialectical nature of experiences. In Fitzsimmons & Fitzsimmons (Ed.). **New Service Development** (p. 33-51) Thousand Oaks: Sage Publications Inc, 1999.

HA, HONG-YOUL. **Factors influencing consumer perceptions of brand trust online.** Journal of Product and Brand Management, vol. 13, n. 5, p.329-342, 2004.

HAECKEL, STEPHAN H., CARBONE, LEWIS P., BERRY, LEONARD L., (2003) **How to led the customer experience.** Marketing Management, January/February, p. 18-23, 2003.

HARRISON-WALKER, L. J.; NEELEY, E. S. **Customer Relationship Building on the Internet in B2B Marketing: A proposed typology.** Journal of Marketing Theory & Practice 19, vol. 12, 2004.

HART, C.W. **Made to order.** Marketing management, vol 5, n.2, p10-23, 1996.

HERBIG, P.; HALE, B. **Internet: the marketing challenge of the twentieth century.** Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy, vol. 7, n.2, p.95-100, 1997.

HOFFMAN, D. L.; NOVAK, T.P. **Marketing in hypermedia computer-mediated environments: conceptual foundations.** Journal of Marketing, vol. 60, n.3, p. 50-68, 2004.

HOFFMAN, D. L. ET AL. **Building Consumer Trust in Online Environments: The Case for Information Privacy.** Vanderbilt University: School of Management, *Working Paper*, 1998.

HOFFMAN, Donna L; NOVAK, Thomas P.; VENKATESH, Alladi. **Has the Internet become indispensable?** Communications of the ACM, vol. 47, n. 7, 2004.

IDG Now. Comércio eletrônico brasileiro fatura R\$1,75 bilhão no primeiro semestre de 2006.

IBOPE. Audience Measurements. São Paulo: IBOPE e-ratings.com, 2006.

IMHOFF, C., GEIGER, J.G.; LOFTIS, L. **Building the customer centric enterprise**, DM Review, novembro de 2000.

JENSEN, R. **The dream society: How the coming shift from information to imagination will transform your business.** New York: McGraw-Hill, 1999.

KABADAYI, S; GUPTA, R Online Loyalty: an integrated framework the empirical investigation of its antecedents. In: Henderson & Moore (ed.). **American Marketing Association Winter Educator's Conference: marketing theory and applications.** Chicago: The American Marketing Association, 2003.

KELLER, K. L., **Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity.** Journal of Marketing, v.57, n.1, p.1-22, 1993

KELLY, R; REED, P. **Brand ownership** – revisiting the definition. *Admap*, p.42-45, 2001

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. A Edição do Novo Milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOUFARIS, M. **Applying the technology acceptance model and flow theory to online consumer behavior**. *Information Systems Research*, vol. 13, n. 2, p. 205-223, 2002.

KUNG, M., MONROE, K.B., COX, J.L. **Pricing on the Internet**. *Journal of Products and Brand Management*, vol. 11, n.5, p.274-288, 2002.

LAGES, N. S. **O Ambiente On-line e a Construção da Lealdade**. *Revista Eletrônica de Administração – REad*, Ed. 29, n.º 5, vol. 8, EA/PPGA/UFRGS: Porto Alegre, 2002.

LEE, J.; KIM, J.; MOON, J. Y. **What Makes Web Users Visit Cyber Stores Again? Key Design Factors for Customer Loyalty**. *CHI 2000*, 1-6, p. 305-312, 2000.

LIANG, T; HUANG, J. **An empirical study on consumer acceptance of products in electronic markets: a transaction cost model**. *Decision Support System*, vol. 24, p. 29-43, 1998.

LOHSE, G. L.; BELLMAN, S; JOHNSON, EJ. **Consumer buying behaviour on the Internet: findings from panel data**. *Journal of Interactive Marketing*, v. 14, 1, p.15-29, 2000.

- LOVELOCK, C. **Classifying services to gain strategic marketing insights**. Journal of Marketing, v. 47, n.3, p.9-20, 1983
- MADU, C.; MADU, A **Dimensions of EQuality**. International Journal of Quality & Reliability Management, vol. 19, n.3, 2002, p. 246-258, 2002.
- MARSIAJ, A. As especificidades da Internet e os seus números. In: **E-dicas: desvirtualizando a nova economia**, p. 102 a 111. São Paulo, 2002.
- MARZOLA, M. O Papel do Profissional de Mídia com a revolução digital, disponível em [www.predicta.com.br](http://www.predicta.com.br), acessado em outubro de 2006.
- MITCHELL, A., **Right side up: building brands in the age of the organized consumer**. HarperCollins Business. London, 2001
- MOGELEFSKY, D. **Smooth Operators. Incentive**, vol. 174, n.5, p.104-105, 2000.
- NGAI, E.W.T. **Internet marketing Research (1987-2001): a literature review and classification**. European Journal of Marketing, vol. 37, n.1/2, p.24-49, 2003.
- PATTISON, H.& BROWN, L. **Chameleons in Marketspace**. Journal of Marketing Practice, vol 2, nº 1, p. 7-21, 1996.
- PEREZ, J. C. Propaganda on-line cresce 30% em 2005, segundo PricewaterhouseCoopers. IDG Now. Publicada em 20 de abril de 2006 às 17h34

PETERSEN, Eric. *The Big Book of Key Performance Indicator*. California: Celia Group Media, 2006.

PETERSON, E. ***Web Analytics Demystified: A Marketer's Guide to Understanding How Your Web Site Affects Your Business***. California: Celia Group Media, 2004.

PETERSON, R. A.; BALASUBRAMANIAN, S.; BRONNENBERG, B. J. ***Exploring the Implications of the Internet for Consumer Marketing***. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 25, n°4, p. 329-346, 1997.

PHIPPEN, A, SHEPPARD, L; FURNELL, S. ***A practical evaluation of Web analytics***. *Internet Research*, vol. 14, n. 4, p. 284-293, 2004.

PINE, B. GILMORE, J. ***The Experience Economy***. Boston: Harvard Business School Press, 1999.

PINE, J.B; GILMORE, J.H. ***Welcome to the experience economy***. *Harvard Business Review*, vol.76, p.97-105, 1998

PITT, L.F., BERTHON, P., WATSON R.T., EWING, M. ***Pricing strategies and the Net***, *Business Horizons*, Março-Abril, p.45-54, 2001.

POLACCO, R. (2005) *O Comércio Eletrônico e as Empresas Brasileiras*, disponível em [www.predicta.com.br](http://www.predicta.com.br), acessado em fevereiro de 2006.

- REEDY, ET AL. *Marketing Eletrônico*. Porto Alegre; Bookman, 2001.
- REICHHEL, F. SCHEFTER, P. **E-loyalty**. Your secret weapon on the *Web*, Harvard Business Review, vol. 78, n.04, p.105-113, 2000.
- REICHHELD, F. ET AL. **E-customer Loyalty** – Applying the Traditional Rules of Business for Online Success. *European Business Journal*, vol. 12, n.4, p.173-179, 2000.
- RICHERS, R. **O Futuro do Marketing e o Marketing do Futuro**. *Revista de Administração*, vol. 21, n°4, p. 9-22, 1986.
- ROSENBLOOM, B. **Marketing Channels: A Management View**, Fort Worth: Dryden Press, 6a edição, 1999.
- RUBINSTEIN, H. **Branding on the Internet**: moving from a communications to a relationship approach branding. *Interactive Marketing*, vol. 4, n.1, p.33-40, 2001.
- RUBINSTEIN, H; GRIFFITHS, C. **Branding matters more on the Internet**, *Journal of Brand Management*, vol.8, n.6, p.394-404, 2001.
- SAPOZNIK, A. Números por toda parte. In: **E-dicas: desvirtualizando a nova economia**, p.177 a 186. São Paulo, 2002.
- SAWHNEY, M. KOTLER, P. Marketing in the age of information democracy, in IACOBUCCI, D. (Ed). **Kellog on Marketing**, p.386-409. Nova York: Willey, 2001.

SCHMITT, B. **Experiential marketing** New York: The Free Press, 1999.

SCHMITT, B. **Customer Experience Management – a revolutionary approach to connecting with your customers**. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc , 2003.

SCHMITT, B. **Experiential marketing**. Journal of Marketing Management, vol.15, n.1-3, p.53-67, 1999.

SHANKAR, V., ET AL. **The Online Medium and Customer Price Sensitivity**. University Park: E-business Research Center,1999.

SHANKAR, V., SMITH, A.K., RANGASWAMY, A. **Customer satisfaction and loyalty in online and offline environments**. International Journal of Research on Marketing, vol. 20, n.2, p.153-175, 2003.

SHARMA, A. **Trends in the Internet-based business-to-business marketing**. Industrial Marketing Management, vol. 31, n.2, p.77-84, 2002.

SHETH, J. N. & SISODIA, R. S. Consumer Behavior in the Future. In: PETERSON, R. **Electronic Marketing and Consumer**. Thousands Oaks; Sage, 1997.

SINHA, I. **Cost transparency: the net's real threat to prices and brands**", Harvard Business Review, vol. 78, n.2, p.43-50, 2000.

SRIVASTAVA, R.K.; SHOCKER, A.D. **Brand Equity**: a perspective on its meaning and measurement, Marketing Science Institute, Cambridge, MA, p.1-31.1991

STERNE, J. **World Wide Web Marketing**: Integrating the Internet into Your Marketing Strategy. John Wiley & Sons, 1995

STERNE, J. **Customer Service on the Internet**. John Wiley & Sons, 1996.

STERNE, J. **What makes people click?** John Wiley & Sons, 1999.

STERNE, J. **Web Metrics**: Proven Methods for Measuring *web* site success. John Wiley & Sons, 2002.

THE ECONOMIST. **Internet, uma poderosa máquina em debate**, acessado em 25/07/2006 <http://www.valoronline.com.br/valoreconomico/285/empresas/empresas/Internet+uma+poderosa+maquina+em+debate,Internet%20uma%20poderosa%20m%c3%a1quina%20em%20debate,,51,3807006.html>

THORBJORNSEN, H, SUPPHELEN, M; NYSVEEN, H; PEDERSEN, P.E. **Building brand relationships online**: a comparison of two interactive applications. Journal of Interactive Marketing, vol.16, n.3, p.17-34, 2002.

URBAN, G.L., SULTAN, F., QUALLS, W.J. **Placing trust at the centre of the Internet strategy**, Sloan Management Review, vol. 42, n.1, p. 319-333, 2000.

VAN DEN POEL, D.; LEUNIS, J. **Consumer Acceptance of the Internet as a Channel of Distribution** Journal of Business Research, v. 45, p.249-256, 1999.

VARADARAJAN, P.R., YADAV, M.S. **Marketing strategy and the Internet: an organization framework.** Journal of the Academy of Marketing Science. Vol.30, n.4, p. 296-312, 2002.

VAZQUEZ, R.; DEL RIO, A.B.; IGLESIAS, V. **Consumer-based brand equity: development and validation of a measurement instrument,** Journal of Marketing Management, vol. 18, n. ½, p.27-48, 2002.

VENKATESH, Alladi. **Cybermarketplaces and consumer freedoms and identities.** European Journal of Marketing, v. 32, n. 7/8, p. 664-676, 1998.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 1997.

VISHWANATH, V. e MULVIN, G. **Multi-Channels: The Real Winners in the B2C Internet Wars.** Business Strategy Review, 2001, Volume 12 Issue 1, pp. 25-33, 2001.

WAYLAND, R.E., COLE, P.M. **Customer Connections: new strategies for growth,** Boston: Harvard Business School Press, 1997.

WEN, J. H., ET AL. **E-commerce Web Design: strategies and Models.** Information Management & Computer Security, vol. 9, n.º 1, p. 5-12, 2001.

WHITECROSS (2002), **From Web Logs to Web Loyalty**: Managing your customers through the customer life-cycle, disponível em [www.whitecross.com](http://www.whitecross.com), acessado em janeiro de 2007.

WIND, J; RANGASWAMY, A. **Customerization**: the next revolution in mass customization. *Journal of Interactive Marketing*, vol.15, n.1, p.13-32, 2001.

WOLF, M. J. **The Entertainment Economy** – How mega media forces are transforming our lives. New York: Time Books, Random House, 1999.

XUE, Mei, ET AL. **Website Efficiency, Customer Satisfaction and Customer Loyalty: A Customer Value Driven Perspective**". The Wharton School University of Pennsylvania, 2000.

YIN, R. **Estudo de caso** Porto Alegre: Bookman, 2001.

YOO, B; DONTU, N. **Developing and validating a multidimensional consumer-based brand equity scale**. *Journal of Business Research*, vol. 52, n.1, p.1-4, 2001.

ZEITHAML, V.A.; BITNER, M.J. **Marketing de serviços**: a empresa com foco no cliente. Porto Alegre: Bookman, 2003.

## **Referências Online**

//blogs.predicta.com.br/namedida

[www.clickz.com](http://www.clickz.com)

[www.emetrics.org/summit604/sterne.html](http://www.emetrics.org/summit604/sterne.html)

[www.interactiveadvertisingbureau.com](http://www.interactiveadvertisingbureau.com)

[www.magazineluiza.com.br](http://www.magazineluiza.com.br)

[www.predicta.com.br](http://www.predicta.com.br)

[www.submarino.com.br](http://www.submarino.com.br)

[www.webanalyticsdemystified.com](http://www.webanalyticsdemystified.com)

[www.waa.com](http://www.waa.com)

[www.zaaz.com](http://www.zaaz.com)

## **Anexo 1 - ROTEIRO DA ENTREVISTA**

1. Qual a importância da Internet no seu negócio?
2. Quando sua empresa começou a investir nesse novo canal?
3. Qual foi o resultado da primeira iniciativa?
4. Qual o principal objetivo das suas ações na Internet?
5. Os resultados das ações foram medidos desde a primeira ação? Se não, como ocorreu a mudança de percepção?
6. De que forma são aferidos os resultados dessas ações?
7. Quem lê e analisa os resultados?
8. De que forma os resultados são utilizados?
9. Os resultados são usados em decisões sobre novas ações? Por quê?
10. Comente sobre uma ação recente na Internet, com o objetivo mencionado acima. Quando foi? Que tipo de resultado foi alcançado? Esse resultado foi utilizado de que forma?
11. A concepção da *Empresa* Acerca do objetivo mencionado foi alterado após as ações na Internet? De que forma?