

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

VENILTON REINERT

**O USO ESTRATÉGICO DA INTERNET NO PLANEJAMENTO DE MARKETING:
UMA PERSPECTIVA DE EMPRESAS CATARINENSES**

TESE DE DOUTORADO

FLORIANÓPOLIS

2004

VENILTON REINERT

**O USO ESTRATÉGICO DA INTERNET NO PLANEJAMENTO DE MARKETING:
UMA PERSPECTIVA DE EMPRESAS CATARINENSES**

Tese submetida à Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do grau de Doutor em Engenharia de Produção.

Orientadora: Olga Regina Cardoso

FLORIANÓPOLIS

2004

VENILTON REINERT

**O USO ESTRATÉGICO DA INTERNET NO PLANEJAMENTO DE MARKETING:
UMA PERSPECTIVA DE EMPRESAS CATARINENSES**

Esta tese foi julgada e aprovada para a obtenção do grau de **Doutor em Engenharia de Produção** no Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 05 de agosto de 2004.

Prof. Dr. Edson Pacheco Paladini
Coordenador do Programa

Banca Examinadora

Prof.^a. Dra. Olga Regina Cardoso
Orientadora

Prof. Dr. Gerson Rizzati
Moderador

Prof. Dr. Alexandre Luz Inkotte
Examinador

Prof.^a Dra. Maria José Carvalho de
Souza Domingues
Examinadora

Prof.^a Dra. Jane Iara Pereira da Costa
Examinadora

RESUMO

REINERT, Venilton. **O uso estratégico da Internet no planejamento de marketing:** uma perspectiva de empresas catarinenses, 2004, 238p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

A Internet vem sendo utilizada como ferramenta pelas empresas para executar diversas atividades mercadológicas e administrativas com a finalidade de atingir objetivos traçados no planejamento estratégico. As mudanças ocorridas no mercado pós-internet têm forçado as empresas a reavaliarem suas estratégias e, principalmente, a maneira de elas fazerem seus negócios e seu marketing. Todo este cosmo de mudanças conduz o mercado a uma órbita de reengenharia, onde é imperativo conectar-se às modernas mídias, principalmente à Internet, que tem revolucionado o marketing. Esta tese registra a fase atual de utilização da Internet pelas organizações de Santa Catarina, avaliando o processo decisório das empresas que utilizam estrategicamente a Internet, visando atingir seus objetivos de marketing. Os resultados mostram que as empresas adotaram a Internet como instrumento de trabalho, praticando o *benchmarking*, copiando e aprendendo com erros e acertos do exterior e de pioneiros no Brasil. Passaram por diferentes estágios, notadamente o da experimentação e o do amadurecimento. Verifica-se que o fator que as motivou a adotar estrategicamente a Internet foi o consumidor, seguido da modernidade, concorrência, economia e eficiência. Observa-se que o produto, o preço e a distribuição não são preocupações para essas empresas, ao contrário da comunicação, que é a principal delas. Dentre as atividades utilizadas, destacam-se o *CRM*, a propaganda, a promoção de vendas e o marketing direto. Também se pode perceber o interesse em usar ferramentas para desenvolvimento de uso do *b-to-b* com intermediários. A realização deste estudo resultou na elaboração de uma fonte sistematizada de consultas e em um conjunto de pressupostos construído com objetivo de orientar empresas de diversos setores a utilizar estrategicamente esta rede mundial de comunicação para atingir seus objetivos mercadológicos. Isto a partir de uma abordagem que contempla o marketing como ingrediente indispensável nas receitas de processos decisórios eficientes e eficazes.

Palavras-chave: planejamento estratégico, marketing, comunicação, Internet.

ABSTRACT

REINERT, Venilton. **The strategic use of the Internet in the companies marketing plan:** a perspective of the State of Santa Catarina's organizations, 2004, 238p. Thesis (Doctor degree in Production Engineering) – Program of Post-Graduation in Production Engineering, UFSC, Florianópolis.

Recently, companies have been using the Internet as a tool to reach market and administrative goals set in their strategic plan. These changes occurred after the Internet's introduction in the business world pushed organizations to review their strategic plans, especially the way they have been doing business and setting marketing strategies. These changes have caused such a significant impact that led the companies to an entire reengineering process. It is imperative for them to be connected in modern media, especially the Internet which has caused a revolution in the companies' marketing plan. It is necessary for business people to be alert because the changes are constantly occurring and the significant ones are in the way. Therefore, it is important to register the actual Internet's use phase in order to understand and track it because this kind of information is crucial for marketing managers during the decision process planning. This research registers the manner that Santa Catarina's organizations are using the Internet these days, it evaluates their decision process when using the Internet strategically to reach marketing objectives. The realization of this study resulted in a theoretical source built to offer subsidies to marketing managers who intend to use the web as a strategic tool to reach objectives set in the company's marketing plan.

Key words: production, strategic planning, marketing, communication, Internet.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<i>b-to-b</i>	<i>business to business</i>
CRM	<i>Customer Relation Management</i>
DMA	<i>Direct Marketing Association</i>
e-CRM	<i>Electronic Customer Management</i>
ICDT	<i>Information, Communication, Distribution and Transaction</i>
MCT	Ministério da Ciência e Tecnologia
NTC	Novas Tecnologias de Comunicação
NTI	Novas Tecnologias de Informação
SIAM	<i>Strategic Internet Application Model</i>
URL	<i>Uniform Resource Locator</i>
VCS	<i>Virtual Communication Space</i>
VIS	<i>Virtual Information Space</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 TEMA	10
1.2 JUSTIFICATIVAS	12
a) Contribuição	15
b) Relevância	16
c) Atualidade	18
d) Originalidade	20
e) Viabilidade	20
1.3 OBJETIVOS	21
1.3.1 Objetivo Geral	21
1.3.2 Objetivos Específicos	22
1.4 DELIMITAÇÕES DO ESTUDO	22
1.5 ESTRUTURA DA TESE	24
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	26
2.1 ESTRATÉGIA NO PROCESSO ADMINISTRATIVO GLOBAL E NA PERSPECTIVA MERCADOLÓGICA	26
2.2 INTERNET COMO ESTRATÉGIA DE MARKETING	33
2.3 O USO DO MARKETING NA INTERNET PELAS EMPRESAS	40
2.3.1 O produto na Internet	42
2.3.2 Distribuição	47
2.3.3 Promoção	49
2.3.3.1 CRM	51
2.3.3.2 Propaganda	56
2.3.3.3 Promoção de vendas	60
2.3.3.4 Relações Públicas	63
2.3.3.5 Marketing direto	65
2.3.4 Preço	70
2.4 SIMBIOSE DAS MÚLTIPLAS FUNÇÕES DO AMBIENTE VIRTUAL	72
3 METODOLOGIA	77
3.1 TIPO E MÉTODO DE PESQUISA	77
3.1.1 Roteiro da entrevista	82
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA	83
4 RESULTADOS	91
4.1 AS MUDANÇAS NO PROCESSO PRODUTIVO	91
4.2 ESTRATÉGIA NO PROCESSO ADMINISTRATIVO GLOBAL E NA PERSPECTIVA MERCADOLÓGICA	100
4.2.1 Concorrência	102
4.2.2 Consumidor	103
4.2.3 Modernidade	104
4.2.4 Fator financeiro	106
4.2.5 Eficiência	108
4.3 O USO DO MARKETING NA INTERNET	109
4.3.1 Produto e preço	109
4.3.2 Promoção	110
4.3.2.1 CRM	111
4.3.2.2 Propaganda	115
4.3.2.3 Promoção de vendas	118
4.3.2.4 Relações Públicas	120
4.3.2.5 Marketing direto	121
4.4 RECURSOS PARA O MARKETING NA INTERNET	122
4.5 SIMBIOSE	123
4.6 PROJEÇÕES	125

5 PRESSUPOSTOS PARA AVALIAÇÃO DO USO ESTRATÉGICO DA INTERNET POR EMPRESAS	129
5.1 O planejamento estratégico no processo administrativo: uma perspectiva mercadológica.....	130
5.2 O planejamento de marketing.....	132
5.3 A Internet como estratégia de marketing	133
5.3.1 Produto	134
5.3.2 Preço	134
5.3.3 Ponto de distribuição.....	135
5.3.4 Promoção	136
5.3.4.1 CRM.....	136
5.3.4.2 Propaganda.....	137
5.3.4.3 Promoção de vendas.....	138
5.3.4.4 Relações Públicas	138
5.3.4.5 Marketing direto.....	139
5.3.5 Vendas <i>on-line</i>	140
5.3.6 <i>Business-to-business</i>	140
6 CONSIDERAÇÕES	142
6.1 RECOMENDAÇÕES.....	148
REFERÊNCIAS	151
GLOSSÁRIO	156
APÊNDICE A – Roteiro para entrevista em profundidade	159
APÊNDICE B – Entrevista (E1)	163
APÊNDICE C – Entrevista (E2)	175
APÊNDICE D – Entrevista (E3)	180
APÊNDICE E – Entrevista (E4)	191
APÊNDICE F – Entrevista (E5).....	201
APÊNDICE G – Entrevista (E6).....	213
APÊNDICE H – Entrevista (E7)	224

1 INTRODUÇÃO

Na busca por resultados, as empresas desenvolvem processos produtivos setorizados, contendo, cada um deles, etapas distintas que, num conjunto planejado, organizado e controlado, resultam no produto desejado pela organização. Este produto, dependendo da eficácia da execução do processo, leva as empresas a atingirem os objetivos pré-definidos em seus planejamentos estratégicos. Na execução desses processos, as diversas atividades desenvolvidas pelas organizações envolvem, obrigatoriamente, a transformação de insumos, matérias-primas e informações em produtos acabados.

A transformação de insumos em produtos acabados é uma forma de se definir o processo de produção. Por exemplo, na produção do calçado, os diversos componentes, tais como o couro, os sintéticos, o prego, a lixa e o salto, são trabalhados e colocados juntos de uma forma programada que resulta no produto final que todos conhecem muito bem, o sapato. Porém, vale lembrar que, para definir o tipo de sapato a ser produzido, informações mercadológicas, tais como público-alvo, tipo de material, cores, altura e preço, são cruciais na decisão sobre o tipo de produto, para que ele tenha sucesso no mercado e conseqüentemente conduza a empresa a alcançar os objetivos previamente definidos. Logo, a matéria-prima utilizada na produção do sapato e as informações canalizadas à tomada de decisão sofrem modificações em suas origens, caracterizando um processo de produção.

O planejamento estratégico tem como objetivo principal traçar o futuro da organização, definindo ações (estratégias) que, postas em prática, tornarão a empresa competitiva e operante no mercado. Hendersen apud Montgomery e Porter

(1998, p. 5) define estratégia como sendo “a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa”.

Para o autor, o processo se inicia com o reconhecimento das características e dos potenciais da própria empresa, incluindo seu processo produtivo, sua estrutura de vendas, de pessoal, financeira e plano de marketing, e o que ela possui no momento, tais como posição no mercado, imagem da marca e relacionamento com o consumidor.

Montgomery e Porter (1998) complementam Hendersen, afirmando que o objetivo estratégico da empresa é encontrar uma posição no setor, onde ela possa se beneficiar ou se defender de forças que atuam de forma decisiva na competição pelo mercado. Essas forças, para eles, são o poder de barganha dos clientes e dos fornecedores, ameaças de novos entrantes, ameaças de produtos ou serviços substitutos. Assim, o desenvolvimento da vantagem competitiva definida por Hendersen se operacionaliza com o encontro de uma posição de defesa e benefício das forças citadas por Montgomery e Porter.

Para a definição de uma estratégia competitiva, deverão, obrigatoriamente, fazer parte do processo, alguns elementos básicos elencados por Montgomery e Porter (1998):

a) capacidade de compreender o comportamento competitivo como um sistema no qual competidores, clientes, dinheiro, pessoas e recursos interagem continuamente;

b) capacidade de usar essa compreensão para prever como um dado movimento estratégico vai alterar o equilíbrio competitivo;

c) recursos que possam ser permanentemente investidos em novos usos, mesmo se os benefícios conseqüentes só aparecerem em longo prazo;

- d) capacidade de prever riscos e lucros com exatidão e certeza suficientes para justificar o investimento correspondente;
- e) disposição de agir.

Hoje, porém, para uma execução racional e eficiente do planejamento estratégico, o gerenciamento do tempo constitui peça-chave para que a organização possa se manter viva e competitiva no mercado. De nada adiantaria aplicar os fundamentos apresentados por Montgomery e Porter (1998), se as informações necessárias para a decisão do processo chegassem depois que os concorrentes já estivessem executando as suas estratégias. Assim, tomando o tempo como peça vital no processo decisório, é possível observar que o mercado tem oferecido uma gama valiosa de ferramentas que facilitam e dão mais segurança na tomada de decisão. Dentre elas, a Internet tem se consolidado como uma das mais eficientes e rápidas na coleta e distribuição de informações.

1.1 TEMA

A Internet vem sendo utilizada como ferramenta pelas empresas para executar diversas atividades mercadológicas e administrativas com a finalidade de atingir objetivos traçados no planejamento estratégico. Nas atividades mercadológicas, as empresas utilizam a Internet para fazer vendas *on-line*, fortalecer o relacionamento com seus consumidores, lançar, testar e divulgar seus produtos, entre outras ações.

Nas atividades administrativas, as empresas recorrem à Internet para operacionalizar seus processos de recebimento de pedidos de produtos, que conseqüentemente levam à organização de sistemas de compra de matéria-prima, de faturamento, de custos, financeiro e outras atividades. Sheth et al (2002) salientam que a era da Internet mexeu profundamente na questão da produtividade dos recursos do marketing, os 4Ps – preço, produto, ponto de distribuição, e promoção –, levando-os para o primeiro plano. Os autores mencionam que o impacto da Internet é mais forte na função do marketing do que na da produção, porque o marketing tem maior potencial a aperfeiçoar, tanto na área de satisfação do cliente quanto na de eficiência de recurso.

As mudanças ocorridas no mercado pós-internet têm forçado as empresas a reavaliarem suas estratégias e, principalmente, a maneira de elas fazerem seus negócios e seu marketing. Nos negócios, a Internet colocou as empresas, clientes e fornecedores muito próximos. No marketing, esse espaço físico ficou menor ainda, porque, com a Internet, o consumidor passou a ter a possibilidade de “entrar” na empresa para buscar informações sobre produtos, preços, distribuição, e interagir, manifestando sugestões e opiniões.

Em outras palavras, os consumidores passaram de passivos compradores de produtos e serviços a consumidores ativos que decidem quais produtos/serviços as empresas devem colocar à sua disposição. Eles opinam sobre onde o produto deverá ser oferecido, quando, a que preço, em que formato e com que cores, além de oferecer outros dados que devem ser considerados e analisados como subsídios para a elaboração de estratégias relativas à produção e à comercialização. Resumindo, a Internet possibilita às empresas conhecer melhor o seu público-alvo e sua potencial clientela.

Nesta perspectiva, o presente trabalho buscou responder à seguinte questão: como as empresas vêm utilizando a Internet para atingir objetivos mercadológicos definidos no seu planejamento estratégico?

Na trajetória da pesquisa realizada, procurou-se verificar, primeiro, se as empresas estão utilizando a Internet como ferramenta para alcançar seus objetivos de marketing e, em seguida, investigar o quê e como elas estão fazendo para adaptarem suas estruturas à nova realidade mercadológica.

A realização deste estudo foi também motivada pela intenção de elaborar uma fonte sistematizada de consultas, capaz de orientar as organizações no sentido de utilizar estrategicamente esta rede mundial de comunicação para atingir seus objetivos mercadológicos. Isto a partir de uma abordagem que contempla o marketing como ingrediente indispensável nas receitas de processos produtivos eficientes e eficazes.

1.2 JUSTIFICATIVAS

A possibilidade de conhecer a história e de mudar o caminho da humanidade tem mobilizado o esforço e o trabalho de pesquisadores e pessoas dedicadas que ousam fazer aquilo que visualizam e encaram este vislumbre como um projeto concreto. As pessoas aqui referidas descobriram a luz elétrica, desenvolveram a máquina a vapor, criaram o computador, inventaram a Internet e assim por diante. Muitas dessas descobertas acarretaram mudanças no caminho que a humanidade vinha traçando. A revolução industrial, deflagrada a partir da invenção do tear, por

exemplo, traduz o impacto causado na civilização pelas criações humanas. Já o advento da máquina a vapor levou as empresas a alterarem completamente seu processo produtivo, passando de artesanal a industrial.

Com o processo industrial, as indústrias começaram a produzir em série, o que resultou em uma economia de escala, onde a preocupação principal passou a ser a produtividade e, mais adiante, a concorrência. Essas mudanças levaram as empresas a investir em máquinas e equipamentos modernos, em treinamento de pessoal e compra de tecnologias de ponta, a fim de ganhar produtividade e barrar seus concorrentes. As estratégias adotadas, conseqüentemente, tiveram que ser revistas e reformuladas totalmente para se adaptarem à nova realidade.

Na área do marketing na Internet, as diversas ferramentas empregadas no marketing tradicional, tais como vendas pessoais, publicidade, propaganda e promoção de vendas, começaram a ter presença ativa. A propaganda, que era feita de boca a boca, ganhou forma de anúncios na mídia. A promoção de vendas, que até então não existia, passou a fazer parte das atividades desenvolvidas pelos vendedores ambulantes, que adotaram descontos e aplicaram métodos de apregoá-los. As vendas pessoais precisaram se aperfeiçoar e as empresas, então, formaram seus departamentos de vendas.

As organizações contemporâneas das revoluções de séculos passados, assim como as de hoje, procuraram ser competitivas nos seus diversos setores. A fim de se manterem vivas num mercado altamente concorrencial, foram mudando radicalmente suas estratégias e buscando ganhar produtividade em todos os seus segmentos. Ao implementarem estas mudanças, as empresas estão, de acordo com a tese de Slack (1997), realizando um processo de produção, o que equivale a dizer

que todas as transformações ocorridas no mercado e que levaram empresas a alterarem suas estratégias também aconteceram através de um processo produtivo.

No mesmo contexto, as informações recebidas do mercado foram processadas e, inseridas num processo de decisão, geraram novas estratégias. Mais recentemente, a incorporação da Internet à rotina empresarial também provocou mudanças consideráveis no mercado. Esta rede mundial é definida, por especialistas em marketing, como uma revolução no que se refere ao acesso a informações, pois mudou o curso da história, na medida em que causou forte impacto sobre as tradicionais formas de negociação.

Todo este cosmo de mudanças conduziu o mercado a uma órbita de reengenharia, onde é imperativo se conectar às modernas mídias, acessar, selecionar e monitorar informações, identificando-as como *inputs* capazes de catalisar processos produtivos, a partir do momento em que são transformadas em estratégias (*outputs*). E também representa uma provocação ao pesquisador da área de marketing que se dispõe a desenvolver investigações para identificar como as organizações estão usando a Internet, numa abordagem estratégica para atingir seus objetivos mercadológicos.

Para justificar a realização desta pesquisa, com relação à contribuição, relevância, atualidade, originalidade e viabilidade, tanto para o meio acadêmico quanto para uso no mercado, consideram-se os seguintes pontos: a carência de bibliografia sistematizada; a intensificação de uso da Internet; a capacidade da rede mundial de computadores de mediar ações no campo mercadológico; as mudanças na forma de se trabalhar com a Internet depois do quebra-quebra das empresas “pontocom” no início do ano 2000; a necessidade de investigar as adaptações feitas por empresas brasileiras de métodos importados para uso da Internet e a exigência

cada vez maior do consumidor que conduz as organizações a buscarem formas eficientes de atendimento à sua clientela.

a) Contribuição

Cabe ressaltar que a importância do presente trabalho reside principalmente na intenção de oferecer uma contribuição às pesquisas que vêm sendo realizadas nesta área de estudo e que assumem grande valor, visto que cada vez mais o mercado necessita e exige informações e inovações em marketing para orientar sua produção no sentido da produtividade, da qualidade e da eficiência e eficácia de processos.

Propõe-se disponibilizar os resultados desta pesquisa a empresas de diversos setores, orientando-as na adoção de estratégias mercadológicas com uso da Internet, apresentando, como exemplos, as experiências das organizações envolvidas no trabalho. Pretende-se, com isso, auxiliar empresários a tornar mais eficaz a função da produção, a partir do uso eficiente de recursos tecnológicos para produzir bens e serviços que satisfaçam seus consumidores.

Os resultados desta pesquisa podem subsidiar o estabelecimento de políticas empresariais que visem não somente potencializar a capacidade produtiva da organização, mas também fortalecer a integração entre produtor e consumidor, de forma a repercutir positivamente nos balanços da empresa e no atendimento às necessidades e exigências do mercado.

Outro ponto a ser considerado se refere às mudanças na forma de se trabalhar com a Internet depois do quebra-quebra das empresas “pontocom” no início do ano 2000.

As empresas “pontocom” – aquelas que desenvolvem negócios exclusivamente na Internet – fizeram investimentos altíssimos no negócio, tais como a compra de uma inserção de 30 segundos de comercial de TV em horário nobre (final do campeonato de *football* americano, por exemplo) pelo valor de US\$ 1 milhão. Sem o retorno esperado, tiveram que repensar seus negócios. Esse momento foi denominado como o quebra-quebra das empresas “pontocom”. Foi também o momento em que os sonhos de empresários audaciosos se transformaram em frustrações pessoais e em falências.

O “quebra-quebra” teve como resultado não somente a adaptação das empresas para um uso mais racional da Internet. A experiência também permitiu às entrantes uma análise mais consistente do mercado virtual para identificar a viabilidade de negócios na rede.

É este aprendizado que a presente pesquisa investigou, considerando-se também como contribuição o estudo dos acertos das empresas em seus investimentos nos negócios virtuais e as mudanças ocorridas a partir dos fracassos.

b) Relevância

Há que se considerar também a intensificação de uso da Internet. Para sobreviver num mercado altamente volátil e competitivo, as empresas se lançam numa busca constante por diferenciais mercadológicos, capazes de captar novos consumidores e manter os já existentes. Este esforço requer tempo, dinheiro e habilidade.

Neste universo concorrencial, as Novas Tecnologias de Informação (NTC), notadamente a Internet, têm exercido um papel preponderante, pois elas otimizam as campanhas de marketing.

Segundo o instituto de pesquisa Jupiter Research, referenciado pelo Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT, 2001), a população de internautas da América Latina deve saltar para 77 milhões de usuários em 2005 e o mercado brasileiro contará com 9,8 milhões deles.

Especificamente com referência ao comércio eletrônico, a estimativa da Jupiter apud MCT (2001) é de que a América Latina supere, em 2005, a cifra de US\$ 8 bilhões, sendo que só o Brasil movimentará US\$ 4 bilhões.

As pesquisas também indicam que o crescimento do comércio eletrônico no Brasil tem acontecido de forma acentuada, justificando a intensificação de uso da Internet. De acordo com o MCT (2001), o consumidor virtual brasileiro movimentou cerca de US\$ 240 milhões em 1999 e US\$ 300 milhões em 2000 – incremento de 51%. Para 2003, o Ministério já previa uma cifra de US\$ 3,2 bilhões, ou seja, um acréscimo impressionante de 966,66% em relação a 2000.

É neste contexto de comunicação via computador que, para captar clientes com ajuda do marketing *on-line*, as empresas utilizam ferramentas como a propaganda, promoção de vendas, malas diretas (*e-mail marketing*), vendas *on-line* ou simplesmente colocam *web sites* no ar, disponibilizando informações sobre a empresa, seus produtos, sua filosofia. Já na manutenção da clientela, o *CRM on-line* tem se mostrado um dos recursos mais eficientes, porque permite que o consumidor entre na empresa, opine, solicite e determine procedimentos.

Classificada como uma NTC, a Internet surge num momento em que as empresas, mais do que nunca, precisam estar bem perto do seu consumidor para

mantê-lo na sua estrutura mercadológica. Atualmente, muitas organizações ainda vendem sua presença no *cyberspace* como diferencial mercadológico, porém, considerando-se que esta ferramenta está em processo de acelerada evolução, sua utilização passará, em curto espaço de tempo, a ser apenas mais um elemento do processo administrativo, a exemplo do planejamento e controle da produção (PCP), planejamento estratégico e planejamento de marketing.

Todos esses argumentos conduzem à constatação de que, muito em breve, a utilização da Internet como ferramenta de marketing não poderá mais ser concebida como vantagem competitiva, mesmo porque as estatísticas mostram que este uso, ao contrário de ser um diferencial, torna-se uma prática comum, ou seja, passa a ser um elemento de semelhança entre as empresas.

Diante deste quadro, ganham importância as pesquisas que tratam do uso da Internet na área do marketing, principalmente aquelas que buscam identificar as estratégias adotadas pelas organizações.

Classificado como um país emergente e com raras pesquisas nesta área, o Brasil adapta modelos importados em múltiplos setores e atividades, incluindo o marketing na Internet, mas este tema não figura na bibliografia especializada. Portanto, justificam-se as tentativas de reunir informações atuais sobre as particularidades das adaptações feitas pelas empresas brasileiras e aí também reside a importância deste trabalho.

c) Atualidade

Por ser um assunto relativamente recente, o uso estratégico da Internet no marketing ocupa tímidos espaços na literatura especializada. Além disso, as teorias

até hoje formuladas sobre este tema e disponíveis para consulta e uso por profissionais que desejam aplicá-los em seus planejamentos de marketing são fragmentadas, abordando apenas um ou poucos aspectos deste complexo universo do marketing na Internet. Pouco é conhecido sobre o papel dos novos atributos ou atividades associados à Internet e reconhecidos pelas organizações.

Recentemente, a ferramenta Internet tem instigado estudos voltados a compreender a relação entre marketing e Internet e o impacto da associação deles no desempenho das empresas. A respeito deste relacionamento, podem ser encontrados textos que enfocam as áreas de *Customer Relationship Management (CRM)*, propaganda e vendas, dentre outras. Mas as pesquisas sobre o uso estratégico das ferramentas do marketing através da Internet ainda são incipientes, mesmo com a rede mundial já fazendo parte da vida das empresas.

O assunto, do ponto de vista de estratégia na Internet, é muito atual e o aparecimento de um novo canal de marketing requer um teste das ferramentas estratégicas tradicionais para ver se elas ainda são aplicáveis. Mas muitos dos trabalhos recentes em *e-commerce* e *e-marketing* parecem ser relativamente fragmentados e não estratégicos. A contemporaneidade justifica a incipiência das investigações em torno desta matéria e a conseqüente carência de relatos. Faltam, nesta área de pesquisa, trabalhos que apresentem assuntos mais gerais em termos de organização e abordem o aspecto estratégico do *e-marketing*.

A carência da literatura da área e a alta temporalidade do tema contribuem para justificar o desenvolvimento da pesquisa realizada para este trabalho.

d) Originalidade

As empresas brasileiras não dispõem de pressupostos para avaliar o uso estratégico da Internet como meio de atingir objetivos mercadológicos, mesmo porque o tema é ainda bastante recente no Brasil e esta questão ainda não consta de fontes teórico-científicas. Cabe salientar a carência de literatura especializada e a não disponibilidade de informações consistentes sobre o assunto. É importante mencionar que grande parte da literatura consultada para o desenvolvimento desta pesquisa é estrangeira, devido à dificuldade de se encontrar material, elaborado por autores nacionais, disponível para uso de pesquisadores e empresas brasileiras.

Assim, este trabalho é original porque apresenta, aos gestores de empresas que utilizam a Internet, uma série de pressupostos que podem ser analisados e aplicados no planejamento de marketing das organizações para atingir objetivos mercadológicos.

e) Viabilidade

Com a introdução da Internet, mudanças significativas ocorreram na realidade das empresas. A rede mundial de computadores facilita a relação contínua de aprendizado entre vendedores e compradores e este relacionamento é fundamental para as empresas atingirem seus objetivos em longo prazo, e permite à empresa interagir com o consumidor, dirigindo, a ele, mensagens e produtos personalizados.

É importante observar que, neste contexto, o consumidor está redesenhando os negócios e mudando indústrias. As empresas reorganizam seus negócios sob o ponto de vista desse consumidor. Com base nesta realidade, a pesquisa buscou

investigar o que as empresas estão fazendo para responder satisfatoriamente às exigências de seus consumidores, no sentido de mantê-los fiéis à sua marca.

A velocidade com que a tecnologia se desenvolve gera aceleração nas inovações, obrigando as empresas a se adaptarem para permanecer no mercado. Essas mudanças têm transformado toda uma corrente de valores entre a indústria, distribuidores e seus consumidores, ou seja, a Internet tem revolucionado o marketing.

É preciso estar alerta, pois as novidades não cessam e outras mudanças significativas já estão a caminho. A velocidade com que as novidades da área acontecem leva a crer que, no momento da conclusão desta tese, novas ferramentas tenham sido criadas, assim como maneiras inéditas de utilizar a Internet pelas empresas. Por isso, é importante investigar e registrar a fase atual para entender toda a trajetória deste complexo e instigante processo que é a utilização da Internet nos planejamentos de marketing das organizações.

A viabilidade da pesquisa reside no fato de a grande maioria das empresas que compõem o universo de investigação já terem adotado estratégias de marketing e vendas com uso da Internet, o que facilita o acesso a informações e a análise de dados, por meio dos métodos e técnicas eleitos para este trabalho.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Avaliar o processo de decisão das empresas catarinenses que utilizam estrategicamente a Internet, visando atingir seus objetivos de marketing.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar as mudanças no processo de decisão das estratégias de marketing provocadas pela introdução da Internet.

- b) Levantar os critérios adotados pelas empresas para mudar suas ações de marketing, a partir da introdução da Internet, e os critérios utilizados atualmente para decidir as estratégias de marketing na Internet.

- c) Analisar as ações de marketing desenvolvidos pelas empresas com o uso da Internet.

- d) Indicar pressupostos para avaliação do uso estratégico da Internet por empresas, como meio de atingir objetivos mercadológicos.

1.4 DELIMITAÇÕES DO ESTUDO

A pesquisa teve como foco a identificação das mudanças no processo de decisão das estratégias de marketing das empresas, provocadas pela introdução da Internet. Dá-se ênfase aos critérios adotados pelas empresas para adequar seus planos de marketing aos novos recursos de comunicação, analisando também as particularidades destes planos nas organizações.

Determinados os limites do presente trabalho, cabe informar que o estudo não envolve o uso estratégico da Internet para o aumento de produtividade nas áreas de fabricação de produtos, administração financeira e de pessoal. A Intranet, que vem sendo adotada pelas organizações como forma de racionalização de trabalho, não é abordada, devido à sua característica de uso exclusivo interno das organizações.

O estudo aqui apresentado não inclui investigação específica sobre o uso da Internet para publicidade e propaganda, promoção de vendas, realização de vendas *on-line*, lançamento de novos produtos e o desenvolvimento de *benchmarking*, bem como sobre *CRM* e organização de bancos de dados. Também não inclui os planos de comunicação que envolvam assessoria de imprensa.

A delimitação deste estudo se justifica pela complexidade que envolve a questão do uso da Internet pelas organizações e a multiplicidade de desdobramentos investigativos que dela decorrem e que podem desembocar em inúmeras outras pesquisas. Nesta perspectiva, cada uma das ferramentas de comunicação que podem integrar planos de marketing e que estão articuladas à utilização da rede mundial de computadores se traduz em tema instigante e merecedor de investigação diferenciada.

A propaganda, por exemplo, assim como a promoção de vendas, realizada pela Internet, deve ser pesquisada de forma consistente e com único foco, a fim de que o pesquisador possa sofisticar sua investigação para identificar, reconhecer, caracterizar, interpretar e analisar os inúmeros e variados processos nela imbricados.

Uma ferramenta de comunicação constitui intrincada teia de idéias, planos, estratégias e ações que integram o complexo universo do marketing. Portanto,

promover estudos específicos sobre cada uma delas representa um convite e uma provocação para novas teses.

A retórica até aqui apresentada serve como argumento em defesa dos limites deste estudo, que não esgota as possibilidades de investigações sobre o uso estratégico da Internet pelas organizações para atingirem os seus objetivos mercadológicos. Muito pelo contrário, este trabalho pode indicar caminhos para muitas outras interessantes pesquisas que venham a contribuir com subsídios para que as empresas aumentem a eficiência e a eficácia dos seus processos decisórios e produtivos.

1.5 ESTRUTURA DA TESE

Esta tese é dividida em cinco capítulos. O primeiro apresenta o tema e as justificativas do trabalho, enfatizando os aspectos contribuição, relevância, atualidade, originalidade e viabilidade. Também revela os objetivos e as delimitações da pesquisa desenvolvida.

O segundo capítulo reúne informações técnico-científicas sobre a importância da estratégia no processo administrativo global e na perspectiva mercadológica, a Internet como estratégia de marketing e o uso do marketing na Internet pelas empresas.

No terceiro capítulo, revela-se a metodologia utilizada, que consiste na realização de pesquisa exploratória (bibliográfica) para construir a parte textual e

aplicação da técnica de coleta de dados, denominada entrevista em profundidade, dentro do método de pesquisa qualitativa-descritiva.

Já o quarto capítulo mostra os resultados da investigação científica realizada, fornecendo informações que caracterizam o processo decisório das empresas ao utilizar a Internet como ferramenta de comunicação para atingir objetivos mercadológicos. Revela as estratégias adotadas pelas organizações no uso da rede, as formas como elas desenvolvem o marketing na Internet e os recursos alocados para este fim.

Por último, são explicitadas as conclusões do pesquisador e suas recomendações para as empresas interessadas em adotar ou dinamizar o uso da rede em seu planejamento de marketing, incluindo a apresentação de pressupostos considerados relevantes para tornar este uso mais eficiente e eficaz.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo reúne informações técnico-científicas coletadas em referências das áreas de Engenharia de Produção, Marketing e Comunicação, com ênfase para as Novas Tecnologias de Comunicação (NTC).

Inicia-se abordando a importância da estratégia no processo administrativo global e na perspectiva mercadológica para, em seguida, enfatizar a Internet como estratégia de marketing.

Discorre-se sobre os benefícios da rede mundial de computadores e o uso do marketing na Internet pelas empresas, incluindo dados relevantes a respeito do produto na Internet, a distribuição, a promoção – enfatizando as seguintes ferramentas: *CRM*, propaganda, promoção de vendas, Relações Públicas (RP), marketing direto – e o preço.

Também destaca-se a simbiose das múltiplas funções do ambiente virtual, salientando-se que as empresas estão sendo compelidas a explorar a sinergia entre operações *on-line* e *off-line* na busca de maneiras criativas de fidelizar clientes.

2.1 ESTRATÉGIA NO PROCESSO ADMINISTRATIVO GLOBAL E NA PERSPECTIVA MERCADOLÓGICA

Na tentativa de manter e buscar uma posição neste mercado volátil e altamente competitivo, as empresas têm sido obrigadas a rever conceitos e valores

para se adaptarem a uma nova situação mercadológica. Informações tais como o hábito de compra do consumidor, valor gasto por ele na compra, localização geográfica de sua residência, entre outros, que algumas vezes passavam despercebidas pelas organizações, hoje são preciosidades que empresa nenhuma pode ignorar.

Essas exigências do mercado têm levado as empresas a inovar suas formas de coletar informações sobre o consumidor, a concorrência e as mudanças impostas pelos governos e pela sociedade para poderem competir. A implantação de um sistema de código de barras, por exemplo, tem ajudado as organizações neste sentido. O sistema permite captar informações sobre o consumidor, construir um banco de dados detalhado sobre ele e manter um sistema de informações de marketing atualizado, além de facilitar a tomada de decisão.

Wright; Kroll; Parnel (2000) comentam que as empresas existem dentro de uma complexa rede de forças ambientais e que elas são afetadas por tendências e sistemas político-legais, econômicos, tecnológicos e sociais que formam o macro-ambiente das empresas. Para eles, essas forças são muito dinâmicas e suas constantes mudanças criam milhares de oportunidades e ameaças ou restrições para os administradores estratégicos.

Neste sentido, decidir qual a estratégia correta tem exigido das organizações grandes esforços na tentativa de processar e analisar informações do mercado, porque administrar uma empresa em um ambiente de mudanças rápidas exige julgamentos críticos e minuciosos. O momento requer habilidade por parte das empresas em reconhecer essas mudanças e aplicar ações para transformá-las em oportunidades. Esse reconhecimento e a aplicação dessas ações, transformando

situações difíceis em saídas lucrativas para a empresa, são definidos como estratégia por Wright; Kroll; Parnel (2000).

Hoje, mais do que nunca, a definição de estratégias bem fundamentadas deixou de ser um luxo, passando a ser uma necessidade. Tavares (1991, p. 166) complementa, dizendo que a escolha de uma estratégia “deve corresponder à seleção da alternativa que melhor combinar tempo, risco e recursos de maneira compatível com os estilos de gestão e valores da organização para assegurar a consecução dos seus objetivos”.

O entendimento, a decisão e o uso da estratégia constituem objeto de estudo de vários autores desde que planos estratégicos eram aplicados exclusivamente para fins de guerra. Porém, na medida que as empresas descobriram a eficácia deles no desempenho de suas atividades, elas foram adotando e aperfeiçoando este recurso para melhor enfrentar a competição. Este interesse motivou intensas pesquisas que buscaram entender mais claramente a sistemática e a aplicação de estratégias em diversas áreas, como engenharia, saúde, informática, comunicação e administração.

Dentro das referidas áreas, o uso da estratégia é geralmente estudado, relacionando-a ao processo administrativo global da empresa e observando mais precisamente o planejamento estratégico. Neste caso, o planejamento foca objetivos em longo prazo, definindo a missão da empresa que conduzirá a conduta de cada um dos setores da organização.

A estratégia também é estudada por meio de uma análise de âmbito mercadológico que aborda o seu uso no marketing – algumas vezes estratégias para aplicação em curto prazo que têm por objetivo criar ações para enfrentar a concorrência e satisfazer o consumidor.

Ao tratarem da concepção genérica de estratégia, Ansoff e MacDonnell (1993, p. 73) dizem que ela “surgiu como uma ferramenta para orientação da dinâmica organizacional” e que uma organização eficiente é aquela que “desperdiça poucos recursos organizacionais para conseguir os seus objetivos (Id., Ibid., p. 86).

Wright; Kroll; Parnel (2000) mostram que a estratégia se refere aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização. Certo e Peter (1993, p. 17), por sua vez, definem estratégia como “um curso de ação com vistas a garantir que a organização alcance seus objetivos. Formular estratégias é, então, projetar e selecionar aquelas que levem à realização dos objetivos organizacionais”.

Na mesma linha de pesquisa, Pires (1995, p. 21) salienta:

Decisões estratégicas determinam a direção global de uma empresa sob a luz das mudanças previsíveis e imprevisíveis do seu ambiente competitivo. Também delineiam os amplos limites dentro dos quais a empresa deve atuar, estabelecer os recursos que lhe serão alocados e como eles serão alocados.

Ao conceber estratégia como uma função precípua do planejamento estratégico em criar condições para o crescimento equilibrado da empresa, Gracioso (1996) ressalta que uma decisão estratégica é toda aquela que resulta numa maneira nova de distribuir ou utilizar recursos básicos da empresa.

Na perspectiva mercadológica ou de marketing, a preocupação principal é trabalhar bem perto do mercado, tentando entendê-lo e melhor satisfazer os consumidores que dele fazem parte.

Sobre este aspecto, Certo e Peter (1993) afirmam que o ambiente precisa ser analisado para que a empresa possa determinar a diretriz organizacional e que, tão logo ela seja estipulada, a administração seja capaz de traçar cursos alternativos de ação e realizar um esforço informado para assegurar o sucesso da organização.

Para eles, o enfoque central da estratégia organizacional é “como lidar satisfatoriamente com a concorrência” (Id., Ibid., p. 17).

A abordagem mercadológica é também tratada por Ansoff e MacDonnell (1993) que a definem como um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento do consumidor de uma organização. Interessante contribuição a esta teoria é oferecida por Gracioso (1996) que, falando de administração estratégica, ressalta que seu objetivo é criar condições para que a empresa opere com eficácia diante de ameaças ou restrições ambientais e possa também capitalizar as oportunidades oferecidas pelo ambiente.

Segundo Montgomery e Porter (1998, p. 5), estratégia é “a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa”. Os autores salientam que o objetivo estratégico da empresa é encontrar uma posição no setor onde ela possa melhor se defender contra ameaças de novos entrantes, poder de barganha dos clientes, ameaça de produtos ou serviços substitutos, poder de barganha dos fornecedores, ou influenciar estas forças a seu favor.

Especificamente com relação às estratégias de marketing, estudos têm sido conduzidos com o objetivo de oferecer subsídios para as empresas melhorarem seus desempenhos e se tornarem mais competitivas. Eles apresentam técnicas de entendimento do consumidor, de *benchmarking*, de uso racional do *mix* de marketing e assim por diante. A respeito desta questão, Varadarajan e Yadav (2002, p. 309) destacam:

A estratégia de marketing como um campo de estudo está primariamente preocupado em entender, explicar e prever o comportamento das empresas no mercado no sentido de alocar recursos para facilitar o alcance da vantagem competitiva no contexto em que a mesma está inserida.

Os autores complementam, explicando que, no aspecto de competitividade, a estratégia tem a preocupação imperativa de como alocar recursos à sua disposição para alcançar e manter uma defesa competitiva e uma posição de vantagem no mercado. Assim, uma estratégia de marketing competitiva foca a maneira com que a empresa deve alocar recursos de marketing para facilitar o alcance e a manutenção da vantagem competitiva no mercado.

Wright; Kroll; Parnel (2000), analisando como as estratégias de marketing têm sido usadas, mencionam que a competição se manifesta na forma de cortes de preços, batalhas publicitárias, introdução de novos produtos ou reformulação dos já existentes e melhorias no atendimento aos clientes e nas garantias. Certo e Peter (1993, p. 399) oferecem interessante suporte a Wright e seus colegas:

Na área do marketing, o projeto de estratégias de promoção inclui a seleção do mix adequado de ferramentas promocionais para acompanhar objetivos específicos. Quatro tipos de ferramentas de promoção podem ser usadas para informar, persuadir e lembrar os consumidores ou compradores industriais: propaganda, promoção de vendas, publicidade e venda pessoal.

As abordagens dos estudiosos a respeito do marketing estratégico convergem para a constatação de que a observação do mercado e suas mudanças são pontos cruciais na tomada de decisão para levar uma empresa ao sucesso. Portanto, pode-se assumir que a mudança do comportamento do consumidor, a concorrência, os fatores incontrolláveis pela organização (aspectos políticos, legais e climáticos) e a inovação tecnológica são pontos de vigília neste mercado em constante transformação. Assim, observar, acompanhar e tomar decisões com base nas mudanças ocorridas são papéis dos gerentes de marketing das empresas.

Neste sentido, a inovação tecnológica tem, por um lado, ajudado positivamente os gerentes no processo de decisão mercadológica, uma vez que ela disponibiliza ferramentas para coletar e analisar dados com mais rapidez e

segurança. Por outro, ela tem exigido, dos gerentes, uma velocidade maior na tomada de decisões, já que as mudanças ocorrem muito rapidamente. Assim, o tempo passou a ser imprescindível neste jogo de manutenção e avanço de mercado.

Stalk apud Montgomery e Porter (1998), referindo-se à velocidade dos acontecimentos no mercado, adverte que o tempo é uma vantagem-chave e que as formas como as empresas líderes de mercado gerenciam o tempo – na produção, no desenvolvimento e lançamento de novos produtos, em vendas e em distribuição – representam as mais poderosas novas fontes de vantagem competitiva.

No que se refere às mudanças tecnológicas, Certo e Peter (1993, p. 79) já mencionavam esta tendência em 1993, quando falavam que “com o advento de inovações tecnológicas, como o computador e robôs comerciais, as tecnologias começaram a ser enfatizadas dentro do processo de planejamento estratégico de praticamente todas as organizações”. Eles consideram inovação qualquer mudança feita para melhorar métodos de condução dos negócios organizacionais.

Reforçando o que foi dito por Certo no início dos anos 1990, Wright; Kroll; Parnel (2000) salientam que as inovações tecnológicas afetam as operações de uma empresa, bem como seus produtos e serviços.

Os recentes avanços tecnológicos em computadores, robótica, lasers, redes de satélites, fibras óticas e outras áreas relacionadas proporcionaram importantes oportunidades de melhorias operacionais. Fabricantes, bancos e varejistas, por exemplo, utilizaram esses avanços na tecnologia da computação para realizar suas tarefas tradicionais a custos mais baixos e com níveis mais altos de satisfação dos clientes. A mudança tecnológica pode dizimar empresas existentes e até mesmo, setores inteiros, já que a demanda passa de um produto para outro (Id., Ibid., p. 54).

Entre as revoluções tecnológicas assimiladas pelas organizações, podem ser citados os movimentos causados nas empresas com a chegada do *fax machine*, com a introdução das máquinas fotocopadoras, com a adoção do computador e a

tecnologia *desk top publishing*. E mais recentemente, a teia de comunicações que está agitando o mundo dos negócios, a Internet.

Fiore (2000) menciona que a Internet é uma mídia com características próprias e que as empresas que desejam trabalhar com *e-business* terão que aprender como usar esta nova tecnologia em maneiras que nunca foram usadas no mundo real. Ele continua dizendo que, para capturar a atenção do consumidor, as *e-business* precisam “entender como se posicionar no mercado através de todos os canais de contato, não somente através do *web site*, mas também utilizando catálogos, *telemarketing* e *call centers*” (FIORE, 2000, p. 8, tradução nossa).

A Internet, hoje, faz parte da vida das organizações como um elemento fundamental para o desempenho de suas atividades no mercado. Seu uso tem sido feito para atender diversas necessidades das empresas. Elas a utilizam como meio de comunicação entre seus diversos setores, como forma de se relacionar com o consumidor, como mídia para veicular informação sobre seus produtos e serviços e como forma de vender seus bens. Neste universo de múltiplas possibilidades de uso da Internet, as empresas percebem que, como elemento estratégico para alcançar seus objetivos, esta rede exerce um papel importante. Por ser uma ferramenta nova e representar um convite a diversas experimentações, a Internet sofreu e continua sofrendo alterações no seu uso.

2.2 INTERNET COMO ESTRATÉGIA DE MARKETING

Nas últimas três décadas, proliferaram-se os produtos baseados em novas tecnologias de informação relacionadas com a computação, telecomunicação,

automação e robótica. Pontes (1999) sublinha que, impulsionadas pelos avanços científicos, essas tecnologias estão induzindo importantes transformações no ambiente organizacional das empresas, pois interferem diretamente na formulação das estratégias de negócio.

“A história empresarial mostra que as empresas estão sempre mudando, buscando sua adaptação, a fim de responder de maneira satisfatória às exigências do seu ambiente e acompanhar a evolução da sociedade para ter sucesso”, afirma Andrade (2002, p. 50), salientando que, com as tecnologias da informação incorporadas, os fluxos da informação na empresa tendem a tornar-se mais efetivos em virtude da elevação da capacidade de coletar, estocar, processar e transferir informações. Isto, de acordo com Noronha apud Andrade (2002), torna possível a obtenção de uma maior velocidade na comunicação, redução no prazo das respostas às variações dos ambientes externos e internos, melhoria na tomada de decisão, enfim, um aumento da eficiência organizacional em vários aspectos.

A protagonista do mais recente capítulo da história da tecnologia é a Internet. Ela é capaz de aumentar a velocidade e a eficácia do acesso à informação de qualquer empresa, assim como expandir suas habilidades de comunicação, constituindo “uma poderosa ferramenta facilitadora da comunicação global entre pessoas e instituições” (ANDRADE, 2002, p. 55).

No mundo inteiro, as empresas introduziram o uso da Internet em suas atividades, entre o final da década de 1980 e início dos anos 1990, seguindo o modelo da “corrida do ouro” como estratégia clara.

Segundo Angehrn (1997), esta primeira fase da penetração da Internet nos negócios permitiu às empresas descobri-la como uma ferramenta eficiente, um suporte para a inteligência da organização e para melhorar a qualidade das

informações internas e dos sistemas de comunicações, utilizando a Intranet. Já a segunda fase é caracterizada como a busca pelo retorno do investimento, através de resultados mensuráveis ou da redução de custos e também por meio do desenvolvimento de uma estratégia clara, alinhada com os objetivos específicos e valores da empresa, para guiar de forma sistemática a identificação do tipo ou variação de produtos e serviços a serem desenvolvidos ou redesenhados sob a luz da Internet.

O autor considera esta segunda etapa a fase madura da aplicação da Internet, referindo-se ao modelo “*ICDT – Information, Communication, Distribution and Transaction*” (ANGEHRN, 1997, p. 361), pelo qual as empresas desenvolvem atividades relacionadas a cada um destes componentes e, articulando-as, estabelecem planos estratégicos de marketing.

Tigre apud Andrade (2002, p. 55) acrescenta que, através de uma rede aberta como a Internet, “é possível avançar na integração das cadeias produtivas e coordenar atividades de desenvolvimento, produção, comercialização e distribuição de produtos e serviços”.

Neste contexto organizacional pautado pela agilidade das tecnologias de informação e comunicação, começou a ganhar ênfase o marketing eletrônico, cuja ascensão é atribuída, por Varadarajan e Yadav (2002), aos seguintes fatores:

- a) informações mais ricas no ambiente transacional;
- b) menor busca de informações por parte dos consumidores devido à quantidade de informações disponíveis;
- c) diminuição das diferenças em possuir informações entre o vendedor e o comprador;

- d) maior separação temporal entre o tempo de compra e o tempo de posse do produto físico comprado no mercado eletrônico.

Apesar dos propagados benefícios da Internet para as empresas que desenvolvem estratégias mercadológicas, Kiang et al (1999) ponderam que não existe um método de sucesso provado que ajude os administradores a avaliar o quanto benéfico pode ser o marketing na Internet, antes de comprometerem um investimento de capital substancial nesta área, e a identificar os possíveis riscos de interferência nos canais atuais.

Embora o marketing na Internet tenha explodido nos últimos anos, a maioria das empresas o tem usado principalmente para propaganda ou para promover a imagem corporativa – poucas têm utilizado totalmente o poder desta modalidade para fazer transações.

A respeito deste assunto, Foust et al (2000) analisam que, reconhecendo o sub-aproveitamento das potencialidades da Internet como ferramenta do marketing, muitas empresas, mais recentemente, estão abraçando um modelo totalmente novo de negócios e adotando o modelo inovativo e revolucionário mais encontrado no Vale do Silício, ou seja, mais tecnológico do que glamouroso.

Os autores dizem que o modelo utilizado na *Madison Avenue*, baseado nas regras da propaganda, não é mais aquele que as empresas estão procurando empregar. Para entender melhor os consumidores, especialmente os jovens, e colocar seus produtos rapidamente no mercado, as organizações vêm dando ênfase a temas específicos, à velocidade, ao uso efetivo de *data-mining* e a estratégias de *marketing on-line* inteligentes.

A Internet pode, de acordo com Bandvopadhyav (2001), ser usada para executar funções de marketing em três níveis: fornecer informações relacionadas à empresa e seus produtos, conduzir transações e permitir aos consumidores reservar produtos com entrega através do correio tradicional ou serviços especiais e conduzir transações e fornecer a entrega física de produtos.

Mas o autor recomenda que, diferentemente das organizações referidas por Foust et al (2000) – que atuam em ambientes mercadológicos mais desenvolvidos– empresas inseridas em mercados emergentes devem priorizar as funções de marketing de disseminar informações sobre a empresa e produtos, ao invés de conduzir transações e entregas físicas de produtos a consumidores.

Contrariando quem considera que o marketing *on-line* exige ferramentas muito mais sofisticadas que o marketing tradicional, Brito (2002) evidencia que elas são as mesmas para os dois casos, porém, há a necessidade de adaptá-las para as características específicas da Internet. Ele conclui que as principais ferramentas utilizadas pela empresa são o *site* (endereço eletrônico onde a empresa busca cumprir seus objetivos na Internet) e o *e-mail* (correio eletrônico utilizado na estratégia de comunicação e como instrumento de marketing direto).

Merrilees (2001) confirma que as ferramentas e os conceitos utilizados nas empresas reais são também aplicados a empresas *on-line*, portanto, comuns aos dois tipos de marketing: o tradicional e o virtual, mas ressalta que a grande diferença consiste nos modos de utilização.

A descoberta mais importante é que as tradicionais ferramentas do marketing estratégico, incluindo estratégias genéricas de marketing, posição competitiva no mercado [...] e *capabilities*, são prontamente usáveis no ambiente do marketing *on-line* (Id., *ibid.*, p. 38, tradução nossa).

Ele apresenta um conjunto de conceitos que podem ser usados para avaliar e/ou desenvolver uma estratégia de marketing por uma empresa, composto por: uma estratégia geral de marketing com ênfase em diferencial, estratégia de marketing genérica, posição competitiva no mercado, pontos fortes e fracos, uma vantagem competitiva sustentável ou sustentada, capacidade de suporte, o *mix* de marketing, incluindo os 4Ps e a marca da empresa. Diz ainda que cada componente deve ser coordenado e integrado holisticamente.

Numa análise sobre o comportamento de empresas “pontocom”, Fiore (2001) também constata que é imperativa a adaptação do marketing tradicional aos ditames das novas tecnologias e dos novos comportamentos dos consumidores.

Passar de tijolos para cliques foi apenas uma forma de aperfeiçoar o que veio antes – um novo canal empregado a velhos conhecimentos. Então não é surpresa que apenas transferir os conceitos de marketing da velha economia para a Internet não funcionaria. A Internet é um meio próprio e o e-business terá de aprender como usar esta nova tecnologia sob formas nunca usadas nos negócios do mundo real. A primeira geração de e-commerce está chegando ao fim. A próxima geração está surgindo. As empresas agora devem sair da fase de reivindicar territórios e passar para a fase de defendê-los e agarrá-los (FIORE, 2001, p. 9).

O conselho de Fiore serve não somente para as *e-business*, mas igualmente se aplica a qualquer organização interessada em usar a Internet como ferramenta mercadológica. Huizingh (2003), no seu *Strategic Internet Application Model* (SIAM), enfatiza quatro opções de uso estratégico da Internet: para adicionar interação ao produto ou serviço, para oferecer valores aos consumidores atuais, atrair novos consumidores e reestruturar o canal de distribuição.

Giovannini (2001) corrobora o argumento de que a Internet possibilita a criação de novos modelos de negócios e tem potencial de alterar a forma pela qual os atuais negócios são conduzidos tradicionalmente.

Em suas pesquisas sobre o nível de transformação que o sistema 4Ps (preço, produto, ponto de distribuição e promoção) experimentou, a partir da utilização da Internet pelas empresas, Soumitra e Segev (1999, p. 470) fazem referência ao acréscimo do C (consumidor) nesse esquema, que passou a ser conhecido como 4Ps + C. Eles afirmam que, mesmo com a interatividade em tempo real e a conexão global através da Internet, “as transformações no geral são pobres” (tradução nossa). Constataram, na virada do século XX para o XXI, que as empresas possuem um longo caminho a percorrer para explorar o potencial de transformação da Internet, “com exceção do item relacionado ao relacionamento com o consumidor” (p. 475).

Segundo análise dos autores, as empresas, na época da pesquisa por eles desenvolvida, vinham repensado seus modelos de negócios para tirar vantagem da capacidade de interatividade e conectabilidade da Internet. Muitas estavam paradas no primeiro estágio de exploração da Internet, somente publicando informações sobre a empresa e seus produtos. Poucas haviam entrado para o estágio seguinte de conduzir negócios. Menos ainda eram as empresas que se moveram para o terceiro estágio, que consiste na adaptação dos negócios para o *cyberspace*.

Bem mais recente é a publicação de Wind e Mahajan (2003) que também tratam da mudança que ocorreu no marketing com a entrada da Internet e discutem as fases por ela vivida.

A primeira era envolveu um exagero crescente sobre como a Internet mudaria tudo e rapidamente geraria enorme riqueza para aqueles que dominassem esse poder. A segunda envolveu a busca pelo culpado, quando a bolha de investimentos estourou e tornou-se evidente que extrair valor dessa nova tecnologia era muito mais difícil do que se previa. A terceira mostra que esta é a fase da convergência, onde essa convergência significa mais do que a fusão de tecnologias diferentes (TV, computador, comunicação sem fio, assistentes digitais pessoais) ou a combinação de canais (como o modelo tradicional e *on-line*) (WIND; MAHAJAN, 2003, p. 217).

Os autores complementam, assegurando que, na terceira fase, as empresas precisam se concentrar no âmbito do consumidor, considerando as novas possibilidades criadas pela tecnologia e o comportamento humano, numa associação que determinará a forma de uso da Internet e de outras novas tecnologias. Este fenômeno, eles denominam “marketing de convergência”, um marketing que “amadurece durante uma época na qual o cliente tem mais poder, existe interconectividade, ocorre uma customização crescente, os processos são impulsionados pelo cliente e as comunicações são interativas” (WIND; MAHAJAN, 2003, p. 217).

As organizações precisam reconhecer que a Internet inverteu as prioridades do marketing e sua ascensão alterou o equilíbrio de poder, colocando tecnologias e ferramentas à disposição dos clientes que, com mais poder, começaram a encontrar sua próprias informações, criando comunidades e fazendo exigências de mudança no preço, no atendimento e em outras estratégias das empresas. “O fluxo foi revertido. Ao mesmo tempo, as empresas se prepararam para esse novo desafio com tecnologias sofisticadas direcionadas à prospecção de dados e à personalização” (WIND; MAHAJAN, 2003, p. 218).

2.3 O USO DO MARKETING NA INTERNET PELAS EMPRESAS

As oportunidades abertas pelas novas tecnologias de informação (NTI), especialmente a Internet, são abordadas por Giovannini (2001), que relaciona os seguintes benefícios da rede: redução dos custos de compra, venda e

administração; melhoria da administração da cadeia de suprimento e do gerenciamento de estoques; ampliação do mercado (encurtamento e até eliminação de distâncias) e da demanda; aumento do valor fornecido ao cliente; melhoria da comunicação com os clientes (divulgação dos produtos, solução de problemas, identificação de necessidades, criação da fidelidade do consumidor).

Diante deste novo contexto, como as empresas vêm utilizando as ferramentas estratégicas para atingir seus objetivos mercadológicos na Internet? Esta questão tem pautado investigações que colocam o uso da Internet pelas empresas como foco principal. O que as pesquisas mostram é que o conjunto dos 4Ps + C, citado por Soumitra e Segev (1999), tem sido analisado de forma segmentada, ou seja, cada pesquisa disponível para consulta se concentra em apenas um ou no máximo dois elementos.

Assim, encontram-se estudos relacionados ao desenvolvimento de produto para Internet, ao sistema de distribuição e logística, à discussão sobre os preços na rede. Quanto ao item P da promoção, estudos mostram resultados sobre o uso da propaganda, promoção de vendas, *CRM*, ou seja, a maneira de se comunicar e se relacionar com o consumidor.

As conseqüências de mudar um ponto de venda para o *cyberspace* têm constituído o foco de pesquisadores como Cheung et al (2003), que apontam, como uma delas, a possibilidade de disponibilizar uma tremenda quantidade de informações aos consumidores a um custo baixo. Porém, segundo eles, os consumidores, que estavam acostumados a uma limitada variação de oferta de produtos, devido a fatores físicos e temporais, estão agora enfrentando o que eles identificam como “um problema de excesso de informações” (p. 232).

Para o trio de pesquisadores, uma maneira eficiente de aumentar a satisfação do consumidor e conseqüentemente sua lealdade é ajudá-lo a identificar produtos de acordo com seu interesse.

2.3.1 O produto na Internet

Um dos focos das pesquisas é o produto e, a respeito dele, Wind e Mahajan (2003, p. 219) afirmam que toda a definição está se alterando, pois “existe uma convergência de produtos físicos e digitais e a junção de produtos e serviços em uma experiência global do cliente. A habilidade do cliente para configurar o produto significa uma maior interação antes da compra”.

Sobre os produtos que podem ser distribuídos via Internet, Angehrn (1997) diz que a primeira categoria para colocação no espaço de distribuição virtual reúne os produtos que podem ser digitalizados e transmitidos através de redes de computador, como livros eletrônicos, artigos, fotos, música digital e todos os tipos de *software e electronic datas*.

Como os consumidores atuais estão cada vez mais informados e exigentes, Huizingh (2003) recomenda, às empresas, continuamente incrementar a atratividade de seus produtos e serviços para prevenir que seus consumidores troquem de fornecedor. Quando o mercado fica saturado e a competição aumenta, a necessidade de agregar valor ao produto se torna inevitável para manter o mercado.

No que diz respeito à interatividade com o produto, o autor comenta que existem várias maneiras de interagir, dependendo das características do produto.

Ressalta que as maiores oportunidades de adicionar interatividade estão nos itens que podem ser digitalizados. Ele cita os mesmos produtos referidos por Angehrn (1997): livros, música e assim por diante. E dá como exemplo a Enciclopédia Britânica, que hoje só está à disposição dos consumidores na edição digitalizada. “Os produtos com a possibilidade de serem digitalizados oferecem considerável potencial para a sua customização, inovação e melhoramento” (VARADARAJAN; YADAV, 2002, p. 305).

Para produtos que não podem ser digitalizados, Huizingh (2003) menciona que a customização pode ser a maneira de adicionar a interação – as empresas oferecem componentes que os consumidores podem combinar e fazer um produto específico, personalizado. No Brasil, é o caso do automóvel Celta, da Chevrolet. A montadora disponibiliza as peças na Internet e permite ao consumidor fazer a composição do carro que deseja comprar.

O mesmo recurso é colocado para consumidores de móveis, pizzas e roupas, entre outras mercadorias, por grande número de fornecedores que aderiram à rede. Assim, o consumidor escolhe o produto dentro de uma infinidade de oferta. Nesse processo de escolha, segundo Soumitra (1999), a imitação e a diferenciação não são relevantes.

Uma empresa “pontocom” pode, no entendimento de Neuborne apud Bertsch et al (2002), obter bons resultados mercadológicos de sua plataforma *on-line*, especialmente quando benefícios únicos são integrados nos seus produtos e serviços oferecidos na net. Ele exemplifica com a velocidade de acesso, transação e entrega, paralela à possibilidade de criação de um senso de comunidade, através da troca de informações de consumidor para consumidor e de *links* interativos entre empresa e consumidor.

Sobre esta questão, Bertsch et al (2002) recomendam que as *e-tailers* devem integrar recursos na plataforma dos produtos ao invés de oferecer benefícios periféricos. Exemplo colocado pelos autores é a *amazon.com*, que oferece informações, tais como opiniões de críticos e outras pessoas, sobre determinado livro, colocando-as diretamente no produto principal, ao invés de abrir um *link* com críticas e opiniões sobre determinada obra.

Sintetizando a teoria de Bertsch et al (2002, p. 52), “as *e-tailers* podem se diferenciar dos competidores tradicionais, e até mesmo de outras empresas ‘pontocom’, oferecendo informações mais profundas sobre o produto ou serviços extras ao consumidor”. Segundo eles, algumas empresas oferecem *e-mails*, *web pages* pessoais, *chat rooms*, notícias atuais ou informações sobre o tempo, mapas de viagem e notícias de esporte gratuitamente. Para fornecedores e revendedores, poderá ser oferecido acesso *on-line* a informações da empresa por uma externa *network* privada.

Numa análise sobre a apresentação de produtos em mídias como a Internet, Quick apud Citrin et al (2003) adverte que os *experts* estimam que mais de 12% das compras *on-line* irão retornar, devido a informações inadequadas, incompletas ou insatisfatórias sobre o produto, o que resulta na seleção e compra da mercadoria errada.

Phillips apud Citrin et al (2003) diz que as empresas se baseiam na habilidade do consumidor em processar informações somente verbais e visuais, quando é a natureza multissensorial do consumo que motiva a exploração, o entendimento de aspectos não-verbais e não-visuais da avaliação do produto e, conseqüentemente, leva à decisão de compra.

Se a falta da variação de experiência sensorial constitui elemento que impede o consumidor a usar a Internet para compra, pode-se inferir que, no processo de

decisão de compra de produtos que requerem *inputs* multissensoriais para avaliação da qualidade, é menos provável que o consumidor opte pela Internet.

Citrin et al (2003, p. 918) citam roupas e flores como exemplos de produtos que “são menos prováveis de serem comprados na Internet por indivíduos com um grau elevado de necessidade de tato”.

Em outra perspectiva, Reedy et al (2000) revelam que produtos de consumo, como CDs, vídeos, livros, *software* ou produtos similares de entretenimento, vendem bem porque a experimentação apresenta pouco risco, visto que o consumidor já está acostumado a esse tipo de negócio.

Eles acrescentam que os produtos mais específicos e difíceis de achar vendem bem na *web* e que a maioria das transações pela Internet é de compras supérfluas, de modo que “a seleção dos produtos e as comunicações estão voltadas para desejos, alguns talvez excêntricos, como coleções de figurinhas de jogadores de futebol, óculos de sol ou sandálias incomuns, ou fonógrafos automáticos antigos” (REEDY et al, 2000, p. 71).

Na Internet, segundo Phillips apud Citrin et al (2003, p. 917), a qualidade e/ou a performance do produto são difíceis de avaliar, “devido à inabilidade do consumidor em usar todos os sentidos em algumas situações de compra”. Eles ressaltam que a qualidade se encontra como um elemento consideravelmente importante na avaliação geral do produto na hora compra.

A Internet oferece benefícios tanto para as empresas (custos relativamente baixos, fácil acesso a grandes mercados) quanto para o consumidor (conveniência, baixo custo de pesquisa), porém, ela também oferece desafios para as empresas, uma vez que tem a capacidade limitada de permitir o consumidor satisfazer seus *inputs* multissensoriais. Embora as atuais capacidades gráficas e de *hardware* ofereçam extensivos sinais auditivos e visuais aos consumidores, empresas que trabalham com a Internet estão limitadas nas suas capacidades de apresentar outros sinais sensitivos que são considerados importantes para o consumidor (CITRIN et al, 2003, p. 919, tradução nossa).

Este pressuposto recebe reforço de Liu e Wei (2003), que analisam que, no ambiente do *e-commerce*, produtos – tanto quanto serviços – são percebidos como intangíveis, porque o consumidor não pode tocá-los, experimentar o sabor, sentir, ouvir e cheirar antes de decidir a compra. “Em outras palavras, consumidores, no *e-commerce*, não diferenciam serviços de produtos baseados na dimensão de intangibilidade (LIU; WEI, 2003, p. 230, tradução nossa).

No que diz respeito à inseparabilidade da produção e do consumo de serviços *on-line*, os autores consideram que ela permite, aos consumidores, satisfazer imediatamente suas necessidades, porque eles estão envolvidos nos dois processos. Em contrapartida, a satisfação das necessidades dos consumidores quando compram produtos *on-line* sofre um atraso, porque estes deverão ser despachados.

Liu e Wei (2003) afirmam ainda que os serviços *on-line* são padronizados e digitalizados, logo, suas qualidades não dependem de fatores situacionais como forma, lugar e tempo. Assim, isto é como se a qualidade do serviço no ambiente do *e-commerce* fosse percebido como consistente. Produtos comprados *on-line*, contudo, podem ser quebrados durante a entrega.

No que se refere à relação entre o tipo de produto e serviço, a facilidade de uso e a intenção de adoção deles pelo consumidor *on-line*, as pesquisas de Liu e Wei (2003) sugerem que a facilidade de uso do serviço influencia mais a decisão de compra do serviço do que a do produto.

2.3.2 Distribuição

Há que se considerar que nenhum produto obtém sucesso no mercado se a ele não estiver associada uma estrutura de logística que garanta um eficiente sistema de distribuição.

A Internet possui capacidade para desenvolver várias funções, dependendo do objetivo e da capacidade do usuário. Ela pode, de acordo com Ranchhod e Garau (1999), ser uma fonte de informação, uma ferramenta de comunicação e um canal de distribuição de produtos e serviços. E quando o produto vendido precisa ser entregue fisicamente, o uso comercial da Internet precisa ser completado e implementado por uma operação de distribuição física.

Neste caso, a distribuição pode ser acompanhada e coordenada pela Internet. “O vendedor pode oferecer uma série de serviços adicionais *on-line* para o consumidor, por exemplo, oferecendo uma maneira de acompanhar a entrega, onde ele acompanha o produto e a estimativa do tempo de entrega deste produto” (RANCHHOD; GARAU, 1999, p. 336).

Donthu e Garcia apud Merrilees (2001) destacam que a difusão da Internet revolucionou o cenário organizacional, porque ela reconfigurou não somente a maneira como as empresas fazem seus negócios e a maneira como os consumidores compram bens e serviços, mas também transformou os valores da cadeia entre produtores, intermediários e consumidores, criando um novo canal de distribuição.

Na análise de Huinzigh (2003), a Internet muda a função da distribuição, que passa a ser feita de duas maneiras. Na primeira, se o produto ou serviço pode ser

digitalizado, a rede pode servir como canal de distribuição. Na segunda, quando os produtos apresentados na *web* não forem digitalizados, as empresas podem decidir reestruturar seus canais de distribuição, eliminando a intermediação que ocorre nos canais tradicionais.

Isso, segundo o autor, resulta na redução dos custos, na agilização dos processos de movimentação de mercadorias, em maior controle na interação com o consumidor e melhor informação. De acordo com o modelo *I CDT* de Angehrn,

[...] a Internet pode ser usada como um canal de distribuição de *non-physical services* como textos, vozes ou vídeos de consultoria e treinamentos. [...] pode ser usada para distribuir serviços auxiliares associados a serviços tradicionais (transporte) ou produtos físicos como carros, perfumes, entre outros (ANGEHRN, 1997, p. 363, tradução nossa).

Ranchhod e Garau (1999) apresentam dois modelos principais de distribuição internacional ajudados pela Internet: *direct distribution model* (direta) e *intermediate distribution model* (intermediada). Na primeira, são incluídos dois métodos: *on-line distribution* (pela Internet) – utilizado somente para produtos digitais; o produto é vendido e transmitido direto para o computador do consumidor – e *direct shipping* (por meios físicos) – o consumidor pode acessar o “www” da empresa para obter informações do produto desejado e fazer o pedido *on-line*. Em um outro estágio, a empresa poderá entregar o produto direto para o consumidor.

Já no modelo da distribuição internacional intermediada, o produto é vendido através de subsidiárias ou agentes localizados em diferentes regiões ou mercados nacionais.

Ao abordar a facilidade de aquisição e recebimento de produtos e serviços pela *web*, Jain (1999) prognostica que os intermediários que facilitam a troca de informação serão eliminados pelo comércio eletrônico, exemplos de agentes de

viagem e corretores de imóveis. A Internet, segundo ele, está melhor equipada para fazer esse trabalho de negociação e entrega de mercadorias.

Há ainda a possibilidade de as *e-tailers* transferirem a função de entrega para outras empresas. Por exemplo, uma empresa pode receber um pequeno pedido e transferi-lo diretamente para o produtor e esse faz a entrega diretamente ao e-consumidor.

"*E-tailers* podem agregar valor ao benefício oferecido ao consumidor, através da distribuição de produtos e informações, melhorando a capacidade de sua plataforma", afirma Keinan apud Bertsch et al (2002, p. 51), colocando como exemplos os produtos digitais, tais como *software* e música, que podem ser baixados imediatamente. Além disso, pedidos *on-line* podem ser encaminhados diretamente para o centro de distribuição da empresa ou para o fornecedor e, com isso, aumenta a rapidez na entrega e na atualização de estoque. As *e-tailers* podem ainda, para conquistar a confiança do consumidor, informá-lo sobre como, quando e onde ele receberá o produto por meio de comunicação via Internet. "A empresa pode também fornecer informações para o consumidor por meio de um código identificação pessoal, onde ele tem a facilidade no acompanhamento do pedido" (KEINAN apud BERTSCH et al, 2002, p. 52).

2.3.3 Promoção

No livro *A revolução do consumidor*, Seybold (2001, p. 1, tradução nossa) alerta que os consumidores estão tomando o controle do destino das empresas: "Consumidores

estão transformando nossas indústrias. E a lealdade dos consumidores – ou a falta dela – transformou-se num elemento importante para executivos e investidores”.

A autora faz uma contextualização coerente da nova estrutura mercadológica que se consolida, tendo como suporte a rede mundial de computadores:

Você não está mais em controle do destino de sua empresa. Nossos consumidores estão! Obrigado à Internet e aos equipamentos sem fio (*wireless devices*). Agora os consumidores estão armados com novas e mais convenientes ferramentas para acessar nossas empresas a qualquer momento e em qualquer lugar do globo. [...] Eles estão mandando que nós troquemos nossa estrutura de preço, nossos canais de distribuição e a maneira como desenhamos nossos produtos e serviços dirigidos a eles (SEYBOLD, 2001, p. 3, tradução nossa).

É neste contexto que as organizações devem desenvolver uma comunicação mais eficiente para conquistar e manter a lealdade dos consumidores. Para tanto, elas são conduzidas a articular publicidade e propaganda, relações públicas, *CRM*, marketing direto e promoção de vendas como principais estratégias promocionais mediadas pela Internet.

Num estudo que analisou as inovações nas estratégias de marketing dos 500 *Fortune manufacturer web sites*, Perry e Bodkin (2001) não encontraram diferenças significantes entre as formas de utilização das ferramentas de marketing e de comunicação. Os resultados da referida pesquisa sugerem que alguns usos básicos da *web* são relevantes, independentemente das características específicas das empresas. A propaganda, as relações públicas e a relação com investidores são percebidas como ferramentas básicas, não importando a área de atuação da empresa.

Apesar da semelhança constatada por Perry e Bodkin (2001) entre as maneiras adotadas por diversas empresas na utilização do marketing, Soumitra e Segev (1999) evidenciam que a Internet apresenta uma realidade totalmente diferente para estas atividades e que as tradicionais formas de mídia se tornam mais

difíceis de serem implantadas diante da realidade virtual. Assim, surge a necessidade de um novo paradigma, no qual as funções do marketing são reconstruídas e repensadas para facilitar o comércio eletrônico emergente.

Perry e Bodkin (2001) complementam Soumitra e Segev, afirmando que, no marketing tradicional, a sinergia entre as ferramentas promocionais é bastante evidente, porém, não está claro se essa integração está sendo capitalizada nos *sites* das empresas, embora seja desejada e necessária para o sucesso de uma campanha de marketing e comunicação. Logo, entender a possível variação das formas de combinar ferramentas no marketing e na comunicação via *web sites* torna-se necessidade ainda mais crítica.

Os autores dizem que poucas empresas utilizam todas as atividades de marketing e comunicação em seus *web sites* e, mesmo assim, usam somente um pequeno percentual das possibilidades sinérgicas. E sentenciam que, ser capaz de usar um plano estratégico na *web*, que seja compreensivo e que integre as atividades de marketing e comunicação, para diferenciar-se de seus concorrentes, será cada vez mais necessário na medida em que mais e mais empresas usam seus *web sites* para incentivar as relações com seus consumidores. Concluem que uma empresa de sucesso será obrigada a usar todas as ferramentas que um *web site* oferece para bater a concorrência e manter seus consumidores.

2.3.3.1 CRM

Um novo modelo de comunicação utilizando a hipermídia, como a *web*, prevê uma relação de muitos para muitos, na qual os consumidores interagem com a mídia

e podem fornecer conteúdo a esta. A palavra interação é a chave do processo; daí a diferenciação dos produtos comercializados pela televisão tradicional. “A *web* é uma hipermídia virtual que incorpora a interação entre computadores, pessoas e fornecedores” (SOUMITRA; SEGEV, 1999, p. 37).

Vishwanath e Mulvin (2001) ponderam que a Internet tem um papel importante na captação de clientes, pois ajuda a alcançar consumidores que a empresa nunca encontraria de outra forma e, assim, constitui recurso valioso. Cabe salientar que para torná-los lucrativos e mantê-los leais, de acordo com os autores, as empresas devem focar nos consumidores certos, ser espertas nos métodos usados para consegui-los e trabalhar duro para mantê-los e transformá-los em consumidores lucrativos.

Huizingh (2003), seguindo a premissa de Vishwanath e Mulvin (2001), afirma que o uso da Internet permite às empresas atraírem novos consumidores por duas razões principais: o baixo custo por contato e a oportunidade de focar em consumidores marginais.

Neste raciocínio, Gretzel et al (2000) ponderam que a grande oportunidade real da Internet não está em fazer coisas rápidas e baratas. Ao contrário, a verdadeira oportunidade está em repensar o modelo de administração ou negócio que a empresa adota, no sentido de levar valor ao consumidor ou construir relações com consumidores, fornecedores e outros parceiros de negócio.

Esta nova relação, especialmente com o consumidor, ganha cada vez mais ênfase nas políticas organizacionais e mercadológicas. Sobre este aspecto, Seybold (2001) evidencia que os investidores começam a pedir para a empresa divulgar quantos consumidores ela possui, há quanto tempo tem tido uma relação ativa com cada consumidor, qual o aumento de ganho com cada consumidor, quanto custa

para a empresa adquirir novos consumidores e qual a sua capacidade de manter o cliente. A autora cita três princípios básicos para administrar o que ela define como a economia do consumidor:

a) O consumidor está com o controle, eles estão reestruturando empresas e transformando indústrias; b) A relação com o consumidor conta; o valor da relação atual e futura com seu consumidor irá determinar o valor de sua empresa. c) A experiência do consumidor conta; os sentimentos que o consumidor tem quando está interagindo com a marca determina a sua lealdade (Id., Ibid., p. 10, tradução nossa).

Neste contexto, Moosa e Barko (2003, p. 74) destacam o *CRM* como o processo que administra a interação entre a empresa e seus consumidores e tem por objetivo criar uma longa e lucrativa relação com todos os consumidores da empresa. Isso, segundo eles, é mais do que simplesmente um pacote de *softwares* – “isso é um processo administrativo feito com uso da tecnologia”.

Soumitra e Segev (1999) afirmam que, apesar dos baixos níveis de alcance nas relações, o foco está claro para todas as corporações. A relação com o consumidor é prioridade e as empresas podem usar o poder da Internet para fortalecê-la. Os autores apontam como exemplos as farmácias que oferecem aos consumidores serviços *on-line* na forma de guias de produtos que informam sobre seus usos, assim como empresas de mídia que, na tentativa de manter seus consumidores constantemente informados, enviam novidades sobre seus produtos e atualizações em seus *sites* através de *e-mails*. E também empresas de computação e eletrônica, como a *IBM*, que oferecem extensivos suportes *on-line* e serviços de solução de problemas.

Dados da investigação conduzida por eles mostram que a metade das empresas participantes da pesquisa tenta identificar ou manter acompanhamento dos consumidores. A metade delas oferece uma maneira de manter o consumidor

informado, enviando *e-mails* e *releases* de produtos e outros eventos corporativos. E, por fim, apenas uma pequena fração dessas empresas incentiva a formação de comunidades entre consumidores, apesar de as evidências mostrarem que as *cybercommunities* aumentam a lealdade à marca e as vendas e fazem os consumidores se sentirem mais conectados com a organização. “Isso significa avanços já conseguidos na relação com o consumidor, porém, muita coisa ainda precisa ser feita”, concluem Soumitra e Segev (1999, p. 272).

Moosa e Barko (2003), discutindo sobre o *CRM* na Internet, o denominam *e-CRM – Electronic Customer Management*, definindo-o como o processo de analisar e reportar padrões de comportamento do consumidor/visitante *on-line* com o objetivo de adquirir e manter consumidores com um relacionamento forte.

Eles salientam que pesquisas nesta área têm aumentado à medida que as empresas estão aceitando mais este recurso. Avaliam que o *CRM* tem recebido atenção considerável de pesquisadores de diversas áreas mas, apesar de existir uma quantidade grande de literatura de *CRM*, muito pouco tem sido estudado na perspectiva do *e- CRM*.

Segundo eles, empresas especializadas em *e-CRM* têm vendido pacotes da área (*CRM softwares*) e os nomeiam como sistemas de *CRM*, cujo objetivo principal é analisar o comportamento do consumidor, identificar padrões que possam ser transformados em ações pelas empresas e usar essas informações para melhorar produtos e serviços oferecidos aos consumidores, enquanto as corporações aumentam a lucratividade através do relacionamento.

Abordando a mesma matéria, Cheung et al (2003) evidenciam que, com os recentes avanços na *web* e a proliferação do *e-business*, empresas *on-line* podem agora adquirir informações individuais de seus consumidores via Internet, em tempo

real e com um custo muito mais baixo. Baseados nesses subsídios, arquivos com informações detalhadas podem ser construídos para dar suporte ao marketing *one-to-one* e outros serviços personalizados. Assim, o *CRM* se transformou num processo-chave para aumentar a lealdade do consumidor e ajudar a empresa a obter maiores lucros com menor custo por consumidor.

Observação interessante dos autores é relativa à maneira com que a empresa interage com seu consumidor, que mudou tremendamente nos últimos anos. Os consumidores não mais garantem a lealdade à determinada empresa. Isso tem levado as organizações a tentar entender esse consumidor, prever suas necessidades futuras e diminuir o tempo de resposta em satisfazer suas demandas. “Finalizando, é de conhecimento comum das empresas que o custo para adquirir um novo consumidor é tipicamente maior do que manter um já existente” (MOOSA; BARKO, 2003, p. 74).

Na aldeia comunicativa que se forma neste século XXI, muitas empresas estão se dando conta do valor de coletar dados sobre o consumidor. Porém, elas estão enfrentando o desafio de usar esse conhecimento para desenvolver caminhos inteligentes que assegurem o retorno do consumidor. Os executivos sabem que é extremamente importante manter o consumidor envolvido com suas empresas.

E para os gestores e empresários que ainda não reconhecem o alcance da Internet no relacionamento com o mercado consumidor, Fiore (2000, p. 225) avisa: “Um consumidor satisfeito não fala pra ninguém. Um consumidor insatisfeito fala para 10 amigos. Na Internet, um consumidor insatisfeito fala para milhares de outros consumidores sobre sua péssima experiência na compra.”

2.3.3.2 Propaganda

No que se refere à propaganda na Internet, vários estudos têm sido conduzidos na tentativa de se obter melhor entendimento e maior aproveitamento de seu uso como forma de disseminação de informação e persuasão do consumidor.

Angehrn (1997), buscando compreender a maneira como são divulgadas, pela Internet, as informações sobre as empresas, seus produtos e serviços, conduziu um estudo, no qual ele conclui que a comunicação *on-line* passou por fases distintas.

A primeira fase de disseminação de informação, segundo Angehrn (1997), foi aquela em que as empresas apenas disponibilizavam dados sobre elas e seus produtos. Nela, a *web* funcionou como uma vitrine virtual, flexível, global e a custos baixos. Esse momento ele denominou como *Virtual Information Space* (VIS).

É interessante lembrar que, nesse estágio, as empresas estabeleceram suas presenças no VIS sem repensar profundamente suas estratégias de marketing e de propaganda, considerando a mesma como uma *broadcast media*. Em consequência dessa postura empresarial, o VIS se configurou como um dos espaços virtuais que menos chamou atenção das empresas durante a primeira fase de desenvolvimento da Internet, provavelmente porque este espaço não correspondia à nenhuma função como as de marketing, distribuição e processo de transação.

“Num próximo passo, com estratégias mais maduras, as empresas se integraram ao novo espaço virtual, seguindo as estratégias de marketing da organização” (ANGEHRN, 1997, p. 362, tradução nossa). Nessa fase, surgiu o chamado *Virtual Communication Space* (VCS) que, ao contrário do VIS, tornou-se

espaço privilegiado para fazer contatos, influenciar opiniões, negociar potenciais colaborações, promover *lobby*, intensificar relações e criar tipos diferentes de comunidades.

Na opinião de Perry e Bodkin (2001), as empresas estão apenas começando a mexer com a casca em termos de marketing e comunicação nas atividades de *web sites*. Em 2001, eles divulgavam que o uso das diferentes atividades de marketing e comunicação estava apenas começando. Estudo desenvolvido pelos autores, naquele ano, mostrou que os componentes mais utilizados pelas empresas no esforço de comunicar-se com o consumidor através dos seus *web sites* eram logo, *about us*, informações legais e noticiosas. A pesquisa demonstrou que, com relação à marca, a propaganda na *web site* não era compatível com a propaganda no mercado físico. Enquanto neste, eram explorados diversos enfoques e recursos, a Internet era usada mais como meio para a propaganda institucional do que como veículo para comunicar-se com os consumidores.

A respeito disso, Belch e Belch (2001) mencionam que a propaganda na Internet apresenta algumas vantagens e, logicamente, desvantagens. As vantagens, de acordo com eles, são: habilidade de alcançar um grupo específico de consumidores com a mínima perda de cobertura; a mensagem é escrita para apresentar as necessidades e desejos específicos do público-alvo; a natureza interativa da *web* leva a um alto grau de envolvimento do consumidor; uma vez o consumidor, entrando no *web site*, pode adquirir informações valiosas relacionadas às especificidades dos produtos e às condições de compra; alto potencial de vendas devido ao tipo de *direct response media*; o desenho do *web site* pode levar a visitas repetidas e gerar interesse na empresa ou em seus produtos e serviços; e o potencial de mercado devido ao seu crescimento.

Já as desvantagens são: a dificuldade em medir a eficácia da propaganda; a característica da audiência que, na sua maioria, está interessada em comprar computadores e produtos de tecnologias; demora no tempo de acesso; dificuldade da propaganda em ser vista por consumidores, uma vez que existem muitas na *web*.

Diante deste quadro, Belch e Belch (2001) aconselham as empresas que trabalham na promoção de seus produtos e serviços a considerar a Internet como consideram a TV, revistas, *out-doors*. Isto significa aplicar uma multiplicidade de elementos e formatos, como *banners*, patrocínio, *pop-ups*, *intersticiais*, *links* e palavras-chave em *sites* de busca.

Ao descrever as formas de propaganda na Internet, Soumitra e Segev (1999) dizem que uma grande proporção das empresas apresenta catálogos de produtos de diversas maneiras e formatos. Porém, de acordo com eles, o que variou foram alguns níveis de detalhes. Poucas empresas forneciam informações comparativas dos produtos de seus concorrentes e este fato é apontado como interessante, porque muitos intermediários fornecem informações comparativas de seus concorrentes. Para as empresas, concluem os pesquisadores, esta possibilidade de fornecer dados comparativos é uma forma de agregar valor à informação e ao produto.

No que diz respeito à preocupação com o crescimento do papel que a marca exerce no ambiente do comércio eletrônico, Davis et al (2000) constatam que ela desempenha um papel na construção do conforto e da confiança do consumidor nos serviços *on-line*. Num ambiente eletrônico, usando uma combinação textual, visual, e auditiva, a marca trabalha como espelho na memória do consumidor, relacionando-a ao espaço físico de empresa.

Assim, para satisfazer a experiência do usuário *on-line*, o serviço eletrônico da marca deve levar um produto de qualidade, associando-o à corrente de experiências subjetivas, pensamentos, sentimentos, sensações ou informações que o serviço da marca promete. Concluem os autores que a marca exerce um papel mais importante no mercado virtual do que no real.

Bertsch et al (2002), discutindo o uso de recursos tecnológicos para as empresas ganharem competitividade no *cyberspace*, sustentam que a tecnologia ajuda a identificar o que mais motiva o consumidor à ação da compra e quais as crenças sobre a satisfação de necessidades pelas empresas.

Para eles, percepções *on-line* podem ser geradas mesmo antes da venda e, por isso, as *web pages* deveriam usar o testemunho de consumidores, promessas reais, garantias de serviços, informações fáceis de serem entendidas, além de adotar maneiras simples de fazer o pedido.

Com a intenção de envolver o consumidor e alcançar o público-alvo segmentado, as empresas podem usar o *e-mail (permission marketing)*, levando em consideração que um endereço eletrônico de fácil lembrança pode atrair consumidores ao *site* ou fazer com que eles voltem.

Outra ferramenta indicada por Bertsch et al (2002) é o *site* de busca (*Internet search engine*), que oferece registros que facilitam a busca do *site* pelos consumidores, sem que eles precisem lembrá-lo sempre. Então, deve-se registrar pelo nome da empresa, nome da marca, categoria de produto ou qualquer informação que seja significativa e fácil de encontrar sem precisar saber o endereço *on-line*.

2.3.3.3 Promoção de vendas

Wind e Mahajan (2003) analisam que os clientes não são mais receptores passivos de anúncios e comerciais, mas sim participantes ativos de um processo de educação e entretenimento interativo; procuram oportunidades de aprender sobre o produto ou os serviços, enquanto são entretidos e inspirados. Enfatizam que, tradicionalmente, a interação entre propaganda e promoção tem sido limitada, com os leitores ou espectadores de anúncios e promoções telefonando ou escrevendo a fim de solicitar mais informações, fazendo comentários verbais ou realizando uma compra.

O conteúdo das comunicações está mudando e existem mais oportunidades para a convergência eficaz entre a promoção, a educação e o entretenimento interativos. [...] Agora, a promoção pode ser integrada a um diálogo imediato e constante entre a companhia e o consumidor (Id., *Ibid.*, p. 222).

De acordo com Bruner (1998), as empresas da *web* precisam construir tráfego para atingir, rapidamente, seus objetivos de marketing. Uma das estratégias favoritas é apelar para a cobiça humana dos freqüentadores da rede, oferecendo uma chance de obter alguma coisa gratuitamente.

Michale (2001) argumenta que a natureza interativa da Internet oferece para as empresas esta habilidade única de atrair consumidores para participar de suas promoções. Então, a promoção de produtos e serviços tem como meio alternativo os computadores ligados a esta rede mundial. Às empresas, cabem as tarefas de desenvolver formas novas de apelo de vendas e se atentar ao fato de que o consumidor que faz uso desta nova realidade terá a escolha de se expor a este novo tipo de promoção ou não.

Belch e Belch (2001) complementam, dizendo que para atrair mais consumidores para seus *web sites*, as empresas estão oferecendo uma variedade de promoção de vendas. Já Citrin et al (2003, p. 921) salientam:

Se o produto a ser disponibilizado no mercado exige um alto grau de experimentação, é necessário dar ao consumidor uma chance de experimentar tanto através da amostras grátis como através do *site* da empresa. [...] Com o desenvolvimento da tecnologia, o mundo virtual está ficando cada vez mais tangível.

Quanto às técnicas utilizadas pelas empresas para trazer o tráfego desejado, Bruner (1998) comenta que elas são as mais diversas, citando o uso das loterias, caça ao tesouro, procura, concurso de cultura geral, mistérios interativos e concursos de fotografias, receitas e textos, tudo isto como parte integrante das promoções na *web*. A distribuição de camisetas, *CD-ROMs*, pacotes de viagem, computadores, adesivos e o velho e bom dinheiro em espécie são outros ingredientes de uma receita apresentada pelo autor como capaz de trazer usuários para se registrarem nos *sites*.

Depois de materiais gratuitos, os eventos *on-line* constituem, na avaliação de Bruner (1998), a mais popular mídia promocional da América para alguém visitar um *site* na *web* e ter a chance de conversar ao vivo com alguma celebridade. Os bate-papos *on-line* ao vivo com heróis da TV, dos filmes e de música popular são mais comuns hoje, e também mais fáceis de serem gerenciados, do que qualquer outra atividade promocional.

Este tema é também alvo dos estudos de Bertsch et al (2002, p. 51), que indicam que as empresas, para estarem mais perto dos consumidores, estão intensificando atividades de promoção de vendas, por meio do envio de amostras grátis diretamente ao e-consumidor, concursos, oferecimento de bônus para a compra e cupons de descontos.

Belch e Belch (2001) sublinha que, além de buscarem novos consumidores, as empresas investem freqüentemente na promoção de vendas como método para encorajar a volta do consumidor ao *site*. Elas estão enviando cupons, disponibilizando receitas, oferecendo lições de italiano, sorteando prêmios de entradas. Muitas reconhecem o valor da promoção de vendas no que diz respeito ao entretenimento de seus *web sites*.

Como uma nova maneira de aumentar o tráfego na *web site*, Michale (2001) recomenda a utilização da promoção cooperada – ele define isso como *joint web sites* –, sugerindo que as *e-tailers* podem trabalhar em parceria com outras empresas, desenvolvendo produtos complementares e campanhas promocionais mútuas. *Web sites* podem incluir *hyperlinks* para produtos ou ofertas de outras empresas.

De acordo com Bickerton et al (2000), as pesquisas evidenciam que, na promoção de vendas *on-line*, a motivação para a compra deve guiar a empresa a desenhar um ambiente de vendas de sucesso, mas o processo de compra propriamente dito precisa ser motivado. Segundo eles, existem inúmeras maneiras de atrair o consumidor para selecionar seu produto, incentivá-lo para compra e para repetir negócios através de ferramentas criativas de promoção de vendas.

Os autores sugerem que a empresa poderá adotar dois tipos de promoção de vendas na Internet. Uma se refere ao que ele denomina de promoção de vendas estratégica, que deve ser incorporada ao planejamento anual da organização para dar suporte no lançamento de novos produtos, aumentar a distribuição nos seus pontos de venda e a quantidade de uso ou simplesmente incentivar a experimentação ou a repetição na compra. Eles citam o exemplo de empresas de *software* que freqüentemente decidem colocar dois preços estratégicos de seus

produtos e serviços: um deles estrategicamente mais baixo para produtos vendidos na Internet e outro para aqueles vendidos tradicionalmente.

A outra forma de promoção de vendas *on-line* é definida por Bickerton et al (2000) como promoção de vendas tática – feita por um curto espaço de tempo e mais tática no seu formato, sendo usada mais como resposta às ações dos concorrentes. Para eles, este tipo de promoção de vendas *on-line* é usado para confirmar que a empresa continua a oferecer produtos que satisfaçam às necessidades específicas de seus consumidores para, com isso, alcançar os objetivos de marketing em termos de *marketing share* e repetição de compras.

Os autores concluem que incentivar a experimentação é a tática principal da ferramenta da promoção *on-line*. Como exemplos, citam o oferecimento de capítulos de livros *on-line* e também resumos de pesquisas mercadológicas para que o consumidor compre-os futuramente. Já para incentivar a repetição de compras, sugerem que se mande um *direct mail*, apresentando compras anteriores e, ao mesmo tempo, que se ofereçam novos produtos com uma oferta especial, bem como uma conta de *e-mail* no seu *site* de compra. As empresas devem ainda usar o conceito de membro de um clube onde o consumidor, após compra de uma certa quantidade de produto, recebe um outro produto gratuitamente.

2.3.3.4 Relações Públicas

Uma campanha de relações públicas adequadamente executada pode estar entre os mais valiosos meios de construção de público para o seu *site* da *web*. É o

que sugere Bruner (1998), ressaltando que a cobertura positiva da imprensa é muito mais digna de crédito para clientes em potencial do que qualquer quantidade de publicidade. Ter seu *Uniform Resource Locator* (URL) impresso num jornal famoso e de grande circulação atrai muito mais tráfego para o *site* do que qualquer campanha publicitária.

Descrevendo as tendências e diferenças entre os *web sites* das *500 fortune*, Perry e Bodkin (2001) elenca os componentes mais utilizados no *mix* de marketing e comunicação na *web*: propaganda, promoção de vendas, relações públicas e marketing direto. Ele revela que as grandes empresas têm se preocupado mais significativamente em detalhar a *web* e usar atividades de RP do que as empresas pequenas.

Especificamente com referência às técnicas utilizadas, Belch e Belch (1998) mencionam que algumas empresas oferecem seminários e outras formas de informações para os visitantes de seus *web sites*. Outras permitem aos visitantes baixar seus últimos comerciais para usar como proteção de tela e, com isso, esperam melhorar a imagem da corporação. Muitas organizações de caráter filantrópico e não-governamentais encontraram, na Internet, uma maneira eficiente de levantar fundos.

Belch e Belch (2001), focando o uso da Internet para desenvolver atividades de RP, colocam que, com outra mídia, a Internet é altamente utilitária. Muitas empresas usam boa parte do conteúdo de seus *sites*, incluindo informações sobre a empresa, suas atividades filantrópicas, relatórios e balanços anuais.

Shel e Holtz apud Belch e Belch (2001, p. 510) salientam que a indústria das relações públicas tem adotado a Internet muito vagarosamente. “Inclusive, algumas empresas tradicionais não têm usado a Internet de nenhuma maneira, enquanto

outras usam primariamente essa ferramenta de disseminação de informação”. Dissertam sobre o grande número de oportunidades que a *web* oferece para desenvolver essa atividade, destacando: desenvolvimento de relações com a mídia na *web site*, habilidade de fornecer a disseminação de informações customizadas, estabelecimento de relações positivas através de *e-mail*.

Shultz e Barnes (1999) evidenciam que, nas relações públicas, a empresa fornece informações para a mídia que constrói a mensagem. Eles dizem que a Internet é um *boom* e um desafio para as relações públicas, pois a disponibilização de informações, através de empresas de notícias na Internet ou *web site* da própria empresa, tornou mais fácil para os agentes da imprensa e relações públicas divulgar suas notícias do que algum tempo atrás. Além disso, os *chat rooms* e as *listservers*, patrocinados ou não pela empresa, bem como questionários no *web site* da empresa, facilitam o monitoramento da opinião pública, essencial para o RP. Os *chat rooms* otimizam a disseminação de rumores e opiniões negativas sobre a empresa e, portanto, são canais que precisam ser acessados pelo RP para coletar informações preciosas à tomada de decisões que visem reverter situações desconfortáveis para a empresa.

2.3.3.5 Marketing direto

O marketing direto tem sido tratado, por diferentes autores, como uma maneira de contatar diretamente o consumidor. O contato entre as partes poderá se dar na forma de uma venda direta, um *e-mail* anunciando produtos, serviços ou uma

promoção, ou até mesmo através da *web page* da empresa, onde o consumidor possa entrar e interagir diretamente com ela. A *Direct Marketing Association – DMA*, por exemplo, apresenta a propaganda interativa como uma forma de marketing direto.

Perry e Bodkin (2001) salientam que o marketing direto pode ser utilizado de duas formas. A primeira é aquela em que a empresa se engaja no comércio eletrônico, oferecendo, aos seus consumidores, a habilidade de comprar produtos *on-line* através da *web site*. Na segunda, a empresa oferece serviços auxiliares, como compras efetuadas em determinado período, uso do produto e solução de problemas de entrega.

McDonald (1998), numa discussão sobre a adoção das novas tecnologias no marketing direto, posiciona a Internet como uma ferramenta muito utilizada, salientando que ela tem gerado uma habilidade substancial em dividir consumidores e indústrias em segmentos diferenciados. Para a autora, o marketing direto não pode prosperar sem um plano que atenda às necessidades dos múltiplos segmentos de marketing, se a empresa intenciona utilizar este recurso para falar com seu público consumidor. Assim, o marketing direto deverá usar todas as formas de mídia para contatar o consumidor e incentivá-lo a responder.

Neste sentido, uma grande variedade de opções de comunicação e inovações, como a TV interativa e serviços *on-line*, explodindo no ambiente mercadológico, favorece que as empresas usem o marketing direto de maneira lógica, ampliando suas estratégias e táticas.

McDonald (1998) menciona que, para uma empresa estabelecer uma presença efetiva na Internet através do marketing direto, ela precisa adquirir entendimento dos atributos dessa mídia e dos segmentos que freqüentam este

veículo de comunicação. O resultado desse entendimento gera uma mudança de prática que irá alterar a relação tradicional entre a empresa e seu público-alvo.

Na Internet a diferença entre o sucesso ou fracasso de uma empresa depende de como um segmento em particular acha o conteúdo interessante e relevante. A comunicação deve possuir um senso informativo, caso contrário, o consumidor optará em não continuar processando a informação (McDONALD, 1998, p. 86, tradução nossa).

A autora sugere que as empresas dirijam *links* de suas *web pages* para aqueles consumidores que estão interessados em um produto ou serviço em particular. E dá como exemplo o caso de uma empresa automobilística que queira vender um modelo específico de automóvel e, para isso, poderá, dentro da sua *web page*, oferecer *links* para que o consumidor entre em contato diretamente com o produto oferecido.

A *Direct Marketing Association* (DMA, 2003), discorrendo sobre a importância do marketing direto, associa o elevado investimento das empresas norte-americanas nesta atividade ao sucesso delas no mercado e também à necessidade de desenvolver marketing direto como prerrogativa para manterem o seu bom desempenho.

Dados apresentados por esta Associação revelam que nos próximos cinco anos o investimento em mídia de marketing interativo irá crescer 32,8% por ano, chegando ao valor de US\$ 13,4 bilhões. Para 2006, a DMA estima um investimento de US\$ 9,7 bilhões para o *b-to-b* (*business-to-business*), enquanto que para o consumidor final projeta-se US\$ 5,5 bilhões em propaganda interativa.

Nesta perspectiva, o estudo da DMA mostra que os *sites* de empresas que utilizam o marketing interativo têm melhorado seus desempenhos. Salientando a importância desta atividade, a Associação mostra que o percentual de empresas que possuem seus *sites* há mais de cinco anos dobrou de 16% em 2000 para 34% em

2001. E que as empresas de marketing direto estão diminuindo seus custos, aumentando sua visibilidade e adquirindo benefícios com o uso do marketing interativo. Essas empresas não estão somente abraçando mais tecnologias interativas, elas estão desenvolvendo suas tecnologias na própria empresa e estão usando principalmente o *e-mail*, a Internet e o PDF.

Bickerton et al (2000) mencionam que a Internet oferece uma rota para fazer marketing direto com um custo-benefício altamente positivo. A empresa pode mandar milhares de cartazes no toque de um botão. O desafio está em usar o canal – quando possível –, evitando afugentar o consumidor por causa do envio de *e-mails* não solicitados. Esse método pode, por um lado, ser eficaz, e por outro, irritar o consumidor.

Os autores advertem que pressionar a tecla *delete* é mais fácil que ler uma mensagem. O objetivo, então, é evitar que muitos consumidores deletem a mensagem. Eles recomendam elaborar uma *mailing list* e, então, explorar uma maneira inovativa para evitar que o consumidor apague a mensagem enviada. Para isso, elencam sete sugestões para se construir um banco de dados (apresentadas na figura 1) para uso no marketing direto, sendo as quatro primeiras feitas através da permissão do consumidor.

- a) Coletar o *e-mail* do consumidor direto do *web site*, criando um mecanismo de resposta no *web site*, preferencialmente usando um formulário de resposta que permita à empresa obter nome, endereço eletrônico e postal do consumidor, além de outros dados demográficos que sejam relevantes para identificação e segmentação do mercado.
- b) Criar uma lista eletrônica, onde o consumidor atual ou em potencial pode acrescentar ou remover seu endereço eletrônico do banco de dados.
- c) Este item é idêntico ao anterior, porém, ao invés de receber um boletim informativo, o consumidor recebe, em seu *e-mail*, um panfleto com informações sobre um produto ou serviço.
- d) Solicitar, ao consumidor, seu *e-mail* através da promoção e propaganda promocional.
- e) Procurar o *e-mail* dos consumidores em grupos de discussão.
- f) Solicitar a *web site* já existente.
- g) Comprar uma *e-mail list*.

Figura 1 – Quadro de sugestões para se construir um banco de dados para uso no marketing direto
Fonte: Bickerton et al (2000)

A respeito disso, Kern (2001) comenta que uma das ferramentas de uso mais comum pelo marketing direto é a propaganda endereçada diretamente ao consumidor, que ele denomina de *direct mail*, classificando-a em duas categorias: a *white mail*, definido pelo autor como qualquer mensagem mandada diretamente ao consumidor (se parece como uma correspondência comum) e a *promotional mail*, conceituada como qualquer propaganda enviada diretamente ao consumidor – esta categoria pode ter diversos formatos, cores e tamanhos.

Para Kern (2001), devem-se considerar várias questões quando decidir utilizar este tipo de ferramenta, como: se ela possui um apelo de venda claro e acreditável, se o *design* gráfico reforça a mensagem e ajuda a comunicar, se a mensagem fala para os consumidores agirem imediatamente e, por fim, se as letras são de fácil leitura.

Collin (1999, p. 115) afirma que o marketing direto tem oferecido uma maneira excelente de alcançar o consumidor. “Quase todos as pessoas recebem uma mala direta em suas casas ou trabalho através do correio normal”.

Ele compara a capacidade da Internet em distribuir essas peças com a capacidade de distribuição do correio tradicional, salientando que a Internet tem a capacidade de atingir milhões de consumidores com rapidez, enquanto o correio normal possui uma capacidade limitada de distribuição.

Falando em dados físicos, Collin (1999) observa que se a mesma quantidade de informações enviadas pelas empresas aos seus consumidores via Internet fosse enviada da forma convencional, o correio tradicional ficaria entupido e não conseguiria distribuir todo esse material. Argumenta ainda que a Internet é, infelizmente, para empresas que utilizam-se desta ferramenta para contatar com seus consumidores, uma mídia imediatista e pro-ativa para os consumidores. Se eles não gostam de alguma coisa, reagem imediatamente de maneiras distintas, podendo não abrir o *e-mail* ou deletar a mensagem.

O autor conclui que o *direct e-mail marketing* é fácil de ser administrado no dia-a-dia das empresas. Ele serve para enviar informações sobre vendas para seus distribuidores e vendedores, boletins informativos e *releases* para agências de notícias.

2.3.4 Preço

A questão do preço como atrativo para a compra eletrônica tem se firmado como um dos menos expressivos, porque a população geralmente não considera os

preços oferecidos na Internet como competitivos ou melhores que os do mercado tradicional.

Sobre este aspecto, Ladeira (1999) analisa que, se eles fossem mais baixos ou mais atrativos na Internet, levariam uma quantidade maior de consumidores a optarem por este tipo de compra. Pesquisa empreendida pelo autor levou à conclusão de que classes de rendas médias mais altas, entre 21 e 50 salários mínimos, consideram ainda menos competitivos os preços *on-line*. Soumitra e Segev (1999) confirmam esta tendência e sinalizam que os preços têm uma imagem não muito atrativa para os consumidores via Internet.

Hutt e Spech (2002) mostram que a Internet tem um grande impacto na abordagem utilizada pelo profissional de marketing *business-to-business* para determinar preço. Em muitos segmentos, a formação de leilões, eixos, infomediários e comunidades de comércio na rede alterou drasticamente a natureza das decisões de preço para esse profissional. O maior impacto foi reduzir substancialmente o controle que o profissional dessa área tem sobre o preço.

Sobre a convergência do preço, Wind e Mahajan (2003, p. 219) divulgam que o novo consumidor, denominado por eles de centauro, devido à sua característica de comprar *off-line* e *on-line*, introduziu uma nova equação de valor. Eles dizem que a Internet tem permitido o desenvolvimento de modelos de preços inovadores e citam, como exemplo, americanos comprando em mercado tailandês e pagando mais barato mesmo com o transporte.

Para ganhar uma vantagem competitiva e compensar a mobilidade do preço de compra na Internet, Bertsch et al (2002) sugerem que as *e-tailers* devem construir um valor único da empresa na rede. Os descontos podem atrair a atenção, o interesse e experimentação em curto prazo. Porém, descontos podem ser uma

maneira ineficiente e até mesmo destrutiva na busca de uma vantagem competitiva em longo termo. Já pequenos descontos são considerados pelos compradores como uma prática de negócio que não influencia a troca de marca e não interfere no tamanho do pedido ou na freqüência de compra.

Descontos grandes são paradoxais. Ao mesmo tempo em que atraem consumidores que consideram o preço como base de compra e que, tão logo tenham uma oferta melhor, partem para outra *web site*, podem afugentar o consumidor leal que passa a desconfiar da qualidade, em virtude de um preço que esteja muito abaixo do normal. “Para enfrentar o dilema do preço, a empresa deverá aplicar preços especiais em situações especiais, como na abertura do *site*, no final de estação ou com objetivo de premiar um consumidor preferencial” (BERTSCH et al, 2002, p. 53).

2.4 SIMBIOSE DAS MÚLTIPLAS FUNÇÕES DO AMBIENTE VIRTUAL

Como pode se depreender de toda a argumentação até aqui construída, a partir da junção de recortes teóricos atuais que abordam os mais importantes aspectos do marketing na Internet, o uso da rede mundial de computadores pelas empresas, para ser mercadologicamente eficiente e eficaz, não deve se limitar a um único ou a poucos recursos e ferramentas. A *web* representa bem mais que uma vitrine virtual, onde as organizações expõem seus produtos e divulgam informações institucionais. É uma complexa teia comunicativa que permite a interação do consumidor, modificando profundamente os sistemas logísticos e as relações internas e externas das empresas.

A Internet não exclui os procedimentos tradicionais do marketing, mas a eles se alia para criar uma estrutura multicanal e multifuncional, capaz de dinamizar as relações comerciais e sociais e de incitar novas e criativas formas de comunicação. Assim, é imperativo que as empresas percebam que estão diante de uma poderosa aliada no desafio de alcançar seus objetivos mercadológicos.

Varadarajan e Yadav (2002) consideram que, competir num mercado híbrido (Internet e real) requer a construção de uma estratégia de marketing em maior escopo. A chave está em reconhecer o potencial da Internet como um facilitador da estratégia de marketing, uma ferramenta estratégica de um potencial que está alavancando e melhorando a eficiência das vantagens competitivas de marketing das empresas. Isso para aquelas organizações que assimilam as novas tecnologias e se adequam à dinâmica da economia contemporânea.

Cabe salientar que o panorama econômico global vem sofrendo aceleradas transformações desde o advento da Internet e, atualmente, as empresas sintonizadas com a revolução da *web* são compelidas a explorar inteligentemente a sinergia entre operações *on-line* e *off-line* e a encontrar maneiras criativas de converter o maior percentual de visitantes na *web* em consumidores leais. Neste contexto, as empresas caminham para assumir uma estrutura de organização multicanal.

Vishwanath e Mulvin (2001) colaboram nesse debate, dizendo que as empresas que fazem negócios na Internet lutam para achar um modelo lucrativo; empresas multicanais se adaptam aos novos tempos e às exigências cada vez maiores dos consumidores. Estas organizações estão transformando a Internet numa ferramenta que ajuda a expandir o papel do consumidor na empresa, a aumentar seus faturamentos, cortar custos e melhorar seus lucros. Elas conseguem

esta vitória, aumentando seus rendimentos, marcas e bases de consumidores existentes, por meio de seus canais *on-line*.

Os autores exemplificam, citando uma empresa de adesivo para fumantes que anunciou seu produto nos *sites* de busca com a expressão *stop smoking* para levar visitantes até seu *web site*. Porém, depois de estudar os hábitos de seu público-alvo, encontrou uma maneira mais barata e eficiente de fazer isso. Descobriu que os *web sites* de jogos e apostas tinham uma tendência de atrair um percentual maior de visitantes fumantes. Passou, então, a fazer propaganda de seus produtos nestes *sites*, diminuindo os custos de aquisição dos consumidores em 40%.

“Empresas multicanais que investem e fortalecem o poder da Internet estão alcançando grandes resultados e vantagem estratégica sobre seus competidores, e o mercado está premiando elas”, enfatizam Vishwanath e Mulvin (2001, p. 25), sugerindo que, para uma empresa classificada como multicanal construir uma vantagem competitiva, deve seguir os seguintes passos: definir o papel da Internet em sua empresa, identificar e separar o segmento mais lucrativo de consumidores, investir na execução do *site* e arriscar, porém, manter-se flexível.

É uma obviedade fazer referência ao objetivo das empresas em obter lucros com a comercialização de seus produtos e serviços. E parece também óbvio, nos dias atuais, afirmar que as organizações devem utilizar todos os meios possíveis, incluindo a Internet, para realizar vendas. Isto porque, segundo Angerhn (1997), o espaço de transação virtual possibilitado pela *web* já abarcou todas as transações econômicas. É o ambiente onde os agentes fazem pagamentos, pedidos, entre outros procedimentos comerciais.

A literatura em *electronic commerce* tem documentado várias vantagens em vender diretamente na Internet. Kiang et al (1999) classificam as vantagens em três

canais básicos, baseados nas funções desenvolvidas: como canal de comunicação, possibilita a troca de informações entre vendedores e compradores; como canal de transação, permite atividades de vendas; e como canal de distribuição, intermedia a troca física de produtos e serviços.

No caso da comercialização via Internet, deve-se seguir, de acordo com Ladeira (1999), um padrão global, evitando particularidades por região geográfica e unificando padrões de distribuição, cobrança e tempos de entrega, ao mesmo tempo respeitando as individualidades em termos da caracterização dos produtos e serviços.

Percebe-se que a flexibilidade de uso da *web* faz dela rica e atraente, mas também complexa e difícil de se trabalhar. Gretzel (2000, p. 148) ressalta que, “potencialmente, não existe – se existe é pequeno – o intervalo entre a produção da informação e sua possível distribuição [...] Instalar ferramentas de comunicação é fácil, administrar o aumento do volume de informações é difícil”.

A tecnologia da informação tem levado a um número profundo de mudanças na área de estratégias de marketing e comunicação, requeridas pela nova economia. Então, adverte Gretzel (2000), utilizar recursos tecnológicos e mídias inovadoras como a Internet para conquistar e manter clientes leva as empresas a repensar quem são seus parceiros e concorrentes e como redes de contato ou relacionamento com outras organizações pode aumentar a capacidade da empresa em aprender sobre o assunto.

Na perspectiva do marketing na era da Internet, Jagdish et al (2002) lembram que o marketing como função corporativa objetiva a satisfação presente e as necessidades futuras dos clientes por meio de trocas benéficas. Enquanto a

premissa fundamental do marketing permanece a mesma, a era da Internet propiciou uma revisão radical de como a missão básica do marketing é realizada.

Quanto a isso, os autores apontam três mudanças de paradigmas fundamentais que estão em curso. Em primeiro lugar, na era industrial, os profissionais de marketing iniciavam o processo de troca, enquanto que na era da Internet os clientes cada vez mais iniciam e controlam o intercâmbio. Em segundo lugar, os padrões pelos quais o desempenho do marketing é avaliado ganharam um status mais elevado. Os clientes exigem produtos de alta qualidade por preços razoáveis e serviços mais rápidos e melhores. Em terceiro lugar, as trocas de marketing já não acontecem em função de uma única transação em um determinado momento. “Empresas com visão de futuro estão mudando cada vez mais seu foco em categorias de mercado-produto, com definição estreita para a totalidade das experiências dos clientes em espaços de mercado” (JAGDISH, 2002, p. 14).

3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta o tipo e o método da pesquisa, justificando a escolha do pesquisador e enfatizando a técnica de coleta de dados – entrevista em profundidade, para a qual foi elaborado roteiro específico. Também são oferecidas informações sobre a população e a amostra desta investigação científica.

3.1 TIPO E MÉTODO DE PESQUISA

Na tentativa de captar e apresentar os dados que revelem a realidade vivida pelas empresas de Santa Catarina, quando do uso estratégico da Internet em seus planejamentos de marketing, buscou-se encontrar o método e tipo de pesquisa que melhor fizesse isso. Assim, com base em autores especialistas em estudos metodológicos, optou-se pelo método que pudesse trazer à tona o real comportamento dessas empresas. Para isso, conforme poderá ser visto nas justificativas da escolha, optou-se pelo método qualitativo e pelo tipo de pesquisa descritiva. Porém, para ter elementos que permitam analisar os procedimentos levantados na pesquisa descritiva, foi anteriormente desenvolvida pesquisa exploratória de caráter bibliográfico, com base em literatura atual, que teve a finalidade de conhecer o que os pesquisadores têm escrito sobre o assunto, buscando relacionar teoria e prática.

A pesquisa exploratória é usada quando se busca um entendimento sobre a natureza de um problema, as possíveis hipóteses alternativas e as variáveis relevantes que precisam ser consideradas. Normalmente se possui pouco conhecimento prévio daquilo que se pretende conseguir. Os métodos são muito flexíveis, não estruturados e qualitativos, para que o pesquisador comece seu estudo sem concepções sobre aquilo que será encontrado. A falta de estrutura rígida permite que se investiguem diferentes idéias e indícios sobre a situação (AAKER, 2001, p. 94).

Ainda sobre este tema, o autor afirma que a pesquisa exploratória se baseia principalmente no exame de dados secundários disponíveis, que é um pré-requisito para a coleta de dados primários e ajuda a definir o problema e formular hipóteses para sua solução. “Quase sempre, esse exame traz um novo entendimento sobre o problema, e seu contexto freqüentemente acaba sugerindo soluções que não haviam sido consideradas previamente” (AAKER, 2001, p. 131).

Já a respeito de procedimentos utilizados para desvelar fatos do comportamento humano – caso da pesquisa que se desenvolveu junto a empresas de Santa Catarina – Richardson (1989) destaca duas técnicas de coleta de informações. Sobre a primeira, que se baseia em dados estatísticos para mostrar uma realidade, ele argumenta que, por se basear exclusivamente em números, ela não considera elementos importantes do comportamento humano, tais como personalidade, experiências vividas, entre outras, que são determinantes na conclusão do estudo. A segunda é aquela na qual as informações a serem analisadas são coletadas através da discussão e observação do objeto em estudo.

Para o autor, “a observação, quando adequadamente conduzida, pode revelar inesperados e surpreendentes resultados que, possivelmente, não seriam examinados em estudos que utilizam técnicas diretas” (RICHARDSON, 1989, p. 41).

A partir das premissas de Richardson, e na tentativa de responder de maneira eficiente às inquietações levantadas neste estudo, que buscou aproximar-se da realidade vivida pelas empresas num mercado em transformação, decidiu-se

desenvolver uma pesquisa do tipo descritiva que, segundo Oliveira (1997), tem por finalidade observar, registrar e analisar fenômenos sem, entretanto, entrar no mérito do seu conteúdo.

Na pesquisa descritiva, não há interferência do pesquisador, que apenas procura descobrir a frequência e as razões pelas quais o fenômeno ocorre. Os estudos descritivos procuram descrever situações de mercado a partir de dados primários, obtidos originalmente por entrevistas pessoais ou discussões em grupo, relacionando e confirmando (ou não) as hipóteses levantadas na definição do problema de pesquisa.

De acordo com Mattar (1996), as pesquisas descritivas são caracterizadas por possuírem objetivos bem definidos, procedimentos formais, serem bem estruturadas e dirigidas para a solução de problemas ou avaliação de alternativas de cursos de ação.

Importa ainda salientar que “muitas informações não podem ser quantificadas e precisam ser interpretadas” (TRIVINOS, 1987, p.120). Assim, no caso específico deste trabalho, verificou-se a necessidade de interpretar dados, e não somente coletá-los e mensurá-los, pois o estudo consistiu na análise de um fenômeno dinâmico, não estático, e que envolve aspectos comportamentais humanos, organizacionais e mercadológicos que foram abordados na pesquisa.

Para a seleção de procedimentos metodológicos, recorreu-se à teoria de Richardson (1989, p. 41), para quem as pesquisas qualitativas de campo “exploram particularmente as técnicas de observação e entrevistas devido à propriedade com que estas penetram na complexidade de um problema”. O autor reforça sua tese, ao afirmar que a abordagem qualitativa de um problema, “além de uma opção do

investigador, justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender o fenômeno social” (Ibid., p. 38).

Com base na orientação de Richardson (1989), optou-se pelo método qualitativo, também avalizado por Mattar (1996), que o identifica como método adequado à investigação de atitudes, valores, percepções e motivações do público pesquisado, com a preocupação primordial de entendê-los em toda a sua profundidade.

O método qualitativo, segundo Mattar (1996), oferece informações de natureza mais subjetiva e latente e isto implica não só uma análise do discurso do entrevistado, como também de sua postura mais global, diante das questões que lhe são colocadas. Sem a preocupação estatística, a aplicação deste método ocorre em número de casos mais restritos se comparados ao quantitativo.

Na mesma perspectiva, Bogdan apud Trivinos (1987, p. 128) oferece importante reforço aos argumentos até aqui referidos, destacando as seguintes características da pesquisa qualitativa:

- 1 – A pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento-chave.
- 2 – A pesquisa qualitativa é descritiva: desta maneira, a interpretação dos resultados surge como a totalidade de uma especulação que tem como base a percepção de um fenômeno num contexto. Por isso, não é vazia, mas coerente, lógica e consistente.
- 3 – Os pesquisadores qualitativos estão preocupados com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto.
- 4 – Os pesquisadores qualitativos tendem a analisar seus dados indutivamente. Os significados, a interpretação, surgem da percepção do fenômeno visto num contexto.
- 5 – O significado é a preocupação essencial na abordagem qualitativa.

Uma das técnicas de coleta de dados utilizadas no método qualitativo e que foi adotada neste estudo é a de entrevista em profundidade que, na concepção de Aaker (2001, p. 208), é aquela realizada “frente a frente com o respondente, na qual o assunto-objeto é explorado em detalhes”. Nesta técnica, o entrevistado se

manifesta individualmente acerca do objeto pesquisado. A condução da entrevista é feita através de um roteiro, ao invés do questionário usado na quantitativa. Na pesquisa desenvolvida, os registros foram, com autorização dos entrevistados, gravados em áudio (gravador cassete) para posterior transcrição e análise.

A entrevista em profundidade permite ao pesquisador instigar o entrevistado para obter informações detalhadas sobre o seu objeto de análise. A interação que se estabelece entre entrevistador e entrevistado oportuniza flexibilidade e dinamicidade ao processo de questionamento, na medida em que, ao contrário dos questionários fechados, esta técnica se caracteriza por uma abertura de diálogo e de troca de informações que pode ser conduzida pelo pesquisador de acordo com os interesses do seu trabalho.

Em síntese, como a própria denominação da técnica evidencia, este tipo de entrevista permite ao investigador aprofundar e sofisticar sua busca, até que tenham sido satisfeitas todas as suas curiosidades, dúvidas e necessidades de informação. Cabe ressaltar que esta modalidade exige, do pesquisador, capacidade técnica para poder explorar de maneira eficiente e eficaz todos os conteúdos expressados pelos entrevistados, da forma mais espontânea possível neste tipo de pesquisa.

Para análise dos dados, categorizou-se o tema em quatro grupos de informações, conforme mostra a figura 2. O primeiro foi aquele que buscou entender o processo histórico da adoção da Internet pelas empresas pesquisadas. O segundo grupo procurou revelar as mudanças no processo de decisão estratégica provocadas pela introdução da Internet e o terceiro teve por objetivo levantar os critérios que levaram os tomadores de decisão a adotá-las. Já o quarto grupo de informações tratou de identificar as particularidades dos planos de marketing desenvolvidos pelas empresas com o uso da Internet.

Categoria da informação	Informações coletadas
Históricas	<ul style="list-style-type: none"> – Tempo de adoção da Internet – Experiências vividas – Expectativas
a) Mudanças no processo de decisão das estratégias de marketing provocadas pela introdução da Internet.	<ul style="list-style-type: none"> – Fatores decisivos para uso da Internet mercadologicamente. – Mudanças na empresa com a implantação da Internet – A mudança no processo de decisão das estratégias de marketing – Perfil dos profissionais que tomas as decisões
b) Critérios para adotar a Internet mercadologicamente.	<ul style="list-style-type: none"> – Modernidade – concorrência – financeiro – eficiência – o consumidor
Particularidades na implantação do uso da Internet.	<ul style="list-style-type: none"> – Adaptações estruturais na empresa – Desenvolvimento de softwares específicos – Uso das atividades de marketing e comunicação (CRM, propaganda, promoção de vendas) – Orçamento alocado para atividade – Utilização de benchmarking

Figura 2 – Quadro de categorias e respectivas informações coletadas na pesquisa

3.1.1 Roteiro da entrevista

O roteiro de entrevista (Apêndice A) utilizado foi elaborado pelo pesquisador, com base na revisão da literatura. Enfatizam-se as questões relativas às estratégias adotadas pelas empresas para atingir seus objetivos mercadológicos, as formas de utilização da Internet como estratégia de marketing e as diversas ferramentas de comunicação e marketing na Internet usadas pelas organizações.

Questiona-se a respeito do tempo de uso da Internet, as experiências das empresas e as expectativas para uso da Internet nos planos estratégicos. Busca-se também identificar as mudanças no processo de decisão das estratégias de marketing provocadas pela introdução da Internet e levantar os critérios adotados

pelas empresas para mudar seus planos de marketing e para decidir as estratégias *on-line* a serem aplicadas.

O roteiro ainda reúne uma série de questões relativas às particularidades dos planos de marketing desenvolvidos com o uso da Internet, incluindo-se as adaptações feitas, os usos das ferramentas de marketing e comunicação, bem como os modelos analisados para implantação do seu sistema de marketing *on-line*.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Considera-se, como população ou universo deste estudo, as empresas de Santa Catarina que utilizam a Internet como ferramenta estratégica para atingir seus objetivos mercadológicos.

Para mensurar este universo, procurou-se levantar informações quantitativas que pudessem dimensionar o número de empresas do Estado que utilizam a Internet para desenvolver atividades de marketing. Porém, por se tratar de uma atividade nova nas empresas, fontes confiáveis como a Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (FIESC) e o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), que poderiam fornecer este tipo de informação, não desenvolveram, até o presente momento, nenhuma pesquisa neste sentido.

Diante desta realidade, optou-se pelo processo de amostragem do tipo não-probabilístico por julgamento que, na definição de Mattar (1999, p. 268), é aquela em que a seleção dos elementos da população para compor a amostra “depende, ao menos em parte, do julgamento do pesquisador ou do entrevistador no campo.

Não há nenhuma chance conhecida de que um elemento qualquer da população venha a fazer parte da amostra”.

As amostras não-probabilísticas são selecionadas por critérios subjetivos do pesquisador, de acordo com sua experiência e com os objetivos do estudo, sem a utilização de conceitos estatísticos. Por julgamento, denomina-se a amostra determinada pelo pesquisador com base nos pressupostos que ele estabeleceu sobre a contribuição que os elementos selecionados darão ao estudo.

Mattar (1999, p. 272) considera que a suposição básica da amostra intencional ou por julgamento é que, “com bom julgamento e estratégia adequada, podem ser escolhidos os casos a serem incluídos e, assim, chegar a amostras que sejam satisfatórias para as necessidades da pesquisa”.

Sâmara (1997) ressalta que as amostras obtidas pelas técnicas não-probabilísticas não permitem a inferência sobre o universo, pois, nesses casos, é desconhecido o erro cometido na escolha dos elementos que farão parte da amostra.

A respeito deste aspecto, Mattar (1999, p. 272) defende a escolha de “casos julgados como típicos da população em que o pesquisador está interessado, supondo-se que os erros de julgamentos tenderão a contrabalançar-se”. Assim, o autor argumenta a favor do estudo de caso que, de acordo com Yin (2001), tem seu uso mais freqüente com propósitos exploratórios e descritivos.

Yin (2001) recomenda a aplicação do estudo de caso quando o objetivo do pesquisador é explicar ligações causais em intervenções ou situações que são complexas demais para tratamento através de estratégias experimentais ou de levantamento de dados; ou descrever um contexto de vida real no qual uma intervenção ocorreu.

Esta estratégia é preferida quando o tipo de questão de pesquisa é da forma “como?” e “por quê”?; quando o controle que o investigador tem sobre os eventos é muito reduzido; ou quando o foco temporal está em fenômenos contemporâneos dentro do contexto de vida real.

Segundo Yin (2001), a necessidade de se utilizar estudo de caso emerge do interesse de entender um fenômeno social complexo para tentar esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões, buscando responder às questões: Por que elas foram tomadas? Como elas foram implementadas? Quais os resultados alcançados?

Esta estratégia se adequou bem à investigação realizada, porque, conforme Yin (2001), o estudo de caso é uma pesquisa empírica que busca analisar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real; as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes; múltiplas fontes de evidências são utilizadas – aspectos que caracterizam o estudo realizado junto a empresas catarinenses.

Dentro da metodologia apresentada, optou-se pelo estudo de multicasos que, de acordo com Yin (2001, p. 67), “pode conter mais de um caso único”. Para o autor, projetos de multicasos possuem vantagens e desvantagens distintas em comparação aos projetos de caso único.

Herriott e Firestone apud Yin (2001, p. 78) argumentam que “as provas resultantes de casos múltiplos são consideradas mais convincentes e o estudo global é visto, por conseguinte, como sendo mais robusto”. E acrescentam que cada caso deve servir a um propósito específico dentro do escopo global da investigação.

Com base na referida estratégia, foram selecionadas sete empresas catarinenses, de diferentes ramos de atividade, após levantamento que indicou serem elas consideradas “típicas” no mercado estadual, já que possuem nome consolidado nos seus respectivos setores e são conhecidas por utilizar a Internet como meio de interação com o público consumidor.

As empresas foram selecionadas entre vinte visitadas, que encontram-se relacionadas na figura 3.

Tipo de empresa	Nome
Indústria de equipamentos telefônicos	Intelbrás Indústria de Telecomunicação Eletrônica Brasileira S.A
Indústria têxtil	Indústria Têxtil Karsten S.A
Indústria têxtil	Companhia Hering S.A
Indústria têxtil	Fábrica de Tecidos Carlos Renaux S.A
Indústria de etiquetas	Haco Etiquetas Ltda
Indústria de eletrodomésticos	Muller Eletrodomésticos S.A
Indústria de motores	Weg S.A
Indústria cerâmica	Cerâmica Porto Bello S.A
Indústria cerâmica	Cecrisa Revestimentos Cerâmicos S.A
Indústria de alimentos	Macedo Koerich S.A – Frangos Macedo
Indústria de alimentos	Villa Germânia Ltda
Indústria de alimentos	Duas Rodas Industrial Ltda
Empresa de serviços de saúde	Unimed Blumenau
Empresa de serviços de saúde	Hospital Santa Catarina de Blumenau
Empresa de serviços da educação	Universidade Regional de Blumenau
Empresa de soluções tecnológicas em telefonia	Digitro Tecnologia Ltda
Empresa de soluções tecnológicas em sistemas de informação	Outplan Marketing Interativo Ltda
Empresa de varejo	Angeloni & Cia Ltda
Empresa de serviços de lazer	Costão do Santinho Resort & Spa
Empresa de serviços de viagens	BBTur Turismo

Figura 3 – Relação de empresas visitadas

Compõem a amostra as seguintes empresas:

- Outplan Marketing Interativo – E1 (Apêndice B)
- Digitro Tecnologia Ltda – E2 (Apêndice C)
- Intelbras – Indústria de Telecomunicação Eletrônica Brasileira S.A. – E3 (Apêndice D)

- Costão do Santinho Resort & Spa – E4 (Apêndice E)
- Hospital Santa Catarina de Blumenau – E5 (Apêndice F)
- Companhia Hering S.A. – E6 (Apêndice G)
- Angeloni & Cia Ltda (Supermercado Angeloni Ltda) – E7 (Apêndice H)

Informa-se que estas organizações foram visitadas pessoalmente ou por meio de acesso virtual. Para a seleção daquelas que compõem a amostra, analisaram-se alguns pré-requisitos, tais como: modelo de implantação tecnológica, usos das ferramentas de comunicação, como publicidade e propaganda na Internet, relações públicas, entre outras, além de vendas *on-line*. Outro critério utilizado foi a facilidade de acesso a essas empresas, uma vez que as mesmas abriram suas portas e se disponibilizaram para colaborar com o desenvolvimento da pesquisa.

Com relação aos entrevistados, considerou-se que estes deveriam, obrigatoriamente, desempenhar atividades nas áreas de marketing, planejamento estratégico ou comercial. Também deveriam estar atuando na função por um período mínimo de seis meses, para garantir seu envolvimento e conhecimento no processo decisório da empresa com relação às decisões estratégicas de mercado.

A empresa E1, com sede no município de Itajaí, é a primeira empresa especializada em *e-business* em Santa Catarina. Atua no mercado desde 1996, desenvolvendo *softwares* para *e-business* e *e-commerce*, tais como *softwares* de gerenciamento de compras integradas, de venda para consumidor final, de venda entre empresas, *software* de relacionamento e para atendimento em tempo real, atendendo empresas importantes no cenário econômico do Estado, como Intelbras S.A., Cecrisa S.A e Têxtil Renaux S.A. No que se refere à coleta de dados, o entrevistado foi um dos sócios-fundadores da empresa e também diretor comercial.

A empresa E2 trabalha no desenvolvimento de soluções para sistemas de telecomunicações, oferecendo desde serviços básicos de auxílio à lista, teledespertador, PABX e acesso à Internet até soluções altamente inovadoras que utilizam avançada tecnologia de reconhecimento de fala e conversor texto-fala. Segundo a Revista INFO Exame (agosto/2003), ela está entre as 200 maiores empresas de Tecnologia do Brasil. A empresa, localizada em Florianópolis, oferece serviços que atendem a aproximadamente duas mil companhias brasileiras de diversos setores. Mais de três milhões de pessoas usam serviços baseados em soluções da organização por dia, totalizando mais de 90 milhões de acessos por mês. São cerca de 55 mil portas instaladas em operadoras, distribuídas entre entroncamento, posições de atendimento, URAs e Unidades de Gravação e Monitoração. Essas plataformas processam cerca de seis milhões de transações/dia.

Para a coleta de informações, foram entrevistados dois assistentes de marketing que trabalham diretamente com a execução de ações de marketing na Internet. Um dos entrevistados é responsável pela introdução das ações de marketing na Internet da empresa.

E3, sediada na cidade de São José, é líder na América Latina na fabricação de centrais e aparelhos telefônicos. Produz desde telefones convencionais e sem fio até aparelhos com identificador de chamadas. No que se refere a centrais, a empresa oferece centrais corporativas digitais, centrais convencionais e para condomínios. Iniciou suas atividades em 1976 como a primeira empresa brasileira a atuar no mercado de telecomunicações. Tem capital 100% nacional e tecnologia própria. Trabalha com duas unidades de negócio independentes – aparelhos telefônicos e centrais telefônicas.

Para se obter os dados necessários para a pesquisa, foi entrevistado o assistente de marketing, que acompanha as ações mercadológicas na Internet desde o início do processo em 1998.

A empresa E4, localizada em Florianópolis, é considerada o melhor e mais luxuoso complexo turístico-habitacional do Sul do Brasil. Alia uma completa infraestrutura a serviços de padrão internacional. É considerado um dos três melhores *resorts* e SPAs do país, com instalações distribuídas em área de 1 milhão de metros quadrados. Possui uma área de lazer de paisagem exuberante num espaço de 750 mil metros quadrados de Mata Atlântica preservada. Seus serviços são utilizados por pessoas da mundo inteiro que acessam a empresa por meio de agências de turismo e viagem, bem como através de *web site*.

Para a coleta dos dados, o entrevistado foi a assistente de marketing e vendas da empresa, que vem desempenhando ações de marketing na Internet desde a implantação do processo. Vale lembrar que a estrutura virtual da empresa sofreu alterações no último ano e que a profissional entrevistada fez parte da reestruturação.

E5 é reconhecida por sua tradição e qualidade no atendimento de seus pacientes. Atua no mercado desde 1920, atendendo catarinenses das diversas partes do Estado. Localizada em Blumenau, a instituição investe intensamente em tecnologia e na qualificação dos profissionais para manter seu reconhecimento no setor da saúde. O hospital possui, hoje, 160 leitos e nove consultórios, totalizando uma área construída de 12 mil metros quadrados. Tem 500 colaboradores e um corpo clínico composto por 204 profissionais nas mais diferentes áreas.

A entrevistada foi a assessora de comunicação encarregada da implantação de toda a estrutura virtual da organização. Vale salientar que no ano de 2003 ela foi a responsável por toda a reestruturação do *web site* do hospital.

Já a empresa E6 opera no mercado têxtil desde 1880, tendo fabricado e colocado no mercado mais de 5 bilhões de camisetas em todo o mundo. Passados mais 120 anos de sua implantação, hoje é apontada como uma das maiores empresas de produtos de vestuário do Brasil.

E6 está no mercado mundial desde a década de 60, estabelecendo parcerias de longo prazo no exterior. Atua com marcas próprias e *private label*, sendo reconhecida em dezenas de países pela qualidade e pelo conforto de seus produtos.

Para a coleta de dados, entrevistou-se a assessora de marketing da organização, responsável pela implantação da empresa virtual e pioneira no desenvolvimento do primeiro *site* de compras de Santa Catarina. A profissional atua na empresa há mais de dez anos e conhece especificamente cada passo dado pela organização virtualmente.

E7 é uma empresa varejista, líder no mercado catarinense há 46 anos. Conta com 18 lojas e 14 farmácias em Santa Catarina e Paraná, além de três postos de gasolina. É a primeira do ramo em faturamento no Estado e ocupa o décimo lugar nesta categoria no Brasil. Foi eleita por dez vezes *Top Of Mind* do setor supermercadista de Santa Catarina. Atende consumidores virtualmente, efetuando vendas *on-line* em *site* específico para este fim.

O entrevistado foi o gerente de vendas *on-line*, responsável pelo desenvolvimento e pela estruturação deste departamento na empresa.

4 RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentados os resultados da investigação científica realizada, começando pelo fornecimento de informações que caracterizam o processo produtivo desenvolvido por estas empresas ao adotarem a Internet como ferramenta de comunicação para atingir objetivos mercadológicos.

Cabe retomar o problema da presente tese: como as empresas catarinenses vêm utilizando a Internet para atingir objetivos mercadológicos definidos no seu planejamento estratégico? E repetir que, na trajetória da pesquisa desenvolvida, procurou-se verificar, primeiro, se as empresas estão utilizando a Internet como ferramenta para alcançar seus objetivos de marketing e, em seguida, investigar o que e como elas estão fazendo para adaptarem suas estruturas à nova realidade mercadológica.

4.1 AS MUDANÇAS NO PROCESSO PRODUTIVO

Ao se conectarem à rede, todas as organizações pesquisadas utilizaram as informações por elas acessadas, selecionadas e monitoradas como *inputs* que catalisaram processos produtivos, a partir do momento em que foram transformadas em estratégias (*outputs*). Assim, de acordo com Slack (1997), elas realizaram um processo de produção, porque alteraram suas estratégias, pautadas nas

transformações ocorridas no mercado, ou seja, as informações recebidas do mercado foram inseridas num processo de decisão que gerou novas estratégias.

A pesquisa mostrou que, apesar de diferirem quanto à área de atividade, as empresas assimilaram a evolução da Internet como instrumento de trabalho de modo bastante parecido. Na visão delas, somente em 1996 este meio de comunicação tomou forma no Brasil, incipiente, pouco conhecido, visto então com a desconfiança de um modismo passageiro. Ainda assim é inegável que todos sentiram, com maior ou menor compulsão, a necessidade de participar, para não ficar atrás, como demonstrado nas seguintes verbalizações:

“Era uma época de marcar presença.” (E3)

“Na época era assim. Você tem que estar, porque se não estiver [...] sua empresa vai morrer.” (E6)

Mesmo os mais entusiastas admitem que não tinham ainda como aquilatar exatamente o conceito desta mídia e avaliar o poder instrumental no mundo de negócios na fase de introdução da Internet no país, como pode ser verificado no depoimento da empresa E7:

“[...] para ocupar o meio, provar, aprender o uso do meio [...] em 95 a gente nem sabia onde ia dar.”

Como, na fase inicial de uso da rede, não havia especialistas nem técnicos cibernéticos com grande conhecimento na área, as organizações passaram a se

apropriar de idéias e experiências da Internet em língua inglesa. Confessam a prática de *benchmarking* a cada passo da implantação e evolução do uso, revelando que copiaram e aprenderam com erros e acertos tanto de empresas do exterior como de pioneiros no Brasil. Foi um esforço consciente de entrar no mundo eletrônico e aprender pelo exercício em si, na tentativa de explorar e vencer.

“No começo, não tinha nada. Quando a gente começou, não tinha quase ninguém pra olhar; muita gente olhou pra gente; depois, nós olhamos a Gap, eles estão muito à frente da gente, lá fora, na Internet.” (E6)

“No começo o projeto era uma incógnita [...] entrevistando e conversando com outras pessoas que já estavam na Internet, a gente montou esse quebra-cabeças.” (E7)

“Assim, algumas idéias foram dadas pelo superintendente [...] ele visitou uma instituição famosa nos Estados Unidos e eu pesquisei algumas [...] de São Paulo [...] mas faz tanto tempo.” (E5)

As consultas a portais para observação de como as empresas estão se comportando no uso da Internet não é prática do passado. Elas continuam sendo feitas e muitas idéias acabam copiadas ou adaptadas, como revela a empresa E4:

“Hoje, até na reformulação do *site*, a gente olha [...] a gente estuda o que o concorrente está fazendo pra [...] fazer melhor; pra pegar o ponto forte de cada um. É óbvio que tem essa pesquisa.”

Constata-se que, como na maioria das organizações brasileiras, o uso da Internet nas empresas pesquisadas passou pelas duas fases referenciadas por Angehrn (1997), porém, em épocas diferentes daquelas relacionadas pelo autor. Segundo ele, as empresas introduziram o uso da Internet em suas atividades entre o final da década de 1980 e início dos anos 1990, quando elas a descobriram como uma ferramenta eficiente para melhorar a qualidade das informações internas e dos sistemas de comunicações.

Já a segunda fase, de acordo com Angehrn (1997), começou no início da década de 1990 e é caracterizada como a busca pelo retorno do investimento. A Internet, neste estágio, serve para guiar de forma sistemática a identificação do tipo ou variação de produtos e serviços a serem desenvolvidos ou redesenhados sob a luz da rede.

O autor considera esta segunda etapa a fase madura da aplicação da Internet, onde as empresas desenvolvem atividades relacionadas à informação, comunicação, distribuição e transação e, articulando-as, estabelecem planos estratégicos de marketing.

A presente pesquisa revelou que, de 1996 a 1999, as empresas de Santa Catarina que utilizam a Internet como ferramenta estratégica para atingir seus objetivos mercadológicos vivenciaram a primeira fase de Angehrn. A utilização era básica, experimental, funcionalmente primitiva. A maioria apresentava apenas uma página institucional, convencional, diferentemente do que acontecia nos países desenvolvidos, onde a segunda fase já estava se consolidando.

“Mas a gente aproveitou a ocasião pra lançar um primeiro *site* institucional. Quadradíssimo [...] quando a gente lembra daquele primeiro *site* dá vergonha. Mas era o que tinha de melhor na época.” (E6)

“O objetivo era colocar [...] na Internet; não era nada, era como um institucional.” (E5)

“Mas na realidade é como se fosse um catálogo eletrônico, tinha só alguns descritivos de produtos, um perfil da empresa, uns contatos da empresa e pronto. Não era uma ferramenta estratégica.” (E2)

“Institucional [...] Uma demonstração do produto.” (E3)

Quase todos os usuários, de início, entregam a tarefa da primeira *home page* a terceiros. Nessa época, alguns utilizavam Internet mediante provedores externos com um mero serviço de *e-mail*, como foi o caso da empresa E1:

“Inicialmente, a gente começou pela base: você desenvolve um *web site*, cadastra ele na máquina de busca e faz a própria mídia na Internet.”

Também a manutenção e o suporte técnico eram terceirizados, até que, lentamente, as empresas compreenderam que pelo menos a administração do *site* tinha de ser local, sob controle interno, porque isso permitia maior liberdade e mobilidade. Isto levou à criação de um setor especializado nas organizações e, como conseqüência natural, o passo seguinte foi o desenvolvimento de *web site*

empresarial e com planejamento ambicioso de manter em curto e médio prazos. Esta dinâmica fica evidenciada no depoimento da empresa E3:

“Tinha um servidor aqui e a gente não tinha muito controle estatístico sobre esse servidor.”

Mas no que se refere ao desenvolvimento de *softwares*, observa-se que as empresas recorreram ou recorrem a outras que oferecem *softwares* diferenciados, considerando a realidade e as necessidades (particularidades) de cada cliente.

“[...] o que existe é [...] promovido e personalizado pra nós. Nós temos uma empresa [...] isso não é desenvolvido aqui, internamente. A gente define a estratégia, define o conteúdo internamente [...] mas a aplicação toda é desenvolvida por uma empresa de fora. Então foi tudo desenvolvido especificamente pra nós.” (E2)

“[...] Eles colocaram um desenvolvedor deles aqui dentro e a gente ia dizendo, oh, eu quero a tela que me dê isso; aí ele fazia [...] e como tu queres, passo por passo.” (E3)

“Tudo nasceu muito personalizado [...] foi mudando, mas de acordo com a nossa percepção, sem nos basear muito nos outros.” (E6)

É interessante comentar que apenas uma empresa (E1) possui parceria com uma instituição estrangeira para desenvolvimento de parte de suas atividades.

“Nós temos uma parceria com a *Web Trainit*, que hoje é o maior *software* de estatística do mundo; eles só fazem isso [...] hoje uma licença deles, desse *software*, custa 50 mil reais.” (E1)

A introdução e o uso da Internet modificaram hábitos e atitudes nos ambientes organizacionais. Os poucos anos entre a desconfiança inicial e o entusiasmo atual indica que a Internet se tornou um hábito com inusitado sucesso. Valendo-se da experiência de muitos pesquisadores de usos e costumes que têm registrado que as mudanças de hábitos acontecem muito lentamente e por vezes são traumáticas, pode-se afirmar que e a velocidade e absorção do conceito da Internet lograram superar inúmeras barreiras que teriam sustado o progresso deste veículo de comunicação como instrumento de trabalho.

De acordo com os diferentes depoimentos, hoje em dia, reuniões e discussões sobre Internet dentro das empresas já não encontram maiores resistências. Ao contrário, segundo as declarações de usuários, há um apoio cada vez maior e participativo de todos os setores. Há mesmo aqueles que passam a sensação de que a Internet é a solução de muitos de seus problemas operacionais ou logísticos. Indubitavelmente, tem sido traumático em algumas áreas, provavelmente mais junto ao consumidor final, que tem que se equipar e aprender essa linguagem eletrônica para dialogar com as empresas das quais compra produtos e serviços.

“Existe resistências [...] mas hoje grande parte já está vendo como uma ferramenta importante, está querendo investir, com certeza.” (E4)

“Era uma ilusão [...] a gente fazia muita coisa bonita, mas a realidade do consumidor é outra [...] Você achava que tinha alguma coisa, mas as pessoas não conseguiam acessar por excesso de tecnologia.” (E2).

As pequenas e poucas resistências que surgem à expansão da Internet, dentro das empresas, advêm geralmente de pessoas que perderam o poder de decisão ou gerenciamento para setores mais habilitados e especializados nessa área.

“Houve uma pequena resistência pela diretoria técnica, em função de perder o controle que ficava aqui e foi hospedado fora.” (E3)

Atualmente, já existe um setor específico gerenciando esta área da Internet, quer seja via informática/cibernética, com pessoas treinadas e mantidas em constante treinamento na mesma celeridade com que esse veículo absorve tecnologia num crescimento praticamente geométrico, seja com a participação de prestadores de serviço com posto dentro da empresa. O poder de decisão agora é conjunto e não emana mais de cima para baixo na hierarquia da empresa, onde já se aceita que o departamento de marketing tem a palavra definitiva.

Do ato unilateral do início, por parte de algum diretor ou membro da empresa isoladamente, aos poucos o poder de decisão sobre como introduzir, lidar e explorar a Internet foi se tornando departamental, com o planejamento já envolvendo vendas e a área comercial. Mas foi a partir de 2000 – quando o experimentalismo e a experiência acumulada permitiu uma visão mais ampla desse até então subestimado meio de comunicação – que definitivamente as empresas vêm se dando conta que

marketing (onde este departamento existe) é possivelmente a área que mais se beneficiaria com a Internet como instrumento de trabalho e como meio para marcar a presença da empresa no mercado. Marketing então passa a coordenar a participação de seus parceiros mercadológicos, como a agência de publicidade e os especialistas em comunicação gráfica, orientando a direção para onde os tecnólogos devem ampliar a participação e exploração da Internet.

“Mesmo nas informações do *site*, a agência (publicidade) participa.” (E6)

Entretanto, fica evidenciado, por meio das atitudes dos diferentes entrevistados – geralmente da área de marketing – que eles ainda ressentem a interferência dos especialistas cibernéticos e os limites que lhe são impostos, ou pela tecnologia em desenvolvimento ou pela falta de recursos e verbas próprias.

Também podemos inferir, com base nas entrevistas, que as empresas consideram como muito importante a chegada da Internet para a evolução de seus processos administrativos, incluindo o marketing, porém, no que diz respeito a mudanças significativas no processo de decisão das estratégias específicas de marketing, não sentem, até o momento, que a Internet tenha causado um impacto considerável, como pode ser constatado nas seguintes falas:

“Não chega a ser assim [...] É notável, mas não chega a ser expressiva.” (E7)

“Com certeza muito importante.” (E4)

“Foi uma mudança considerável.” (E3) Neste caso, o entrevistado se refere ao sistema Extranet da empresa.

“Sim, sem dúvida, foi um marco realmente de um resultado muito bom, um custo bem interessante, por vários motivos: o perfil dos nosso clientes, o perfil dos nosso produtos, a própria consolidação da Internet no Brasil, foram vários os motivos, mas, na realidade, teve um desafio e a gente aproveitou essa oportunidade e tudo acabou dando um resultado muito bom.” (E2)

4.2 ESTRATÉGIA NO PROCESSO ADMINISTRATIVO GLOBAL E NA PERSPECTIVA MERCADOLÓGICA

Na fase de amadurecimento do uso da Internet, as empresas têm se esforçado para decidir qual as melhores estratégias a serem adotadas, o que exige competência em processar e analisar informações do mercado, já que um ambiente de mudanças rápidas exige julgamentos críticos e minuciosos, na tentativa de reconhecer essas mudanças e aplicar ações para transformá-las em oportunidades – habilidade identificada por Wright; Kroll; Parnel (2000) como estratégia.

A escolha de uma estratégia, segundo Tavares (1991, p. 166), “deve corresponder à seleção da alternativa que melhor combinar tempo, risco e recursos de maneira compatível com os estilos de gestão e valores da organização para assegurar a consecução dos seus objetivos”. Isto faz parte do planejamento estratégico, que deve reconhecer as características e os potenciais da própria empresa, incluindo seu processo produtivo, sua estrutura de vendas, de pessoal, financeira e plano de marketing, e o que ela possui no momento, tais como posição no mercado, imagem da marca e relacionamento com o consumidor.

Na análise dos dados da pesquisa com empresas catarinenses, verifica-se que o planejamento das organizações não contempla o marketing na Internet como item diferenciado, para o qual estejam previstos recursos específicos, embora as empresas sempre alimentem planos ambiciosos de manter este meio de comunicação atualizado e atraente. Dentre as organizações, somente E6 tem planejamento estratégico, mas também não dá ênfase à rede; nela, assim como nas outras, as decisões sobre a utilização da Internet, como declarado na entrevista, “foram acontecendo naturalmente”.

“Na verdade a gente trabalha fazendo o seguinte: toda a semana a gente tem uma reunião comercial, então a gente não faz o planejamento anual. A gente faz reuniões semanais [...] a gente analisa o resultado das reuniões anteriores e definimos as próximas ações para as próximas semanas; e é assim, a gente não tem um planejamento.” (E1).

“Esse ano [...] foi usado muito mais de uma forma de manutenção. Coitadinho do *site*, ficou meio de lado. Então a gente não trabalhou da mesma forma que a gente trabalhou com as revistas ou com anúncios, com todas as outras formas de divulgação, então, com certeza, ele foi menosprezado.” (E4)

“Aqui na empresa [...] digamos que ela é um pouco fora dos padrões, não existe uma coisa consolidada, um documento da direção chamado de planejamento estratégico. A empresa trabalha muito com metas [...] Então são as metas setoriais, as metas de vendas, as metas de [...] mas não existe um documento de uma de visão de longo prazo na empresa.” (E2)

O objetivo estratégico da empresa, segundo Montgomery e Porter (1998), é encontrar uma posição no setor onde ela possa se beneficiar ou se defender de forças que atuam de forma decisiva na competição pelo mercado.

Na presente pesquisa, buscou-se entender quais as forças que conduziram as empresas a adotarem a Internet de forma estratégica. Para isso, foram elencados vários itens que tivessem contribuído de forma decisiva para a entrada das empresas no *cyberspace*, sendo: a modernidade, a concorrência, a economia, o consumidor e a eficiência.

4.2.1 Concorrência

Contrariando o que afirmam Certo e Peter (1993, p.17) – que o enfoque central da estratégia organizacional é “como lidar satisfatoriamente com a concorrência” –, em nenhum momento as empresas pesquisadas consideram a concorrência como razão preponderante para se decidirem por sua entrada na Internet. Entretanto, o fato de declararem, em seus depoimentos, que têm *sites* melhores que seus concorrentes, indica que pelo menos acompanham de perto a competitividade desse meio, mantendo-se alertas ao que a concorrência está fazendo. E percebe-se que há preocupação, mesmo que negada pelos usuários, de se manterem adiante e mais atualizados que seus concorrentes. Assim, a concorrência pode não ter sido o fator preponderante de decisão para participar na Internet, mas certamente passou a constituir-se de mais um sistema de controle das atividades do mercado competitivo, como constatado nas seguintes verbalizações:

“A gente até avaliou alguns *sites* concorrentes para ver se eles trabalhavam e com que palavras trabalhavam.” (E3)

“Se ele visitar nosso concorrente [...] e depois entrar no nosso *site*, vai ver que nosso *site* é de qualidade, que tem todas as informações que precisa.” (E5)

4.2.2 Consumidor

Quanto ao comportamento do consumidor de uma organização, é preciso reconhecer que, de acordo com Wind e Mahajan (2003), a Internet inverteu as prioridades do marketing e deu mais poder ao cliente. Com tecnologias e ferramentas à sua disposição, os consumidores começaram a encontrar suas próprias informações, criando comunidades e fazendo exigências de mudança no preço, no atendimento e em outras estratégias das empresas. Interessa salientar que os descontos, oferecidos nas diversas promoções ou políticas de preço com custos mais baixos, não foram fatores decisivos entre as exigências dos consumidores. Foram, sim, um elemento que contribuiu, mas em mesmo grau de importância que outros fatores como a busca de informações.

Indiscutivelmente, foi a exigência do consumidor que pesou como fator de maior significado na opção pela Internet para a maioria das empresas pesquisadas, sobretudo as retardatárias, que compreenderam que não mais poderiam furtar-se ao progresso e à evolução do relacionamento com seu público-alvo. Na era em que os serviços pós-venda são o instrumento primordial para conquistar e cultivar a

lealdade do consumidor, os SACs (Serviços de Atendimento ao Consumidor) tornam-se instrumentos indispensáveis para as empresas manterem contato com seus consumidores e exercer um controle de qualidade mais efetivo.

Sobre esta questão, E3 é incisiva ao declarar que o que mais influenciou a adesão da empresa ao uso da Internet foi a “exigência do consumidor, com certeza.”

A noção de que o consumidor agora navega, informa-se, indaga e questiona, via fonte de informação eletrônica, da mesma forma que costumava pesquisar preços, produtos e qualidade nas vitrines e nos comerciais de TV e revistas, há pouco mais de uma década, já está indelevelmente imbuída no espírito empresarial. Isto fica explícito no comentário de E2: “Ele (o consumidor) ajuda a sinalizar por qual caminho a gente deve ir”.

Deve-se considerar também que a observação do mercado e de suas mudanças são pontos cruciais na tomada de decisão para levar uma empresa ao sucesso. Assim, tanto quanto o comportamento do consumidor e a concorrência, a inovação tecnológica e as mudanças por elas provocadas constituem ponto de vigília no mercado em constante transformação e devem ser enfatizadas dentro do processo de planejamento estratégico de praticamente todas as organizações.

4.2.3 Modernidade

Na pesquisa desenvolvida, o fator modernidade foi, provavelmente, um dos que mais pesou para a maioria dos usuários, embora nem sempre de modo consciente. No momento em que nem se tinha uma idéia exata de como o veículo de

comunicação viria a ser utilizado ou de como seria sua utilidade instrumental nos negócios, todos optaram por se inserir no contexto da época, algumas vezes, pelo mero fascínio do jogo, mas, sobretudo, porque significava estar atualizado, participante.

E4 declara que o maior impulso para o ingresso na Internet foi “a modernidade, com certeza”.

Já E3 comenta: “[...] eu acho que não dá pra conceber no mercado que a empresa está hoje, que ela é tecnologicamente evoluída, e não ter um espaço na Internet, não combina, né? Como eu vendo tecnologia [...] de última geração e eu não me mostro na Internet? Até lojinhas de fundo de quintal estão na Internet, não sabem nem por quê.”

A modernidade também é apontada como força influenciadora da adesão à Internet nos seguintes depoimentos:

“[...] em primeiro lugar para acompanhar o mercado [...] o mercado de uma maneira geral tava sedento, tava querendo aprender a usar um meio novo que veio para revolucionar e hoje ele tá aí [...] então no mercado estava se explorando o canal novo para fazer negócios de toda a ordem.” (E7)

“Com certeza, a modernidade. A modernidade é inegável, a Internet veio e você teve que se modernizar e fazer parte desse novo mundo.” (E6)

”[...] e também pela própria questão de melhorar a nossa exposição pro mercado; a gente tinha uma imagem muito ultrapassada, digamos, na Internet.” (E2)

“Influenciou dentro de todas as empresas quando lançaram o seu *site* no ano que deu aquele *boom*, em 98/99, que foi o ano que começou a Internet, todo mundo quis botar um *site*. Óbvio que influenciou.” (E4)

4.2.4 Fator financeiro

Até o final de 1998, o fator financeiro poderia ter sido elemento decisivo interessante para a empresa se comprometer com a Internet. Eram poucos os anunciantes, o custo atraentemente baixo, havia bastante visibilidade; por outro lado, não existiam garantias de retorno, já que não se tinha uma noção precisa se atingia o público certo ou quem era o público da Internet de modo geral. Mas à medida que sua presença se firma como algo que veio para ficar, acelera-se o interesse e a procura pela Internet. Criam-se empresas cuja única finalidade e campo de atividade é a Internet e as ordens são ocupar os ilimitados espaços vazios e explorar comercialmente esse meio de comunicação.

O custo foi aumentado progressivamente e deixou de ser um fator alternativo e barato no aspecto de manutenção/implantação, embora a Internet continue tendo um custo baixo, se comparado ao de outros veículos de comunicação tradicionais. Agora que a presença da empresa nesse veículo é importante e praticamente

indispensável, o custo financeiro é visto como investimento necessário. “Não se vê isso como economia, mas investimento”, declara E1.

Também se referindo à questão da economia, manifestam-se assim outras empresas entrevistadas:

“[...] evidente que não era essa a primeira intenção; a idéia era colocar o serviço à disposição e felizmente a empresa pôde suportar esse período. A Internet, como forma da gente colher, fazer contato com o cliente, sem dúvida nenhuma acho que é o canal mais barato que existe. Mas no ponto de vista assim de negócio, desde o lançamento do *site* de compras, se a gente fosse fazer a análise, o custo/benefício desse canal, exclusivamente como negócio, a gente [...] estaria agora, passados quatro anos, respirando.” (E7)

“[...] fatores financeiros, claro, a gente olhou isso como negócio; hoje é muito mais com redução de custo do que como um ganho. Geralmente é muito importante que todas as empresas perseguem isso, e nós também.” (E6)

“Aí seria a questão, muitas vezes até de custos de publicidade e material impresso que hoje eles pegam muita coisa no nosso *site* “pdf”, gerando economia nesse sentido.” (E2)

4.2.5 Eficiência

Com fluxos da informação mais efetivos, em virtude da elevação da capacidade de coletar, estocar, processar e transferir informações com a Internet, as organizações experimentam maior velocidade na comunicação, redução no prazo das respostas às variações dos ambientes externos e internos, melhoria na tomada de decisão, enfim, um aumento da eficiência organizacional em vários aspectos.

A investigação com empresas catarinenses demonstrou que a busca da eficiência foi conseqüência e não fator de decisão para fazer uso da Internet em primeiro lugar. Ao longo do percurso com a consecutiva introdução de *hardwares* e *softwares* cada vez mais específicos e personalizados, as empresas foram se tornando administrativamente eficientes com suas próprias redes internas (Intranet) e externas (Extranet), obtendo agilidade e auto-suficiência. É um fator que usuários que trabalham com fornecedores, franqueados e filiais valorizam sobremaneira e tendem a apontar a eficiência obtida como aspecto de primordial importância na evolução do uso da Internet como instrumento de trabalho, sobretudo no aspecto de corte de custos e burocracia interna.

Aqueles usuários que têm de lidar com logísticas complexas, hoje não conseguem mais imaginar um mundo sem Internet e seus sistemas interativos e altamente sofisticados, como explicitado a seguir:

“[...] a flexibilidade, o dinamismo que nós ganhamos. Essa possibilidade de dar respostas rápidas pro mercado, porque é um mercado barato de comunicação” (E6)

“A eficiência é 100% hoje.” (E3) – em determinados momentos fala-se de Extranet e em outros momentos de *b-to-b*, que é o acesso que o cliente tem a seus dados na empresa.

4.3 O USO DO MARKETING NA INTERNET

Alcançar vantagem competitiva no cenário em que se encontra é um dos objetivos das empresas que, para isso, vêm cada vez mais utilizando estratégias de marketing na Internet. Huizingh (2003) enfatiza quatro opções de uso estratégico da Internet: para adicionar interação ao produto ou serviço, para oferecer valores aos consumidores atuais, atrair novos consumidores e reestruturar o canal de distribuição.

Complementando, Huizingh (2003) e Soumitra e Segev (1999) afirmam que o sistema 4Ps (preço, produto, ponto de distribuição e promoção), a partir da utilização da Internet pelas empresas, recebeu acréscimo do C (consumidor), passando esse esquema a ser conhecido como 4Ps + C.

4.3.1 Produto e preço

No que diz respeito ao produto oferecido pelas empresas, verifica-se que em cada um dos ramos de atividades pesquisados a ênfase no produto não é significativa. Cada empresa apresenta seus produtos na forma em que eles foram

concebidos. Como exemplo, pode ser citado o caso de E7, a única entre as entrevistadas que possui uma estrutura para vendas *on-line*. Esta empresa de varejo disponibiliza os mesmos produtos encontrados na loja tradicional para consumidores virtuais, logo, nenhuma adaptação, modificação ou desenvolvimento de produtos específicos para a Internet foram planejados por essas empresas.

A mesma situação identificada pela pesquisa com relação ao produto se repete quando o assunto é distribuição, ou seja, as empresas não têm se preocupado em usar a Internet para configurar um novo canal de distribuição.

Como as empresas, com exceção de E7, atualmente não desenvolvem vendas *on-line*, a preocupação de distribuir produtos não é relevante para elas. Vale mencionar que a empresa E6, no período que trabalhava com vendas *on-line*, utilizava, como maneira de distribuição dos produtos comprados *on-line*, os serviços dos Correios, a Vaspex (empresa de transporte aéreo) e de distribuidores que prestam serviços à empresa.

Com relação ao preço, não houve mudanças, porque na Internet, as empresas oferecem produtos com os mesmos preços praticados no comércio tradicional.

4.3.2 Promoção

No item promoção, as empresas costumam utilizar um *mix* de ferramentas promocionais. Perry e Bodkin (2001), em sua pesquisa, afirmam que não encontraram diferenças significantes entre as formas de utilização das ferramentas de marketing e comunicação na Internet. Segundo eles, a propaganda, as relações

públicas e a relação com investidores são percebidas como ferramentas básicas, não importando a área de atuação da empresa. Constataram que, no marketing tradicional, a sinergia entre as ferramentas promocionais é bastante evidente, porém, não está claro se essa integração está sendo capitalizada nos *sites* das empresas, acrescentando que poucas empresas utilizam todas as atividades de marketing e comunicação em seus *web sites* e, mesmo assim, usam somente um pequeno percentual das possibilidades sinérgicas.

A pesquisa aqui relatada confirma as conclusões de Perry e Bodkin (2001), porque evidencia que as empresas catarinenses pesquisadas utilizam um pequeno percentual das possibilidades sinérgicas na Internet e desenvolvem, paralelamente, atividades promocionais do marketing tradicional para divulgar seus produtos e serviços, relacionar-se com o consumidor e informar que estão *on-line*. Esta investigação não encontrou diferenças significantes entre as formas de utilização das ferramentas de marketing e comunicação na Internet.

Além de E7, que está permanentemente fazendo ofertas e promoção *on-line*, E2 utiliza este veículo para promover produtos e serviços. Já E6 desenvolve campanhas publicitárias casadas com promoções de seus produtos via Internet.

4.3.2.1 CRM

Constata-se que o *CRM* e a propaganda *on-line* aparecem como as ferramentas mais freqüentemente utilizadas, seguidas pela promoção de vendas, relações públicas e marketing direto.

Os resultados mostraram que as empresas pesquisadas concordam com Vishwanath e Mulvin (2001), quando consideram que a Internet tem um papel importante na captação de clientes, pois ajuda a alcançar consumidores que a empresa nunca encontraria de outra forma e, assim, constitui recurso valioso.

Vale salientar que de nada adianta a empresa ser eficiente na captação de clientes virtualmente se ela não estiver capacitada a manter estes consumidores. Neste sentido, Moosa e Barko (2003) destacam que o *CRM* é uma atividade que administra a interação entre a empresa e seus consumidores com o objetivo de manter um relacionamento forte entre as partes.

Na pesquisa, os resultados mostram claramente que as empresas entendem que a relação com o consumidor é prioridade e que devem usar o poder da Internet para fortalecê-la. Porém, está evidente que alguns dos entrevistados não conhecem o objetivo da CRM, confundindo-o como uma ferramenta para captação de consumidores.

Aparentemente, só duas empresas entrevistadas (E6 e E7) conseguiram, de alguma forma eficiente, priorizar o relacionamento com o consumidor final. Em ambos os casos, montou-se uma estrutura substancial de correspondência personalizada de *e-mails* e ainda assim a tarefa mostra-se monumental mediante o volume de correspondência recebida.

“A exigência do consumidor está maior do que nunca; a resposta tem que ser pra ontem; nada de esperar, nada de *e-mails* de respostas prontas. O consumidor quer tudo personalizado e customizado em tempo real. Então não tem sido fácil.” (E6)

E4 é um caso interessante, porque o uso da Internet com a intenção inicial de ativar atendimento no contato direto empresa-cliente não tem funcionado adequadamente como gerador de vendas, mas está sendo bem sucedido como fonte de informação. Aqui, as negociações via telefone são o complemento da navegação prévia feita pelo consumidor.

“Esse trabalho de *CRM* é um trabalho que a gente está aprimorando, não temos um *CRM* completamente dito aqui [...] a gente tem vontade de estar melhorando isso [...] mas a gente precisa de estrutura, ter ferramenta.” (E4)

Por outro lado, E5 parece ainda não ter encontrado o nicho exato no mercado da Internet. Sua intenção é atingir o consumidor final, mas no momento atinge em grande parte somente a classe dos prestadores de serviço.

“[...] por isso o *site* está até um tanto desativado atualmente, aguardando reformulação; há muito proposta.” (E5)

Nos demais setores, ainda há uma preocupação maior em prospectar clientes do que em mantê-los, seja via cadastro ou tracejando a fonte dos *e-mails*. Contudo, todos parecem cientes de que o caminho ao consumidor final é essencial em certo ponto de seu trajeto empresarial e seria por via *e-mail*. Neste sentido, nota-se interesse em desenvolver esse relacionamento como forma de criar a fidelidade do consumidor. As empresas reconhecem que há falta de tempo e que a estrutura comercial de suas empresas enfatiza mais o seu parceiro de negócios e, com isso,

todo o esforço atualmente está dirigido ao fornecedor, ao cliente intermediário, ao franqueado, como é o exemplo de E3.

“Nós temos um informativo que a gente manda pra rede que é tipo um jornalzinho, que a gente faz de 15 dias/20 dias e cria um *e-mail* padrão, no *Corel*, e manda informação de produto, de produtos de lançamento, de negociação, de como ele deve negociar.”

O cadastro, quer por meio de promoções ou por solicitação de *e-mail* identificado, tem sido o instrumento utilizado mais amiúde nas empresas de todos os setores como forma de expandir e registrar a lista de clientes potenciais. Só um ou outro setor, no entanto, encontrou formas eficazes de explorar essa mina de informação. Esse cadastro tem permitido, em graus diferentes de eficiência, levantar dados cadastrais de seus consumidores quanto à estabilidade financeira, nível de endividamento e solvência, além de consultas para saber se o cliente autoriza o envio de correspondência via Internet.

“A gente tem as pessoas que recebem os *e-mail* e que estão aptas pra estar respondendo [...]. A gente tem um banco de dados até de pessoas que se cadastram pelo *site* para estar enviando notícias e enviando *e-mails*.” (E4)

“Hoje eu recebo os *e-mails* e encaminho [...] claro que tu acabas fazendo muito mais que isso. A gente tem um *news letter*, que a gente envia as novidades da empresa.” (E2)

“A gente tem um clube do consumidor; quando você entra e deixa os seus dados, automaticamente você passa a fazer parte desse grupo; vai passar a receber *news letter* ou material impresso.” (E6)

4.3.2.2 Propaganda

Em sua prática cotidiana, as empresas seguem as recomendações de Belch e Belch (2001), que aconselham a trabalhar na promoção de produtos e serviços, considerando a Internet como consideram a TV, revistas, *out-doors*. Isto significa que elas aplicam uma multiplicidade de elementos e formatos, como *banners*, patrocínio, *pop-ups*, *intersticiais*, *links*, palavras-chave em *sites* de busca e por fim o *e-mail marketing*. Porém, vale lembrar que o principal meio de informação dos produtos e serviços dessas empresas é a comunicação *off-line*. Exemplo disso é dado pela E6 que, em todas as etiquetas de seus produtos, imprime seu endereço eletrônico, e pela E2, quando menciona “[...] os trabalhos que foram feitos de divulgação foram um pouco mais *off-line*.”

Observa-se que todas as empresas estão cadastradas nos principais *sites* de busca como google, yahoo, altavista, entre outros.

“*On-line* a gente tem centralizado muito a divulgação em ferramentas de busca. Então, hoje, as palavras-chave ‘nós somos o primeiro’, por exemplo, PABX, a primeira empresa que você vai no google e digita PABX é a nossa. Então, ali a

nossa estratégia, a gente não acredita muito em *banners*, isso não [...] a nossa estratégia é ferramenta de busca.” (E2)

“Ele tem divulgação no *site* procura [...] no *yahoo* ou no *cadê*, você procura e acha [...]” (E5)

Com relação aos *banners*, eles são usados nos próprios *sites* e quando são utilizados em *sites* de terceiros, a prática mostra que é feito como forma de parceria. Exemplo é a E4, que anuncia na Folha de São Paulo e ganha espaço no *site* do jornal. Também cita-se o caso da E1, que faz parcerias com instituições como a Fiesc – Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina e coloca seu *banner* no *site* desta empresa.

“A gente utiliza assim, com os nossos parceiros. Com a Fiesc, a gente tem um *banner* no *site* Compre Fácil que é o nosso objetivo; com as indústrias a gente foca naquilo ali.” (E1).

O *pop-up* pode ser encontrado em quase todas as empresas pesquisadas, ou seja, dependendo da importância do material, ele é divulgado através desta ferramenta.

“A gente coloca através do *pop-up*. Esse ano a gente não fez muito isso [...] Mas a gente usa pra lançar um pacote, o pacote tal, comprando essa configuração, ou chamando a atenção dele pra produtos, a solução de correio de votos, por

exemplo, muito interessante ligar numa central digital. A gente chama atenção para a solução e não pra vender preços.” (E3)

O uso do *e-mail marketing* por essas empresas mostra-se bastante eficiente, porém, vale lembrar que é consenso entre as organizações que o cuidado em respeitar o consumidor é muito grande, ou seja, todas as empresas enviam *e-mails* somente mediante autorização dos seus clientes. A autorização é concedida no momento em que o cliente preenche seu cadastro e informa que poderão ser enviados *e-mails* para ele. No que diz respeito à frequência de envio, nota-se que o *e-mail* é disparado somente quando a empresa acha que a informação que está sendo enviada é importante para esse consumidor.

“As pessoas se cadastram e autorizam; e aí nós enviamos [...] sempre com a permissão.” (E2)

“Nós temos um cuidado bastante grande com o envio de *e-mail marketing*; nós não gostamos de usar como uma estratégia massiva de comunicação; nós realmente mandamos uma comunicação quando é algo bastante importante pra dizer pro consumidor.” (E6)

“Cada vez que se desenvolve um produto; nós temos vários produtos e cada produto tem um público distinto, então, geralmente, como a gente faz: desenvolvemos um *e-mail* sobre esse produto e encaminhamos pra toda a base interessada nesse produto.” (E1)

4.3.2.3 Promoção de vendas

Quanto às técnicas de promoção de vendas *on-line*, Belch e Belch (2001) sublinha que, além de buscarem novos consumidores, as empresas investem freqüentemente na promoção de vendas como método para encorajar a volta do consumidor ao *site*. Muitas reconhecem o valor da promoção de vendas no que diz respeito ao entretenimento de seus *web sites* e à coleta de informações para montagem de banco de dados.

Bruner (1998) diz que a distribuição de camisetas, *CD-ROMs*, pacotes de viagem, computadores, adesivos e o velho e bom dinheiro em espécie são outros ingredientes de uma receita capaz de trazer usuários para se registrarem e atualizarem seus dados nos *sites*.

“Já fizemos da forma do pessoal atualizar os dados dela. Se atualizar os dados, você vai estar concorrendo a um prêmio.” (E4)

Parte das teorias de Belch e Belch (2001) e de Bruner (1998) é confirmada na pesquisa com empresas catarinenses. Os dados evidenciam que o uso da promoção de vendas *on-line* não é uma constante nas estratégias mercadológicas. Está evidente que empresas como E6 e E7 trabalham mais com o consumidor final e se utilizam desta ferramenta com mais freqüência. As técnicas mais utilizadas pelas empresas são os concursos e a distribuição de brindes.

“Fazemos várias; agora mesmo fizemos uma da estrelinha de Natal, também, os 300 primeiros que enviaram uma resposta qualquer recebem uma estrelinha inflável e cada campanha tem alguma coisa e as crianças ficam antenadas no *site*, porque elas estão sempre correndo o risco de ganhar alguma coisa”. (E6)

“Nós fizemos na Páscoa do ano passado [...] a gente escondeu nas páginas da empresa [...] escondemos em todas as páginas um selinho do coelho e aí as pessoas tinham que navegar e quanto mais navegassem mais encontravam; então quem encontrasse os 10 selinhos da promoção que estavam escondidos [...], ganhavam ovos e produtos de Páscoa.” (E7)

Observa-se que a promoção tem sido usada também como forma de relacionamento com fornecedores e clientes importantes para as diversas empresas. A técnica utilizada é a da promoção cooperada, definida por Michale (2001) como *joint web sites*, que representa uma maneira de aumentar o tráfego na *web site*.

“A gente faz parcerias sem custo; nós indicamos algumas empresas ou alguns parceiros e fornecedores no nosso *site* [...] mas como parcerias não como valores pagos, com prazos e espaços, não. É até com uma certa frequência.” (E6)

“A gente conseguiu fazer uma promoção casada com algum fornecedor pra colher informação do cliente basicamente com esse propósito [...]. Tipo, na Páscoa, a gente fazia lá, ‘cadastre-se aqui e escreva a melhor frase sobre o coelhinho da Páscoa e vai ganhar no concurso uma cesta com produtos da Nestlé’, ou alguma

coisa assim; então a gente dava um atrativo pra poder colher informação do cliente e fazer essas experiências pra aprender como era o público de Internet.” (E7)

Outra maneira para se relacionar com o consumidor e atraí-lo para o contato virtual é a promoção *off-line*, que inclui eventos, congressos, brindes e concursos.

“Você faz um evento e as pessoas que foram no evento [...] você vê quais aqueles cadastros que fizeram o evento. Como implantação hoje, os eventos são os que são mais eficazes.” (E1)

“Fizemos muitos eventos com eles, chamando esse clientes [...] dá mais uma proximidade”. (E3)

4.3.2.4 *Relações Públicas*

Os resultados da pesquisa corroboram o comentário de Shel e Holtz apud Belch e Belch (2001) de que a indústria das relações públicas tem adotado a Internet muito vagarosamente, pois esta atividade parece não ser importante para as empresas catarinenses entrevistadas. O que pode ser notado é que o trabalho de *CRM* está substituindo o de *RP*, porém, observa-se uma preocupação com a imagem da organização, a exemplo de E2, que desenvolve, gratuitamente, cursos de tecnologia como forma de ser simpática perante a comunidade e seus diversos públicos.

“[...] então a gente tem estudantes fazendo, de universidades, tem professores; então acaba gerando até uma imagem de simpatia com a nossa empresa pelo fato de estar disponibilizando cursos que normalmente o cara teria que pagar”. (E2)

O mesmo acontece com E5, que enfatiza preocupação com a comunidade, deixando evidente o interesse de manter bom relacionamento com a mídia.

“Via digital, toda essa parte de assessoria de imprensa é feita por *e-mail*, a divulgação, mas tem o suporte via fax e telefone também. Não dá pra ficar enviando só por *e-mail* porque o mercado ainda não comporta.” (E5)

E5 ainda declara utilizar seu *web site* como meio de comunicação de eventos e esclarecimentos públicos e também como veículo para campanhas de caráter social dentro da sua área de atuação.

“[...] por exemplo, vai ter uma palestra aqui [...] ela vai ser divulgada dentro da Internet também [...] ou então você pode encontrar dicas [...] ou então consultar a área de ‘dúvidas freqüentes!’, mandar tua pergunta e uma pessoa apta vai responder e publicar via *site*.” (E5)

4.3.2.5 Marketing direto

No que diz respeito à utilização do marketing direto, Bickerton et al (2000) mencionam que a Internet oferece uma gama de oportunidades com um custo-

benefício altamente positivo. A respeito disso, Kern (2001) comenta que uma das ferramentas de uso mais comum pelo marketing direto é a propaganda endereçada diretamente ao consumidor, que ele denomina de *direct mail*.

Observado o conceito da atividade, pode-se inferir desta pesquisa que todas as empresas pesquisadas desenvolvem marketing direto, utilizando *e-mails* para enviar informações específicas sobre produtos e promoções e *news letters*.

4.4 RECURSOS PARA O MARKETING NA INTERNET

No que se refere à alocação de recursos para o marketing na Internet, Varadarajan e Yadav (2002) explicam que, para alcançar e manter a defesa competitiva e uma posição de vantagem no mercado, a alocação estratégica de recursos é imperativa. Logo, para os autores, uma estratégia de marketing competitiva foca, também, a maneira com que a empresa aloca recursos disponíveis em marketing para facilitar o alcance e a manutenção dessa vantagem.

Na presente pesquisa, observa-se que as empresas possuem um orçamento específico para as atividades de marketing, seguindo a orientação de Varadarajan e Yadav (2002), porém, está evidente que qualquer atividade mercadológica que contemple a Internet ainda esbarra com orçamentos e verbas que têm de ser desviadas de outros setores e quase sempre em circunstâncias contingenciais. Apesar de as empresas alimentarem planos ambiciosos de manter suas atividades *on-line* atualizadas e atraentes, até agora o planejamento de marketing delas não provê uma conta de investimentos para este fim.

“Bem pequeno; porque [...] a gente nota que a Internet, até o momento, embora já tenha dado resultados [...] as nossas iniciativas, a gente procura implementá-las com o menor custo possível.” (E2)

“Ainda se questiona verba de marketing para a Internet; se tem importância, se não daria um reflexo melhor numa outra ação [...] já melhorou muito; antes a Internet não fazia parte desse planejamento.” (E6)

“Não tenho detalhe de verba nem quanto se espera que isso represente do total de negociação, o quanto que se espera que seja representado através de Internet; mas que existe, existe.” (E7)

4.5 SIMBIOSE

A redução dos custos de compra, venda e administração; a melhoria da administração da cadeia de suprimento e do gerenciamento de estoques; a ampliação do mercado e a demanda; o aumento do valor fornecido ao cliente; a melhoria da comunicação com os clientes, são, de acordo com Giovannini (2001), as oportunidades abertas pelas novas tecnologias de informação (NTI), especialmente a Internet.

A presente pesquisa buscou desvelar o uso da Internet pelas empresas catarinenses nas atividades mencionadas por Giovannini (2001). Com base nos resultados, pode-se afirmar que é uma constante, em todas as organizações, exceto

E4, o uso da Internet para relacionamentos com intermediários – fornecedores, franqueados e/ou profissionais de serviços –, na operacionalização de processos de recebimento de pedidos de produtos, na organização de sistemas financeiros, de compra de matéria-prima, de faturamento e de custos, confirmando o que diz o autor. Dentre estas atividades, as referentes a *b-to-b* são feitas através da Extranet e as administrativas internas são executadas com uso da Intranet.

Verifica-se que, enquanto E5 utiliza a linguagem de seu *web site* para atingir um público muito específico (os profissionais que prestam serviços à empresa), como seu público-alvo primordial, E3 procura conquistar os profissionais do ramo (técnicos/instaladores) e E1 tem como objetivo prospectar intermediários e não particularmente as empresas usuárias finais de seus serviços.

E3, E6 e E7 mostram claramente essa utilização da Extranet no *b-to-b*:

“[...] tem todo o histórico do cliente, contas a pagar, para ver se o cara tem débito ou não, se ele tem pontualidade, quando está em atraso.” (E3)

“[...] aí começamos a desenvolver toda uma estratégia de comunicação com os lojistas; aí criamos duas Extranets, um canal de comunicação de duas pontas, um para os franqueados,[...] e um [...] pra falar com o representante.” (E6)

“[...] é o uso da Internet para fazer negócio, mas com seus parceiros e com seus fornecedores e nesse campo [...] acho que a gente ainda tem muito para aprender.” (E7)

Quanto à utilização da Intranet, E1 e E5 declaram:

“Nós temos uma Intranet onde é armazenado todo o conhecimento nosso, do esforço de prospecção e do esforço de vendas. Nessa Intranet, nós temos um banco de dados onde a gente consegue filtrar por segmento, por região, por especialidades [...]” (E1)

“[...] os funcionários [...] desde a faxineira até o superintendente, eles são obrigados a entrar na Intranet todo o dia pra ver mensagens do departamento específico, pra solicitar, pra fazer as solicitações [...] então, todo mundo na empresa tem o conhecimento mínimo de Internet, na verdade de meio digital, é obrigatório.” (E5)

Em se tratando de vendas *on-line*, E4 e E7 são atualmente os únicos que utilizam a Internet para execução desta atividade.

“[...] desde 99; a Internet foi lançada inicialmente como fonte de venda; hoje em dia se utiliza mais consulta do que venda.” (E4)

“[...] e aí, no segundo semestre (1998), quando completou três anos que a empresa tava na Internet, a gente criou a página com o serviço de vendas.”(E7)

4.6 PROJEÇÕES

Na perspectiva do marketing na era da Internet, Jagdish et al (2002) lembram que o marketing, como função corporativa, objetiva a satisfação presente e as

necessidades futuras dos clientes por meio de trocas benéficas. Pensando da mesma forma, as empresas pesquisadas têm como objetivos modernizar e expandir suas atividades de marketing na Internet. Elas têm a convicção que a Internet é o veículo do futuro de marketing, como um dia o foi a propaganda na TV. Seu plano mais imediato é criar e/ou renovar um *web site* que consiga causar impacto e ser visitado pelo internauta.

A ambição da maioria é gerenciar seu próprio portal. O questionamento mais forte é quanto ao conteúdo e à forma mais adequados para alcançar seus objetivos. A visão de mercado é a de que a Internet avançará cada vez mais rapidamente, exigindo mais e mais *softwares*.

“Acho que a gente tem um desafio permanente, na manutenção da página, as atividades do *site*, buscas constantes de ferramentas tecnológicas para garantir a qualidade e a agilidade do serviço.” (E7)

Em 2004, E7 pretende incentivar o aprimoramento do canal *b-to-b*, analisando: “É onde eu vejo que tem mais a progredir, a aprimorar.” Já E6 quer enfatizar a área de *CRM*, tentando manter a linha de personalização e customização.

“A exigência do consumidor; o próprio consumidor está entrando nesse novo universo e foi exigindo que as empresas estivessem ali dentro também [...] queremos alinhar-nos a esse novo perfil de consumo.”(E6)

E4 anuncia que buscará formas de diminuir ou extinguir as barreiras que impedem o consumidor de utilizar os serviços.

“A gente está com idéias de reformular o *site* de novo, colocar de uma forma mais moderninha.” (E4)

Reformular e adaptar o conteúdo também para o grande público são dois objetivos que E5 pretende alcançar.

“Agora em 2004 vai se refazer o *site*, colocar novos sistemas de interação com os clientes e com os médicos que são os dois públicos que a gente vai atingir e também uma parte dedicada a marketing digital que é a parte de envio de *e-mail marketing*.” (E5)

E2 e E3 estabeleceram como tarefa dedicar-se mais à área de *CRM*, até então negligenciada, considerando que prospecção de clientes não é garantia de manutenção deles.

Um dos objetivos de E1 é aumentar a eficiência das técnicas de prospecção de clientes, pois verificou que sua principal ferramenta, o *e-mail marketing*, não está trazendo o retorno desejado, porque os públicos-alvos estão saturados de *e-mails* indesejados.

“A gente começou a analisar que havia muito trabalho e pouco retorno financeiro [...] isso fazia com que o lucro fosse cada vez menor; então temos que criar uma ferramenta pelo meio da qual se consiga atender bem mais clientes, gerenciar pessoas fora da empresa, e assim por diante [...]” (E1)

De forma resumida, os resultados da pesquisa estão contidos no quadro-síntese (figura 4), que os relaciona com as categorias de informações coletadas junto às empresas entrevistadas.

Categoria da informação	Informações coletadas	Resultados
Históricas	Tempo de adoção da Internet e expectativas	<ul style="list-style-type: none"> – De 1996 a 1999 foi a fase experimental e a partir de 2000 a fase madura. – Modernização e expansão das atividades do marketing <i>on-line</i>, com gerenciamento de portal próprio.
Mudanças no processo de decisão das estratégias de marketing provocadas pela introdução da Internet	<p>Mudanças na empresa com a implantação da Internet</p> <p>A mudança no processo de decisão das estratégias de marketing</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Criação de setor especializado, sem resistências da administração, com poder de decisão conjunta; ordenação das atividades de marketing. – Compra customizada de <i>softwares</i>. – Mudanças não significativas e inexistência de planejamento estratégico de marketing.
Critérios para adotar a Internet mercadologicamente	Modernidade, concorrência, financeiro, eficiência, o consumidor	<ul style="list-style-type: none"> – Exigência do consumidor foi o fator principal. A modernidade teve grande peso, porém, não decisivo. A concorrência foi usada para <i>benchmarking</i>. O fato financeiro é visto como investimento e a eficiência foi consequência do uso.
O uso do marketing na Internet	<p>O <i>marketing mix</i></p> <p>Orçamento alocado para atividade</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Produto e preço e distribuição não são considerados como fator significativo. Mesmo produto e preços na loja tradicional e virtual. Não utilizam a Internet como canal de distribuição. – A promoção apresenta como ferramentas básicas: propaganda, Relações Públicas e relação com investidores. Utilizam o CRM, promoção de vendas, marketing direto. Forte tendência do uso do b-to-b. – Não apresentam verbas alocadas especificamente para marketing na Internet.

Figura 4 – Quadro-síntese dos resultados da pesquisa

5 PRESSUPOSTOS PARA AVALIAÇÃO DO USO ESTRATÉGICO DA INTERNET POR EMPRESAS

O resultado da presente pesquisa permitiu que fosse entendido como as empresas catarinenses utilizam estrategicamente a Internet para atingir os objetivos traçados no planejamento de marketing. A partir desse entendimento, foi possível visualizar ações que, transformadas em pressupostos, possam, de maneira prática, ajudar organizações na implantação ou reformulação do seu planejamento de marketing que contemple a Internet como ferramenta estratégica.

Os pressupostos aqui sugeridos são baseados em práticas comuns das organizações pesquisadas, bem como naquelas exclusivas de algumas e que as levaram ao sucesso na sua execução. Assim, a sugestão disponibilizada segue os seguintes elementos:

1 – O planejamento estratégico no processo administrativo das empresas: uma perspectiva mercadológica

2 – O planejamento de marketing

3 – A Internet como estratégia de marketing

3.1 Produto

3.2 Preço

3.3 Ponto de distribuição

3.4 Promoção

3.4.1 *CRM*

3.4.2 Propaganda

3.4.3 Promoção de vendas

3.4.4 Relações Públicas

3.4.5 Marketing direto

Além das atividades que compõem o *mix* de marketing *on-line*, apresentam-se outras ações executadas por essas empresas via Internet. São elas:

3.5 Vendas *on-line*

3.6 *Business-to-business*

5.1 O planejamento estratégico no processo administrativo: uma perspectiva mercadológica

Para garantir competitividade, as empresas precisam se adaptar às novas situações mercadológicas, o que implica inovação nas formas de coletar informações sobre o consumidor, a concorrência e as mudanças impostas pelos governos e pela sociedade. Vale salientar que o resultado analítico dessas informações orientam a trajetória de sucesso das empresas no sentido de satisfazer desejos e necessidades dos consumidores, de encontrar uma posição diferenciada e competitiva diante de seus concorrentes e lidar pro-ativamente com as variáveis incontroláveis impostas pelo governo e pela sociedade. Assim, é importante para as empresas:

- a) Ter habilidade em entender o consumidor demográfica e psicograficamente para oferecer produtos e serviços que venham satisfazer plenamente suas exigências. O conhecimento profundo do consumidor permite que se crie ações estratégicas na tentativa de mantê-lo fiel aos produtos/serviços da organização. Reconhecer mudanças ocorridas no mercado, verificando as ações atuais da empresa, no

sentido de entender sua posição diante da nova situação para, com isso, aplicar novas ações que transformem as mudanças mercadológicas em oportunidades para a organização. Assim, a empresa pode transformar situações difíceis em saídas lucrativas para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização.

- b) Formular estratégias com base nas informações mercadológicas, simulando sua aplicação e considerando as diversas situações previstas para, então, selecionar aquelas que levem à realização dos objetivos organizacionais.
- c) Decidir qual a estratégia a ser adotada, a partir da execução da simulação executada e com base no processamento e na análise de informações do mercado. A execução da estratégia selecionada deverá ser acompanhada de critérios que possam julgar crítica e minuciosamente sua eficácia.
- d) Realizar planejamento estratégico, reconhecendo as características e os potenciais da própria empresa, incluindo seu processo produtivo, sua estrutura de vendas, de pessoal, financeira. No plano mercadológico, deve ser considerado o potencial de crescimento do mercado no que se refere ao número de consumidores que o compõe, o posicionamento da concorrência – sua imagem, seu diferencial e fatia do mercado – e o posicionamento da organização, observando sua capacidade de conquistar novos consumidores e de fazer frente à concorrência, imagem da sua marca, seu diferencial de mercado e relacionamento com o consumidor.

Ressalta-se que o planejamento estratégico deve focar objetivos em longo prazo, definindo a missão da empresa, que conduzirá a conduta de cada um dos setores da organização. No que se refere à definição de objetivos em curto prazo,

eles poderão ser definidos a partir da fragmentação daqueles de longo prazo e, compondo, no âmbito mercadológico, os planejamentos de marketing das organizações.

Como exemplo disso, pode-se citar o caso de uma empresa que defina como objetivo em longo prazo conquistar o mercado nacional no período de cinco anos. Na fragmentação, ele pode gerar objetivos em curto prazo que sejam conquistar o mercado da região Sul no primeiro ano e ampliar este mercado para a região Sudeste no segundo ano. Estratégias voltadas à realização destes objetivos em curto prazo são definidas no planejamento de marketing.

5.2 O planejamento de marketing

Na fase atual, considerada a maturidade na aplicação da Internet, as empresas estão utilizando a rede para disponibilizar informações sobre seus produtos e serviços, comunicar-se com seus consumidores através de ferramentas de comunicação, tais como a propaganda, as relações públicas, a promoção de vendas, e relacionar-se com eles através de técnicas de *CRM*, além de entregar produtos virtuais em tempo real e permitir o acompanhamento logístico daqueles tradicionais. As empresas também concentram esforços no sentido de permitir que o consumidor construa seu produto de forma customizada, emitindo a partir daí seu pedido *on-line* e facilitando seus negócios com clientes, franqueados e fornecedores através do *b-to-b* e utilizando a Extranet. Diante deste quadro, é imperativo que as empresas desenvolvam atividades relacionadas à informação, comunicação, distribuição e transação (traduzidas pelo sistema 4Ps – preço, produto, ponto de

distribuição e promoção), focando o consumidor. E também devem, a partir da articulação destes elementos, estabelecer planos estratégicos de marketing na rede, trabalhando de forma sinérgica com o plano de marketing tradicional e tomando por base os objetivos traçados no planejamento estratégico da organização. Vale salientar que a alocação de recursos para esta atividade é necessária para a empresa alcançar seus objetivos e manter sua defesa competitiva e uma posição de vantagem no mercado.

5.3 A Internet como estratégia de marketing

Recomenda-se que as empresas utilizem todas as atividades de marketing e comunicação em seus *web sites*, da mesma forma que costumam agir no marketing tradicional, aproveitando a capacidade de sinergia entre as ferramentas promocionais.

Considerando-se que o marketing *on-line* deve ser trabalhado sinergicamente com o marketing tradicional, disponibilizam-se, nesta discussão, informações sobre o composto de marketing utilizado na rede pelas empresas. Assim, as formas de trabalhar o produto, o preço, o ponto de distribuição e a promoção são apresentadas como sugestão para as organizações interessadas em usar a Internet estrategicamente nos seus planos de marketing.

5.3.1 Produto

No que diz respeito ao produto oferecido pelas empresas, verifica-se que, em cada um dos ramos de atividades pesquisados, a ênfase no produto não é significativa, mas cabe lembrar que quando o mercado fica saturado e a competição aumenta, a necessidade de agregar valor ao produto se torna inevitável para manter o mercado. Como os consumidores atuais estão cada vez mais informados e exigentes, recomenda-se, às empresas, incrementar a atratividade de seus produtos e serviços para evitar que seus consumidores troquem de fornecedor. Neste caso, a facilitação na customização de produtos virtuais e reais deve ser feita através de mecanismos que permitam ao consumidor interagir diretamente com a mercadoria.

Quanto à interatividade, há que se considerar que as maiores oportunidades de adicioná-la estão nos itens que podem ser digitalizados. Já para produtos que não podem ser digitalizados, sugere-se que a customização seja feita de maneira a permitir a interação, por exemplo, oferecendo mecanismos de simulação com os quais o consumidor possa combinar os diversos componentes, formando um produto específico e personalizado, além de permitir a coloração de acordo com seu gosto.

5.3.2 Preço

A questão do preço como atrativo para a compra eletrônica tem se firmado como um dos menos expressivos. Assim, para ganhar uma vantagem competitiva

que envolva o preço de compra na Internet, as empresas devem construir, para as transações em rede, um valor diferenciado daqueles do mercado tradicional, a partir de estudos que orientem a aplicação de uma política de preço compatível com o mercado. Devem proporcionar diversas formas de pagamento, tais como o uso de cartão de crédito, boleto bancário e cheques, que venham ao encontro das necessidades do consumidor e, além disso, oferecer prazos de pagamento parcelado, descontos para compra à vista e garantir ao consumidor segurança na cobrança *on-line*.

5.3.3 Ponto de distribuição

Para as empresas que praticam venda de produtos tradicionais somente na rede, ou somente na loja real ou, ainda, nas duas maneiras, e usam a rede para interagir com o consumidor, fornecedor, franqueado e equipe de vendas, aconselha-se fornecer informações por meio de um código de identificação pessoal (*login* e senha) que facilite o acompanhamento logístico do pedido, com isso reduzindo custos e agilizando os processos de movimentação de mercadorias, além de oportunizar maior controle na interação com o consumidor e facilitar o acesso às informações para as duas partes.

Já para aquelas que desenvolvem vendas *on-line* de produtos virtuais, recomenda-se agregar valor ao produto oferecido ao consumidor, por meio da distribuição de informações sobre os produtos e, especialmente, a melhoria da

capacidade de sua plataforma, de maneira a facilitar a aquisição de produtos que podem ser baixados imediatamente.

5.3.4 Promoção

As organizações devem desenvolver uma comunicação mais eficiente para conquistar e manter a lealdade dos consumidores, articulando sinergicamente as diversas atividades de marketing e comunicação, tais como a publicidade e propaganda, relações públicas, *CRM*, marketing direto e promoção de vendas como principais estratégias promocionais mediadas pela Internet.

5.3.4.1 *CRM*

As empresas devem focar nos consumidores certos, levando valor através do fortalecimento das relações com eles, com fornecedores e outros parceiros de negócio, num processo administrativo feito com uso da tecnologia. É preciso analisar e reportar padrões de comportamento do consumidor/visitante *on-line* com o objetivo de adquirir e manter consumidores com um relacionamento forte. Para isso, sugere-se o desenvolvimento de mecanismos que possam coletar informações relevantes, via Internet, sobre o consumidor e a construção de um banco de dados.

Recomenda-se o uso dessas informações para dar suporte ao marketing *one-to-one* e outros serviços personalizados necessários ao sucesso no relacionamento com o consumidor e parceiros de negócio.

5.3.4.2 Propaganda

As empresas que trabalham na promoção de seus produtos e serviços devem considerar a Internet como consideram a TV, revistas, *out-doors*, aplicando uma combinação de elementos e formatos, como *banners*, patrocínio, *pop-ups*, *intersticiais*, *links*, *e-mail* marketing e palavras-chave em *sites* de busca, de forma a usar uma combinação textual, visual e auditiva que facilite a memorização da marca pelo consumidor. Sugere-se que os diversos formatos aplicados para apresentar o produto ao consumidor sejam desenvolvidos de maneira a permitir a interatividade entre as partes (anunciante e consumidor). Vale lembrar que a interatividade entretém o consumidor e o mantém na busca das informações que a organização deseja que cheguem até ele. Portanto, a criatividade é fundamental neste caso e ela não está ligada ao uso de *softwares* que permitam o movimento e que deixam os arquivos pesados e tomam tempo do consumidor. Deve-se considerar o tempo do consumidor como uma raridade que a empresa possui em suas mãos.

Deve-se cuidar, com especial atenção, do desenho do *web site*, pois ele pode levar a visitas repetidas e gerar interesse na empresa ou em seus produtos e serviços. Portanto, a usabilidade deve ser uma preocupação básica no desenvolvimento do *site*. O consumidor não poderá ter dificuldades em navegar virtualmente na organização.

5.3.4.3 Promoção de vendas

Para construir tráfego na rede, uma das estratégias que podem ser aplicadas é oferecer uma chance de obter alguma coisa gratuitamente. Assim, de acordo com o produto a ser oferecido e seu respectivo público-alvo, pode-se optar pelas seguintes técnicas:

- a) Experimentação do produto, tanto através de amostras grátis como através do *site* da empresa.
- b) Realização de loterias, caça ao tesouro e procura.
- c) Concursos de cultura geral, de fotografias, receitas e textos
- d) Distribuição de camisetas, *CD-ROMs*, pacotes de viagem, computadores, adesivos e até dinheiro em espécie.
- e) Utilização da promoção cooperada.

5.3.4.4 Relações Públicas

Com referência às relações públicas, as empresas podem motivar o consumidor a construir uma imagem positiva de sua organização, permitindo aos visitantes baixar seus últimos comerciais para usar como proteção de tela, além de usar parte do conteúdo de seus *sites* para disponibilizar informações sobre a empresa, suas atividades filantrópicas, relatórios e balanços anuais.

Importante procedimento disponível para a empresa na construção da imagem positiva perante a opinião pública é o fornecimento de informações da organização em forma de notícia para a mídia. Assim, sugere-se a construção de um *mailing list* dos diversos veículos de comunicação tradicionais ou *on-line*, tais como rádios, TVs, jornais e revistas, para o envio de informações noticiosas sobre a empresa. Ressalta-se que a Internet permite o envio de informações em tempo real.

5.3.4.5 Marketing direto

O marketing direto pode ser aplicado de diversas formas. Pode ser através de uma venda direta, onde o comprador interage diretamente com a empresa no momento da compra. Poder ser através de um *e-mail* anunciando produtos e serviços ou uma promoção, ou até mesmo através da *web page* da empresa, onde o consumidor entra e se relaciona diretamente com ela. Cabe destacar que a propaganda endereçada diretamente ao consumidor (*direct mail*) constitui uma das técnicas mais empregadas para enviar *news letters* e informações específicas sobre produtos e promoções. Neste sentido, é importante lembrar que a empresa deve usar todas as formas de mídia para contatar diretamente o consumidor e incentivá-lo a responder ao estímulo oferecido por ela.

Recomenda-se, então, que seja elaborada uma *mailing list* para enviar, ao público-alvo da organização, informações sobre seus produtos e serviços e relacionar-se interativamente com ele. É importante que sejam exploradas maneiras inovativas para evitar que o consumidor apague a mensagem enviada.

5.3.5 *Vendas on-line*

Antes de se lançar no universo das vendas *on-line*, as empresas devem analisar a natureza do seu negócio e avaliar se o consumidor exige este tipo de serviço, observando a questão da viabilidade financeira para verificar o custo/benefício.

Para as empresas que desejam desenvolver vendas via Internet, indica-se seguir um padrão global, evitando particularidades por região geográfica e unificando padrões de distribuição, cobrança e tempos de entrega, ao mesmo tempo respeitando as individualidades em termos da caracterização dos produtos e serviços. Porém, se o objetivo da organização for atingir um mercado local ou regional, deve-se enfatizar as peculiaridades culturais e geográficas, valorizando as características dos produtos que mais se compatibilizam com o público deste território de negócios.

5.3.6 *Business-to-business*

É imprescindível – para satisfazer as exigências atuais do mercado – que as organizações atualizem seu sistema tecnológico, investindo na aquisição de *hardwares* e *softwares* de vanguarda para tornar cada vez mais eficientes suas redes interna (Intranet) e externa (Extranet).

Salienta-se que a Extranet agiliza a comunicação, através de um sistema de *login* e senha, com pontos de distribuição através da disponibilização de dados como informações financeiras, pedidos em produção, em carteira ou em transporte, histórico de compras, entre outros. Para os fornecedores, ela pode ajudar no sentido de agilizar a compra de matérias-primas através do pedido *on-line*, verificar pedidos em aberto e também oferecer informações financeiras. Já para os representantes, a Extranet pode agilizar o envio de pedidos à empresa que, conseqüentemente, agilizará o processo de compra de matéria-prima, custos, programação da produção e faturamento, entre outros procedimentos. Para as filiais, oportuniza redução dos custos e da burocracia. Salienta-se que, por meio da Extranet, as empresas podem ainda dinamizar o processo de promoção de seus produtos, utilizando propaganda, promoção de vendas, marketing direto, *CRM* e relações públicas.

6 CONSIDERAÇÕES

A Internet, como ferramenta para alcançar objetivos mercadológicos, tem sido usada de maneira similar pelas empresas que atuam nos diversos ramos de atividades e localizadas nos diversos pontos do Planeta. Observa-se, porém, que a adoção deste recurso acontece mais rapidamente em algumas sociedades do que em outras.

Em países desenvolvidos, há disponibilidade e quantidade suficiente de capital para investimento em pesquisa e desenvolvimento de tecnologia de informação e comunicação, o que favorece a experimentação e a incorporação da Internet à rotina empresarial. Por outro lado, nos países em desenvolvimento, como o Brasil, há carência de recursos e o capital alocado para pesquisa se dilui em diversos projetos e programas que têm como objetivo prioritário solucionar múltiplos problemas sociais, como a fome, a violência, a falta de estrutura dos sistemas públicos de saúde e de educação. Por conta disso, os investimentos em tecnologia ficam em segundo plano e a consequência é um atraso considerável no uso de recursos de vanguarda, como a Internet, em relação às economias mais avançadas.

A presente pesquisa coletou informações sobre o uso estratégico da Internet por empresas catarinenses para alcançar os resultados definidos em seus planejamentos de marketing. Os dados mostram que todas as empresas pesquisadas, apesar de atuarem em diferentes áreas de atividades, sentiram a mesma necessidade de adotar a Internet como instrumento de trabalho. Algumas implantaram seus sistemas de maneira rápida, acompanhando o processo de adoção global, apesar dos poucos recursos disponíveis. Outras adotaram a Internet

reativamente, para marcar presença no *cyberspace*. Importa ressaltar que, no início do processo de adoção da Internet, as empresas mostravam desconhecimento da importância do uso, porém, a partir do momento da evidência de que sua presença na rede era fundamental, os profissionais envolvidos na área adaptaram-se rapidamente à situação, buscando soluções inéditas para a utilização do novo recurso. Para a implantação da empresa virtual, a prática do *benchmarking* foi feito de maneira consciente a cada passo da implantação e evolução do uso. As empresas copiaram e aprenderam com erros e acertos tanto de empresas do exterior como de pioneiros no Brasil.

Os resultados demonstram que as empresas, antes de se conectarem à rede, acessaram, selecionaram e monitoraram informações na forma de *inputs* e que, a partir do momento em que estes dados foram transformados em estratégias (*outputs*), estas organizações desenvolveram processos produtivos. Importante salientar que ocorreu um processo de criação e implementação de estratégias pelas empresas, mas um planejamento estratégico formal para ser acompanhado não existe na maioria das organizações.

A incorporação da Internet à rotina empresarial provocou mudanças consideráveis no mercado. A introdução da rede mundial mudou o curso da história das organizações, à medida que causou forte impacto sobre as tradicionais formas de se trabalhar com marketing.

A pesquisa realizada evidenciou os diferentes estágios que as empresas experimentaram na trajetória de adoção da Internet. Mostrou que, de 1996 a 1999, as empresas de Santa Catarina utilizaram a Internet como ferramenta estratégica de forma básica, experimental, funcionalmente primitiva. A maioria apresentava apenas uma página institucional, convencional, diferentemente do que acontecia nos países

desenvolvidos, onde uma fase com características mais evoluídas já estava consolidada.

Atualmente, na fase de amadurecimento do uso da Internet, as empresas se esforçam para decidir quais as melhores estratégias a serem adotadas. Nesse estágio, é exigida, dos tomadores de decisões, competência em processar e analisar informações do mercado para reconhecer as mudanças e agir para transformá-las em oportunidades.

Verifica-se, no entanto, que a contemporaneidade do uso da Internet por essas empresas não as leva a contemplarem, em seus planejamentos, o marketing na Internet como estratégia, como item diferenciado para o qual estejam previstos recursos específicos. Mas é interessante observar que elas possuem planos ambiciosos de manter este meio de comunicação atualizado e atraente.

Em se tratando do uso estratégico da ferramenta pelas empresas, percebe-se um fato interessante: qualquer atividade mercadológica que contemple a Internet esbarra com orçamentos e verbas que têm de ser desviadas de outros setores.

Na presente pesquisa, buscou-se entender quais as forças que conduziram as empresas a adotar a Internet de forma estratégica. Investigaram-se as motivações que contribuíram de forma decisiva para a entrada das empresas no *cyberspace*, analisando-se os fatores modernidade, concorrência, economia, consumidor e eficiência.

No que diz respeito à concorrência, em nenhum momento as empresas pesquisadas a consideraram como razão preponderante para se decidirem por sua entrada na Internet, mas confessam que visitam os *sites* de seus concorrentes para saber o que eles estão fazendo.

Conclui-se que a concorrência não foi o fator de decisão para participar na Internet, mas ela tem merecido atenção especial das organizações interessadas em não perder espaço no mercado.

No que diz respeito ao fator exigência do consumidor, um dado importante é mostrado na pesquisa. Teorias mercadológicas contemporâneas indicam que o consumidor é quem manda no mercado e as empresas devem buscar soluções criativas para satisfazê-lo de forma plena. Os dados da pesquisa mostraram que as empresas catarinenses pesquisadas respeitam estes indicativos teóricos. Ficou evidenciado que foi a exigência do consumidor o fator de maior significado na adoção da Internet para a maioria das empresas. Até os que adotaram a Internet mais tarde também compreenderam que não mais poderiam se furtar ao progresso e à evolução do relacionamento com seu público-alvo.

No que se refere ao fator modernidade, ficou claro que ele exerceu grande influência no processo decisório que envolveu o uso da rede. Como, para essas empresas, a presença nesse veículo é considerada indispensável, o custo financeiro é visto como investimento necessário, o que mostra a evolução no processo de adoção da Internet. Interessante observar que a busca da eficiência foi conseqüência e não fator de decisão para fazer uso da rede.

Quanto ao produto, sua ênfase na Internet não é muito significativa. Cada empresa apresenta seu produto na forma em que ele foi concebido no mercado real e os dados não evidenciam tendências de trabalhá-lo para disponibilização diferenciada no meio virtual. A mesma condição foi identificada pela pesquisa com relação à distribuição. As empresas não têm se preocupado em usar a Internet para configurar um novo canal de distribuição. Com relação ao preço, não houve

mudanças: as empresas oferecem produtos na Internet com os mesmos preços praticados no comércio tradicional.

Já nas atividades promocionais do marketing, observa-se a grande concentração de esforços dessas empresas. Salieta-se que nesta investigação não foram encontradas diferenças significantes entre as formas de utilização das ferramentas de marketing e comunicação na Internet. Todas as organizações se preocupam, especialmente, com a apresentação do *site*, com a forma de divulgar seus produtos e serviços através das diversas formas de propaganda, de se relacionar com o consumidor através de técnicas de *CRM* e de encontrar a maneira correta de fazer marketing direto sem que o consumidor apague sua mensagem. A preocupação principal delas reside na comunicação com o consumidor.

Constata-se que o *CRM* e a propaganda *on-line* aparecem como as ferramentas mais freqüentemente utilizadas, seguidas pela promoção de vendas, relações públicas e o marketing direto.

A pesquisa também buscou desvelar o uso da Internet por essas empresas no que se refere às atividades administrativas, tais como vendas, administração, gerenciamento de estoques, redução de custos, ampliação da demanda, entre outros. Com base nos resultados, pode-se afirmar que é comum em todas as organizações estudadas, com exceção de uma, o uso da Internet para relacionamentos com intermediários – fornecedores, franqueados e/ou profissionais de serviços –, na operacionalização de processos de recebimento de pedidos de produtos, na organização de sistemas financeiro, de compra de matéria-prima, de faturamento e de custos.

Esta revelação traz embutida uma característica mercadológica significante: a preocupação dessas empresas no desenvolvimento de ferramentas eficientes para

atender seus intermediários (*b-to-b*) e a escolha da Extranet como meio para efetivar este atendimento.

Na perspectiva do marketing, a função das empresas é satisfazer as necessidades presentes e futuras dos clientes através de trocas benéficas. Pensando da mesma forma, a pesquisa investigou as previsões de utilização da Internet pelas empresas. Os resultados mostraram que todas elas têm como objetivos modernizar e expandir suas atividades de marketing na Internet, com a convicção de que a rede é o veículo do futuro de marketing, como um dia o foi a propaganda na TV. Seu plano mais imediato é o de criar e/ou renovar um *web site* que consiga causar impacto e ser visitado pelo internauta. Está evidenciado que as empresas estão buscando formas de satisfazer seus consumidores, mostrando maturidade mercadológica, tal como empresas de países desenvolvidos como os Estados Unidos.

Neste contexto, o conjunto das informações coletadas sobre as experiências vividas pelas empresas que fizeram parte da amostra de estudo possibilitou visualizar, de forma clara, a utilização estratégica da Internet em suas rotinas. Nesta coletânea, observaram-se particularidades em algumas delas, tais como o desenvolvimento de *softwares* específicos para atender seus objetivos, o uso da Internet como forma de vendas *on-line* e captação de clientes. Observou-se também que, além desses aspectos, algumas estratégias são de uso comum a todas essas empresas. O uso do *web site* como forma de propaganda para divulgar seus produtos e serviços e se relacionar com uso da ferramenta de *CRM* são exemplos disso.

6.1 RECOMENDAÇÕES

Ressalta-se que esse conjunto de informações permitiu que fosse desenvolvido um rol de sugestões, como pressupostos de uso, que podem ajudar as empresas que vislumbram a utilização estratégica da Internet ou aquelas que estão dispostas a criar e/ou renovar estratégias já existentes.

Sugere-se, como tema para estudos futuros nesta área, o uso, por essas empresas, de cada ferramenta de marketing e comunicação *on-line* que integra o conjunto 4P + C. Assim, o estudo do abordando especificamente o desenvolvimento e a construção de produtos tradicionais e virtuais a serem oferecidos na Internet mostra-se como um campo a ser explorado. A customização do produto, pela formação dele *on-line* pelo consumidor, também pode ser investigada.

No que se refere ao preço, a diferença entre o valor proposto de um produto tradicional e um virtual oferecido ao consumidor, bem como as políticas de preços adotadas pelas empresas para produtos na Internet, constituem proposições de estudo na área.

O sistema logístico desenvolvido para melhor atender o cliente na entrega de produtos, tanto tradicionais quanto virtuais, é outro tema interessante para investigação, já que a disponibilização do produto em tempo real passou a ser uma exigência do consumidor.

No item promoção, as diversas atividades de marketing e comunicação, tais como o propaganda, *CRM*, marketing direto, as relações públicas e a promoção de vendas podem ser estudadas individualmente. Cabe enfatizar que a propaganda e o

CRM na Internet foram apontados como os instrumentos mais usados pelas organizações catarinenses.

Na propaganda, os formatos, das mensagens veiculadas e da maneira pela qual as empresas estão articulando os diversos recursos tecnológicos para causar interativamente, mantendo o consumidor navegando na *web page*, representam áreas instigantes para estudo. O mesmo pode ser dito, no *CRM*, sobre as técnicas utilizadas pelas empresas, como o *e-mail marketing* e os SACs. Também as formas de as organizações combinarem as diversas técnicas podem gerar conhecimentos que venham a beneficiar as empresas. Neste sentido, o mesmo se aplica para a promoção de vendas, para as relações públicas e para o marketing direto. Como linha de pesquisa, igualmente é interessante o uso estratégico do *mix* de marketing *on-line*.

Recomenda-se também o estudo do *b-to-b*, já que foi detectada uma forte tendência de as empresas partirem para o relacionamento com seus intermediários através da Internet, ou seja, de praticar esta atividade de marketing. Assim, o uso da Extranet para executar atividades administrativas, tais como acompanhamento financeiro, emissão de pedidos e pagamentos de fatura, pode ser pensado como uma área de estudo. Em relação ao uso da Extranet para se relacionar com parceiros, pode-se pesquisar o desenvolvimento e a aplicação de *softwares* que permitam essa relação. O uso da Extranet para desenvolver atividades de comunicação também é um ponto importante a ser investigado.

Ressalta-se a importância de disponibilizar os resultados desta pesquisa a empresas de diversos setores, a fim de que eles possam contribuir para orientar as organizações na adoção de estratégias mercadológicas com uso da Internet e, com isso, auxiliar os empresários a tornar mais eficaz o processo decisório que envolve o

uso eficiente de recursos tecnológicos para produzir bens e serviços que satisfaçam seus consumidores.

Os pressupostos que resultaram desta pesquisa podem subsidiar o estabelecimento de políticas empresariais que visem não somente potencializar a capacidade produtiva da organização, mas também fortalecer a integração entre produtor e consumidor, de forma a repercutir positivamente nos balanços da empresa e no atendimento às necessidades e exigências do mercado.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. 5. ed. São Paulo: Bookman, 2001.

ANDRADE, R. Antonio. Comportamento e estratégias de organizações em tempos de mudança sob a perspectiva da tecnologia da informação. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 9, n. 2, abr./jun. 2002.

ANGEHRN, Albert. Designing mature Internet business strategies: the ICDD model. **European Management Journal**, v. 15, n. 4, p. 361-369, 1997.

ANSOFF, Igor; MACDONNELL, Edward. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NRB 10520**: Informação e documentação: citações em documentos: apresentação. Rio de Janeiro, ago. 2002.

_____. **NRB 14724**: Informação e documentação: trabalhos acadêmicos: apresentação. Rio de Janeiro, ago. 2002.

_____. **NRB 6023**: Informação e documentação: referências: elaboração. Rio de Janeiro, ago. 2002.

BANDVOPADHYAV, Moumaya. Competitive strategies for internet marketers in emerging markets. **Competitiveness Review**, v. 11, issue 2, p. 16, 2001.

BELCH, George; BELCH, Michael. **Advertising and Promotion**: an integrated marketing communication. 5. ed. [S.l.]: The McGraw-Hill Companies, 2001.

BERTSCH, Thomas; BUSBIN, James; WRIGHT, Newell. Gaining competitive advantage in e-tailing through marketing management and value-added uses of technology. **Competitiveness Review**, v. 12, issue 2, p. 49, 2002.

BICKERTON, Pauline & others. **Cybermarketing**. How to use the Internet to market your goods and services. 2. ed. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2000.

BRITO, Breno X. **Estratégia de marketing via Internet**: estudo de caso da Universidade Católica de Goiás. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

BRUNER, Rick, E. **Net results: o marketing eficaz na Web**. São Paulo: Uark Books, 1998.

CERTO, Samuel C.; PETER, Paul J. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.

CITRIN, V. Alka; STEM, E. Donald; SPANGENBERG, R. Eric; CLARK, J. Michael. Consumer need for tactile input – an Internet retailing challenge. **Journal of Business Research**, v. 56, issue 11, p. 915-922, nov. 2003.

COLLIN, Simon. **Marketing on the Internet**. England: B.T. Batsford, 1999.

CHEUNG, Kwork-Wai; KWORK, T. James; LAW, H. Martin; TSUI, Wwork-ching. Mining customer product ratings for personalized marketing. **Decision Support Systems**, v. 35, issue 2, p. 231-243, may 2003.

DAVIS, Robert; OLIVER-BUCHANAN, Margo; BRODIE, J. Roderick. Retail service, banding in electronic commerce environments. **Journal of Service Research**, v. 3, n. 2, p. 178-186, nov. 2000.

DMA – Direct Marketing Association. **DMA's Fifth Annual E-Commerce Survey An Industry Overview**. Disponível em:

<http://www.the-dma.org/cgi/registered/research/ecommercesurvey.shtml>.

Acesso em: 08 out. 2003.

FIORE, Frank. **E-marketing strategies**. Indiana, USA: Que Editor, 2000.

_____. **E-marketing estratégico**. São Paulo: Makron Books, 2001.

FOUST, Dean; ANDERSON F. Stephanie; SYMONDS, Willian; WEBER, Joseph. Brands in a Bin. **Business Week**, issue 3696, p. 234, 02 ago. 2000.

GIOVANNINI, Fabrizio. A empresa média industrial e a Internet. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 8, n. 3, jul./set. 2001.

GRACIOSO, Francisco. **Planejamento estratégico orientado para o mercado: como planejar o crescimento da empresa conciliando recursos e "cultura" com as oportunidades do ambiente externo**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GRETZEL, Ulrike; YUAN, Yu-Lan; FESENMAIER, Daniel R. Preparing for the new economy: advertising strategies and change in destination marketing organizations. **Journal of Travel Research**, v. 39, issue 2, p. 146, nov. 2000.

HUIZINGH, Eelko K.R.E. **Toward succesful electronic strategies: a hierarchy of three management models**. Disponível em:

<www.ub.rug.nl/eldoc/som/99b45/99b45.pdf>. Acesso em: 19 ago. 2003.

HUTT, Michael D.; SPECH, Thomas, W. **B2B, gestão de marketing em mercados industriais e organizacionais**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

JAGDISH, N. Seth; ESHGHI, Abdolreza; KRIDHNAN, Balaji C. **Marketing na Internet**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

KERN, Russel. **S.U.R.E. – Fire Direct Response Marketing**. New York: McGraw-Hill, 2001.

KIANG, Melody Y.; RAGHU, T. S.; SHANG, Kevin H. Marketing on the Internet – who can benefit from an online marketing approach. **Decision Support Systems**. Outubro/1999. Disponível em: <www.elsevier.com/locate/dsw>. Acesso em: 21 ago. 2003.

LADEIRA, Rodrigo. **Razões que levam consumidores brasileiros a comprarem pela Internet**. 1999. Tese (Doutorado em Administração) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

LIU, Xiao; WEI, K. Kwork. An empirical study of product differences in consumers' E commerce adoption behavior. **Electronic Commerce Research and Applications**, v. 2, issue 3, p. 229-239 , Autumn 2003.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MCDONALD, Willian J. **Direct marketing: an integrated approach**. NY. USA: McGraw-Hill, 1998.

MERRILEES, Bill. Do traditional strategic concepts apply in the e-marketing context? **Journal of Business Strategies**, v. 18, issue 2, p. 177, Fall 2001.

MICHALE, Tim. The Internet: Quoth the Raven, ' Nevermore?' **Brandweek**, v. 42, issue 33, p. 26, 10 set. 2001.

MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA. Internet comercial: conceitos estatísticos, aspectos legais. 2001. Disponível em: <<http://www.mct.gov.br/Temas/info/Pesquisas/Estatisticas.pdf>>. Acesso em: 12 dez. 2003.

MONTGOMERY, Cynthia; PORTER, Michael. **Estratégia: uma vantagem competitiva**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MOOSA, R. C.; BARKO, Haimid Ashfaaq. E-CRM Analytics: the role of data integration. **Journal of Electronic Commerce In Organizations**, 1(3), 73-89, jul./set. 2003.

OLIVEIRA, Sílvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira, 1997.

PERRY, Mônica; BODKIN, Charles D. Fortune 500 manufacturer web sites. Innovative marketing strategies or cyberbrochures? *Industrial marketing Management*, 15/03/2001. Department of Marketing. University of North Caroline at Charlotte. Disponível em: <www.sciencedirect.com/science>. Acesso em: 21.ago. 2003.

PIRES, Silvio R. J. **Gestão estratégica da produção**. Piracicaba: Unimep, 1995.

PONTES, Cecília Carmen Cunha. Gerenciamento estratégico de informação nas empresas industriais do setor de telecomunicações no Brasil. **Ciência da Informação**, v. 28, n. 1, p. 20-27, jan. 1999. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19651999000100004&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 20 ago. 2003.

RANCHHOD, Ashok; GARAU, Calin. Internet-enabled distribution strategies. **Journal of information Technology**, v. 14, issue 4, p. 333, dez. 1999.

REEDY, Joel; SCHULLO, Shauna; ZIMERMANN; Kenneth. **Marketing eletrônico: a integração de recursos eletrônicos ao processo de marketing**. São Paulo: Bookman, 2000.

RICHARDSON, J. Roberto. **Pesquisa social, métodos e técnicas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

SCHULTZ, Don E.; BARNES, Beth. **Strategic advertising campaigns**. 4. ed. Chicago: NTC Business Books, 1995.

SHETH, Jagdish, N.; ESHGHI, Abdoloreza; KRISHNAN, Balaji, C. **Marketing na Internet**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SEYBOLD, Patricia B. **The Customer Revolution: how to thrive when customer are in control**. New York: Crown Business, 2001.

SLACK, Nigel. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

SOUMITRA, Dutta; SEGEV, Arie. Business transformation on the Internet. **European Management Journal**, v. 17, issue 5, p. 466-476, out. 1999.

TAVARES, C. Mauro. **Planejamento estratégico**: a opção entre sucesso e fracasso empresarial. São Paulo: Harbra, 1991.

TRIVINOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais**: a pesquisa qualitativa. São Paulo: Atlas, 1987.

VARADARAJAN, Rajan P.; YADAV, Manjit S. Marketing strategy and the Internet: an organizing framework. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 30, n. 4, p. 296-312, Fall 2002.

WIND, Yoram; MAHAJAN, Vijay. **Marketing de convergência**: estratégias para conquistar o novo consumidor. São Paulo: Pearson Education, 2003.

VISHWANATH, Vijay; MULVIN, Gerry. **Multi-channels**: the real winners in the B2C Internet wars. **Business Strategy Review**, v. 12, issue 1, p. 25-33, 2001.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNEL, John. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, K. Robert. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2001.

GLOSSÁRIO

Banner – formato de propaganda normalmente localizado na parte superior da *home page*, com estrutura fixa, mas com a opção de mobilidade de elementos internos.

Benchmarking – processo sistemático e contínuo de avaliação dos produtos, serviços e processos de trabalho de organizações que são reconhecidas como representantes das melhores práticas, com a finalidade de introduzir melhorias na organização.

b-to-b – *business to business* – negócios entre empresas, desenvolvidos pela Internet.

Chat rooms – salas de bate-papo.

CRM – *Consumer Relation Menagement* – é a administração do relacionamento com o consumidor.

CRM on-line – relacionamento com o consumidor via Internet.

Cyberspace – espaço virtual.

Direct shipping – entrega direta.

e-business – empresas que desenvolvem negócios via Internet.

e-commerce – comércio feito via Internet.

e-CRM – *Electronic Customer Management* – administração do relacionamento com o consumidor via Internet.

e-mail marketing ou *permission marketing* – correspondência eletrônica encaminhada a consumidores com sua permissão.

e-mail – correio eletrônico utilizado na estratégia de comunicação e como instrumento de marketing direto.

e-marketing – desenvolvimento e execução de atividades de marketing via Internet.

e-tailers – empresas que vendem produtos para o consumidor final via Internet.

Empresas “pontocom” – empresas que desenvolvem negócios exclusivamente na Internet.

ICDT – *Information, Communication, Distribution and Transaction* – componentes do modelo de atividades de marketing *on-line*, criado por Angehrn (1997), e que são articulados pelas empresas para estabelecer planos estratégicos de marketing.

Intersticiais – propagandas que aparecem sobre um *web site*. Existem vários modelos diferentes de intersticiais: alguns aparecem no *browser* da janela principal e outros, em janelas novas.

Intranet – sistema que utiliza a Internet para desenvolvimento e execução de atividades internas da empresa.

Links – ligações entre dois pontos que permitem a passagem de um *site* para outro.

Marketing *on-line* – desenvolvimento e execução de atividades de marketing via Internet.

Pop-up – formato de propaganda lançado em uma janela de *browser* menor, quando uma página está carregando.

SIAM – *Strategic Internet Application Model* – modelo de uso estratégico da Internet, criado por Huizingh (2003), no qual são enfatizadas quatro opções de uso estratégico da Internet: para adicionar interação ao produto ou serviço, para oferecer valores aos consumidores atuais, atrair novos consumidores e reestruturar o canal de distribuição.

Site – endereço eletrônico; o mesmo que URL.

URL – *Uniform Resource Locator* – endereço eletrônico.

Vendas *on-line* – vendas efetuadas via Internet.

VCS – *Virtual Communication Space* – definido por Anghern (1997) como um espaço virtual de comunicação que surgiu na segunda fase de utilização da Internet, quando empresas se integraram ao novo espaço virtual, seguindo as estratégias de marketing da organização. Neste estágio, a Internet tornou-se espaço privilegiado para fazer contatos, influenciar opiniões, negociar potenciais colaborações, promover lobby, intensificar relações e criar tipos diferentes de comunidades.

VIS – *Virtual Information Space* – espaço virtual de informação, definido por Anghern (1997) como vitrine virtual, correspondente à primeira fase de disseminação de informação via Internet, quando as empresas disponibilizam informações apenas sobre elas e seus produtos.

APÊNDICE A – Roteiro para entrevista em profundidade

1ª Parte: Aquecimento:

- Apresentação dos objetivos da entrevista para o entrevistado.
- Introdução informal do assunto a ser pesquisado.

- Primeiramente, gostaria de saber: Há quanto tempo sua empresa vem utilizando a Internet em suas estratégias mercadológicas e com que propósito foi inicialmente utilizada?
- Quais são as experiências positivas e eventualmente negativas que sua empresa acumula no uso da Internet nestas estratégias?
- Quais são suas expectativas com relação ao uso da Internet no futuro de sua empresa?

2ª Parte: Aplicação das questões do Roteiro

Questão 1: Identificar as mudanças no processo de decisão das estratégias de marketing provocadas pela introdução da Internet.

- Que fatores contribuíram de forma decisiva para que sua empresa passasse a usar a Internet como forma de relacionar-se com seu mercado consumidor?
- Que mudanças ocorreram na empresa com a implantação de sistemas utilizando a rede?

- O uso da Internet mudou de forma significativa o processo de decisão das estratégias de marketing?
- Como era o processo antes? E agora, a Internet já ocupa um lugar comum no processo ou ainda é vista de forma experimental?
- Os profissionais que tomam as decisões possuem conhecimento na área a ponto de discutirem o assunto de forma corriqueira? Ou existem profissionais especializados na diretoria que defendem o uso da Internet?
- Nas reuniões de planejamento estratégico, quando se fala sobre o uso estratégico da Internet pela empresa, o assunto flui normalmente ou existe resistência por parte das pessoas que decidem?

Questão 2: Levantar os critérios adotados pelas empresas para mudar seus planos de marketing a partir da introdução da Internet e os critérios utilizados atualmente para decidir as estratégias de marketing na Internet.

- Que critérios sua empresa utilizou para implantar o uso da Internet? Foi o fator modernidade? Foi a utilização pela concorrência? Foi o fator financeiro? Foi a busca da eficiência? Foi a exigência de seu consumidor? Ou foi algum outro fator?
- **Se foi o fator modernidade**
 - A utilização da Internet é feita para fins institucionais, ou seja, há preocupação com a imagem da empresa?
- **Se foi a concorrência.**
 - A utilização da Internet tem ajudado a barrar a mesma? Como? O que eles estão fazendo?

- Quais as primeiras ações mercadológicas utilizadas pela empresa no período inicial de implantação da Internet?
 - E agora, o que estão fazendo?
 - O Senhor (senhora) sente mudanças significativas no processo?
 - O uso da Internet passou a ser fator decisivo no processo de enfrentamento da concorrência?
- **Se foi o fator financeiro.**
- O uso mercadológico da Internet trouxe ou traz economia para a empresa?
 - A empresa conseguiu reduzir custos e conseqüentemente repassá-los ao consumidor através do preço final do produto nas vendas *on-line*?
 - A Internet como mídia de veiculação de empresa e produtos/serviços é considerada mais barata do que algumas mídias convencionais. Este fator influenciou a sua empresa a utilizar a mesma?
- **Se foi a busca da eficiência**
- Sua empresa implantou o uso da Internet na busca da racionalização do trabalho?
 - Sua empresa acredita que o uso da Internet a deixa mais eficiente e permite a ela entender melhor seu público consumidor?
 - Sua empresa acredita que, com o uso da Internet, ela relaciona-se mais facilmente com seu consumidor e o atende melhor?
 - Sua empresa acredita que através da Internet ela possa vender seus produtos de forma personalizada?
 - Sua empresa conseguiu aumentar as vendas com a ajuda do recurso Internet?
- **Se foi a exigência de seu consumidor**
- Por que o consumidor influenciou a empresa a utilizar a Internet?

- Quais as demandas deste consumidor?
- **Se foram outros fatores**
 - Que outros fatores o(a) senhor(a) citaria como decisivos para mudar seu plano de marketing?

Questão 3: Analisar as particularidades dos planos de marketing desenvolvidos pelas empresas com o uso da Internet.

- Que adaptações sua empresa precisou fazer para poder utilizar-se da Internet como instrumento estratégico?
- Sua empresa desenvolveu algum *software* específico para adaptar sua empresa a realidade do marketing *on-line*?
- Sua empresa fez ou faz alguma forma de propaganda, relações públicas, *CRM*, promoção de vendas, ou alguma outra atividade de comunicação para levar informações sobre sua empresa ou produto até seu consumidor?
- Se sim, como são feitas?
- Quanto do seu orçamento de marketing está alocado para essas atividades?
- Como sua empresa faz vendas *on-line*?
- Qual o percentual de vendas *on-line* que sua empresa pratica hoje? Quanto praticava no início?
- Qual o orçamento alocado para esta atividade?
- Alguma empresa serviu de modelo para a implantação de seu sistema?

Observação: As perguntas do roteiro que se aplicarem a mais de um objetivo serão realizadas simultaneamente para dinamizar a entrevista.

APÊNDICE B – Entrevista (E1)

ANGELONI Transcrição

ENTREVISTADOR: VENILTON REINERT

ENTREVISTADO: ANGELONI – Sr Cid Lucena

LOCAL : Florianópolis – SC

INÍCIO DA FITA 01 – LADO A

APRESENTAÇÃO

Moderador – A quanto tempo mais ou menos o Angeloni vem trabalhando com internet?

– *O angeloni ta na internet desde julho de 96.*

Moderador – E ela entrou com que propósito na internet?

– *Naquela época foi uma participação que se deu mais pra aproveitar a oportunidade. A primeira participação do Angeloni na internet era simplesmente institucional. Nós entramos em julho de 96 pra ocupar o meio, passar a aprender a usar o meio; coisa que até hoje a gente ainda, já domina, mas é um meio muito peculiar, muito específico. Então a gente não quis perder muito tempo, já que se vivia naquele Bum, todo mundo tava indo pra internet, inclusive o varejo. E no estado nós fomos a primeira rede de varejo a estar presente na internet; não foi quando a gente queria, na verdade a gente teve a idéia de fazer isso em 95, mas a idéia não foi ainda a empresa achou precoce demais, na verdade em 95 a gente ainda nem sabia onde ia dar.*

Moderador – Em 94, 95 e 97 foi só institucional, vocês não pensavam em...?

– *Só institucional. E aí a entrada foi muito bem recebida, apesar de ter uma forte carga institucional no site, vira e mexe, a gente conseguiu fazer uma promoção casada com algum fornecedor pra colher informação do cliente basicamente com esse propósito, e a aceitação foi tão boa que a gente enxergou naquela época que era uma questão de tempo pra gente passar a usar aquele canal como comércio, como aconteceu 3 anos depois.*

Moderador – Mas no começo institucional vocês faziam promoção também?

– *Fazíamos.*

Moderador – Com fornecedores, não com o consumidor final?

– *Não, com o consumidor final, mas em parceria com o fornecedores. Tipo, na páscoa, a gente fazia lá, cadastre-se aqui e escreva a melhor frase sobre o coelhinho da páscoa e vai ganhar no concurso uma cesta com produtos da Nestlé, ou alguma coisa assim; então a gente dava um atrativo pra poder colher informação do cliente e fazer essas experiências pra aprender como que era o público de internet.*

Moderador – Pode se considerar como uma fase experimental?

– *Sem dúvida.*

Moderador – Com o objetivo...

– *Muito se falava até hoje ainda tem esse mito que internet é coisa de jovem, exclusivamente de jovem, e não é em absoluto não é; há uma preferência, uma facilidade muito maior por parte de usar o e-mail, ter acesso ao e-mail, principalmente pra lazer; mas a gente fez essa experiência justamente pra conhecer do perfil, quem era o usuário, quem é que tava mais aberto ou pronto pra usar a internet, até pra me dar um indicativo de quando a gente teria condições de explorar o meio pra fazer comércio.*

Moderador – E isso foi pensado estrategicamente?

– *Sim.*

Moderador – E foi entrado também no plano estratégico da empresa?

– *Sim, só que naquela época a gente não sabia, a gente sabia que aconteceria só não sabia quando nem como. Só que passou 96/97/98, no final de 98 me chamaram pra fazer um projeto específico pra criar um módulo de venda do Angeloni pela internet. E a gente fez isso no primeiro semestre de 98. E aí no segundo semestre, quando completou 3 anos que o Angeloni tava na internet, a gente criou a página com o serviço de vendas.*

Moderador – O Tempo?

– *Isso.*

Moderador – Poderia considerar uma fase experimental até 98 que quando botaram as vendas?

– *Metade de 99.*

Moderador – Então podemos considerar, que essa primeira fase foi experimental, a parte de vendas a empresa já vinha estruturando, sabendo o que queria?

– *Sim, podemos dividir esses dois momentos. Acho que tem um outro passo estratégico mais importante de tudo isso, que acho que é menos falado na mídia, é o caso pra empresa, é o uso da internet pra fazer negócio mas com seus parceiros e com seus fornecedores; e nesse campo não é um negócio conduzido aqui por nós, nesse campo acho que a gente ainda tem muito...*

Moderador – No caso é o b2b no caso né?

– *Faz algumas experiências, a gente tem grandes fornecedores nos apoiando nesse sentido, tem algumas experiências com a própria Protector e Gamble. que é um grande fornecedor na área de higiene e limpeza, e tem outras experiências isoladas; porque eu digo assim, pro universo de negociação que rola pra uma empresa virtual como o Angeloni, acho que a internet ainda tem muito a agregar, muito a contribuir pra agilizar os processos de negociação.*

Moderador – Então basicamente vocês trabalham com institucional no site, com vendas on-line, também fazem o *busines to busines*, que é compra também online, nesse relacionamento?

– *E nesse ultimo segmento é onde eu vejo que tem mais a progredir, a aprimorar.*

Moderador – No *busines to busines*?

– *Sim, a gente sabe que tem empresas no nosso segmento de redes nacionais que tãõ 100% em cima de internet como meio principal de negociação e troca de informação com o fornecedor. Eu acho que a participação disso no Angeloni tem muito a crescer.*

Moderador – Nessa diferença, de o Tempo desse relacionamento com o consumidor, por exemplo, o institucional que vocês tem, esse *busines to busines*, agora pra 2004, vocês tem montado um planejamento; ta dentro do planejamento estratégico da empresa?

– *Ta, está, mas não tenho detalhe de verba nem quanto se espere que isso represente do total de negociação, o quanto que se espera que seja representado através de internet; mas que existe, existe.*

Moderador – Mas por que, a internet ainda é tratada no Angeloni como experimental?

– *Não, não é... eu acho que o mais difícil já foi feito, começar, que era criar na época... a gente também ainda não tinha cultura nenhuma; agora eu acho que é mais questão de ajustar e afinar com os principais parceiros a exploração mútua do mesmo canal, isso ta sendo feito.*

Moderador – Os parceiros que tu te referes como *busines to busines*?

– *Justamente, com os fornecedores.*

Moderador – E com relação ao consumidor final, algum planejamento em cima disso ou vocês vão continuar trabalhando com o Tempo?

– *É um trabalho contínuo, né... a gente ta constantemente com aquelas, basicamente com 2 preocupações, de tornar o ambiente atrativo, tem que ta sempre pensando em alguma coisa pra com que a página faça com que o cliente tenha vontade de voltar, e por outro lado, tem uma preocupação tecnológica pra que seja possível. As coisas estão sempre evoluindo, a gente, o nosso pessoal de retaguarda ta sempre correndo atrás pra ver se tem alguma coisa que melhore o processo, pra que uma falha que antes acontecia num determinado navegador passe a não acontecer mais.*

Moderador – Trabalhas com grupo grande?

– *Trabalhamos. Nós temos uma equipe de desenvolvimento própria no depto de informática que fica em Criciúma; eles não cuidam só das nossas soluções pra web, pra todos os nossos sistemas, mas a tendência é que assim como os nossos sistemas internos pra 2004, eles devem estar migrando pra uma linguagem, pra rodar tudo formato web, a tendência é que todo o corpo de técnicos, todos os analistas dominem essa tecnologia e possam nos ajudar mais.*

Moderador – Tens algum conhecimento de algum software específico ou, por exemplo, que se espelharam em alguma experiência, ou o marketing, de alguma experiência pra fazer alguma adaptação aqui pra vocês? Porque na área de varejo, será que no Tempo ou nesse relacionamento com o consumidor institucional ou...

– *Não, olha só, quando a gente entrou em 96, a gente contou exclusivamente com um trabalho terceirizado, nós tínhamos uma empresa contratada que trabalhava, dava essa assistência toda que era a Éter mídia, na época, foi a empresa responsável pelo primeiro site que o Angeloni lançou e nós ficamos trabalhando com ele ach o que uns 4 ou 5 anos mais ou menos. Então toda a parte de programação era feita por eles, eles tinham todo o know-how porque eles tinham mais uma diversidade boa de clientes em vários segmentos, não só no varejo; e eles traziam pra gente, na época de decidir como é que seria uma determinada página, como seria um determinado recurso, como seria uma navegação, como seria os menus, eles traziam referências de um mercado pra gente.*

Moderador – Mas vocês tinham idéia do que vocês queriam?

– *Sim, mas daí a gente decidia em conjunto; muitas vezes a opção que a gente fazia, eles tinham argumentos pra mostrar que não era a melhor... eles diziam: Isso aqui a gente já fez na pg tal e tem esse e esse problema, talvez seja melhor fazer assim... então a gente participava.*

Moderador – Customizava?

– *Exatamente. Isso no primeiro momento, depois quando a gente efetivamente lançou o Tempo. Porque o Tempo foi feito assim, a parte de programação ainda foi feita por essa empresa fora, mas toda a parte de retaguarda, a interface entre a página e o nosso sistema pra que a gente pudesse extrair uma lista de pedidos e fazer a separação das mercadorias é um exemplo, tudo isso foi desenvolvido em casa pelo Angeloni; Então o que aconteceu com o tempo, com o passar do tempo o nosso pessoal tava em condições de fazer o que antes terceirizava, e aí passamos a fazer tudo em casa: criação da página, toda a programação, a linguagem da web e a parte interna também era tudo desenvolvida em casa.*

Moderador – Então essa questão do Tempo, de vendas *on-line*, vocês foram adaptando de acordo com a necessidade de vocês, foram criando de acordo com a realidade de vocês?

– *É, a gente tinha...*

Moderador – Um formato assim já pronto?

– *Exato, quando a gente fez o projeto, a gente colheu muita referencia do varejo brasileiro e do varejo exterior, e nós visitamos empresas amigas do Angeloni que não atuam num mercado onde a gente atua, e a gente trocou bastante informação sobre quais tinham sido os principais problemas do lançamento da venda pela internet, e isso ajudou a gente a formatar a maneira ideal pra como a gente ia explorar o meio. Então lá, isso fez com que a gente definisse as premissas do começo, aquela coisa da separação dos horários, até isso ajudou a gente a elaborar a nossa definição de logística.*

Moderador – Isso pra logística?

– *Isso. Então a gente, no começo era a principal incógnita do projeto, mas como a gente vai estruturar o serviço sem saber como é que vai funcionar a demanda, então entrevistando e conversando com outras pessoas que já estavam na internet a gente montou esse quebra-cabeça e definiu três grandes faixas, definiu janelas e estruturou as equipes pra poder atender de acordo com essas janelas.*

Moderador – Então hoje funciona da seguinte forma: você entra, ele faz o pedido via internet e ele é distribuído, tem um grupo de logística pra ir no mercado real e fazer essa separação de material, é isso?

– *Sim, é assim que funciona, a gente tem hoje uma base do serviço do Tempo em cada praça onde o Angeloni atual, não é em cada loja mas em cada praça; então em Fpolis são 4 lojas, o serviço tá baseado em Capoeiras, tem uma base aqui...mesmo que você peça compras lá na praia do Santinho, há 40km daqui.*

Moderador – Tá centralizado aqui?

– *A saída, a seleção dos produtos é feita aqui, que aqui tem a equipe baseada; aí tu vais me dizer: “Poxa, porque não coloca na loja da Beiramar que é mais próxima das praias da ilha e tal”... mas é que essa é a loja que tinha mais condições de abrigar essa estrutura, de permitir que tivesse um serviço permanente de pessoas coletando o produto, eventualmente buscando o produto no depósito e tal, e na loja da Beiramar já é uma loja, princ. agora que tá em alta temporada, e teria de dificuldades de acolher esse serviço.*

Moderador – E esse volume de vendas *on-line* ele é considerado um volume satisfatório?

– *Em Fpolis é, é um volume bem interessante na verdade é o resultado de Fpolis que permite com que a operação a nível de rede seja positivo; mas a gente tem por exemplo: Criciúma, Lages, Jaraguá do Sul.*

Moderador – Tem Angeloni em Lages também?

– *Tem loja do Angeloni em Lages, tem internet. Tubarão, Laguna, todas essas praças tem um volume muito pequeno, inexpressivo mesmo; então o que a gente fez, com o passar do tempo a gente adaptou a estrutura do serviço pra uma demanda tão baixa.*

Moderador – É adaptado pra aquela região?

– *É adaptado, quer dizer que a gente não tem as pessoas exclusivamente trabalhando com o Tempo, a gente tem outras atividades.*

Moderador – aqui em Florianópolis tem?

– *Tem uma estrutura fixa e exclusiva pra internet, e as vezes essa estrutura requer apoio em determinados momentos de piques na demanda.*

Moderador – e esse processo foi progressivo porque teve um determinado tempo que as pessoas não compravam muito *on-line*, especialmente tipo varejo. Você sente uma evolução nesse mercado?

– *Sentimos; a gente fez na verdade uma programação entre setembro de 99 quando começou a funcionar em Fpolis até o final do ano 2000, a gente foi gradativamente implantando em cada cidade, cada praça. Evidentemente a gente fazia a mesma estratégia em cada praça que a gente entrava, fazia divulgação, fazia com mais ou menor intensidade de acordo com o que a gente já esperava de demanda; mas realmente as praças que*

deram mais impactos foram, pela ordem, as lojas de Florianópolis, Blumenau e em terceiro Joinville. As demais, em quarto lugar por incrível que pareça está Itajaí que atende ali Balneário Camboriu... a gente tem loja em Baln. e em Itajaí, e a gente optou uma das duas porque as praças são muito próximas 8 ou 10km de distância, então tem uma unidade de Tempo só pra atender as duas cidades, e ela tem uma demanda que já ta em quarto lugar. As outras lojas/prças tem uma demanda bem...

Moderador – Vocês tem alguma informação com relação do porquê disso? A questão cultural, de ordem técnica?

– *Eu acho que a principal questão não é de ordem técnica não, é a questão cultural... a estratégia que a gente fez foi, eu avalio com acertada que a gente fez assim: por que que a gente tinha que entrar na internet? Bom, em primeiro lugar pra acompanhar o mercado, não só o mercado varejo, o mercado de uma maneira geral tava sedento, tava querendo aprender a usar um meio novo que veio pra revolucionar e hoje ele ta aí. A gente hoje já dificilmente se imagina num ambiente de trabalho, nós aqui no Angeloni, pode-se dizer que da estrutura do Clube que eu trabalho agora, 100% das nossas funções dependem integralmente de computador e internet... o dia que não tem máquina ou não tem acesso, a gente tem que pensar em contingência e em outras atividade pra preencher o tempo. O processo muito baseado no uso da internet. Então a estratégia que a gente usou pra acompanhar o mercado foi, bom como a gente vai entrar, vamos entrar primeiro por uma questão até de retorno e de atividade financeira do negócio, vamos entrar onde o movimento justifique mais. Então por isso foi feito assim, primeiro a praça de Fpolis, a segunda foi Blumenau, a terceira foi Joinville, justamente pela informação que a gente tinha de provedores de internet parceiros do Angeloni sobre o universo de usuários de internet. Bom, onde é que a gente pode ter mais pessoas interessadas em usar o Tempo. Então fomos nessa seqüência aí implanto em todas as cidades, né. Mas assim, tem cidades que rapidamente demonstraram que a questão da cultura é um impacto muito grande; por exemplo, Lages tem hoje uma demanda de um pedido a cada 2 dias mais ou menos.*

Moderador – E vocês mantem mais só por questão de institucional então?

– *Não, mas tem que ter porque na verdade no ponto que a gente chegou, o canal existe, se ele é mais usado ou menos usado, é uma realidade de cada praça; mas o canal existe e a gente tem que disponibilizar pro nosso cliente; então, exigiu de nós uma certa habilidade em fazer com que aquela estrutura que ta lá não seja uma estrutura cara ou como se diz, ociosa, a gente equacionou, o pessoal tem outras atribuições, e tem uma prioridade que é o Tempo mas eles não ficam lá esperando que caia um pedido caia do céu. Por exemplo, agora no final do ano que o Angeloni lançou essa promoção de facilitar o pagamento em 10 vezes com o cartão do clube, isso fez com que a demanda aumentasse ainda mais e como o pessoal sabe que o natal e ano novo é um momento de fila nas lojas, naturalmente houve uma procura maior pelo serviço do Tempo.*

Moderador – E vocês fizeram alguma promoção no Tempo?

– *Não, específica não. O Tempo acompanhou as promoções da loja. Essa tem sido a tônica. O tempo acompanha as promoções da loja.*

Moderador – E quando vocês fazem as propagandas das promoções vem junto a informação de que o que vale pra loja real vale pro virtual também?

– *Sempre, sempre vale isso. Só tem um detalhe que é uma coisa que quem é usuário já ta habituado a internet, sabe como é que é princ. no varejo de alimentos que é o nosso caso: que é aquele detalhe que as condições da compra são dados no dia em que a transação efetivamente acontece, não é pelo dia do teu pedido, é pelo dia em que a transação acontece; e quando a transação acontece? Quando o produto passa no caixa... então se tu quiseres uma compra hoje e o pedido pra entregar no sábado, tu vais te sujeitar as condições de venda do sábado.*

Moderador – Do preço do dia, por exemplo?

– *Exatamente, se aquele produto aumentou ou diminuiu de preço, tu vais seguir a mesma condição. Então isso é uma peculiaridade que acontece aqui, acontece nos Estados Unidos, acontece na Europa... até um detalhe que tem até uma questão fiscal envolvida nisso, não existe como eu processar teu pedido hoje e deixar guardado pra te garantir as condições do preço de hoje e no dia que tu pediu eu te entregar o produto. Não, isso é uma premissa definida no projeto que a gente acompanhou; os pedidos só são processados no dia da entrega.*

Moderador – O cliente já sabe disso, dessa condição?

– *Ta lá na regra do jogo, como a gente chama, ta la como funciona; o pedido só é processado no dia da entrega, mesmo que ele peça pra de manhã cedo, a gente vai ter uma adaptação ou uma questão especial, e vai poder atender, mas processar naquele dia.*

Moderador – Mas promoção específica do Tempo não foi feita nenhuma até agora?

– *Já fizemos, mas ultimamente a gente tem acompanhado lá da loja, a loja promove e a gente faz...*

Moderador – Podes me dar um exemplo de uma promoção dessas que vocês fizeram no Tempo, na internet?

– *Nós fizemos na páscoa do ano passado, fizemos uma promoção que era a gente escondeu nas páginas do Angeloni, não só no Tempo, escondemos em todas as páginas um selinho do coelho e aí as pessoas tinham que navegar e quanto mais navegassem mais encontravam; então quem encontrasse os 10 selinhos da promoção que estavam escondidos também na página do Tempo, ganhavam ovos e produtos de páscoa; foram promoções que aconteceram.*

Moderador – E qual foi o objetivo dessa promoção?

– *Gerar fluxo, fazer com que as pessoas usassem e experimentassem a nossa página.*

Moderador – Que atenção a pergunta, por exemplo, quando você falou que vocês olharam, lá no começo, as empresas americanas, olharam as empresas brasileiras pra poder fazer e montar o modelo de vocês. Vocês fizeram alguma adaptação que tu consideras uma particularidade desse sistema de vocês? Que foi tudo basicamente customizado, né?

– *Sim.*

Moderador – Por exemplo, foi olhado uma coisa, o Macro faz dessa forma, o Amazon faz daquela forma, fizesse alguma adaptação daquele sistema pra vocês, ou acompanhar basicamente o que as empresas vem fazendo normalmente?

– *Tem algumas coisas que variam na construção de um ambiente de vendas, na verdade na época a gente usou o sistema de navegação de localização de produtos completamente diferente do que existe hoje, que a gente usa hoje e o Tempo mostrou pra gente, quando a gente passou a ter uma estrutura com dedicação e acumulando experiências sobre o assunto a gente naturalmente passa a enxergar onde é que podem ser feitas as melhorias; e o que é mais legal desse processo todo é que há uma grande contribuição dos clientes, né; os clientes finalizam pra gente onde é mais problemático, onde é que pode ser facilitado, então por exemplo, tem um cliente de Blumenau que escreve pra gente com certa frequência, e uma série de inovações que a gente implantou na página vieram por sugestão dessa pessoa aqui, como de outras também. Mas no início a navegação de um determinado departamento tivesse muitas páginas pra baixar, ele era seqüencial, se todo o conteúdo ocupasse 10 pg, ele baixava a primeira, você tinha depois se quisesse ver a segunda, depois a terceira...*

Moderador – E esse departamento que se refere, é os setores que seria dentro das prateleiras, no caso?

– *Isso, exatamente. Então o cliente só poderia avançar uma ou voltar uma; e aí com o tempo a gente progrediu e chegou ao formato que é hoje, hoje a página já baixa e já diz pro cliente qual é o resultado da busca que ele fez, se fez uma busca por produtos com determinada palavra ele vai dizer quantas ocorrências foram localizadas naquele mix, e distribui as visitas em páginas de 20 em 20 produtos; aí o cliente tem as páginas ali já com link, se ele quiser ir na última página ele vai, se ele quiser ir da última pra primeira ele vai.*

Moderador – É a questão da usabilidade, na verdade?

– *Exatamente, a navegação ficou muito facilitada né. Então isso é uma marca, uma característica que a gente conseguiu preservar desde o início, desde que a gente começou a usar a internet, porque na verdade esse comportamento é um atributo que a gente tem muito claro do cliente do Angeloni, independente de ser o cliente pela internet, o cliente do Angeloni; eu sei porque eu trabalhei no marketing da empresa durante muitos anos, desde 91 e isso é uma marca do cliente do Angeloni, ele nunca ficava, nas campanhas que a gente fazia, promocionais ou não, nas campanhas o cliente nunca ficava alheio, sempre se manifestava ou positiva ou negativamente, mas sempre se manifestava, e isso é excelente, é o que toda empresa deseja ter.*

Moderador – E esse relacionamento com esses clientes hoje via internet, além do vendas, ele desenvolve uma atividade?

– *Não, eu acho que, só pra concluir, esse comportamento a gente percebeu que ele se manteve através da internet, mesmo nos anos que a gente não tinha venda, aqueles 3 anos ali de participação basicamente institucional, o canal era usado com esse espírito, as pessoas davam muita dica: esse espaço não tá legal, devia ter um espaço assim, devia ter uma página assado...e isso fez com que o Angeloni, hoje a gente considera que a carga de informação que a gente tem chega a ser quase um portal, nas informações de tudo que o Angeloni faz, todos os serviços, todos os referenciais mercadológicos do Angeloni tem o espaço específico na internet, e é demandado pelos clientes. Então, o cliente ajuda a sinalizar por que caminho a gente deve ir.*

Moderador – Mas pra conseguir esse relacionamento vocês tem algum programa de fidelização, além do cartão, ou via internet vocês fizeram alguma coisa?

– *Não.*

Moderador – que permitiu ele se sentir a vontade a ponto de fazer isso?

– *Eu acho que o Angeloni provoca essa atitude no consumidor dele se manifestar, mesmo antes do programa de fidelidade ser lançado, a gente já tinha essa característica muito forte no cliente do Angeloni.*

Pausa....Só retomando

Moderador – Uma pergunta, a questão da entrada na internet, tu acha que ela influenciou de uma forma significativa uma mudança estrutural na empresa, ou pra você... porque tem empresas que a hoje a internet ela é completamente fundamental, ela alterou completamente todo o processo. Hoje com relação a consumidor, com relação a cultura na empresa, alterou significativamente, houve uma mudança que tu consideras importante?

– *Eu acho que a mudança importante no sentido que a gente aprendeu e progrediu, conseguiu dominar uma tecnologia nova, conseguiu fazer negócio através dessa tecnologia nova. Agora se tu perguntar assim, tem empresas que hoje são totalmente dependentes da internet, eu te diria assim, que o comércio hoje, que varejo é uma realidade diferente, o varejo é alimento principalmente; eu acho que a internet nunca vai substituir a negociação, o canal físico, o contato, a ida do cliente na loja, isso não vai acabar; a internet sobretudo no de varejo de alimentos, ela é uma excelente alternativa e aí eu acho que a gente foi extremamente feliz na escolha do serviço, porque essa necessidade existe, ela tá cada vez mais presente nos centros onde as pessoas cada vez mais tem dificuldade de tempo, seja em função de trabalho, ou em função de a pessoa não querer abrir mão do seu lazer; ou seja, a internet surge como opção útil e concreta pra esse caso, mas sobretudo no Brasil, a pessoa não vai deixar de botar a mão no produto e experimentar, até porque até bem pouco tempo atrás ali, até um aspecto sociológico, que esse varejo do dia-a-dia...*

Final do – LADO A

INÍCIO DA FITA 01 – LADO B

– *E esse varejo do dia-a-dia que é o nosso caso, é a oportunidade de muitas pessoas terem contato com outras pessoas.*

Moderador – Passear no supermercado?

– *Exatamente. Então existe ai um componente que eu não vejo como ser substituído por um canal assim permanentemente. Existe casos de pessoas que vinham antes com uma certa frequência à loja e não vem mais, só usa o Tempo, só compra pela internet. São pessoas que se adaptaram integralmente ao canal. Mas também existe o contrário, a gente tem pessoas que mesclam, compram produtos pesados pela internet, mas vem na loja pra fazer as compras dos perecíveis, do dia-a-dia.*

Moderador – dar uma paquerada na loja?

– *Também tem isso. Então a gente vê que tem todos os tipos, todos os perfis de clientes. Inclusive o que antes não era cliente do Angeloni. Que a internet fez com que a gente alongasse as nossas fronteiras, então por exemplo, um cliente que mora lá no extremo norte da ilha que antes até chegar a casa dele passava por meia dúzia de varejos, e não passava pelo Angeloni, ele ficava sujeito a influencia geográfica da loja, ele ia na loja mais próxima ou a loja mais rápida dele comprar; agora tendo o Angeloni pela internet, ele passou a ser cliente do Angeloni, então a internet proporcionou até esse...*

Moderador – então isso pode dizer que foi uma mudança considerável, vocês sentiram?

– *Não chega a ser assim...*

Moderador – Não significante, mas notável?

– *É, notável, mas não chega a ser expressiva. A empresa do porte do Angeloni que vai, sei lá, esse ano deve chegar perto de 800 milhões de reais em vendas, é um canal da internet, imagina, por mais que cresça o Tempo, acho que não cresce na mesma velocidade que cresce a empresa tem. Desde que a gente começou a usar a internet, essa é a conclusão que eu faço, o ritmo de expansão do Angeloni é constante, de 96 pra cá a gente abriu Jaraguá do Sul, a segunda loja em Blumenau, Itajaí, camboriu, Curitiba, abriu outra em Joinville; então foram 6 lojas em 7 anos, então o que eu digo é assim, as fronteiras físicas aumentam mais do que aumenta a adesão dos usuários da internet; mas a filosofia é essa, se tu me perguntares: “Mas vale a pena?”....Eu direi: “Vale a pena, porque foi visto desde o início, e o pensamento continua sendo esse, que a internet é um canal de a gente prestar um serviço ao cliente; aquele cliente que ta em pedido, ou aquele cliente que ta desgostoso com alguma coisa na loja, ter através da web uma chance de ser atendido.*

Moderador – E por exemplo, esse lançamento desses novos pontos, como Joinville, como Curitiba como aconteceu agora, vocês utilizaram a internet como forma de divulgação da abertura da loja pra informar clientes ou alguma coisa, como propaganda?

– *Usamos. Vê bem, a gente fez em Curitiba, o envio de um e-mail específico, ou um boletim digital que a gente chama, que a gente edita regularmente, mas a gente só envia pra quem pediu, pra quem já navegou na página alguma vez e se cadastrou pra pedir mais informações sobre o Angeloni, ai a gente manda essa publicação.*

Moderador – Vocês não colocaram por exemplo um banner de um provedor lá em Curitiba ou alguma coisa?

– *Não. Isso a gente não faz.*

Moderador – Então basicamente vocês ficam com o institucional ali, vocês mantem a questão do relacionamento com o consumidor, tem o vendas *on-line* que é o Tempo, e tem agora o *business to business*?

– *Sim.*

Moderador – Então na medida que você tem o consumidor ou até o *business to business*, vocês mandam esse boletim digital...

– *Pra quem solicita sim, a gente não manda pra quem não pediu.*

Moderador – Então fora isso, tipo banner, vocês estão em site de busca? Vocês estão cadastrados...

– *Sim. Estamos nos principais sim.*

Moderador – E já fizeram alguma coisa, de entrar no UOL, ou fazer propaganda lá dentro?

– *Já fizemos uma experiência com um portal aqui da cidade mesmo, da região de Fpolis muito bem movimentado, com informações basicamente sobre cultura e lazer, nós fizemos experiência boa de quase 6 meses; mas a gente acha que já foi válido, a gente tinha um banner do Tempo específico linckando pra nossa página...*

Moderador – Não do Angeloni no geral, do Tempo?

– *Do Tempo; funcionou durante um período, a gente mediu o retorno que tava dando, a gente achou que tava, que parou de crescer e a gente preferiu cancelar o contrato.*

Moderador – E a forma do tempo então é divulgado em via rádio, TV?

– *A idéia do Tempo, assim como os demais serviços do Angeloni, entram de carona na comunicação da rede, então as peças normalmente trazem o endereço eletrônico do site, o www; os anúncios que a gente faz tem alguma citação e essa é a idéia, usar o guarda-chuva da rede, o guarda-chuva de comunicação pra divulgar o serviço do Tempo.*

Moderador – E dentro da empresa, se vocês estão numa reunião do planejamento estratégico, de decisão de planejamento de marketing, quando vocês falam de internet, em trabalhar com a internet, todas as pessoas aceitam com naturalidade, existe resistência?

– *Já tem, acho que a gente já conquistou o nosso espaço; hoje é muito fácil, porque assim, qualquer ação que seja uma ação social que o Angeloni vai fazer ou uma promoção de vendas, qualquer ação que vai ser feita em que vai demandar comunicação, peças de divulgação, automaticamente a página é contemplada, já é pensada no mesmo momento.*

Moderador – então nós falamos sobre muitas coisas que eu vou te perguntar agora, mas só pra formalizar. Existe alguns fatores, que nessa minha pesquisa que eu fiz, em busca de teoria e tudo mais, existiu 4/5 fatores que foram determinantes em um processo decisório pra empresa utilizar a internet; então eu vou citar alguns fatores aqui e se tu pudesses me dizer o que tu consideras que foi o mais decisivo pra empresa colocar, foi o primeiro, quais foram os critérios: foi por modernidade, foi por causa da concorrência, foi por uma questão financeira pra tentar enxugar custos da empresa, foi na busca da eficiência da empresa porque alguma coisa travava algum processo, foi a exigência do consumidor ou algum outro fator. O que tu consideras mais importante?

– *Acho que em primeiro lugar e a gente já falou sobre isso, foi a necessidade da gente acompanhar a evolução do mercado. Então o mercado tava avançando, tava se explorando o canal novo pra fazer negócios de toda a ordem, e o nosso consumidor já tava sinalizando que havia esse potencial, essa perspectiva da gente ter público a quem atender; então aqui a questão da concorrência é secundário, na verdade quando a entrou já existia uma loja isolada, não era uma rede, aqui em Fpolis que tinha lançado já a uns 3 meses antes do Angeloni.*

Moderador – Varejo também?

– *O Hippo, ele já tinha serviço de venda. E não foi porque o Hippo lançou, a gente já sabia desde 96 que um dia as coisas iam amadurecer e a gente ia ter condições de fazer negócio naquele canal. Então quando chegou o momento, completando o raciocínio, o cliente exerceu também na internet o comportamento dele ao longo da vida anterior do Angeloni, que era de ele se manifestar, e dizer o que ele queria; e ficou muito patente, muito claro pra gente, que as pessoas que visitavam a página estavam querendo mais, que permitisse ele saber preços de produtos, que se pudesse eventualmente fazer um pedido de uma mercadoria em caráter emergencial, e aí o projeto avançou e chegou no formato que ta hoje.*

Moderador – Então o consumidor foi fundamental nesse processo?

– *Então a mudança nos hábitos do consumidor, em função de atender a essa necessidade foi que o serviço surgiu. Porque não adiantava se todos os concorrentes tivessem, mas a gente não tivesse o indicativo de que o nosso cliente ia usar o serviço, o serviço não ia ser lançado. Então foi uma necessidade de adaptar a nossa maneira de fazer negócio a um novo hábito do consumidor.*

Moderador – então entraram como modernidade e o consumidor passou a exigir. Concorrência não foi de forma alguma o...

– *A concorrência entrou e pesou na hora da gente definir a ordem de onde lançar, que é como eu te falei, a concorrência era uma loja isolada, o Angeloni tava presente em 12 cidades, e onde é que a gente vai lançar primeiro?... – Vamos lançar primeiro onde já tem um concorrente atuando, aonde é a maior cidade, aonde pode ter maior demanda; nesse aspecto a escolha da praça pro lançamento do produto sim, aí pesou...*

Moderador – Mas não pelo fato, de ter que entrar pra poder barrar a concorrência?

– *Não, isso não houve.*

Moderador – E com relação a questão financeira, acha que isso aí ajudou também na empresa, por exemplo, a racionalização de algum trabalho, alguma coisa no sentido de se relacionar com o consumidor, de poupar algum trabalho mais material, de poder responder ao consumidor, de estar mais perto dele?

– *A internet como forma da gente colher, fazer contato com o cliente sem dúvida nenhuma acho que é o canal mais barato que existe. Mas no ponto de vista assim de negócio desde o lançamento do Tempo, se a gente fosse fazer a análise, o custo benefício desse canal, exclusivamente como negócio a gente ainda estaria agora, passado os 4 anos, respirando. Então, evidente quem não era essa a primeira intenção, a idéia era colocar o serviço a disposição e felizmente o Angeloni pode suportar esse período.*

Moderador – E com relação à promoção de vendas, vocês já fizeram, mas não estão mais fazendo hoje?

– *Hoje acompanha a promoção da loja.*

Moderador – CRM, que é essa questão do relacionamento com o consumidor, vocês tem algum programa específico, além de mandar aquele boletim digital? Tem alguém específico que fica esperando pra responder os e-mails desse setor.

– *Tem. Na verdade assim, o projeto do Tempo é um projeto que ta inserido num projeto maior que é o projeto do Clube; o Clube que é um programa de relacionamento do Angeloni que já existe a 5 anos, é um belo de uma ferramenta de CRM, a gente tem hoje cerca de 370 mil associados participando na rede toda, cadastrados; e só compra no Tempo quem é associada no Clube, a pessoa tem que se cadastrar pra que a gente interaja, saiba quem é essa pessoa, tenha acesso aos dados históricos dessa pessoa, e com o tempo a gente passe a fazer a análise tipo: de preferências daquele cliente, análise de retorno que aquele cliente proporciona pra empresa, que é o princípio disso; já fizemos alguma experiência assim, a gente já tem há 1 ano, o Tempo já tem há 5 anos essa ferramenta que a gente tem de análise de banco de dados a gente usa a pouco mais de 1 ano.*

Moderador – E nesse banco de dados vocês tem o e-mail deles?

– *Temos, mas o e-mail não é uma informação obrigatória do cliente, é um dado do cadastro que ele fornece se ele quiser e ainda assim ele fornece se ele tem, e também é um dado, que por exemplo, hoje a gente tem uma participação muito pequena dos clientes dessa massa que eu te falei de 370 mil sócios, muito poucos tem e-mail informado na página.*

Moderador – Vocês não utilizam esses e-mails pra mandar alguma informação, o boletim digital?

– *Só pro boletim digital, que são aqueles que realmente solicitam na página que querem receber a informação.*

Moderador – eles entram na página e solicitam? E esse e-mail autorizado nesse cadastro no clube lá, vocês não utilizam pra esse fim.

– *Sem a permissão do cliente não. Ele serve hoje só pra gente saber o percentual da base de cliente que tem e-mail.*

Moderador – acho que já falasse com relação a orçamento de marketing, não tens idéia de quanto que essa participação dentro do orçamento de percentual de vendas *on-line* que a empresa participa?

– *Esse percentual eu te digo, hoje ele não chega a 1%. Tem que lembrar o que é 1%, de uma rede que vai vender 800 milhões, ele vai vender 8 milhões. Hoje não chega a 1% mas estamos ali batendo.*

Moderador – Alguma experiência assim interessante que vocês tiveram alguma coisa que marcou esse processo da empresa nessa entrada na internet?

– *Tivemos experiências muito legais, tivemos inúmeros casos de pessoas no exterior, morando no exterior e querendo usar o tempo como forma de mandar mantimentos ou cesta básica ou mandar compras pra sua família ou alguém, algum parente.*

Moderador – aqui, compram fora e manda aqui?

– *Isso já tivemos casos muito interessantes, tem até uns 3 ou 4 casos regulares que fazem isso, que moram no exterior, uns trabalham e outros estudando no exterior, porque tem essa dificuldade de quem ta no exterior de mandar e receber dinheiro, eles usam o Tempo, o serviço, porque paga com o cartão lá...*

Moderador – Pode ser pago com cartão aqui hoje?

– *Pode sim.*

Moderador – Porque em determinado momento não podia pagar com cartão?

– *Não, desde que a gente lançou, com o cartão de crédito, desde que a gente lançou.*

– *Então a pessoa usa o Tempo como forma de contribuir em casa, ou ajudar de alguma forma, de mandar dinheiro.*

– *Tem um caso de um cliente nosso de Fpolis, que ele é quase centenário, um Sr...*

Moderador – Fabuloso?

– *É uma figura, extremamente lúcida, eu acho que no começo ele entendia mais de internet do que eu... quando a gente lançou o serviço, quem respondia todos os e-mails era eu mesmo; a gente não tem resposta automática, não tem resposta pronta, a gente tenta preservar até hoje apesar da demanda ter aumentado assim...*

Moderador – É muito grande a demanda assim?

– *Do Tempo especificamente a gente deve receber na faixa, de pergunta sobre o Tempo sobre dificuldade com senha, ou como é que faz pra se cadastrar a gente deve receber 15 ou 20 mensagens por dia, mais ou menos. O Clube deve receber mais ou menos o dobro, umas 30 por dia, mas ai o Clube já é um universo que desperta mais curiosidade, as pessoas querem saber como pontuam, quanto tempo leva pro cartão ficar pronto, que precisa pra ter cartão de crédito do Angeloni, como é que faz pra resgatar uma recompensa; mas até no caso do Clube que é uma demanda um pouco maior, a gente responde individualmente os e-mails dos clientes; no começo quem respondia era eu, respondi até 2002 começo do ano passado. Ai aconteceu o caso de um cliente que tava tendo dificuldades, na verdade eu fui saber que a nossa página, e eu só fui saber com ele, a versão que a gente tinha de um navegador dava um determinado tipo de erro no processo final do pedido, e a gente foi aprender com ele, ele reiniciou varias vezes o pedido, não conseguiu; ai a gente passou pra área de desenvolvimento e resolvemos o problema; mas ele falava assim no contato, e prontamente recebi o e-mail e liguei pra ele na hora e ele tava no computador na hora que ele me escreveu. Não, mas ele tinha duas linhas, uma linha dedicada e eu pude falar com ele na internet, e ele ficou surpreso com a agilidade do retorno, e ai que*

eu fiquei sabendo de quem se tratava; e foi um caso muito interessante, ele voltou a fazer compra, ele mora próximo da loja da Beiramar e usa a internet justamente pra conveniência, porque ele e a esposa vão ao supermercado fazer compras, ela também tem quase 90 anos, mas a compra do que é mais pesado ele encomenda pela internet, mas ele não abre a mão de ir na loja. E aí quando houve um problema com o cartão da senhora dele que saiu.... a senhora dele é neta do Luis Pasteur, o cientista. Ela é neta dele.

Moderador – Uau. Mora aqui?

– *Mora aqui no Brasil, veio pra cá pequeno, mora aqui em Fpolis; e coincidiu que o cartão dela foi gravado com o sobrenome errado, e ele ficou chateadíssimo, e disse: “Logo o sobrenome, é o nosso patrimônio” e tal; e aí nós imprimimos um novo cartão e eu fui lá pessoalmente levar na casa dele; então foi um relacionamento proporcionado pelo Tempo, numa geração assim que não se espera, não é a geração atual de usar a internet e ele ensinou algumas coisas pra gente e até hoje é cliente do serviço.*

Moderador – Maravilha, só uma pergunta pra te falar essas coisas como, as pessoas que compram pela internet, e ter a neta do Pasteur cliente aqui, mas tem algum critério, por exemplo, vocês cobrem uma determinada área geográfica ou você paga frete, tem algum critério pra você fazer essa compra on-line?

– *Tem. O critério é ser sócio do Clube. Mas é assim, há praças que existem outras regras, por exemplo, em Fpolis hoje se tu quiser tu compra uma garrafa de água pra entregar em casa, a gente vai te cobrar uma taxa de serviço; essa água vai sair um pouco cara pra ti porque tu vai pagar a água mais o serviço, então; não é isso que a experiência mostra que o ticket médio do usuário de internet, ele chega a ser em média, até 4 vezes maior do que o ticket médio da loja física, ou seja, o cliente realmente ele tá precisando de coisa em casa, mas ele otimiza o momento de fazer o pedido, ele faz um pedido maior até pra minimizar o efeito da taxa, a taxa de entrega; que não é alta, mas ele comprando mais, diminui esse efeito. Mas tem cidades como Joinville, em função de práticas do mercado, que existe um valor mínimo de compra, que você compra um valor mínimo e se for uma taxa de serviço de entrega é uma taxa única, há regras que varia de praça á praça; tem cidade que não tem valor mínimo de compra, mas tem diversas taxas proporcionais a distancia de entrega; já tem outras praças que exigem valor mínimo de compra e tem uma taxa única pra prestação de serviço.*

Moderador – Só mais uma pergunta com relação ao Clube, o Clube ele faz a mesma coisa que vocês fazem aqui com o Tempo, eles tem e-mail, mas eles não mandam e-mail só o que for permitido, mas a internet está lá, o site tá lá a disposição desse sócio do Clube com a finalidade de se relacionar?

– *O Clube tem até outra experiência, já que tu perguntou sobre algum fato sobre a internet, o Clube em 99 quando a gente fez o lançamento do Tempo, aí eu passei a trabalhar com o Clube, e na época a gente atendia a adesão pela internet que é uma coisa lógica, se eu tenho um ambiente de vendas e eu digo que nesse ambiente só entra quem é cadastrado, eu teria em tese que permitir pela internet que essa pessoa pudesse aderir o programa também pela internet. E assim funcionou durante quase 3 anos, foi permitido que o cliente fizesse o cadastro pela internet, preenchia todos os dados que a gente pedia lá, recebia uma resposta automática quando o cadastro dele chegava aqui, e quando fosse processado, isso era uma rotina diária, tem uma equipe que faz isso diariamente, fazia, essa atividade não existe mais. Então quando os dados eram jogados pra dentro do nosso sistema, conferia se o cep que o cliente mandou era realmente do logradouro que ele forneceu, a gente fazia alguns cruzamentos, automaticamente o sistema mandava pra aquele e-mail do cliente que ele tinha que cadastrar, e enviava o número de associado dele, e com esse número mesmo sem ter cartão, ele cadastrava a senha, e com essas duas informações ele já podia comprar; e aí depois a gente confeccionava e mandava o cartão pra residência do cliente, funcionou assim durante uns 3 anos, até que nós começamos a ter problema de fraude, foi uma coisa terrível, uma experiência muito ruim, a gente conseguiu com a ajuda da polícia, e foi uma coisa séria, nós pegamos 2 quadrilhas de estelionatários; eles atuavam da seguinte forma, eles tinham documentos válidos de outras pessoas, não eram documentos falsos, documentos desses que tu bates carteira na rua e daqui a pouco tu perdeu a tua carteira e tu acha a tua carteira de volta só sem o dinheiro: e tu acha: “oh, não me roubaram nada”... mas na verdade copiaram os teus dados, CPF e RG, e com esses números eles falsificavam o plástico, e aí com esses documentos com fotos deles mas com dados de outras pessoas, eles faziam o cadastro no nosso sistema; então as consultas que a gente fazia pra ver se aqueles documentos eram quentes, não acusavam nada de irregular, mas na verdade na hora que eles passavam a comprar eles usavam cartão de crédito também clonados, eles pagavam a conta com cartão que a gente nunca ia receber.*

Moderador – E pegaram esses?

– *Conseguimos, nós levamos alguns meses e conseguimos pegar. Em dois momentos, na primeira ocasião a gente pegou o pessoal, eles estavam sediados ali perto de Itajaí eles faziam compras em Baln. Camboriu, em Blumenau e Joinville; nós prendemos 7 pessoas e voltamos ao normal, continuamos... passou um período e aconteceu novamente com uma nova turma no sul do estado; aí definitivamente nós tiramos esse benefício da página. Hoje pra...*

Moderador – ...?

– *Tem muitos clientes que não entendem isso, mas daí quando é o caso a gente entra em contato e conta essa historinha, hoje a gente não, a gente até poderia a fazer o pré cadastro pela web, ele fornece os dados, mas ele só vai conseguir comprar depois do pré cadastro dele aprovado, ele tem que ir na loja pra assinar a adesão ao programa, esse primeiro contato físico tem que haver. A gente tá estudando isso ainda; até que a gente ache uma alternativa que impeça esse tipo de fraude; então tem pessoas que se chateiam hoje porque o Tempo continua sendo um ambiente de acesso restrito a associado do Clube, mas ele fica chateado porque, eu tenho que ser sócio pra entrar, mas não consigo me associar pela web, mas é uma vez na vida.*

Moderador – Também pra se garantir, né?

Moderador – Então o Clube na verdade utilizava pra fazer esse cadastro, e mandar informações e mandar propagandas, essas coisas todas, o Clube também não utiliza basicamente a internet pra esse tipo de coisa?

– *Não. As ações que a gente tem feito são mala direta tradicional, carta na casa do cliente; a gente tem feito, por exemplo, uma ação no final do ano dos principais cliente que consumiam o produto Chivas, mas um determinado produtos, aí em parceria com a própria Chivas, ela editou um livro de 200 anos da fabricação do Whisky deles um livro sobre a história deles, dicas sobre o produto, um livro de bom padrão, um brinde bem diferenciado, a gente selecionou os principais clientes e mandou pra casa deles...*

Moderador – Mas tudo tradicional?

– *Isso, tudo correio físico.*

Moderador – Finalizando, quais são os projetos futuros então. Qual é o pensamento de vocês nessa área, chegar a que desenvolvimento?

– *Eu acho que hoje a gente tem um desafio permanente, como eu tava te falando, da manutenção da página, das atividades do site, das buscas constantes de ferramentas tecnológicas pra garantir a qualidade do serviço e a agilidade do serviço; a gente também tem um desafio do outro lado, do operacional mesmo, fazer a logística atender essa demanda. hoje a logística é assim, por exemplo, Fpolis, entra 30 pedidos por dia, aí entra pedidos da mesma faixa horária pra entregar em Ingleses e Ribeirão da Ilha, como é que administra isso?...pontos que ficam entre si, quase 80km de distância, então hoje a gente equaciona, a gente tem uma estrutura fixa pra atender o Tempo, mas a gente também utiliza-se da parceria da estrutura da entrega de rancho da loja, que a gente chama que é o cliente que vem a loja mas por algum motivo não vai levar a compra, ele pede pra levar depois, pra gente entregar na casa dele, isso tem uma outra estrutura, então...*

Final da fita 01 – Lado B

INÍCIO DA FITA 02 – LADO A

– *Então a gente viu um sistema de controle de entregas de uma distribuidora de bebidas em Belo Horizonte, a Skol, mas é genial, um caminhão sai, o camarada sabe a rua que ele tem que dobrar, é um sistema que tem até integração com o banco de dados do departamento de trânsito da cidade...*

Moderador – On-line?

– *Então, por exemplo, se determinado trecho de uma avenida ta fechado, ta em manutenção e tem um desvio de 2 quadras, etc, o sistema contempla até esse tipo de informação... então, a logística é muito apurada, o camarada sabe, sabendo quanto é que leva cada contato de venda pra abastecer cada ponto, ele sabe que horas o caminhão sai e que horas vai estar chegando; não é que ele saiba, ele pode estimar com bastante precisão; então hoje a gente não tem um sistema assim, até porque esses sistemas são extremamente caros, e o negócio não comporta, não justifica esse investimento.*

Moderador – Mas isso aí são idéias ou vocês já tinham colocado em papel, o desenvolvimento de algum projeto desses?

– *Não, a gente avaliou diferentes produtos, diferentes fornecedores nessa área, mas a gente sabe que a demanda tem que ser maior pra ter investimento nessa área. Mas isso em termos de projeto seria um projeto ainda a acontecer, ainda não tem data, mas estamos aguardando a evolução do mercado pra entrar nessa área também. Outra coisa que espero que em 2004 a gente resolva é a questão da segurança, da gente encontrar uma forma de captar dados do cliente e sem riscos e reduzindo a possibilidade de fraude a zero, pra poder atender essa quantidade que quer utilizar o serviço mas não quer ir até na loja pra se cadastrar, mas também são casos raros; mas eu acho que por uma questão de lógica a gente tinha que ter essa solução, se o ambiente é de uso restrito, a condição pra se ter acesso tinha que estar naquele mesmo ambiente, como funcionou nos primeiros anos. E é isso...*

Moderador – Cid, muito obrigado...

– *A gente visitou na época em 99, nós visitamos o...*

Moderador – Só pra comentar, falando a respeito de visitas e adaptações de sistemas, só pra eu lembrar depois.

– *O principal varejista que a gente conheceu em detalhes, a gente passou muitos dias lá acompanhando a operação, retaguarda e etc, foi o supermercado Zona Sul no Rio de Janeiro; Zona Sul é um case bastante interessante porque o supermercado surgiu como o próprio nome já diz, pra atender pequenas lojas, são várias pequenas lojas ali nas praias do Sul do Rio, Ipanema, Copacabana, Leblon; então são lojas que primeiro, com a dificuldade de acesso muito grande que são pontos tradicionais de intenso fluxo, trânsito pesado mesmo, até a questão da violência as pessoas cada vez mais com reserva pra sair de casa e etc, então a prestação de serviços de vendas pela internet cairia como uma luva, então eles no ano que nós visitamos, quando nós visitamos, eles não tinham o sistema como é o sistema do Angeloni hoje, mas eles entraram com a seguinte filosofia, eles entraram pra ser pioneiros depois de muitos anos é que o Ce... começou a vender pela internet também; eles queriam estar presentes, mesmo que todos os processos não fossem assim bem dominados ou fossem eficientes como eles gostariam; então eles em 99 chegaram ao ponto de fechar uma loja, eu conheci*

essa loja, ele fecharam uma loja em Ipanema; ta certo que as lojas são todas lojas pequenas, o Angeloni não tem nenhuma loja daquele tamanho, as lojas deles não passam de 1000metros quadrados, mas enfim, eles fecharam 1 ponto de venda e esse ponto de venda ficou especificamente pra montagem de pedidos deles.

Moderador – E continua até hoje?

– *Continua até hoje; eles abriram mais lojas, mas aquele ponto continua atendendo; na época eles vendiam muito por fax ainda, vendiam mais por fax do que por internet; Hoje já...*

Moderador – Seria como um disque pizza quase?

– *É verdade; hoje eles já estão muito mais como a gente assim vendendo pela internet, eles fizeram cd, distribuíram cd pras pessoas que usavam o fax deles, pra experimentarem e ver como era fácil, pra não ter aquele problema de ficar muitas horas na linha, então eles instalavam o cd, baixam o cd e com o cd eles se logavam na rede e ai atualizava pra máquina dele toda a plataforma de preços e estoques de produtos, e aí ele saía da internet, liberava a linha telefônica, montava o seu próprio pedido localmente na máquina dele...voltava a se logar.*

Moderador – Ele tinha um supermercado num disco?

– *Exatamente, ai o Pão de Açúcar também fazia isso...*

Moderador – complicado? Tinha que distribuir todo.

– *Não, mas é que no começo.*

Moderador – cada vez que você muda alguma coisa, compra algum produto você tinha que distribuir aquilo?

– *Não, mas o cd não tinha todo o mix, o cd permitia que ele se atualizasse quando se logasse ao supermercado, e ai baixava pra máquina dele todo o ambiente virtual, as informações de estoque e de preço. Na verdade no inicio o grande entrave da internet, é que os sistemas eram muito precários, hoje é que as coisas estão começando a melhorar, mas a navegação era muito lenta, o serviço público era mil vezes pior que é hoje.*

Moderador – E essa preocupação do computador puder trabalhar pra depois...

– *Exato, então era interessante ter esse artifício todo do cd; o camarada se logava, baixava e atualizava tudo, se deslogava, montava o seu pedido ficava ali uma hora sei la, tinha uma outra performance porque os dados estavam todos na máquina dele, e depois ele novamente se ligava na internet e fazia a atualização de dados e passava o pedido deles. Então o Zona Sul tinha isso também...*

Moderador – E vocês adaptaram?

– *Nós não chegamos a fazer... nós pensamos no começo a editar mas não lançamos um cd, achamos desnecessário pelo tamanho do volume de pedidos a gente achou que não tinha essa necessidade.*

– *Lá já era uma demanda um pouco diferente, essa loja que eles fecharam, era uma loja que funcionava 24 horas por dia, ela tinha 3 turnos em separação de mercadorias, tinha gente trabalhando na madrugada montando kit.*

Moderador – Então tinha um fluxo alto?

– *Tinha; mas é que quando surgiu o serviço eles não imaginavam que eles fossem ter a receptividade que eles tiveram, foi um case extremamente de sucesso...*

Moderador – Maravilha, e o que vocês pegaram deles, dessa experiência deles?

– *Os prós e os contras, quando a gente vai fazer benchmarking, a gente tem a chance de adaptar e de evitar coisas que eles...*

Moderador – Podes me dar um exemplo disso?

– *Por exemplo, os controles que eles tinham, no tramite de papel em baixas de formação histórica eram meio precários, hoje já evoluiu bastante; mas a gente já partiu evitando alguns problemas que eles tiveram naquela ocasião.*

Moderador – Aproveitaram a ferramenta de marketing e viram o que tinha de bom, o que vocês podiam usar ou não utilizar? Eu tinha perguntado pra ti um exemplo.

– *Outra coisa que a gente viu que não era legal fazer aqui na época, isso na verdade não era um problema daquele site, alguns lojistas faziam assim, trabalhavam assim naquela época, a cada mercadoria que você selecionava, você tinha que incluir essa mercadoria no seu carrinho; então pra você fazer uma compra média hoje tem 50 itens em torno disso, você teria que fazer 50 inclusões... então na verdade a gente fez assim, a gente dividiu os produtos em exibição de página até 20 itens e o cliente pode escolher 1 item ou os 20 itens de 1 página e ele faz uma inclusão só.*

Moderador – Por página?

– *Por pagina. Isso assim que a gente lançou, a gente lançou dessa forma; depois evoluiu pro formato atual, o formato atual a inclusão é automática, o cliente não precisa selecionar clicar assim num ícone de incluir no carrinho, ele seleciona a mercadoria que ele quer indica a quantidade, e quando ele muda de página, quando ele roda pra página seguindo ou vai pra outro corredor, o sistema entende que aquela lotação que ele fez é pra ser incluída no carrinho. E isso a gente aprendeu com experiência dos outros também.*

Moderador – Com brasileiros basicamente?

– *Sim. E a questão da identificação dos produtos, basicamente todo o varejo de alimento que eu conheço trabalha com 2 níveis, trabalha com dois níveis, então a gente tem os corredores que correspondem aos departamentos das lojas físicas, e os corredores são subdivididos em prateleiras; então assim tu entras no corredor macro que é bebidas não alcoólicas, e aí ele tem como prateleiras água mineral, refrigerantes, sucos, etc. Então a partir do segundo nível já aparece as mercadorias, isso quase 100% dos varejos trabalha com 2 níveis só, senão ficaria muito complicado pro cliente tentar raciocinar aonde é que ele iria entrar e tal.*

– *E outra coisa que a gente aprendeu com outras empresas que já estão mais tempo é que como o sistema de busca de mercadorias é mais utilizado pelos clientes; na verdade tu podes comprar de 2 formas, ou navegando como eu te disse, escolhendo o corredor e a prateleira ou pela busca, vai lá e digita uma palavra chave ou uma parte da descrição do produto que queres comprar e ele vai te mostrar todos os itens do mix que contem aquela descrição que você pesquisou e aí você seleciona o que você quer... na verdade as pessoas a gente nota que com o passar do tempo elas vão explorando mais a busca, e elas conhecendo mais o sistema e elas sabem que a resposta é mais rápida; inclusive ela já faz a pesquisa por uma palavra que dê um retorno mais ágil, por exemplo, ela não pede refrigerante, se ela sabe que ela quer coca-cola ela bota lá e já vem a resposta rápida com o universo bem específico ela vai selecionar...*

Moderador – E isso também com a experiência de outros?

– *Sim, exatamente... é essa é a essência...*

Moderador – E no geral, a rede do Angeloni, nós já falamos anteriormente no b2b, trabalham um pouco com o sistema do consumidor e tem o Tempo. Mas a rede Angeloni, não especificamente o Tempo, ele utiliza essa internet, portais ou alguma coisa pra fazer propaganda da rede? Tens conhecimento?

– *Não.*

Moderador – Só site de busca?

– *Não usamos, já fizemos experiências quando entramos em praças novas, mas não usamos. Existe um projeto de a gente passar a explorar comercialmente o espaço do Tempo. Começar a ter lincks, banner, e parceiros comerciais do Angeloni dentro da nossa página, então quando isso acontecer, pode ser pra otimizar essas negociações, pode ser que a gente ache conveniente estar presente em outros site de bastante tráfego, mas hoje não.*

Moderador – basicamente o que o Tempo faz a rede Angeloni faz?

– *É isso aí...*

ENCERRAMENTO...

APÊNDICE C – Entrevista (E2)

COSTÃO DO SANTINHO Transcrição

ENTREVISTADOR: VENILTON

ENTREVISTADO: COSTÃO DO SANTINHO – Sra Priscila Maria de Lima Tavares

LOCAL: Florianópolis – SC

INÍCIO DA FITA 01 – LADO A

APRESENTAÇÃO

Moderador – Primeira pergunta. O Costão do Santinho ele vem a muito tempo trabalhando com internet na área de marketing?

– *Bastante tempo. Eu to desde 2001 aqui no Costão e não sei exatamente a partir de que ano tem o site do Costão, mas eu sei que no ano 2001 foi totalmente reformulado... Mais de 5 anos assim, aproximado.*

Moderador – Quando vocês montaram esse site, qual foi o objetivo dele, você tem idéia...? você falou em modificação depois de 2001, pra ter modificação o que que era feito nesse site.

– *Eu não sei como era o site antigamente, eu sei como é o site depois da reformulação. Eu acredito que o objetivo de um site na área de turismo, é mostrar pro seu cliente do Costão do Santinho antes mesmo dele vir se hospedar aqui; é uma forma de consulta do cliente que comprou uma reserva, eu achou que foi nessa linha; e a internet desde 99 foi um, até lançado como uma fonte de venda; hoje em dia se utiliza mais consulta do que venda.*

Moderador – E nessa reformulação, o que foi reformulado?

– *Foi colocado novas imagens, foi transformado numa linguagem mais moderna pra época, agora já ta ultrapassada e a gente ta com idéias de reformular o site de novo; então foi reformulado atualizado, e colocar de uma forma mais moderninha.*

Moderador – Mas acha que o conteúdo dele era o mesmo de o anterior, só de uma forma mais moderna?

– *Eu não sei como era o site anteriormente, então eu não posso te dizer se é o mesmo conteúdo ou não.*

Moderador – E esse conteúdo hoje é mais a nível informativo?

– *Isso.*

Moderador – Ou seja, não fazem, não colocam o site num site de busca?

– *Tem, a gente ta em site de busca... mas ele ta mais informativo; ele tem até uma área de reservas de vendas pelo site, mas ele ainda ta sendo muito aprimorado.*

Moderador – Não é utilizado?

– *É utilizado, mas muito pouco.*

Moderador – Isso porque os clientes não sabem que podem fazer por ali, ou vocês não divulgam?

– *A gente divulga bastante o site, nos anúncios, nos folhetos, e tudo o mais; mas ta melhorando o site aos poucos até conseguir fazer uma total reestrutura; tanto essa parte de reservas ta sendo melhorada.*

Moderador – essa parte de reservas ta começando então?

– *Isso.*

Moderador – E as pessoas então fazem as reservas mais por telefone?

– *Sim.*

Moderador – E consultam na internet?

– *Isso.*

Moderador – E vocês tem algum controle dessas pessoas que consultam a internet, que buscam essas informações, vocês respondem pra eles?

– *A gente tem as pessoas que recebem os e-mail desse site, que estão aptas pra estar respondendo tanto na área de reservas quanto na área de lazer, sempre tem uma pessoa a disposição pra estar respondendo.*

Moderador – E essa pessoa que faz esse trabalho com o consumidor da internet, são pessoas que trabalham no departamento de marketing ou num departamento separadamente?

– *O departamento de reservas responde pela área de reservas, o depto comercial responde pelas áreas; se tiver algum e-mail específico o depto encaminha por exemplo, pra parte de ecologia, pra parte de marketing, dependendo da pergunta do cliente.*

Moderador – então quem administra o site na verdade é o pessoal do comercial?

– *Não que ele administra o site, ele recebe os e-mails; quem administra o site é a parte do marketing, até é o Gustavo, mas ele tá de férias a partir de hoje, então ele que tá responsável pelo site; eu fiquei até abril desse ano e entreguei pra ele.*

Moderador – E o que tu fazias especificamente?

– *Eu fazia manutenção, atualizava as informações, mudava as fotos e via o que tava precisando colocar a mais... administrações básicas.*

Moderador – E essas colocações, essas informações, colocava o que, baseado em alguma pesquisa, ou o que o consumidor pedia ou vocês decidiam que era o momento de mudar?

– *A gente é que decidia, não foi muito baseado muito no, lógico que a gente tem opção do consumidor e tem coisas que a gente aprimorou por causa disso, mas no dia-a-dia foi mais atualização nossa mesmo. Ah, inaugurou um novo... a gente vai colocar, a gente procurou estar tratando dessa forma.*

Moderador – Vocês consideram esse site, o trabalho da internet, uma ferramenta importante pro Costão do Santinho?

– *Com certeza muito importante; tanto que a gente tem esse projeto de mudança do site, de modernização dele e a gente tá priorizando isso pra 2004 porque a gente tem uma pesquisa de retorno de mídia que o site é muito visto, muito procurado. Geralmente é fonte da pessoa, viu o site e ligou pra gente pra fazer uma reserva; então é bastante importante porque a gente tem essa margem de retorno de mídia, né.*

Moderador – E essa reformulação pra 2004, qual o planejamento que tá sendo feito pra isso?

– *A gente tá orçando com algumas empresas de internet pra reformular o site, pelo que eu sei porque é o Gustavo que tá fazendo, tá nessa fase: ele tá consultando as empresas, pegando orçamentos, passando o briefing do novo site e tá mais ou menos dessa forma, pra ano que vem optar por uma delas e ter um período de reformulação.*

Moderador – e na reformulação desse site vocês querem fazer mais vendas ou mais propaganda, sabes qual é o objetivo de reformulação desse site?

– *Mais informativo, atrativo pro cliente e também o site de vendas de reservas, acho que é as duas coisas; um facilitador pro cliente que entra no site pra pesquisar e acaba efetuando a reserva por ali mesmo; muita gente hoje faz a reserva pela internet, nem liga, nem faz nada.*

Moderador – E é bastante utilizado esse; a decisão dessa reformulação foi baseada encima de uma incidência, uma insistência do consumidor então?

– *É, hoje em dia você não viaja pra uma pousada, se eu vou viajar e ficar numa pousada qualquer eu vou olhar no site pra ver como é essa pousada. Então você tem que informar o cliente da melhor forma possível como é o seu produto, por isso essa preocupação de estar reformulando o site.*

Moderador – E nesse caso, essas informações... o que tu achas por exemplo, eu tenho uma série de fatores que eu considero, até de uma pesquisa que eu já fiz bibliográfica nessas empresas de marketing, existem certos fatores que são considerados importantes, pelo menos básicos hoje pra você fazer uma colocação de um site; então eu tenho aqui 5 fatores e eu vou citar os cinco e gostaria que você mencionasse o que foi mais importante pra empresa, por exemplo, a empresa resolveu que a internet por: modernidade, por causa da concorrência, por uma questão financeira, por uma questão de eficiência da empresa ou por uma exigência do consumidor?

– *Uma exigência do consumidor, com certeza.*

Moderador – O que eles passaram a exigir no início de informação e vocês começaram a trabalhar nisso?

– *Isso.*

Moderador – E informação a questão da modernidade, tens alguma coisa pra me dizer do que vocês fizeram?

– *O que.*

Moderador – No caso o Costão do Santinho é bem conhecido no Brasil inteiro até mundialmente na verdade; então o fato ou não dele estar na internet, tem empresas que entram ali na internet porque é moderno; e esse fator influenciou também dentro do Costão do Santinho?

– *Influenciou dentro de todas as empresas quando lançaram o seu site no ano que deu aquele “bum”, em 98/99, que foi o ano que começou a internet, todo mundo quis botar um site, óbvio que influenciou, agora todo mundo vai consultar, vai me ver na internet, vai priorizar a internet como um meio de comunicação, né. Então com certeza, influenciou sim.*

Moderador – e com relação a concorrência vocês pegaram algum concorrente disso, alguém que tava fazendo alguma coisa na internet, ou vocês foram fazer pra barrar a concorrência?

– *Na época eu não sei te dizer porque eu não tava aqui, né... não sei se foi feito uma pesquisa com os concorrentes até pra lançar uma mesma linguagem; então, não poderia te responder.*

Moderador – E hoje?

– *Hoje, até na reformulação do site novo a gente olha, até como em qualquer forma de comunicação faz folheto e anuncio, a gente estudo o que o concorrente está fazendo pra você fazer melhor; pra pegar o ponto forte de cada um e obvio que tem essa pesquisa.*

Moderador – Então com relação a vocês terem colocado na internet e decidido essas estratégias, vocês acham que com isso ou a intenção foi barrar a concorrência ou tinha alguém tentando no mercado de vocês?

– *Não, nenhuma intenção de barrar a concorrência, acho que a gente não deve esconder dos concorrentes a...*

Moderador – E com relação a questão financeira, tu acha que financeiramente a internet ajudou a vocês economizarem alguma coisa em nível de propaganda ou em nível de fazer promoção ou alguma coisa?

– *Economia não, é mais uma ferramenta, não foi feito de forma a economizar.*

Moderador – tu tens uma idéia de qual o percentual de gasto que a internet tem dentro do planejamento da empresa hoje? Por exemplo, a empresa gasta 1 milhão, e dentro desse valor quanto vocês gastam de internet, tens idéia?

– *Não, porque a gente não pagou nenhum curso específico esse ano pra a gente vai ter essa idéia ano que vem quando a gente vai ter essa reestruturação, ai vai ter um orçamento destinado pra isso.*

Moderador – E nesse planejamento estratégico, então significa que, o que vocês fazem hoje na internet, ele não fica dentro do planejamento estratégico do Costão do Santinho?

– *Esse ano ele teve como uma forma de manutenção somente, não como reformulação; ano que vem já entra com uma verba maior.*

Moderador – e quando vocês fazem uma reunião do planejamento estratégico ou planejamento de marketing da empresa, vocês sentam as pessoas e falam sobre o plano pra ser utilizado na internet, o pessoal da diretoria, eles aceitam com facilidade?

– *Olha, depende, não todos... existe resistências... mas hoje grande parte já ta vendo como uma ferramenta importante, ta querendo investir com certeza.*

Moderador – Então é colocado agora, pro próximo ano ficar dentro do planejamento estratégico, ta tudo programado?

– *Sim, eu só não sei te dizer qual é a verba destinada, mas ta programado.*

Moderador – Então faz parte do planejamento estratégico?

– *Sim.*

Moderador – E com relação a eficiência que vocês trabalharam aqui dentro do depto de marketing, ela ajudou a facilitar o relacionamento com o consumidor ou com seus representantes ou com as pessoas de venda ou alguma coisa?

– *Facilitou de que sentido você ta falando.*

Moderador – Hoje você se relaciona, você tem um banco de dados, ai você quer se comunicar com um cliente ou um proprietário aqui de um desses apartamentos?

– *Ah, se ta falando de enviar e-mails...*

Moderador – É, vocês utilizam dessa forma?

– *Também. A gente tem um banco de dados até de pessoas que se cadastram pelo site e estar enviando notícias e enviando e-mails.*

Moderador – Vocês tem um banco de dados então?

– *Tem, sim.*

Moderador – E isso são consumidores e pessoas que tem apartamentos aqui?

– *Consumidores, pessoas que nunca vieram pro Costão, clientes que já vieram pra cá, todos estão no banco de dados.*

Moderador – quando vocês fazem lá o cadastro com o cliente que vai entrar aqui, vocês pegam o e-mail pra futuro uso?

– *Sim.*

Moderador – E vocês fazem o que, mandam que tipo de informações mandam pra eles?

– *A gente manda informações de pacotes; promocionais; novidades; algumas informações.*

Moderador – Vocês já tiveram alguma informação pela internet, por exemplo, se você se inscrever, fazer uma reserva pela internet você ganha algum desconto ou alguma coisa?

– *Já fizemos da forma do pessoal atualizar os dados dela, se atualizar os dados e você vai estar concorrendo a um final de semana no Costão.*

Moderador – Já foi feito então?

– *Isso.*

Moderador – E a utilização desses dados, é pra mandar os *e-mails*?

– *Isso.*

Moderador – E esses *e-mails* são mais institucionais ou de propaganda?

– *Propaganda.*

Moderador – Vocês fizeram algum outro tipo de promoção?

– *Não estou me lembrando agora, acho que desde a época que eu estou aqui foi a única que a gente fez.*

Moderador – E com relação a promoção, por exemplo, vocês fizeram o CRM seria o que, vocês mandam informações institucionais e mantem os clientes atualizados?

– *Isso.*

Moderador – E quando o cliente sai daqui, vocês mandam algum *e-mail* pra eles agradecendo ou?

– *Esse trabalho de CRM é um trabalho que a gente ta aprimorando, não temos um CRM completamente dito aqui... a gente tem vontade de ta melhorando isso até pra fazer o que você ta falando; mas a gente precisa de estrutura, ter ferramenta, precisa de estrutura somente voltada pra isso, porque é um volume muito grande de hóspedes, pra você ta mandando e-mail pra cada um que ta saindo daqui pra agradecer e tal, você precisa de uma boa ferramenta e de uma estrutura já formada, que a gente não tem hoje.*

Moderador – Então vocês mandam informativo a respeito de pacotes, de promoções e de novidades do Costão do Santinho?

– *Isso.*

Moderador – quando vocês trabalhar em internet, vocês estão pensando agora nesse novo material, em comprar algum *software* específico de alguma empresa, vocês adaptaram pra vocês ou, por exemplo, olharam alguma empresa americana ou européia que trabalhe com internet nessa área, vocês se espelharam neles e fizeram algumas adaptações?

– *Quando fez o site.*

Moderador – É, ou agora, hoje mesmo?

– *Não, pelo que eu sei não, não sei te responder essa pergunta. Porque hoje só tem atualizado o site pelo que eu falei, então quando ele foi lançado até quando foi reestruturado em 2000 eu não estava aqui, então não sei dizer.*

Moderador – Bom, e propaganda vocês fazem em algum outro *site*, além do *site* de busca, vocês colocam algum banner, algum Copac?

– *Muito difícil, nós já fizemos mas muito pouco.*

Moderador – Fizeram com quem?

– *Fizemos na forma de permuta, parceria.*

Moderador – Podes me dar uma idéia?

– *Agora a gente ta fazendo um anuncio no Estado de São Paulo, e contrapartida a gente ta vê novamente uma reaplicação de banner no site deles. Mas a gente não faz um planejamento de mídia online. A gente poderia até fazer, eu sei que é uma ferramenta importante, mas não estamos focados pra isso.*

Moderador – E no *site* de busca, que vocês estão é google ou...?

– *Yahoo, Google, Cadê agora foi comprado pelo Yahoo.*

Moderador – Então basicamente propaganda só essas permutas que fazem com os clientes...?

– *Isso.*

Moderador – Já vimos orçamentos; vendas hoje, vocês fazem muito pouco.

– *Pouco.*

Moderador – Tens alguma experiência assim, engraçada ou interessante ou frustrante que vocês fizeram com internet?

– *Não sei te dizer. Até o Gustavo pode ter alguma coisa porque ele recebe muito e-mail na área de atendimento ao cliente, ele tem vivenciado mais isso ultimamente.*

Moderador – Um uma experiência que vocês tiveram, por exemplo, lançando o nosso *site*, ou os clientes todos reclamaram ou alguém reclamou porque era uma coisa que estava prejudicando...?

– *Não sei te dizer.*

Moderador – Tu acha que com a entrada, o processo todo da internet que tão trabalhando, ele mudou algum sistema na empresa, ele fez diferença pra empresa, nessa questão da área de marketing?

– *Com certeza, fez sim. É mais uma forma de ferramenta na área de venda. Mas não que a gente tenha economizado com isso.*

Moderador – E essa internet, tu acha que ela alterou o processo de investimento estratégico da empresa, por exemplo, hoje você decide se vai pra divulgar uma revista Caras, vocês estão nos jornais vocês estão em revistas, em vários lugares que vocês fazem divulgação. Então até o próprio *merchandising*, e com relação a internet, esse uso, esse processo estratégico ele é decidido e pensado como vai ser colocado, por exemplo, vocês decidem pra Caras, decidem ir pra um jornal e agora decidem ir pra internet, vocês pensam estrategicamente da mesma maneira?

– *Não da mesma maneira, como eu te falei, esse ano a gente nem, foi usado muito mais de uma forma de manutenção, coitadinho do site ficou meio de lado; então a gente vai estar focando no ano que vem, até porque a gente viu que ele é importante pro Costão do Santinho e pra estar se comunicando com o cliente. Então a gente não trabalhou da mesma forma que a gente trabalhou com as revistas ou com anúncios, com todas as outras formas de divulgação, então com certeza ele foi menosprezado.*

Moderador – e a questão da diretoria, vê muito diferente essa história de vocês irem assim pra uma revista ou ir pra um *site* de internet? Eles vêem assim como deficiente ou acham que não é tão importante quanto ir pra uma revista.

– *A grande parte já está bem atualizada nesse sentido, tanto que foi falado nessa reestruturação, nesse melhoramento. Vamos ver ano que vem com o site reformulado, acredito que vão estar priorizando....*

Moderador – E vocês fazem planejamento estratégico?

– *Sim.*

Moderador – E o objetivo dele é atualizar as informações e fazer vendas *on-line*?

– *Exatamente, e modernizar mais a linguagem também.*

Moderador – E a questão da forma de divulgação, vocês pensam em entrar em *site* de busca além do *site* de busca fazer alguma outra coisa nesse planejamento?

– *Esse ano a gente teve essa preocupação mas que foi deixado de lado como eu te falei, mas já pensou muito em colocar banners em sites bem vistos, quem sabe... a gente não fez isso até porque o site tá antiquado, a gente quer estar colocando uma linguagem mais moderna até pra divulgando ele....*

Moderador – Mas pra esse novo planejamento, isso tudo já ta feito?

– *Estamos fazendo, a gente tá fazendo o planejamento agora.*

Moderador – E isso tudo vai ser contemplado nele?

– *Com certeza.*

Moderador – Deixa eu ver se tem mais alguma pergunta aqui... Teria mais alguma coisa que gostaria de falar, de fazer referência que vocês tem de internet aqui, tipo, alguma coisa que eu não tenha perguntado pra ti?

– *Eu acho que já tem tanta coisa, acho que já tá bem completo; por que até se o Gustavo tivesse aqui ele poderia estar completando mais com a experiência que ele está vivendo no dia-a-dia.*

Moderador – Sobre o planejamento?

– *É... se você tiver mais alguma resposta que você quiser encontrar por e-mail, eu te respondo.*

Moderador – Por favor...

Moderador – E vocês estão envolvidos nesse planejamento?

– *A gente vai começar a fazer amanhã o planejamento.*

ENCERRAMENTO...

APÊNDICE D – Entrevista (E3)

DIGITRO Transcrição

ENTREVISTADOR: VENILTON
ENTREVISTADOS: DIGITRO – Sr. Miguel e Ana
LOCAL: Florianópolis – SC

INÍCIO DA FITA 01 – LADO A

APRESENTAÇÃO

Entrevista na Dígito – 8 horas e 20 minutos.

Moderador – O nosso bate-papo, não se preocupem de ta falando...

– *A gente já ta acostumado.*

Moderador – A quanto tempo vocês vem trabalhando com internet na empresa?

– *A empresa ou nós?*

Moderador – a empresa.

– *Ela já tem presença na internet desde 96/ 97, quando iniciou internet no Brasil a gente já tinha a sua presença na internet, o web site.*

Moderador – Ela entrou só como internet ou tinha algum objetivo específico quando entrou?

– *Como naquela época não existia hoje o entendimento que a internet pode oferecer, os benefícios que ela proporciona, era uma época de marcar presença. Toda empresa tinha essa obrigação de estar na internet. E a gente como é uma empresa de tecnologia, seguiu esse caminho. Mas na realidade é como se fosse um catálogo eletrônico, tinha só alguns descritivos de produtos, um perfil da empresa, uns contatos da empresa e pronto. Não era uma ferramenta estratégica.*

Moderador – Não tinha nenhuma interatividade? Tava lá só como uma.

– *Era bem na fase de como a maioria das empresas era pra estar presentes, e aos poucos foram surgindo oportunidades e a empresa foi...*

Moderador – E esse processo de estar presentes, como é que vocês faziam pros consumidores, pros clientes de vocês, por exemplo, que trabalham mais...

– *Na realidade a gente não tava aqui na época, não é Ana?*

– *Nós não tínhamos interação, não tinha uma coisa de divulgação, de apresentação, era mais uma questão de, na verdade não era uma coisa muito utilizada naquela época; tava ali e as pessoas tinham pra consultar e aí quando muito esporadicamente era utilizada.*

– *E mais é a divulgação era em folder, que sempre tinha o www.digitro.com.br, e as descritivas de produto, não tinha uma ênfase muito grande, material básico pra publicar a empresa.*

Moderador – Vocês tem conhecimento se as pessoas que vocês entregavam o folder com www.digitro.com.br entravam no site?

– *Na verdade nessa época a gente não tava nessa área, eram outras pessoas que trabalhavam.*

– *Mas até antes da gente ter o nosso portal, que foi lançado o ano passado, a gente, o nosso site era hospedado na própria Dígito; tinha um servidor aqui e a gente não tinha muito controle estatístico sobre esse servidor, tinha só o contador de visita. Então ele não me dizia se a pessoa tava retornando, quanto tempo ela ficava...eu sabia que teve tantas milhares de visitas no mês, mas não me dava nenhuma informação mais consistente.*

Moderador – E vocês botaram um portal ano passado?

– *Foi março do ano passado.*

Moderador – Antes disso, o processo era só a questão catálogo na rede, ou aconteceu uma modificação planejada a partir desse portal?

– *Exatamente, aí que entrou situação mais significativa da parte do portal. Mas até antes disso, já tinha alguns projetos experimentais de treinamento à distância; às vezes disponibilizava alguns arquivos, mas não era nada muito consistente.*

Moderador – Esse treinamento a distância era feito pra clientes?

– *Pra clientes e representantes também.*

Moderador – Tipo uma intranet, na verdade?

– *É, mas muito tímidos; na realidade disponibilizava alguns arquivos que o pessoal consultar. Ele não tinha o que a gente hoje tem ensino a distância de avaliação, de acompanhamento estatístico dos alunos, de certificado on-line.*

Moderador – Hoje vocês fazem?

– *Hoje sim.*

Moderador – Então vocês utilizam mais a internet nesse caso assim, não pra vender a empresa?

– *Hoje não. Hoje a gente usa pra vários objetivos, tá. Um deles seria pra vender, ele tem sido um canal de entrada e de solicitações de propostas de clientes potenciais. Então como o nosso produto não é um produto fechado, palpável, é uma solução que é feita pra cada cliente, eu não posso chegar e vender o produto diretamente pela internet. Mas os clientes potenciais entram em contato comigo, eles sentem interessado pelo produto e entram em contato pedindo uma proposta; e aí essa proposta é enviada pra nossa filial mais próxima e a filial faz o contato com o representante e vão fazer uma visita ao cliente.*

Moderador – E acontece com freqüência essa entrada na internet com a solicitação de serviço?

– *Sim, cada vez mais.*

– *Cada vez mais, é impressionante.*

Moderador – É mesmo? E as vendas fecham bastante?

– *Dizem que.. a gente não tem o controle sobre isso.*

– *Na realidade a gente parou...a gente tinha, controlava o processo todo, entrava a solicitação e a gente via se fechava ou não. Hoje como o volume aumentou muito, a gente tem o controle de quem solicitou, o tamanho das empresas que solicitaram, as informações da solicitação, mas quanto ao fechamento que as vezes demora 1 ano/2 anos pra fechar...*

Moderador – O fechamento não é feito on-line?

– *Não.. só a ...*

– *O fechamento as vezes demora anos,*

– *mas pela solicitação, já é possível tu observar qual é o interesse real do cara... se é só conhecer a empresa ou se ele tem interesse em ter uma proposta financeira direta na mão.*

Moderador – Então não seria especificamente um canal de vendas, seria uma abertura, um início de vendas?

– *É pela característica da empresa, se a gente vendesse um produto fechado, um computador por exemplo, a gente colocaria o computador ali e fazia o produto e comprava.*

– *A gente não tem isso, tem um canal de relacionamento que possibilita que o cliente ou qualquer pessoa entre ali e busque a informação. Só que nesse caso as pessoas entram muito pra solicitar proposta; e, pra gente, solicitar uma proposta, já significa um canal de vendas.*

Moderador – Porque o que acontece hoje são as pessoas entrar na internet, buscar informações e vão no ponto de venda comprar?

– *Isso.*

Moderador – É o que falam do consumidor centauro, vocês já leram aquele livro do “Wind e Mahajan...” 2003; fala exatamente sobre isso, que seria basicamente o que acontece com vocês e com o objetivo mais específico, ele já faz a solicitação...

– *Sim, é que hoje o nosso canal de vendas ele é presencial, ele é com representante... eu não.. eu uso a internet pra fortalecer esse canal.*

– *Era isso que eu ia dizer; ele entra em contato com a gente no portal, nós encaminhamos pra alguma área, e essa área encaminha pro representante e o representante entra em contato. Olha, nós recebemos um contato seu solicitando, e aí que ele começa a, o impulsionador, né.*

– *O feed back que nós temos recebido das regionais que é pra onde a gente encaminha, é que geralmente o fechamento desse tipo de negócio é muito rápido, porque é um cliente pró- ativo... ele tá nos procurando e dizendo que quer comprar, é diferente do que eu ir atrás. Então geralmente quando o cliente realmente tá interessado, é muito rápido, chega a proposta e ele já avalia e já fecha...*

Moderador – E a solução é adaptada de acordo com...

– *Ai segue os padrões da empresa. Os nossos padrões são esses, uma solução personalizada, dentro de um escopo geral, mas ele escolhe as opções que ele quer e é desenvolvida uma solução específica pro cliente.*

Moderador – E isso tudo foi depois do ano passado, da implantação do portal? Até então era meio tímida.

- Desde março do ano passado.
- Não tinha essa integração toda, não tinha o controle sobre isso; o e-mail que era enviado, a forma de contato não tinha uma coisa coordenada, que tivesse um direcionamento, ou um objetivo... havia isso mas era uma coisa bem como diz o Miguel, bem tímida. Oh, existe, a gente tem e tal...

– É o que mudou também é que a responsabilidade da parte da internet era da área da informática e agora tá com o marketing. Houve uma mudança.

Moderador – A partir do ano passado?

- É... surgiu quando veio pro marketing.

Moderador – Eu lembro quando a gente falou ano passado que nós conversamos alguma coisa.

- O portal ele foi um projeto de uns 6/5 meses e iniciou ano retrasado, mas o lançamento dele foi em março.

Moderador – E essa experiência que vocês tiveram pra cá... como é que ela aconteceu, ela foi traumática, ela foi fácil de ser aplicada, o resultado que vocês sentiram foi uma experiência boa?

- Foi muito bom, foi tranquilo. A gente teve o apoio da empresa, da direção. A informática não ficou chateada, tudo tranquilo.

Moderador – E vocês fizeram um projeto, um planejamento pra serem introduzidos dentro do planejamento estratégico da empresa?

- Exato.

Moderador – Vocês apresentaram pra diretoria e a diretoria aprovou?

- Aqui na Dígito, digamos que ela é um pouco fora dos padrões, não existe uma coisa consolidada, um documento da direção chamado de planejamento estratégico, tá... A empresa trabalha muito com meta, então existe um planejamento estratégico da diretoria que é o Planed. Então são as metas setoriais, as metas de vendas, as metas de...mas não existe um documento de uma de visão de longo prazo na empresa. Talvez pelo fato de ela ser gerenciada por engenheiros que são muito objetivos, então não existe isso. Existe uma maneira informal até. Mas não existe formalmente um documento chamado planejamento estratégico.

Moderador – Mas quando vocês apresentaram a introdução desse portal, vocês fizeram um planejamento, o objetivo, prazo de atuação?

- Nós sim, mas não foi incorporado no planejamento estratégico porque não existe. Mas foi apresentado pra direção, foi feito o projeto, com os recursos, objetivos, prazos, quais as possíveis empresas que iriam participar desse projeto e tal. E aí foi apresentado, a direção aprovou, e a partir daí demorou uns 4/5 meses pra gente tá lançando o portal da Dígito.

Moderador – Não teve resistência por parte do pessoal da diretoria?

- Muito pelo contrário.
- Houve uma pequena resistência pela diretoria técnica, em função de perder o controle que ficava aqui, e foi hospedado fora agora... mas, a gente conseguiu argumentar que a gente teria muitos mais recursos externamente pra ter os recursos que nós teríamos fora, a gente teria que investir muito nos nossos servidores aqui e tal... então, utilizava a solução de recurso interno, e conseguimos eliminando qualquer resistência.

Moderador – Resistência, você chega falando com o pessoal da diretoria, o pessoal que tá no comando, falando sobre trabalho com internet na empresa mercadologicamente não há resistência, não há dúvidas, as pessoas entendem?

- Não há. O que havia um pouco era um ceticismo, não acreditavam que fosse dar tanto retorno como deu.
- E a surpresa foi de cara, foi impressionante. As surpresa foi impressionante, as pessoas falavam assim pra gente, tá dando esse retorno todo?

Moderador – Pode me dar um exemplo disso?

- A solicitação de proposta.

Moderador – Tinha uma quantidade x de proposta e ela aumentou?

- Não, não havia... o que acontecia é que os representantes iam a busca de... hoje os clientes vem em busca de... então pra eles isso é inédito.

Moderador – E como eles tomaram conhecimento da Dígito?

- Como assim.

Moderador – Por exemplo, ali pra mandar uma solicitação, eles entraram no site da dígito? A partir daí eles fizeram a solicitação...

- Foi uma ênfase, uma divulgação um pouco maior, né. Os trabalhos que foram feitos de divulgação foram um pouco mais off line.

– *On line a gente tem centralizado muito a divulgação em ferramentas de busca. Então hoje, as palavras chaves nós somos o primeiro, por exemplo, PABX, a primeira empresa que você vai no GOGO e digita PABX é Dígitro. Então ali a nossa estratégia, a gente não acredita muito em banners, isso não... a nossa estratégia é ferramenta de busca.*

Moderador – Vocês não colocam banner em outros sites, mas no site de vocês, vocês tem alguma coisa?

– *Sim, são pequenos grandes...*

– *Mas divulgação de projetos.*

Moderador – Mas fora por exemplo, além do site da empresa, não aparece.

Moderador – Nós estávamos falando a respeito do que era a solicitação, então só retomando, esse portal então foi um marco ou diferencial dentro da empresa, que a partir daí começou todo esse desenvolvimento. Nós estávamos falando que vocês trabalhavam a questão da solicitação, não faziam banner, não fazem nada na verdade... vocês fazem mais é site de busca.

– *A nossa estratégia é essa. A gente contratou uma empresa especializada nisso que é o cadastro, e deu toda a orientação pro nosso site ficar bem posicionado em ferramenta de busca. Então a gente escolher algumas palavras, e hoje a maioria delas a gente é a primeira; tem algumas que a gente não ta tão bem posicionado, mas em breve estaremos.*

Moderador – E vocês tem conhecimento de algum cliente que entrou no site de busca ou chegou até vocês?

– *A gente tem no nosso servidor, no local web, um relatório completo e a gente sabe exatamente quantas pessoas vieram no nosso site em função de uma pesquisa de uma palavra específica; Então hoje eu sou o primeiro em PABX em GOGO; eu sei que hoje vieram cento e poucas pessoas no nosso site, tipo de exemplo, num mês, exatamente por pesquisar no gogo a palavra PABX. Entendeu? Então essa tem sido a nossa estratégia pra captar clientes potenciais, porque eu acho que funciona muito melhor do que banner. Porque a pessoa ta pesquisando sobre o assunto, ou seja, ela já tem interesse e a primeira que aparece é a Dígitro. Realmente deve ter uma coisa boa....*

Moderador – E como vocês fazem pra conseguir isso, a ser o primeiro da lista?

– *Não é fácil, tanto que a gente já ta a meses ai...mas é uma série de mudanças no código da página, meta...*

– *É bem interessante, bem legal.*

– *A repetição das palavras.*

Moderador – Envolve...?

– *Só serviço, paga pela orientação...*

– *Mas assim, é que hoje essa reunião de busca ela tem duas áreas... tem uma área que é patrocinada e tem outra que eles fazem a consulta estatística, o site que tem a maior probabilidade de conseguir aquela informação fica lá em primeiro lugar. Então o que a gente trabalha, é pra que nessa análise estatística, conhecendo como funciona a ferramenta de busca é que a gente fica em primeiro.*

– *Só que tem o link patrocinado, que também não é caro. Mas a gente acha que é menos pra quem ta pesquisando é menos confiável aquilo ali. O cara não é tão bom pra ta ali nas primeiras, ele ta pagando pra ta ali, então hoje não faz parte da nossa estratégia usar um link patrocinado, a gente usa um...*

Moderador – tem a estatística, a probabilidade de encontrar o que ele busca?

– *Exatamente.*

Moderador – E essas informações todas partem todas aqui de vocês? Em função de informações técnicas ou mercadológicas; por exemplo, a palavra de marketing ou que venda o produto.

– *As palavras são as palavras relacionadas ao nosso serviço. Temos palavras genéricas assim, telefonia, a gente não ta tão bem posicionado; soluções Telecon a gente ta em primeiro; são palavras genéricas, institucionais digamos assim. E algumas palavras são palavras de produto mesmo, então tem PABX, voicer up, voicer... Ura, são algumas palavras específicas de produtos.*

Moderador – E pra decidir essas palavras, vocês fizeram alguma pesquisa mercadológica sobre isso? Ou é questão de uso do produto mesmo.

– *Não, é questão ... a gente até avaliou alguns sites concorrentes pra ver se eles trabalhavam e com que palavras trabalhavam, e a gente viu que poucos tavam trabalhando com isso, entendeu? Com as metas treg, a gente viu que poucos tinham esse recurso, então a gente teve que fazer aqui uma pesquisa interna, a gente fez uma listagem grande de palavras e dali a gente foi selecionando. E no fim, o que a gente fez, o nosso site ficou fácil de ser interpretado pela ferramenta de busca; no fim até tinha algumas palavras que a gente não tinha colocado como objetivo ficar bem posicionado e estamos hoje, como por exemplo, URA que é Unidade Resposta Audiva.*

Moderador – é meio técnico...

– *Essa palavra a gente ta em primeiro hoje ou tava até ontem, porque ta sempre mudando.*

Moderador – E quem fica fazendo esse acompanhamento pra ver essas mudanças?

– *Isso a gente acompanha informalmente aqui dentro, mas uma vez por mês o cadastro nos manda um relatório dizendo cada ferramenta de busca qual o nosso melhor posicionamento; qual o posicionamento em cada uma das palavras que a gente escolheu que foram 8 ou 9; Então, o PABX vocês estão em primeiro no GOOGLE; em quinto no Yahoo; em sétimo no Alta vista, e aí vai... Mas o principal pra nós é o Google, que é o mais utilizado.*

Moderador – Assim, é uma experiência que deu certo pra vocês nessa área?

– *Sim, sem dúvida, e a gente tem certeza que cada vez mais... essa ferramenta de busca as pessoas vão utilizando cada vez mais e com certeza, mês a mês trazendo mais importância.*

Moderador – É automático né, você quer fazer uma pesquisa e vai direto GOOGLE; é bem rápido...

– *Sim.*

Moderador – Além dessa questão de botar informação e entrar pelo site de busca na verdade, o portal o que ele tem mais dentro? Apresenta a empresa, tem...

– *Ele tem as informações corporativas nossas; tem o informativo, todos os leques que a gente manda tem ali também, tem a parte de produtos de soluções, tem o descritivo básico, tem mais detalhes também dos produtos; alguns produtos tem um tipo de uma demonstração mais interativa, com animações alguns deles flashes, poucos; existe uma ferramenta que foi lançada esse ano que é a ferramenta de ensino à distancia; essa ferramenta foi lançada no início do ano com foco pra cliente pra representante, pra funcionário e pra comunidade em geral... são cursos gratuitos, e recebe o diploma no final e qualquer pessoa se poder, entra no site e se cadastra e faz um curso ali. Então a gente tem a função de democratizar a informação também, ainda hoje que não atendemos totalmente a demanda, mas por parte dos clientes uma necessidade muito grande de conhecer melhor as nossas soluções de como utilizar, porque muitas vezes a pessoa não tem paciência de também ficar olhando o manual e o manual não é muito interativo; então os clientes estão usando muito esse sistema, os representantes também estão utilizando; e ali a gente hospeda cursos de soluções nossas, o enfoque agora, a gente ta numa fase bem intensa de soluções; e também curso de tecnologia em geral, então tem curso de rede convergente, tem curso de telefonia digital.*

Moderador – Tudo gratuito?

– *Tudo gratuito.*

Moderador – E qual foi o objetivo de ter lançado isso dentro do site de vocês?

– *O objetivo era disseminar a informação, e na realidade tem vários... um deles é disseminar a informação, fazer com que o cliente utilize melhor os nossos produtos, que até em pesquisa a gente já tinha identificado que muitos clientes compram e não utilizam toda a potencialidade... Isso é normal hoje, qualquer produto de tecnologia, desde um telefone de celular até um sistema maior; mas você não utiliza tudo que o sistema oferece pra você. Então com isso as principais funções ele tem que conhecer, e conhecendo melhor ele acaba até em muitas situações, ele interage menos com o nosso suporte técnico, porque ele sabe usar melhor a solução; aí já desonera o nosso atendimento e acaba sendo uma ferramenta de marketing também, porque antes de comprar o produto ele pode entrar e ver como funciona e se interessar pelo produto e acaba tendo esse enfoque também; e até de divulgar novidades, por exemplo, agora a gente ta divulgando um manual de família de produtos totalmente inovadora de soluções pra call center que é o wise call, e a gente vai ta a partir do ano que vem lançando toda essa família em feira, tudo e já vai entrar um treinamento básico desse produto que vai dar um geral de todo o produto.*

Moderador – Mas ele não é utilizado como propaganda nesse caso, ou utilizam como propaganda?

– *Ele acaba tendo esse efeito, mas não é feito com esse objetivo. Quer dizer, ele é feito com esse objetivo mas pra quem ta fazendo não encare dessa maneira; então hoje quem tem a nossa solução antiga e quer conhecer o wise call, ele entra e faz o curso e ajuda ele a tomar a decisão se vale a pena ou não vale substituir.*

Moderador – Na verdade não pode nem dizer que seja uma ferramenta de relacionamento com o consumidor? Ela pode ser utilizada também né.

– *Indiretamente né... não é o enfoque principal.*

– *E ai até a própria comunidade, então a gente tem estudantes fazendo, de universidades, tem professores então acaba gerando até uma imagem de simpatia com a Dígito pelo fato de estar disponibilizando cursos que normalmente o cara teria que pagar, ou teria que estudar, e ta ali o curso gratuito e recebe o certificado assinado pelo diretor no final e cria uma imagem de simpatia.*

Moderador – Na hora que vocês decidiram isso tudo, de entrar pela internet, o que fatores vocês consideram que foram decisivos pra empresa entrar?

– *É a questão do próprio cliente da Dígito ser usuário de tecnologia, né. Somos uma empresa de tecnologia, nossos clientes na maioria das vezes, são empresas tiradas algumas empresas públicas que não tem muito... mas, hoje a internet já ta muito disseminada, mas naquele momento o nosso cliente era de tecnologia, então vamos oferecer algo relacionada a tecnologia pra ele, então isso foi uma... e também pra própria questão de melhorar a nossa exposição pro mercado; a gente tinha uma imagem muito ultrapassada, digamos, na internet, então se a alguém queria tomar uma decisão, a gente até comentou agora a pouco, a pessoa quer tomar uma*

decisão mais acertada, ele usa a internet pra ir atrás das informações. E o nosso produto que é um produto muito caro, o cliente busca muito informação antes de comprar, o valor agregado. Então ele pensa muito, não é uma decisão não é assim, ah, eu vou comprar até um celular, sei lá... ele pensa muito porque é um produto caro. Então se é um produto desse tipo ele pesquisa muito, então ele entrava no nosso site e meio que se decepcionava.

– *Uma característica bem, uma situação bem interessante que aconteceu foi de fazer a pesquisa com a satisfação dos clientes; e nessa pesquisa sempre aparecia, foram 3 pesquisas que foram concluídas e que diziam que o cliente buscava informação na internet, mas não buscava informação no portal dígito; no portal não, na antiga né? Na antiga internet.*

Moderador – Ou seja, ele buscava de algum concorrente?

– *Não, ele tinha o hábito de buscar informação, só que ele não buscava na Dígito.*

– *De certo buscava uma vez e não funciona...*

– *Então ele não confiava; foram 3 anos seguidos que teve essa pesquisa e foi um... não foi só baseada nisso, mas foi uma coisa que chamou atenção, que despertou o, a história.*

Moderador – E depois do portal, vocês fizeram mais alguma pesquisa? Pra saber se mudou esse perfil?

– *Não, é porque acabou mudando o nosso enfoque dessa pesquisa; era uma pesquisa de satisfação feita anualmente pra ISO 9000 e agora é feita uma monitoração constante do cliente; então, tem uma área que interage com o cliente, mas não é aquela pesquisa consolidada.*

Moderador – Então depois desse portal, vocês consideram que teve mudanças significativas no processo de imagem da empresa?

– *Sim, sem dúvida, foi um marco realmente de um resultado muito bom, um custo bem interessante, por vários motivos: o perfil dos nosso clientes, o perfil dos nosso produtos, a própria consolidação da internet no Brasil, foram vários os motivos mas na realidade teve um desafio e a gente aproveitou essa oportunidade e tudo e acabou dando um resultado muito bom. Eu acho que a gente tá numa fase bem inicial, tem muito mais pra oferecer na internet que a gente tem hoje.*

Moderador – Tem planos?

– *Tem planos.*

Moderador – E vocês já estão montando um planejamento futuro pra trabalhar encima disso, com modificações?

– *Sim, tem até algumas ações que a gente pretendia implementar esse ano, e a inda não implementou. Mas alguma coisa relacionada em geral a aplicar o conceito de CRM no nosso site que hoje não personaliza muito. Tem algumas seções que a gente personaliza, parte dos sinais, tem todo um tratamento... tu acessa hoje e daqui a 3 meses, tu vai carregar exatamente onde tu parou e é tudo personalizado ali, né... cada pessoa tem o seu ambiente totalmente dinâmico, mas a gente quer transformar num portal todo numa ferramenta de relacionamento, onde as pessoas se cadastram e tem acesso a conteúdo especial, conteúdo totalmente direcionado pros interesses dele. Por exemplo, se ele é da imprensa, a partir do momento que ele acessa o nosso site, a gente já reconhece ele e já oferece um conteúdo adequado ao perfil dele.*

Moderador – E isso já está sendo desenvolvido, ou tá em planejamento?

– *Tá em planejamento ainda, a gente tá vendo como oferecer esse tipo de...*

Moderador – E o que vocês fazem de CRM hoje?

– *Hoje nós não temos...*

– *Hoje tem a Ana.*

Moderador – E a Ana faz o que, faz via internet?

– *Hoje tem a Ana, porque como a gente tem, como o Miguel tá falando... hoje eu recebo os e-mails e encaminho... então essa seria quase, claro que tu acaba fazendo muito mais que isso, né. Tu sabe que o cara já entrou em contato contigo, aí tu pega aquele e-mail que tá lá guardadinho e vê o que ele queria, será que ele queria a mesma coisa que antes? Aí quando tu for entrar em contato com a pessoa responsável, isso foi o passo inicial pra gente tomar decisão de fazer o CRM, porque a gente começou a concluir que os e-mails que estavam chegando tinham muita informação pra passar pra gente, inclusive a conteúdo, inclusive com relação a navegação, a tipo de que a gente começou a entender que o cara que mandou o e-mail se ele entrou aonde, onde que ele foi, o que ele tava procurando, quem é ele, o que ele tava fazendo... porque a gente tem algumas informações por e-mail.*

Moderador – E esses e-mails são direcionados pro marketing?

– *Encaminha pra central de atendimento.*

– *A gente ainda tem condições de fazer isso aqui, mas acho que ano que vem...*

Moderador – Então você recebe os e-mails, vê o que ele quer... se for técnico encaminha pro técnico e o técnico responde; então passa por uma filtragem aqui? Então na hora responde, vamos analisar ou alguma coisa.

– *É eu respondo só pra dizer que a mensagem chegou e que a gente vai.*

- *Bom dia, sou o gerente, tudo bem?*
- *Ele veio aqui uma vez, a Anna do Mapa recomendou que a gente podia ajudar no trabalho...*
- *Da tese de doutorado dele, certo.*

Moderador – E eu to aqui incomodando pela segunda vez, ta gravando.

- *Eu vim atrapalhar.. desculpa.*

Moderador – Não tem problema...

Moderador – Então tu recebe, responde na hora pra eles ...

- *E dou um retorno pra pessoa que respondeu e encaminho.*

Moderador – com que frequência, todos os dias?

- *Todos os dias.*
- *Um volume bem razoável.*

Moderador – E o volume é grande?

- *Não é grande, é que a quantidade de mensagens que chegam é grande mas entre elas tem propaganda, coisas que eu já ignoro, que olho e o que tem interesse encaminho, tem mensagens automáticas...*

Continuação da FITA 01 – LADO B

- *quer instalar o suporte técnico da Dígito ou mandar um e-mail, não faz isso.*

Moderador – ahh, sim.

- *Quando é urgente, tem o telefone; mas quando é simplesmente importante, uma coisa que não tem alta urgência, tem expectativa de 1 ou 2 dias, tu manda e espera;*

- *É interessante isso, que a gente fez uma experiência; foi o seguinte, do nosso atendimento do SAC e a gente começou a atender a uma dúvida, será que a gente faz atendimento técnico pela internet? E foi uma dúvida porque, pó, todo mundo vai querer fazer pela net e vai ser um caos, porque internet tu tem que ter tempo de resposta e não dá. E o que tem acontecido é que eu tenho enviado e as pessoas tem solicitado o trabalho, deixa eu passar pra ver como é que vai rolar. E as pessoas tem enviado, e eu tenho encaminhado e não tem voltado, porque as pessoas não tem retornado pra mim o e-mail; e agora, eu não fui atendida, e por que? O tempo de resposta, mesmo que demore uma tarde ou uma manhã, esse que é o interessante da internet, você tem o tempo flexível; as pessoas não ficam esperando a resposta imediata;*

- *A questão da urgência, as pessoas se surpreendem se forem respondida rápido, rapidamente. Mas não se incomodam se forem respondidos em 24hs; mais de 24hs já incomoda;*

- *Existe o tempo plausível que é no máximo 48hs; até no Banco do Brasil que se surgiu uma dúvida e eu mando pro i-B lá e eles me respondem, que funciona muito bem ali.*

- *Eles não me responderam;*
- *Não? Pra mim sempre me respondem.*

Moderador – É mesmo?

- *Viu se não digitou o e-mail errado ali? Porque é infalível; e muitas vezes no mesmo dia eu mando pelo site e o gerente me responde na minha conta; Tem uma logística que encaminha pro gerente da conta da pessoa.*

Moderador – e normalmente acontece o seguinte, tem uma mensagem que ela é automática e você fica esperando pela resposta que você quer.

- *O meu sempre vem pelo menos;*

Moderador – Mas vocês tomam cuidado pra que o cara receba a resposta dele personalizada?

- *É.*
- *Sempre. Hoje não tem sistema automatizado.*
- *Sempre personalizado. Sr. Fulano de tal...*

- *E aí eu recebi em 48 horas a resposta; O e-mail anteontem e recebi hoje de manhã; e pra mim, demorou um pouco, mas a expectativa é que se não chegar hoje é considerada como perdida; mas a expectativa é de 48hs. No máximo 48hs hoje já é estourando.*

- *Mas no caso do portal tem sido assim, as pessoas que não recebem a resposta no dia seguinte já tão reclamando. Manda outro e-mail no dia seguinte assim: Pó, mandei um e-mail ontem e não tive resposta; aí eu digo: aí eu entro em contato com a pessoa que eu falei; aí tem os casos de que as pessoas que tão fazendo essa solicitação tão forçando a barra por algum motivo, ou, o contato já foi realizado e eles querem ir por outros caminhos porque, então normalmente tem que tomar um pouco mais de cuidado... tem que direcionar de outra forma e tal.*

Moderador – Deixa eu fazer umas perguntas pra vocês aqui. Eu vou entrar em certos elementos aqui, de direção estratégica pra se usar a internet, e vocês pensassem por exemplo, o que foi o mais importante pra cada um.

É o seguinte: a empresa entrou por questão financeira em busca de enxugamento; se foi em busca da eficiência da empresa ou foi uma exigência do consumidor. O que se considerariam o que mais pesou na hora da decisão da empresa? Modernidade; concorrência; é se foi a questão financeira; a busca de eficiência; a exigência do consumidor?

– *É que não foi um motivo só. Mas...*

Moderador – mas a questão mais determinante foi...

– *A questão mais determinante foi a exigência do consumidor, eu acho.*

Moderador – Por que?

– *Aí entra todos, entram até de outras questões, tá. Se o consumidor tá exigindo, a partir do momento que eu passo a oferecer uma ferramenta desse tipo, passa a me dar retorno financeiro.*

– *O consumidor tá exigindo e ele não encontra no meu, ele vai no da concorrência, então aqui engloba outras questões também. Então digamos que foi uma exigência do consumidor; até a Ana comentou agora a pouco, a questão da pesquisa, e eles não encontravam os recursos que poderiam encontrar. E até avaliaram a concorrência muito são como Americanos ou Europeus, muitos tem o site deles é todo em inglês, eles não tiveram o trabalho de colocar só a página inicial em português e você clica e vai para a página em inglês. Eles não dedicaram um esforço muito grande, alguns deles, tá. Outros já tem uma atuação bem mais desenvolvida na internet e tal.*

Mas assim, vendo os concorrentes a gente vê um potencial não atendido de requisitos que o consumidor tem de...

Mas na realidade, o fundamental é essa exigência do consumidor.

Moderador – a questão de modernidade nós falamos que, é uma empresa de tecnologia, é isso, né. E a questão da concorrência, vocês fizeram alguma ação, olharam pro concorrente do site deles, e vocês fizeram alguma ação pensando em barrar aquele concorrente no mercado de vocês?

– *Especificamente nisso, não.*

– *O que a gente fez foi avaliar o que ele tem oferecendo e o que era interessante de fazer dentro do marketing ou não; e o que nós poderíamos fazer a mais.*

Moderador – vocês tem algum exemplo que possa ser citado? Alguma preocupação, a, nós vamos fazer isso aqui porque se eu não fizer eu posso perder mais mercado?

– *Mas eu acho que não teve esse foco; teve mais uma história como o Miguel disse, entende... O que eles estão oferecendo; é legal o que eles estão fazendo? Não no intuito de barrar a concorrência.*

– *A forma de apresentação deles;*

– *Porque ninguém vende pela internet;*

– *É mais no intuito de avaliar o tipo de trabalho que já tá sendo feito, esse tipo de linha;*

– *Porque a concorrência não bate de frente assim; tu pega a Americanas.com e o Submarino... eles são como, um tem que tentar barrar o outro; e a gente não existe essa concorrência na internet, entendeu? Todo o processo é mais presencial; a internet é um canal importante onde os clientes buscam informações, onde os clientes entram em contato, onde fazem cursos. Mas o negócio não acontece ali. Ele é um canal estratégico, fundamental, então por isso, que eu não, não existe essa disputa direta entre nós, um ficar a gente até no início monitorava mensalmente cada concorrente; mas a gente viu que não é esse o enfoque, a gente tem que monitorar e tal, mas não com essa intensidade.*

Moderador – E financeiramente, em custos e despesas da empresa, quando vocês entraram para a internet, o que foi citado anteriormente, por exemplo, do treinamento ou da assistência *on-line*... que por exemplo, o cara manda um *e-mail* pra cá solicitando um serviço e vocês não precisam mandar através do treinamento, não precisa mandar um técnico pra lá. Isso foi um exemplo. Tem algum outro exemplo, que no uso da internet acabou financeiramente, melhorando pra empresa?

– *Não, financeiramente pensando nos negócios sem dúvida né, melhor. Ai seria a questão, muitas vezes até de custos de publicidade e material impresso que hoje eles pegam muita coisa no nosso site "pdf", gerando economia nesse sentido. O custo do próprio treinamento que a demanda dimenciona muito; então, a gente tinha muitos cursos de telefonia digital, de viagem, de deslocamento, de hotel. Hoje ainda tem, tem muitos cursos que exigem a presença, mas os cursos mais básicos não.*

Moderador – A questão dos folders ali, vocês tem folder no site e são pra propagandas de produtos e serviços de vocês?

– *Sim.*

Moderador – E eles tão lá em que formato?

– *Pdf.*

– *A gente tem descritiva em arquivo html, ai tem a opções de mais informações, ai tem os detalhes, ai você tem a opção de impressão do folder em pdf.*

Moderador – A questão financeira então, isso ai foi significativa?

– *Mais interessante foi a questão de geração de negócios; embora hoje a gente não mensure mais o tamanho das empresas que entram em contato, quantas vezes entraram em contato, qual é a área de atuação delas; tem esse porte, tem esse nº de funcionários, atuam no mesmo segmento.*

Moderador – No mesmo segmento que vocês atuam, não? Ou é, grande, pequeno, em todos os segmentos?

– *O que eu te falei, hoje a gente ta numa fase inicial; é como a gente considera. E a empresa ta mudando um pouco o foco, ta entrando no mercado de pequenas empresas, e lançando um produto que é o produto 'of ____'; que é o produto que uma empresa pequena pode ter uma solução nossa, ou uma empresa que tem várias unidades e tem unidades pequenas e quer formar uma unidade corporativa; ai, vai entrar no nicho que a gente não entrava até pouco tempo. E com isso, a gente vai ter um produto fechado, e esse produto potencialmente a gente já ta avaliando a possibilidade de vender na internet também; não ta nada consolidado, ta bem no início ainda; e até o produto vai ser lançado em março do ano que vem.*

Moderador – Ou seja, estão segmentando um mercado com determinado produto, pra fazer vendas on-line, também?

– *Talvez. A gente ta estudando.*

– *Tem a possibilidade;*

– *Então porque a gente nunca teve um produto fechado, a gente já teve um que era o mas na época não ocorreu a venda pela internet.*

– *Mas agora o 'alci' talvez aconteça isso, porque a gente ta tendo um produto fechado, não é uma solução tão personalizada. Então existe essa possibilidade agora.*

Moderador – E com relação à eficiência, com uso da internet, pra vocês.

– *Isso a agilidade de distribuir informações. Todo mundo tem acesso às informações, é democrática.*

Moderador – E com relação ao que vocês tem feito hoje, vocês pegaram de algum software e adaptaram pra realidade de vocês ou foi tudo o que vocês criaram foi feito aqui dentro; a questão do Portal, do CRM, ou essa questão das solicitações; vocês pegaram algum software específico e criaram ou teve algum espelho, tipo por exemplo, uma empresa americana que desenvolvia uma determinada atividade e vocês adaptaram pra cá.

– *Não, o que existe é quando foi promovido e personalizado pra nós, ta. Nós temos uma empresa, que isso não é desenvolvido aqui internamente, a gente define a estratégia, define o conteúdo internamente; assim, mas a aplicação toda é desenvolvida por uma empresa de fora, ta.*

Na realidade duas empresas:

=> uma na parte de ensino à distância, eles tem uma ferramenta específica pra isso, pra administrar conteúdo, pra administrar o desempenho dos alunos, as avaliações.

=> E a outra parte, toda a parte de html, de banco de dados, onde ficam publicadas as..., os currículos, até na parte de eficiência, o RH utiliza bastante a parte de currículos cadastrados, ele pesquisa e encaminha pro gerente, tudo pela internet, quando tem alguma vaga... Perdi o fio da meada...

Moderador – Falando de algum software específico, desenvolvido.

– *Então foi tudo desenvolvido especificamente pra nós, com exceção da ferramenta de ensino à distância que era um nosso cartão que já existiu e foi adaptada pra nossa realidade. E agora a parte do CRM, de atendimento, a gente ta avaliando uma solução da outra empresa que diz que também já tem uma solução personalizada pra isso; se tiver dentro de um formulário você clicar e ir pra um e-mail, ele vai pra uma base de dados e você atende tudo através dessa base de dados, atende, encaminha.*

Moderador – Hoje vocês não tem uma base de dados disso?

– *Hoje nós temos uma base de dados local que é o access; hoje como o volume não é grande, que é o que a Ana administra.*

Moderador – então dá até pra fazer dessa forma?

– *É mas já está no limite.*

Moderador – Então na realidade, relações públicas avaliando, vocês tão com os folders lá dentro do site. E mandam e-mail também?

– *Sim, a gente tem um news letter, que a gente envia as novidades da empresa;*

– *Mas não é e-mail de propaganda; é uma news letter que é autorizada, e coisa e tal. Não é uma coisa de, é a divulgação de informações, não é propaganda, ahh compre...*

Moderador – É uma institucional?

– *É, mas uma institucional com notícias de produtos, de eventos; e a idéia no ano que vem quando a gente mudar o conteúdo pra perfil, a gente teria as news letter personalizadas; então teria uma news letter específica só pra imprensa, uma pra quem quer saber sobre produtos; então vai ficar tudo de acordo com o interesse das pessoas;*

Moderador – Isso é tudo o projeto que vocês estão desenvolvendo pro próximo ano?

– *Isso.*

Moderador – E seria basicamente o projeto mais em cima da questão do CRM?

– *É que o CRM na realidade, hoje, muitos consideram ele como uma ferramenta de tecnologia, e não é; é uma filosofia que envolve uma série de aspectos; até eu prefiro chamar até de personalização do conteúdo do que pela sigla do CRM; então, a gente vai personalizar o conteúdo, o acesso do portal. E com isso a gente vai ter mais resultados. E é uma aplicação do CRM.*

– *E com essas experiências que a gente teve, não sei a opinião do Miguel, mas acho que com essa experiência de fazer o trabalho um pouco mais manual e de ver essas dificuldades e de identificar; eu acho que a gente conseguiu ver realmente o conceito do CRM, a entrada da informação, a utilização da informação pra construção de novas informações dentro; do que que é necessário, e as saídas de novo pra alimentar esse ciclo, eu acho que ficou mais claro esse processo, esse trabalho manual de mandar e-mail de analisar o portal, de ver o relatório de entradas e saídas e ter que utilização;*

– *Eu acho que tudo isso facilitou a compreensão pra gente poder tomar a decisão, e dizer assim: realmente a gente precisa dessa ferramenta porque vai melhorar com certeza o desempenho da ferramenta...*

Moderador – Então na verdade, esse relacionamento, vocês mandam e-mail pra ele respondendo o que ele perguntou e o outro que vocês mandam é news letter; não mandam propaganda de produto, nada disso nesse momento;

– *E tem vários assuntos ali dentro;*

Moderador – E a questão de promoção, vocês trabalham on-line alguma coisa, por exemplo, há uma solução x que se você comprar até o dia y você...

– *Uma coisa interessante que a gente fez, que foi um produto, o “Rota Econômica”, que ele foi lançado com uma estratégia toda casada, e a internet entrou ali, onde foi criado um hot site do produto e nesse hot site existia a possibilidade dessa pessoa entrar e solicitar uma simulação de uma economia que a empresa poderia ter tido, se utilizasse o nosso sistema. Aí, vai o representante com o nosso software e pega as informações e mostra que se ele tivesse utilizado o nosso sistema, teria uma economia de tantos por cento.*

Moderador – A GVT faz isso hoje, vocês já viram? Na propaganda ela diz, você entra no nosso site e coloque as suas informações e vai ver o quanto você economiza. Ta lá... aparece até na propaganda um cartão telefone bem grandão vermelho.

– *Eu vi a propaganda na televisão, né; na internet não.*

Moderador – Pois é, mas eles querem encaminhar as pessoas pra internet pra fazer isso on line. Seria isso o que vocês fizeram também?

– *Só que a nossa simulação não ocorria na internet, ocorria a solicitação da simulação, daí o representante ia lá e fazia...*

– *Mas a divulgação também não foi feita pela internet...*

– *Como assim?*

– *A divulgação a gente não enviou pra pessoa, foi mala direta; teve o hot site do produto;*

– *A mala direta divulgando o produto e convidando as pessoas a irem no site ou ligar.*

Moderador – E o objetivo era mandar eles pro site?

– *Ou ligar; o objetivo era que tivesse contato e a forma que fosse mais interessante pra ele entendeu?*

Moderador – E hoje, a Dígitro deu qual é o percentual de orçamento de marketing que é utilizado pra área?

– *Bem pequeno; porque exatamente que a gente nota que a internet até o momento embora já tenha dado resultados, as nossas iniciativas a gente procura implementa-las com o menor custo possível. Então, em função de cursos com eventos que é muito pesado, tem uma série de custos de marketing que representa muito mais do que o nosso custo com a internet. Então a gente tem conseguido complementar todas elas com um custo muito baixo, com empresas daqui da região, oferecem um convênio potencial...*

Moderador – Isso porque também vocês decidiram assim ou porque a empresa exigiu; por exemplo, a diretoria exigiu que nós vamos trabalhar, mas que seja pequeno.

– *Não, exatamente porque as nossas iniciativas até o momento não demandaram um investimento maior. Se chegar, eu acho que a gente vai ter esse retaguarda, mas até o momento não houve necessidade de um investimento mais significativo.*

Moderador – Só pra terminar, a minha última pergunta aqui. Quais são os planos futuros, departamento de marketing em 1 ano ou 2 anos, o fechamento pra trabalhar nesse percentual de marketing ou dentro do próprio mercado; com a internet.

– *Com a internet, então eu acho que eu já te falei algumas delas né... uma delas seria a possibilidade de vender pela internet e isso eu acho que vai ser o, um grande impulso no portal.*

A outra é a questão da personalização do conteúdo e do atendimento do portal, dividir ele e trabalhar mais com a questão da base de dados pra gerar informação confiável pra nós.

Uma outra possibilidade seria a questão de isso ser um pouco menos, ta numa parte inicial, é a questão de suporte pela internet. O nosso suporte técnico utilizar a internet pra isso; isso também ta em avaliação.

É a consolidação de algumas outras ferramentas, como a ferramenta de ensino à distância, que a gente tem a idéia de focar mais, porque a gente tem a ferramenta onde a gente opera os cursos; então, a nossa idéia agora é começar a publicar conteúdo de cursos pra funcionários, curso de gerenciamento; curso de adm. de tempo; de atendimento ao cliente; cursos de competência gerencias.

– *Então no ano que vem a gente ta pensando em trabalhar nessa linha e até um curso de atendimento ao cliente já está em desenvolvimento.*

Então a gente vai ampliar um pouco mais o aspecto do ensino à distância; e vai ter cursos um pouco mais de produtos e soluções; cursos de tecnologia; e cursos de competências gerenciais;

Moderador – *esses cursos podemos dizer, vai ser até de mercadológico, pra manter as pessoas aqui dentro da empresa?*

– *Também, e pra melhorar o desempenho delas. Hoje existe uma dificuldade, a empresa ta crescendo muito e perde pra oferecer treinamento presencial pra todo mundo. Então, até esse treinamento quase todo mundo tem aqui, acho que 99% tem computador; aí você dissemina a informação de maneira bem fácil e à baixo custo.*

Moderador – *Então, tem alguma informação que vocês acham que é importante aqui dentro e a gente não mencionou. Alguma coisa que vocês fizeram e não mencionamos, mas isso é legal? Ou completamos tudo...*

– *A questão do e-mail que a gente conversou pouco, que é uma ferramenta mesmo sendo meio institucional, nota que no momento que a gente envia, a gente tem na análise estatística o desempenho do site, vai lá e ...*

Moderador – *O e-mail então, dá resultado pra vocês?*

– *Dá resultado.*

Moderador – *Mas vocês tem o banco de dados e vocês mandam o e-mail pra eles...*

– *As pessoas se cadastram e autorizam; e ai nós enviamos... sempre com a permissão.*

Moderador – *É uma ferramenta que vocês utilizam mais. Meio institucional mas meio de propaganda também, na verdade?*

– *É. Na verdade ela vai com o intuito de, mas não com a cara de... eu acho que é essa... ela é um informativo, mas não deixa de ser pras pessoas que querem saber da empresa, e tipo... o produto é esse...a gente tem esse produto aqui...*

– *O que a gente esqueceu de falar, é que a gente tem é tipo uma extranet pra representantes, uma área que nossos representantes acessam e tem conteúdo ali específico pra eles, um conteúdo mais técnico. Informativos do nosso suporte técnico pra eles. Ali eles conseguem ver, nós temos alguns itens homologados que funcionam com as nossas soluções; o telefone que funciona na central, o telefone da Intelbras; desse, daqueles; ali tem lista dos itens homologados; é um ambiente que eles acessam bastante pra ver as novidades de... é um ambiente mais de administrado pelo marketing; e como eu te falei, esse é hospedado aqui na Dígitro, esse a gente tem o controle....*

ENCERRAMENTO COM AGRADECIMENTO...

APÊNDICE E – Entrevista (E4)

HERING Transcrição

ENTREVISTADOR: VENILTON
ENTREVISTADO: HERING – Sra Amélia Malheiros
LOCAL: Blumenau – SC

INÍCIO DA FITA 01 – LADO A

APRESENTAÇÃO

Moderador – Tens idéia de quanto tempo a Hering trabalha com internet?

– *O primeiro site nós colocamos em 1996, durante a fenit de 96, naquela época nós participávamos ainda, a Fenit era uma grande feira pra industria têxtil, bastante representativa, hoje não mais.. Mas a gente aproveitou a ocasião pra lançar um primeiro site institucional. Quadradíssimo assim, abria com a carta do presidente, apresentava institucionalmente a empresa, não tínhamos na época e a própria internet, não tinha essa construção que houve de lá pra cá. Quando a gente lembra daquele primeiro site, dá vergonha, mas era o que tinha de melhor na época. Então 96 em junho foi o primeiro site.*

Moderador – E constava o que, simplesmente?

– *Fotos das dependências da empresa, bastante institucional; falava das marcas, mas muito pouco de produto; contava a história desde 1880, a empresa tem 123 anos, então o histórico já era na época bastante rico, sem nenhum grande atrativo. Era mais pra dizer, estamos na internet. Na época era assim, você tem que estar, porque se não estiver senão a sua empresa vai morrer. Não que nos assustasse, mas a gente queria sentir pra que a internet ia ser usada, como ela ia evoluir, e nada melhor do que dar o primeiro passo quando ela também estava iniciando em 96, um pouco antes, por ai foi onde a coisa começou a se fortalecer um pouco.*

Moderador – E tinha um objetivo, era institucional, não fazia nada?

– *Institucional basicamente; não vendia nada; tinha um fale conosco já na época, mas era um canal de interação mas muito pouco usado.*

Moderador – E essa mudança desse site institucional pro que vocês fazem agora, ela evoluiu num processo rápido, foi um processo decidido, planejado?

– *Não tão rápido. Mais ou menos, foi umas coisas foram acontecendo naturalmente, a procura do consumidor pela internet com promoções mais consistentes e o consumidor tendo mais acesso a internet, seja naquela época no seu local de trabalho, na universidade, ou já um pouco em casa... não era tanto assim o numero de consumidores com acesso a internet de casa, hoje já mudou bastante. Mas na época a gente já começou a sentir. Eu sei que em 99 a gente teve um segundo marco, final de 98 pra começo de 99. Nós já tínhamos sentido a internet nos dois anos/três anos ali desde 96, já tínhamos colocado um site pra cada uma das marcas da empresa, falando uma linguagem ao seu público, mais direcionado com diversão e games, calendários de moda, enfim, nós já estávamos inseridos num outro contexto.*

Moderador – E vocês tinham uma página principal e?

– *Nós tínhamos vários sites, domínios como temos até hoje. Temos domínios como: desarme.com.br; puc.com.br; hering; mafisa; omino ; cada uma das marcas da hering tinha um site com domínio próprio. E o institucional continua até hoje, www.ciahering.com.br. Esse agrega todas as marcas, mas tem uma cara mais séria. Pra falar a linguagem do público, a gente criou um específico pra cada marca.*

Moderador – Ou seja, se você entrar no site, tem um link pra todos?

– *Vai pras marcas.*

Moderador – e quando vocês divulgam esses sites específicos, é um projeto específico?

– *Cada marca divulga o seu. É um específico pra cada marca. A gente divulga um institucional, claro, pra ta falando da empresa companhia Hering. O que a gente tem uma certa confusão, é que a empresa tem como marca ela leva o nome da empresa hering pra sua principal marca, que é a marca dos dois peixinhos; na empresa institucionalmente o peixinho não faz parte, a companhia hering é aquela logomarca mais séria. Então as vezes o consumidor procura na internet simplesmente hering.com.br e procurando informações da empresa. Então a gente tem que fazer uma inter relação desses dois, porque a companhia e o hering, porque o próprio consumidor não tem essa distinção; porque a companhia é um institucional e o hering é o da marca; nesses dois a gente tem um pouco mais de interação. O da desarme é muito mais específico porque são lojas específicas, o*

público é jovem tem que ter som, um site todo em flash, todo em movimento que não precisa ter no da hering, que é um público mais tradicional. O da puc é voltado pra um público mais infantil porque é uma marca que só vai até 12/14 anos; então é cheio de desenhos, diversão, de joguinhos, cole, decore, recorte, porque ele ta afim com o seu público. Todos eles você entra no institucional e dali entra pra todos eles.

Moderador – Mas se quiser entrar pra um específico você vai lá?

– *Isso a gente começou a construir assim desde 96 até 99, foi assim essa percepção que num site único não daria pra atender todos os públicos, era uma necessidade diferente, ninguém ia perder tanto tempo assim pra entrar tão detalhadamente num site pra entender tudo o que a Hering tinha num único espaço. Então você tinha que começar a comunicar pro seu público através dos seus canais: catálogos, material de ponto de venda pra loja por exemplo, um material de provador sempre ter o www, código de barras, qualquer produto da hering tem...*

Moderador – A maneira de vocês divulgarem, isso são maneiras off-line de divulgar esse site?

– *Exatamente.*

Moderador – E quando vocês fazem esse planejamento, por exemplo, www. da Puc, da Hering, é tudo decidido num planejamento de marketing aqui da empresa?

– *Aqui da empresa. sai do planejamento de marketing, pela superintendência de marketing que tem dentro das suas áreas, promoções, produtos, serviços; são os tripés aqui do marketing que trabalham em conjunto pra planejar a estratégia da marca: material de ponto de venda, produto, preço, praça; todos de marketing, dentro da comunicação está inserido a internet...*

Moderador – Mas cada planejamento de cada marca é feito separadamente que acaba entrando?

– *Numa única superintendência de marketing que tem gerentes de produtos de cada uma dessas marcas.*

Moderador – E vocês tem um planejamento completo da empresa?

– *Sim, temos.*

Moderador – Que é sempre um planejamento atual?

– *É o estratégico, que é feito a longo prazo, médio prazo e ações de curto prazo mais no tático e no operacional.*

Moderador – E quando vocês fazem essas reuniões pra planejamento estratégico, como vocês falaram de desenvolver alguma estratégia na internet, por exemplo, uma propaganda ou um novo site, ou uma promoção, ou mesmo colocar a internet como uma ferramenta estratégica no planejamento estratégico. Tem uma resistência dentro da empresa ou é aceito com facilidade?

– *Tem resistência. Ainda se questiona da verba de marketing pra internet, se tem importância; se não daria um reflexo melhor numa outra ação, ainda tem alguma resistência. Apesar da gente já melhorou muito, antes a internet não fazia parte desse planejamento; o site eles estavam ali mais por estar. Hoje eles já fazem efetivamente parte do dia-a-dia de um gerente de produto. Ele tem que olhar a marca que ele gerencia como um todo, inclusive a internet. Ele não executa, execução fica com a minha área que é marketing de serviços. Mas a área de marketing de produto que cria o produto que sabe do seu público alvo, tem que me subsidiar as informações pra que eu possa construir o site de acordo com aquela personalidade daquela marca.*

Moderador – Então essas informações vem do próprio mercado, vocês tem algum banco de dados, que vocês pegam essas informações, tem alguma coisa on-line que vocês conseguem pegar?

– *Cada consumidor é que entra no site, obviamente se quiser, ele deixa a sua opinião ou sobre o site ou sobre um produto específico; então a gente consegue ter do próprio site uma retro alimentação do consumidor. Ele fala de tudo, ele fala do site, de velocidade, de produtos, de coisas que ele sente falta, dá sugestões, critica, elogia bastante também os produtos. Então a gente consegue monitorar. A gente tem um clube do consumidor, quando você entra e deixa os seus dados, automaticamente você passa a fazer parte desse grupo; vai passar a receber news letter ou material impresso. Nós temos um cuidado bastante grande com o envio de e-mail marketing, nós não gostamos de usar como uma estratégia massiva de comunicação, nós realmente mandamos uma comunicação quando é algo bastante importante pra dizer pro consumidor, porque nós mesmos nas nossas caixas postais que vivem cheio de lixo, a gente evita o máximo de botar lixo na caixa de qualquer pessoa. Então a gente tem um cuidado que nós temos desde 99 quando a gente começou a vender pela internet.*

Moderador – Vocês vendem pela internet?

– *Tivemos, nós extinguímos a loja; não temos mais, até abril de 2001. Ela começou exatamente em dez/98; e o primeiro mês de venda expressiva foi jan/99 e ficamos o ano de 99 todo e 2000 todo, e até abril de 2001 que vendemos pela internet. Até que a empresa resolveu descontinuar o projeto.*

Moderador – Por que?

– *Porque não tinha vendas significativas de roupa.*

Moderador – O investimento não?

– *O investimento era baixíssimo, pra montar uma loja era tranquilo. O que era caro era a manutenção do estoque que tinha que ser tirado do estoque principal e guardado lá pra aquela venda on line porque a entrega*

tinha que ser imediata, isso era oneroso; e o volume de compras era muito baixo, hoje talvez tenha mudado um pouco e pela internet não seja mais um bicho de 7 cabeças. Mas ainda o consumidor quer provar, saber se vestiu bem, se se sentiu bem e tal... então sempre vai ter uma certa restrição pra roupa. Tem marcas que conseguiram já isso consolidar, a própria viva vida, funciona, eu já comprei, funciona; é pra uma mulher contemporânea que gasta um pouquinho mais, roupa de melhor caimento, são peças boas com um preço um pouco maior e eles vendem pela internet. Começaram um pouco depois da Hering; a Hering foi a pioneira no segmento, começamos em 99, depois entrou a viva vida. Roupa pela internet é um pouco complicado, talvez no futuro com novas tecnologias, onde você possa... por exemplo, onde o consumidor possa colocar as suas medidas e você fazer simulações em software que mostre como aquela peça vai ficar naquelas medidas, com fotos e tal; eu acho que isso vai evoluir muito rapidamente, e daqui um pouco vai ser uma realidade, até tem aí fora que a Gap por exemplo vende muito...

Moderador – A Guess faz?

– *Essa coisa de medida ela não faz, mas ela costumiza bastante pro consumidor, você pode colocar algumas medidas específicas e ela ajusta as peças, ela tem um segmento que tem só a venda pela internet.*

Moderador – Eu já comprei lá na Gap...

– *Ela tem um segmento que é o Gap maternid, que ela tem só a venda pela internet, e não vende aquela linha pras lojas; e é uma venda expressiva que ela tem pras futuras mães.*

Moderador – E vocês pegaram nessas vendas que vocês faziam em alguma dessas, tipo Gap?

– *A gente olhava tudo, a gente olhou assim, mas no começo não tinha nada quando a gente começou, não tinha quase ninguém pra olhar; muita gente olhou pra gente depois; nós olhamos a Gap, eles estão muito a frente da gente, lá fora né, na internet...*

Moderador – Eu passei um ano, ano passado, 2001, eu passei o ano inteiro estudando lá, marketing e internet também até... mas te confesso uma coisa que muitas coisas que estão acontecendo lá, estão acontecendo aqui.

– *É né, hoje já não tem mais essa barreira, é a globalização.*

Moderador – Não tem. Sabe essa experiência que estão vivendo agora, de que vocês entraram nas vendas em 98 e saíram em 2000, foi geral.

– *Eu me sinto muito triste com isso, porque eu sentia assim como um filho que eu tinha custado tanto pra gerar e esse projeto eu sempre tive um carinho muito especial, porque a equipe do site ela tem uma característica interessante, a gente sempre a Hering é muito pioneira e a gente não sabe o que vai dar, bota na nossa mão pra ver o que vai dar, se não dá certo com a gente também não dá certo mais com ninguém; e a loja virtual foi assim. Vamos ver o que vai dar, bota aí pra vender, não sei o que. Começamos com tudo alugado, depois compramos toda a estrutura toda a estrutura de hardware, software, de link, tudo dentro de casa, tivemos essa transição. E no final das contas a gente vendia por mês, uma média de 30 mil por mês, pouco pro que venderia uma loja de um bom porte assim, normal. E a diretoria da empresa congelou. Eu entendo todos os motivos que levaram a isso, mas eu confesso que a gente deveria ter insistido um pouco mais. Hoje um número de consumidores que entram no site e pedem venda pela internet você não tem idéia. Não tem dia que eu não tem menos de 5 e-mails, isso é sagrado; pessoas que dizem: ah, que lindo, na minha cidade não tem, será que eu posso comprar pela internet? Antes quando eu tinha essa problemática pra resolver numa praça que o vendedor pudesse não estar tendo uma penetração boa nas lojas e tal, eu dizia, olha o produto que você quer está aí, ou se não estivesse, rapidamente eu passava no site. Compra porque assim, você tem cartão de crédito, faz depósito bancário e tal.*

Moderador – Vocês trabalham com cartão de crédito, cheque?

– *Depósito e cartão de crédito. Com cheque não tinha. E era muito rápido assim, então comprava; eu me lembro muito bem que nós temos um produto que é um perfume que nem todas as lojas apostam muito nesse perfume porque algumas não trabalham com o segmento de perfumaria, e ele compõe um miz da Dzarme, então ele tem alguns acessórios e esse perfume é assim, preferência nacional, a pessoa que usa uma vez não larga mais. E as vezes uma loja tinha e não tem mais, enfim, a pessoa procura, procura, e cai na internet. O que a gente vendia desse perfume na internet era brincadeira, o Brasil inteiro.*

Moderador – E as lojas não acreditam nisso?

– *Acreditam, poucas, as melhores que tem maior espaço, que tem condições de trabalhar esse item perfumaria, nem todas que tem condições; tem espaços pequenos, aí é só confecção e tal...*

Moderador – Vocês tem algum, podemos dizer que foi algum problema de distribuição que nesse momento vocês fizeram essa experiência?

– *Nós temos ótimos parceiros que são o Correio, a Vaspex, são uns ótimos parceiros parceiros logísticos que não tem o que reclamar. Não temos o que reclamar; tínhamos uma devolução quase zero, arrependimento de compras mínimo, trocas pouquíssimas, e a logística efficientíssima. Correio possibilitando tracking, Vaspex dando retornos imediatos; tivemos um ou outro caso de pessoas que nos fraudaram, cartões clonados, alguns.. mas no montante financeiro, nada representativo, digamos que 1% das vendas, mas tivemos.*

Moderador – Você consideraria que foi uma experiência frustrante pra empresa?

– *Não de forma nenhuma; uma experiência rica, um aprendizado; é algo que nos ajudou pra algumas estratégias de atuações de campo, por exemplo, a Bahia, o Nordeste inteiro, onde nós tínhamos restrição de algumas lojas, até do próprio vendedor da Hering, de ousar um pouco mais lá, o consumidor de lá era tão avido pela marca e tinha uma venda tão expressiva lá pra cima, que acabou gerando ações específicas pra fortalecer a marca lá em cima.*

Moderador – Pô, que maravilha?

– *Não foi nada frustrante, foi muito positivo, entender essa velocidade a que o consumidor novo que tá aí, consumidor jovem, que está antenado, que está na internet, a velocidade que ele quer que aconteça as coisas na sua empresa; você tem que se adequar, é uma nova realidade, isso pra gente foi um choque de realidade.*

Moderador – Não sei se tu podes mencionar, se tu podes mencionar a razão de ter tirado isso?

– *A venda não era expressiva, manter um estoque todo direcionado, fazer todo um esforço pra vender 30 mil reais não compensava.*

Moderador – Então foi a questão financeira mesmo?

– *Totalmente a questão financeira, não estourou assim; todo mundo falava que a coisa da internet ia vender tanto, mais que uma loja...*

Moderador – E aconteceu com todos né?

– *Agora assim, daí pra frente contando a história, em 2001 decidimos descontinuar. Ai nós entendemos que a gente fazia o b2c e tínhamos esquecido o b2b, e vamos voltar então pra fazer o b2b... e aí começamos a desenvolver toda uma estratégia de comunicação com os logistas; aí criamos duas extranets, um canal de comunicação de duas pontas, franqueados, um pra Puc e um pra Hering, e um terceiro pra falar com o representante; então hoje nós temos 3 sites específicos com domínios específicos, vários níveis de senha, informações customizadas pra cada um desses grupos. Na franquia por exemplo, a gente tem o franquizado que vê uma parte do site com algumas informações inerentes da operação dele; o gerente da loja e o vendedor da loja, cada um com seu nível de acesso enxerga uma parte do site;*

Moderador – E tem senha específica?

– *Senha específica. E a empresa, a direção da empresa tem uma senha macro que enxerga as empresas como um todo. Então concentrando na Heringstore.com.br que é a extranet com a franquia, você tem de cara dois gráficos; a evolução e a comparação de vendas de 2002 pra 2003, mês a mês com gráficos...*

Moderador – Isso com o cliente?

– *Como o lojista franqueado, com a senha dele.*

Moderador – Tem o histórico dele?

– *É, o histórico dele. A empresa como um todo vê da rede inteira, e você lojista vê de toda a loja. O gerente vê uma parte disso, não vê números, não vê faturamento...*

Moderador – Isso a partir de 2001?

– *A partir de 2001.*

Moderador – E vocês vendem pra eles também on-line?

– *O produto da Hering ele não é totalmente vendido pela extranet. Mas por exemplo, os fornecedores terceiros que ataquem essas lojas com cabide imobiliário, seja com material de loja é tudo via extranet, uniformes, pedidos de campanhas específicas onde a loja recebe aquela grade fechada pra trabalhar. Por exemplo a gente teve agora uma campanha chamada brasilidade; toda a loja recebeu independente de ter comprado ou não; então essa administração desses pedidos é pela extranet. O que ele faz hoje, ele manda todo dia o movimento da loja pela extranet, vem pro banco de dados, e nós desenvolvemos todas as informações como estatísticas pra alimentar de novo esse emaranhado de...*

Moderador – E no caso, esse fornecimento dessas informações, o franqueado né, ele tem um compromisso de mandar diariamente essas informações?

– *Não é diariamente, acho que é semanalmente... alguns mandam diariamente, que tem operações menores, mas tem franqueados que tem muitas lojas, aí eles reúnem numa retaguarda e mandam tudo num pacote de uma vez só.*

Moderador – E essa experiência tem dado certo?

– *Certíssimo. A gente tem feito experiência de estoque assistido, nós controlando o estoque de algumas lojas pra poder abastecer-los.*

Moderador – Isso num objetivo futuro de desenvolver alguma?

– *Desenvolver pra rede toda, isso é importantíssimo pra gente, porque a gente pode programar a nível de capital de giro, de planejamento de produção, o nosso lead time é muito grande, chega em de 45 dias entre a entrada da matéria prima e a saída do produto.*

Moderador – 45 dias?

– *Em média isso. Então tudo que a gente puder melhorar pra poder fazer com que as pessoas comprem, se aproximem mais, é importantíssimo.*

Moderador – E a internet tem ajudado?

– *Mas olha, com um custo barato, com facilidade de execução de site, não é segredo pra ninguém fazer um site bonito e bem feito e os nossos, modesta parte, estão muito interessantes.*

Moderador – Legal isso...

– *Estamos com dois novos que a gente lançou agora, o cia hering que é um projetinho novo e o Hering que entra no ar de hoje pra amanhã e entra com uma cara totalmente nova, é o nosso presente de natal aqui pra empresa, ta moderno, dinâmico. O da Dzarme também ta bacana, pro público bem jovem; e o da Puc que ta uma gracinha, cheio de coisinhas.*

Moderador – E as informações que são colocadas lá, vocês pegam, fazem pesquisa mercadológica?

– *As informações no site são informações da empresa. As informações da extranet são informações das próprias lojas que alimentam isso tudo, são notícias, são clippings de principais jornais do país, é um ambiente riquíssimo, é indicação de leitura, são notícias que circularam.*

Moderador – Isso pra extranet?

– *Pra extranet; por exemplo, antes nós mandávamos as notícias diárias, política de preços, promoções, tudo via e-mail. E tinha aquela coisa de dizer assim, puxa não recebi, travou o servidor, deu pau e não recebi, não fiz aquela promoção porque eu não sabia. Hoje na extranet nós colocamos as vitrines das próximas duas semanas, cada franqueado, cada equipe, tem que entrar, olhar e ir lá copiar e fazer na sua loja. Isso pra 150 lojas no Brasil; então como que eu ia mandar...*

Moderador – Isso só franquias, mas as lojas que representam...

– *Só franquias. Como que eu ia fazer isso no papel, pelo correio, mandar a cada 15 dias, impossível. Então a gente tem aqui, a Lilica, ela é a nossa coordenadora de visual merchandising, ela tem o espaço, fotografa tudo numa digital, põe na extranet, todos entram e tiram as suas dúvidas com ela e fazem suas vitrines. Essas notícias que a gente mandava pelo e-mail, hoje tem lá no link notícias, sempre fica da ultima pra anterior, fica lá durante 3 meses; ninguém mais pode dizer que perdeu no dia, e ficou fora...*

Moderador – Porque a partir do momento que ele entra, botou a senha, ta lá as informações... Então nesse caso o público teu franqueado, vocês trabalham com franqueado, trabalham com consumidor final e com representante.

– *Sim.*

Moderador – No uso da internet. Pra usar a internet com os franqueados que são b2b vocês tem o extranet. Ali vocês mostram material de *merchandising*, vocês informam de promoções...

– *Perfil da loja.*

Moderador – Fazem propagandas?

– *É, com eles assim a gente direciona campanha, dá informações de ...pra que ele possa tocar a operação. Ele não vive mais sem a extranet.*

Moderador – Seria a CRM, essas informações que vocês mandam do dia-a-dia da empresa e tudo mais, seria o que, no CRM ou o objetivo informativo administrativo mesmo?

– *As duas coisas, você consegue costumizar bem esse relacionamento, manter esse histórico dessas interações com eles e você consegue fazer com que administrativamente a coisa flua aconteça mais rápido.*

Moderador – Podemos dizer que realmente com a chegada da internet revolucionou o depto de marketing de vocês.

– *Tivemos um ganho assim enorme, em termos de custo que antes todo esse material era físico e hoje é virtual, e de agilidade, de rapidez de fazer as coisas acontecerem assim de um dia pro outro. Quando teve a época da guerra do Irã lá a gente criou uma série de camisetas, acho que em 10 dias, a gente criou e desenvolveu frases que levavam aos consumidores refletir e pensar na fase, naquele absurdo da guerra; e eu sei que entre lançar as camisetas e colocar no mercado deu menos de 20 dias, e a gente só conseguiu isso porque mandou as imagens, todo mundo fez os seus pedidos, já mandou pra produção, o produto já existia e era só estampa que tinha que ser colocada; pegamos um gancho assim, to me lembrando, que se não fosse assim, 150 lojas do Brasil inteiro não é fácil.*

Moderador – E o objetivo dessa campanha que vocês fizeram ai da guerra, era mostrar o que, a questão institucional da empresa da Hering?

– *Era pegar um gancho porque muitas empresas fizeram isso, a guerra tem esses dois lados, o lado comercial também não pode deixar de ser esquecido; mas principalmente a Hering tem um compromisso muito forte social pela história dela e camiseta é um símbolo, é um outdoor vivo, você comunica pela roupa que você veste.*

Moderador – Um exemplo, a questão do câncer de mama?

– *Isso, é um ótimo exemplo. Então especialmente essa campanha teve essas duas intenções, de pegar o gancho, de alavancar vendas e de mostrar que a Hering é uma empresa antenada com o que acontece no mundo e claro, levar essa mensagem de que é...*

Moderador – Então essas decisões são todas tomadas por vocês aqui?

– *Pela área de marketing.*

Moderador – Vocês trabalham num grupo de muitos?

– *Não, não é muito grande, é um grupo bem enxutinho. Já foi no passado depois de todas as reestruturações assim, as áreas tem o mínimo, trabalham bastante, vestem a camisa mas são área bem enxutas.*

Moderador – Vocês trabalham com a W Brasil ainda?

– *Não mais, depois da W Brasil veio a Lio Lara que fez uma campanha muito linda ai pra gente, que essas últimas que foram veiculadas são da Lio Lara; agora a gente tem uma outra agência um pouco menor, porque o nosso investimento em comunicação mesmo, mídia e anúncio ele sofreu alguma restrição, então estar dentro de uma agência grande já não é tão interessante, você passa a ter uma pequena representatividade, lá dentro você passa a ser atendido quase pelo assistente do assistente, é difícil. Então numa agência menor você é atendido pelo dono, tem uma equipe toda, chama Praze Design de Santos.*

Moderador – Fica em Santos?

– *Sim.*

Moderador – E essas decisões aqui de informações de site...

– *Participa.*

Moderador – As decisões são de vocês aqui dentro... vamos pegar aqui pra não fugir, porque são tantas informações que...

– *Ainda bem que ta gravando pra não esquecer.*

Moderador – Que fatores contribuíram de forma decisiva pra que a empresa passasse a usar a internet como forma de relacionar com o seu mercado consumidor... que tu já falasse na intenção da necessidade de estar dentro do mercado, né?

– *Com certeza.*

Moderador – que mudanças ocorreram na empresa com a implantação do sistema utilizando a rede? Eu acho que nós viemos conversando já a respeito disso.

– *Acho que foi essa flexibilidade, foi o dinamismo que nós ganhamos, essa possibilidade de dar respostas rápidas pro mercado, porque é um mercado barato de comunicação.*

Moderador – E a internet mudou significativamente as decisões estratégicas do marketing?

– *Significativamente, melhorou tudo um how que envolve a área de marketing, desde a pesquisa, hoje as nossas gerentes de produtos elas assinam um biros específicos, que são poucas as empresas do Brasil que tem possibilidade de assinar, pelo custo até, então elas tem acesso as informações de moda do mundo inteiro, muito antes que outros, e isso é um site da internet que nos possibilita; então, desde o desenvolvimento da coleção até depois, todo o tratamento do produto no ponto de venda, ele ta em todos perfeitamente...*

Moderador – Então, vocês assinam um site específico que manda informações...

– *De fora, não do Brasil.*

Moderador – Mas isso é decisão do lançamento de produto?

– *De produto especificamente.*

Moderador – Bom, o processo como era antes... eu já fiz a pergunta antes que esses profissionais aqui na diretoria que decidem a internet se tem alguma resistência....

– *Pra te falar bem a verdade, essa época da loja virtual, o presidente da empresa, o Sr Ivo. Ele era um cineasta, até porque a Amazon era um sucesso e todo mundo queria seguir aquele modelo, então ele dizia: Poxa, vamos fazer uma loja virtual e tal e ele foi um grande incentivador. Como depois, também ele tem o pé no chão, olha, eu acho que não é hora da gente continuar, a gente entrou um pouco cedo, vamos retroceder, isso não é um fim. Mas enfim, eu acho que a diretoria participou muitíssimo sobre as decisões relacionadas a internet.*

Moderador – Mas assim, a vendas talvez possa voltar ainda, tem como planos, ou ta lá pra decidir?

– *Pra decidir, não tem planos, de curto prazo nenhum.*

Moderador – Bom, deixa eu fazer mais uma pergunta... existem alguns critérios aqui que falam da entrada das empresas na internet. Amélia eu te pergunto, os critérios que basicamente devem ter decidido vocês entrarem pra internet, você acredita que foi a modernidade, a concorrência, a questão financeira, a busca de eficiência da empresa ou a exigência do consumidor.

– *A modernidade e a exigência do consumidor. Todos os outros ali são pano de fundo, então a modernidade é inegável, a internet veio e você teve que se modernizar e fazer parte desse novo mundo. E a exigência do consumidor, o próprio consumidor foi entrando nesse novo universo e foi exigindo que as empresas estivessem ali dentro também como forte presença. Concorrência pra nós nunca foi o caso, os outros fatores financeiros, claro, a gente olhou isso como negócio, hoje é muito mais com redução de custo do que como um ganho. Geralmente é muito importante que todas as empresas perseguem isso, e nós também.*

Moderador – E quando o consumidor final, falando em consumidor, nós falamos que o extranet pra pegar o pessoal da franquia, e o consumidor final?

– *No site, cada um com um site, tem o fale conosco, tem o SAC, a gente disponibiliza uns 100 números de informações pro consumidor: tem o fale da moda, tem o código de defesa do consumidor, se você pensar que o consumidor possa ter uma curiosidade sobre a sua relação de consumo com a empresa a gente procura...*

Moderador – E vocês tem alguma forma de divulgar o site, vocês divulgam on-line?

– *Site de busca, interação de vendas, etiquetas, produtos das lojas, todo o material promocional, sacolas.*

Moderador – E on-line vocês não fazem nada, vocês não mandam e-mail ou alguma coisa?

– *Mandamos, com bastante modo; mas nós não gostamos de encher a caixa postal de ninguém, mas nós também mandamos.*

Moderador – Podes me dizer algum exemplo de um e-mail que vocês mandaram recentemente?

– *Agora a gente mandou de natal, cada marca lançou um cartão de natal pro consumidor cadastrado nesse grupo de consumidores, cada cartão com cada carinho de cada marca.*

Moderador – Então isso seria um institucional, tipo um CRM, que na verdade uma propaganda pra vender um produto?

– *Não, nem é propaganda, porque a gente dentro da Hering a gente falou Feliz Natal, se você for na Hering a cada 100 reais você ganha uma camiseta; então é marketing de produto. O da Dzarme foi mais institucional; o da Puc talvez também; a gente cada vez, agora tivemos um lançamento do Reinaldo Lourenço um estilista famoso que assinou parte da coleção da Hering. A gente mandou como primeira mão notícia pro consumidor e as lojas que poderia encontrar esses produtos; esse tipo de e-mail a gente manda bastante.*

Moderador – E basicamente a forma de comunicar com esses seus consumidores do banco de dados é através de e-mail?

– *Envio de catálogo, material de físico pelo correio.*

Moderador – Ai não é nada on-line?

– *On-line a única forma que a gente tem mesmo é o e-mail.*

Moderador – E a questão de site de busca...

– *Todos.*

Moderador – E fazem propaganda da Hering em algum outro site ou provedor, não botam banner?

– *Na época da loja virtual sim, agora não.*

Moderador – Agora ta mais na verdade...

– *As marcas estão muito conhecidas né, já ta favorável, claro que é importante, mas não temos verba pra isso não.*

Moderador – Então o consumidor vem, entra e o que ele busca ele tem lá...

– *Ele vai da loja pro site, do site pra loja. Que a loja divulga bastante.*

Moderador – E no site de vocês, vocês tem, eu vi ali acho que um pop-up, nesse da companhia Hering com alguns produtos que vocês colocam. Então basicamente vocês, o site da Hering, vocês consideram no caso, pelo fato da marca ser bem conhecida, isso...

– *Dispensa, dispensa não, porque nenhuma marca nem a Coca-cola dispensa anuncio, mas é que não é estratégia da empresa, ainda ter o investimento mais focado; a gente faz parcerias sem custo, nós indicamos algumas empresas ou alguns parceiros e fornecedores no nosso site estamos indicados no que faz, mas como parcerias não como valores pagos, com prazos e espaços não.*

Moderador – Mas é com frequência que acontece?

– *É até com uma certa frequência, a ... e outros fornecedores grandes assim que fazem questão até de dizer que fornecem com a Hering. Eles nos colocam lá até, nos pedem permissão pra nos colocar lá.*

Moderador – Pra eles é um...

– *É um suporte, né.*

Moderador – E planejamento por exemplo, no ano de 2004 agora, vocês, ele participa, ele tem um percentual que participa desse planejamento estratégico, por exemplo, nós vamos gastar esse ano 5 milhões ou 10 mil reais com o marketing na internet. Ele vai pro planejamento estratégico, tens noção do percentual que ele participa?

– *Todas as áreas tem que colocar os seus gastos pra empresa, pra fazer o, pro ano que vem, então dentro da minha área de marketing de serviços eu orcei a mão de obra e o desenvolvimento de todos os sites. Isso sim, mas dizer assim que tem um orçamento definido pra divulgar o site e que a gente vai ter uma estratégia mais agressiva disso, não; não é uma realidade aqui.*

Moderador – Então hoje, basicamente, vocês utilizam mesmo com mais frequência é a extranet ou o b2b, na verdade?

– *O b2b, é forte, mas ele já ta consolidado, o consumidor já sabe procurar; por exemplo, se ele quer um produto, ele vai já e tem onde comprar, ele tem a estrutura de franquias, quando não é franquia é em outras marcas que não tem franquia; em cada cidade a gente procurou colocar um cliente preferencial.*

Final do – LADO A

INÍCIO DA FITA 01 – LADO B

Moderador – E com relação ao site quando foi pra desenvolver a extranet ou quando foi desenvolver esses sites todos da Hering e assim por diante, vocês desenvolveram algum software ou algum programa específico; tipo assim, uma adaptação, chegou lá o da GAP e adaptaram aqui dentro?

– *Não, nós temos uma característica tão própria, pelo volume de produtos, pelo tipo de consumidor que a gente atende, não. Tudo nasceu muito personalizado.*

Moderador – Na medida que vocês foram sentindo necessidade...

– *Na medida que fomos sentindo, fomos evoluindo, olhar se tivesse acompanhado a evolução do site que você ai entender bem como era quadradinho, como era o movimento, como foi evoluindo, interagindo, foi mudando; mas de acordo com a nossa percepção, sem nos basear muito nos outros. A gente olha todos os sites de moda, você tem que olhar, os tipos de cores, que tipo de recurso; mas primeiro, nós somos um pouco avessos daquela coisa no site de coisas de ficar piscando de estrelinha, aquilo lá não é mais o caso, você tem que dar informação e tem que entreter de outra forma; e não pelo excesso de tecnologia. Nós nunca acreditamos nisso, nosso site sempre são construído com fácil navegação, facilidade de encontrar o conteúdo lá dentro;*

Moderador – Na verdade vocês colocam a usabilidade de fornecer ao consumidor as informações que ele tenha facilidade de captar?

– *Claro, se ele quiser uma diversão, por exemplo, as crianças que são nossos consumidores do Puc, a gente faz muita campanha na internet, nós temos a galerinha Puc, elas mandam as fotos e a gente publica, elas mesmas colocam as fotos no site, as mães ficam orgulhosas e tal; é um pouco diferente esse público infantil. Esse quer esse movimentinho, tem a casinha da girafa que anda pra cá e pra lá, mexe; mas é uma coisa muito específica, no geral, pra marca Hering mesmo a gente olha mais a usabilidade;*

Moderador – A Puc então vocês fazem essas promoções?

– *Fazemos várias, agora mesmo fizemos uma da estrelinha de natal, também, os 300 primeiros que enviaram uma resposta qualquer recebem uma estrelinha inflável e cada uma campanha tem alguma coisa e as crianças ficam antenadas no site, porque elas estão sempre correndo o risco de ganhar alguma coisa.*

Moderador – E elas descobrem isso quando vão comprar no ponto de venda ou elas?

– *As duas coisas, elas tem o costume de entrar, tem umas que mandam todo dia recadinhos, porque a gente tem no site uma girafinha que se chama Filó, cujo nome elas escolheram através de um concurso.*

Moderador – Tudo on-line?

– *Sim, tudo on-line. E elas conversam com essa girafa, essa girafa a gente teve que criar uma personalidade pra girafa porque, as crianças escrevem: “Oi Filó, eu te amo, quero receber o seu recadinho.”; “Oi Filó, você tem família?”; “Oi Filó, eu estou tão sozinho, gostaria de conversar com você”. E a gente começou a ter que desenvolver e-mails pra falar com essas crianças dentro dessas necessidades, foi algo pra gente assim, até novo, que a gente não tava preparado pra isso.*

Moderador – E vocês respondem personalizado o texto?

– *Personalizado, não temos nada que é .., personalizado.*

Moderador – Então tem um grupo que é especificamente trabalhando pra esse site da...

– *Terceiros, eu coordeno um grupo de pessoas que fazem parte dessa, desse nº de internet, e quem presta serviço pra gente é uma empresa local, a Pro way informática; então são vários profissionais; eu tenho uma web design pro dia-a-dia, e tem toda uma equipe de apoio na retaguarda na época do desenvolvimento, depois na manutenção ela dá conta sozinha disso.*

Moderador – É a girafinha....

– *Essa girafinha, meu Deus, entra no site que você vai ver o que eu falei.*

Moderador – Com certeza.

– *É só puc.com.br.*

Moderador – Então é o único que vocês fazem o promocional na verdade com consistência é essa?

– *Com mais ênfase assim, os outros a gente também, a gente mandou agora um take one que é um catalogo que vai estar na época de férias nas lojas, mas o da Puc a gente manda brinde, imã de geladeira, catalogo, calendário, enfim, várias coisinhas que aparecem.*

Moderador – e banco de dados vocês utilizam depois pra... e por exemplo, da Hering, da Dzarme, foi feita alguma promoção *on-line*; por exemplo, dar um desconto ou em prêmio ou cupom, já foi feito?

– *Só da Puc já, só da puc. Na época da loja virtual sim, agora não mais.*

Moderador – Então dessas ações, por exemplo, dessas ferramentas de comunicação: propaganda, relações públicas, promoção, CRM, isso tudo basicamente a promoção vocês trabalham só basicamente com a marca infantil que é a Puc?

– *Pra internet, mais fortemente é... pras outras também; o próprio e-mail marketing que a gente manda a cada lançamento de coleção, a cada troca de estação, são promoções que a gente usa, não são tão agressivas assim, mas.*

Moderador – Mas esses *e-mails* é fazendo propagandas, não dão por exemplo, brindes ou descontos quando vocês mandam pra lançamento?

– *Não.*

Moderador – E esse catálogo que tu falasses *take one*, ele é só um catálogo que imprime e tem ou tem um catálogo *on-line* de todos os produtos?

– *Ele tem a versão on-line, mas ele vai fisicamente, a gente manda tudo físico.*

Moderador – Mas isso porque eles...

– *Eles querem, as pessoas pedem os catálogos. Quando não tem catálogo pra mandar é uma frustração.*

Moderador – quanto tempo você trabalha com isso?

– *Desde o início, eu to aqui a 12 anos, e o primeiro site fui eu que fiz, eu e um carinha ali que o nome dele eu nem me lembro direito, era Artur M., ele sentou aqui e trouxe aquele broadside, desenhou a página, daqui vai pra lá, e ficou aquela coisa assim, eu fui vender a idéia pra diretoria e eles tinham um medo de colocar aquilo no ar e tal. Então eu to aqui desde os primórdios aqui; sempre dentro da minha área.*

Moderador – que experiência interessante que tu tivesse com relação a isso?

– *Na época da loja virtual a gente teve várias, pitorescas assim, a gente aproximou casais, reatou namoros.*

Moderador – Não acredito...

– *Pessoas que estavam, namorados que viviam em cidades diferentes, e ai a gente tinha que escrever de próprio punho as mensagens pra acompanhar presentes; eu sei que teve um caso que a gente acabou atrasando a entrega de uma data importantíssima, ele era de Mato Grosso e ela de Florianópolis, e nós atrasamos a entrega porque ele fez o pedido muito em cima da data e a gente pediu prioridade disso, eu me lembro bem, mas não chegou até do dia do aniversário; ai a gente ligou pra namorada, assumiu a culpa pelo atraso e dizendo: olha, o seu namorado bem que tentou, fizemos de tudo pro presente chegar no dia, mas não chegou, a culpa foi nossa e pra remediar um pouco isso estamos mandando um brinde e tal... nessa loja virtual eu participei de eventos e fóruns, eu nunca viajei tanto como eu vi naquela época. Eu era convidada junto com o Pão de açúcar e de outros sites que eram bastante fortes no comércio eletrônico pra falar dessas experiências; eu não me lembro dessas histórias todas agora, mas tem cada uma pitoresca.*

Moderador – Você não pensou em escrever um livro sobre isso?

– *Quase me deu vontade.*

Moderador – Deverias.

– *Olha, eu guardei os relatos mais interessantes, teve várias coisas bacanas que aconteceram.*

Moderador – Então nesse processo ai de introdução a internet até o presente momento, já vivesse momentos assim?

– *Já, olha, divertidíssimos assim, que construíram toda uma história aqui dentro, eu acho muito bacana; eu gosto muito disso.*

Moderador – E hoje tu consideras que ta mais fácil, mais calmo de administrar tudo isso?

– *Mais ou menos porque a exigência do consumidor ta maior do que nunca; a resposta tem que ser pra ontem; nada de esperar, nada de e-mail respostas, nada de respostas prontas, o consumidor quer tudo personalizado e customizado em tempo real. Então não tem sido fácil...*

Moderador – E o *call center*, vocês levam pra responde um dia, tem um prazo?

– *Varia um pouco, algumas coisas a gente responde no mesmo dia, tem outras que responde no dia seguinte, tem coisas que a gente responde na hora; eu adoro surpreender o consumidor, adoro, pregar peças. Tipo entrar com uma equipe de plantão de sábado e domingo porque nós implantamos um outro projeto na loja, então eu fico aqui trabalhando, domingo eu me lembro bem que eu estava aqui as 8hs da noite recebendo e-mails e já respondendo e adiantando; ai teve uma resposta que pra falar ia ser tão complicado que eu liguei pro celular da*

peessoa, o cara quase morreu, domingo a essa hora, eu acabei de passar e-mail e você ta me respondendo, não, eu não acredito que eu to falando com alguém da Hering, devo estar em outro planeta. Nenhuma empresa nunca me respondeu com essa agilidade num domingo a essa hora. Ai eu falei: até peço desculpas, mas como estava precisando de uma troca, achei melhor como era celular é mais fácil de encontrá-lo hoje. Então eu adoro surpreender. Mas nem sempre é possível ser assim, eu tenho uma equipe muito reduzida, um volume muito grande, a gente recebe quase 3000 e-mails de consumidores por mês.

Moderador – E respondem todos na sequência?

– *Todos.*

Moderador – Então tem algum grupo específico pra aquilo lá, ou vocês passam, tem um horário?

– *Não, quem atende o telefone, quando dá um tempinho responde e-mail e vai mesclando assim... telefone e e-mail o tempo todo.*

Moderador – E com relação a planejamento pro ano que vocês tem pro ano que vem, quanto poderia ser considerado que investimento em internet faz parte do planejamento estratégico, 10%, 20%?

– *Ah, muito pouco, 1%, bem pouco.*

Moderador – E tu acha que não precisa mais, o que tem é suficiente?

– *Sempre precisa mais, é legal poder anunciar nos grandes portais e tal... mas assim eu entendo também o momento da empresa, a gente ta saindo de uma fase de descapitalização pra uma fase de normalidade, 2003 foi um ano de desafiador porque a Hering veio consolidando algumas mudanças, resolvendo problemas internos de fluxo de caixa, então não era a hora de gastar com nada. 2004 eu acho que já vamos ter mais algumas facilidades, novas parcerias, tentar algum investimento no segundo semestre, mas eu entendo bastante.*

Moderador – Mas no caso se você tivesse um investimento hoje de acordo com o teu planejamento, o que tu farias hoje, acharia que é mais essencial hoje pra poder desenvolver mais essa tua área de internet?

– *Eu acho que teria que colocar mais gente pra personalizar melhor os contatos. Eu vejo assim, eu sinto falta de ter um pouco mais de recursos humanos pra estabelecer relacionamentos mais duradouros com o consumidor; sabe, perguntar se aquela informação que a gente deu foi útil, se aquela troca foi bem realizada, se aquele atendimento que na loja que ele reclamou pra gente, depois reverteu. A gente quase não tem tempo de fazer esse acompanhamento depois de resolver o problema, eu acho que eu investiria assim, na internet em pessoas que fariam essa aproximação do consumidor com a empresa, é gente falando com gente.*

la anunciar em outros portais, investir em mídia, tudo isso é bacana... mas eu acho que ainda a internet, não são máquinas que falam com máquinas, são pessoas e pessoas dos dois lados do computador, e elas tem desejos, receios, necessidades, carências; eu se fosse investir, investiria numa equipe maior pra fazer com que essa aproximação fosse mais duradoura, esse relacionamento de mais longo prazo.

Moderador – E essa percepção que tu tens foi em função desse teu histórico trabalhando aqui na empresa?

– *Total.*

Moderador – E que foi bom observar, por exemplo, no primeiro momento tivemos o institucional, no segundo momento partiram pra vendas, e estão indo pro terceiro momento...?

– *Relacionamento.*

Moderador – E acredita que é o...

– *É a chave.*

Moderador – Que basicamente, vocês tem o site, vocês tem a forma de relacionamento, e vocês tomam o máximo de cuidado com relação a isso hoje na internet?

– *A gente gostaria de tomar até mais cuidado, a gente faz um bom atendimento; mas depois a gente não dá um feed back, a gente não tem tempo de continuar a conversar com aquela pessoa na velocidade na intensidade que a gente gostaria; essa sim seria a minha única frustração.*

Moderador – E hoje vocês trabalham, serve perfeitamente à empresa, não causam problemas pro consumidor ou alguma coisa?

– *Não, muito pouco; eles ficam tão surpresos com o nosso bom atendimento, que tem empresas que demoram pra responder e-mail e tem umas que não respondem; o cara pode perguntar a coisa mais absurda pra gente mas a gente responde.*

Conversa informal sobre o trabalho de entrevistas em outras empresas; Comentário da Amélia sobre o trabalho da internet na empresa na Intelbras...

Agradecimentos do Venilton.

Amélia pergunta se eles vão ter algum acesso a esse trabalho.

Venilton diz que com certeza terá...

ENCERRAMENTO...

APÊNDICE F – Entrevista (E5)

HSC – Hospital Santa Catarina Transcrição

ENTREVISTADOR: VENILTON

ENTREVISTADO: HSC – HOSPITAL SANTA CATARINA – Sra Nadini

LOCAL: Blumenau – SC

INÍCIO DA FITA 01 – LADO A

APRESENTAÇÃO

Na verdade, nós vamos só conversando assim mesmo...

Moderador – A minha primeira pergunta é o seguinte, quanto tempo você está usando a internet?

– *A internet, aproximadamente 5 anos.*

Moderador – Nesses 5 anos, que forma que era feita antes, e o que é feita hoje, mudou muito? Tens o acompanhamento...

– *Mudou bastante assim, na verdade no começo foi feito por uma empresa, ta... ai depois tem um profissional aqui dentro que começou a fazer essa parte de manutenção e tal; e agora a gente vai ta recontratando uma empresa profissional pra na verdade estar fazendo o lay out, refazendo as áreas... fazendo sistemas novos de interatividade;*

Moderador – E no início, no início desse projeto todo da internet aqui do hospital, qual foi o objetivo que eles tiveram, sabes me dizer?

– *O objetivo era colocar o hospital na internet, não era nada, era como faz uma institucional... na verdade ele ainda é institucional, né... vai ficar institucional até janeiro de 2004, a partir de janeiro de 2004 ele vai mudar de perfil.*

Moderador – Ou seja, esse institucional na verdade, o objetivo do hospital era ir só na internet e procurar informação, encontraria lá dentro?

– *Isso, telefone, ramais, parceiros, tem dicas de saúde agora, congressos novos que acontecem agora a gente coloca fotos na internet também...*

Moderador – Isso é o que ta sendo feito hoje, vinha sendo feito desde aquele período... e quem é que alimenta tudo isso, é a própria assessoria, tem alguma pessoa, tem um depto?

– *Tem um departamento, na verdade é o departamento de qualidade do hospital, que faz essa atualização, claro, agora com a minha orientação, então, tem alguns eventos importantes, que são legais de colocar na internet e a gente acaba colocando...*

Moderador – E o objetivo de colocar esses eventos, esses cursos, essas informações, esse objetivo que vocês tem é o que... é pra atrair o consumidor pro site? Qual é o objetivo que vocês tem com ele hoje?

– *Na verdade é assim, por exemplo, tem um congresso, o último congresso que teve foi o congresso catarinense de cardiologia; Nós tiramos várias fotos no congresso, essas fotos foram colocadas na internet pros médicos que estavam no congresso entrarem no site do hospital e verem as fotos; e no caso também, entrarem, assim, na verdade as fotos foram um chamaris pra esses médicos catarinenses entrarem e conhecerem melhor o hospital, né...*

Moderador – O objetivo dele é tratar do segmento "médicos".

– *Isso... a princípio sim, e também tem as dicas de saúde... mas normalmente elas só são estáticas, a gente alimenta elas no site e pronto.*

Moderador – Ok, e quando você pega esses médicos, como é que vocês levam ao conhecimento deles que tem aquelas fotos lá dentro?

– *A gente tem um mailing, que é do corpo clínico do hospital; mas no caso do congresso a gente avisou de boca-a-boca mesmo.*

Moderador – ah, ta... mas então isso é pros médicos do hospital Santa Catarina?

– *Do hospital.*

Moderador – Não tem nada a ver com médicos de outras instituições, de outras organizações?

– *Tem também, mas a gente não tem como avisar... no caso do congresso foi avisado boca-a-boca; a gente tirava uma foto de grupo de médicos que não era do hospital, pegava e avisava eles, dava um cartão e tal; era um contato mais próximo, pessoal na verdade...*

Moderador – E as dicas de saúde, é pro público em geral?

– *É pro público em geral.*

Moderador – E o público em geral acessa?

– *Olha, no momento eu não tenho dados sobre isso, porque o site tá meio desativado em vista dessa alteração que a gente vai fazer agora em janeiro de 2004; ele tá bem, não tem divulgação do site, não tem nada...*

Moderador – Nunca teve? Nunca teve divulgação?

– *Não tem nada, nunca teve.*

– *Ele tem divulgação no site procura, né... no yahoo ou no cadê, você procura e acha... mas é assim, ações de marketing digital não teve nenhuma, e a partir de janeiro de 2004 vai ter.*

Moderador – O hospital tem um departamento de marketing?

– *Na verdade tem um departamento de comunicação, tem um assessor que sou eu, que sou assessora de comunicação que também estou interceptada a internet...então na verdade eu vou juntar os meus conhecimentos com mais essa pessoa que trabalha com a internet, mais a agência que a gente vai contratar pra desenvolver o sistema, e vai trabalhar toda essa parte de comunicação.*

Moderador – E, por exemplo, vocês decidiram um planejamento pra 2004.

– *Isso.*

Moderador – Um planejamento com a administração... então, essas decisões que são feitas na internet, ou, investimentos feitos de máquinas e internet, eles passam por um planejamento anual?

– *Isso, na verdade é assim, agora em dezembro a gente tá fazendo um planejamento que vai de março de 2004 a março de 2005 que tem todo um bujít, e todo um planejamento daquilo que a gente vai atingir; então, no caso, pra internet em 2004, vai ser refazer o site, colocar novos sistemas que interagem com os clientes e com os médicos que são os dois públicos que a gente quer atingir; e também vai ter uma parte dedicada a marketing digital, que é a parte de envio de e-mail marketing, criação de banner interno, de banner pra gente publicar em site de procura, pra tá atraindo mais o público pro site, porque hoje em dia é irrisório...assim, as pessoas que entram.*

Moderador – E vocês já tem alguma ação, tipo, ação de propaganda ou ação de... além de mandar o e-mail marketing, mandar mais alguma coisa pra fazer tornar esse site conhecido?

– *Na verdade assim, toda a publicidade que tem do hospital, sempre tem o endereço do site embaixo "www.hsc.com.br", isso é assim padrão, sempre foi mesmo quando eu entrei aqui, isso já existia... agora a idéia é que quando o site for lançado, a gente tá fazendo alguma coisa especial: ou divulgando no jornal, ou fazendo mesmo um coquetel pros médicos pra apresentar, até porque vai ter uma área específica pros médicos atualizarem dados dos consultórios deles; então a gente vai fazer ações setorializadas, pros médicos e pros clientes.*

Moderador – Isso aí entrou dentro do planejamento estratégico de 2004?

– *De 2004.*

Moderador – E tens noção de quanto é que foi esse badia, o percentual de investimento nesse marketing de internet, num global, dentro de um planejamento de marketing na organização?

– *A gente ainda tá aprovando, mas em torno de vai de R\$ 4.000,00 a R\$ 8.000,00.*

Moderador – E isso seguinte do que, 10%, 20%, 30% do investimento de marketing que eles fizeram mais ou menos?

– *Acho que corresponde a uns 5%, nem isso... bem pouco porque, na verdade assim, o hospital tem a parte institucional do hospital, mas nós temos os nossos parceiros; então, na verdade são 8 parceiros que a gente tem que divulgar, e tudo entra no nosso "bugett" anual, então, tem também dia do médico, dia do enfermeiro, tem algumas coisas tradicionais, né...*

Moderador – Esses são os institucionais que vocês fazem?

– *Os institucionais, isso...*

Moderador – E vocês fazem também campanhas...

– *Campanhas internas na internet e no caso assim, hoje em dia não, mas esse é o planejamento; por exemplo, vai ter uma palestra no hospital, aí nossa palestra vai ser divulgada pra fora e vai ser divulgado dentro na internet também... e tem também pra médicos também a gente divulga.*

Moderador – E por que que a empresa assim, fatores que fez com que a empresa, o hospital decidisse ir pra internet. Como tu dizes, investir agora mais pesado ainda?

– *Primeiro porque foi criado uma assessoria de comunicação; segundo, porque o site ta totalmente desatualizado, ele não interage com o público e relação no caso que a gente até falou sobre os valores, esse valor é um valor trabalhado na região de Blumenau, então não teria com atingir isso, não teria como dobrar, a não ser que contratasse alguém de São Paulo que ia fazer a mesma coisa que fizesse aqui em Blumenau e ia cobrar 10 vezes mais. Então assim, o objetivo é ta assim colocando a internet, o site a toda, colocando on line pra todo mundo saber, porque a nossa intranet já é muito forte dentro do hospital, né.*

Moderador – A intranet, bom, a intranet trabalha só o sistema, depois eu gostaria de entrar nisso... mas por exemplo até o momento, foi 99 que falasse, que começaram a trabalhar com internet?

– *Isso, 99.*

Moderador – Até então nenhuma ação, só institucional como dicas de saúde e os que são da empresa, dentro?

– *Só institucional,*

Moderador – Alguém comentou alguma coisa aqui dentro da empresa que depois da colocação do site, houve alguma modificação no relacionamento com o consumidor ou alguma coisa significativa que tivesse influenciado inclusive na decisão de investir pro próximo ano?

– *Olha, na verdade, a gente tem um superintendente que ele é bem informado a respeito de programação digital, sobre novas tecnologias, e aqui no hospital a gente tem um treinamento de ta visitando outras instituições da área médica; então esse aí é um motivo que a gente sabe que, por exemplo, nos estados Unidos a internet já ta bem atualizada e que todo mundo entra, e que tem muito acesso e que dá muito retorno... então, esse foi um ponto. O segundo ponto foi eu conhecer a internet e eu sei dos atrativos e hoje em dia a internet é um objeto de marketing pra você utilizar e não adianta mais você usar jornal/ rádio/ tv sendo que a internet também já é mais um objeto, e o e-mail marketing também é... então a gente tem que atingir todas as áreas, e como o hospital é uma instituição bem organizada, bem planejada, tudo é feito um ano antes, tudo é feito com antecedência, então...*

Moderador – Nós podemos dizer então que a internet até agora era utilizada experimentalmente e agora vai entrar numa segunda fase profissional?

– *Isso, a gente pode dizer isso, porque até agora ela só tava institucional mesmo, né...a pessoa entra no site e vê o que o hospital tem e o que não tem, mas não tem interatividade; então quer dizer, se eu quiser enviar um cartão de flores pra um paciente eu não posso. No caso no site novo eu vou poder.*

Moderador – vocês vão trabalhar então tipo um CRM on-line?

– *Isso, um CRM on-line.*

Moderador – Ta previsto dentro do...

– *Na verdade é o início de um CRM, né?*

– *Isso, a gente pode dizer isso, porque até agora ela só tava institucional mesmo, né...a pessoa entra no site e vê o que o hospital tem e o que não tem, mas não tem interatividade; então quer dizer, se eu quiser enviar um cartão de flores pra um paciente eu não posso. No caso no site novo eu vou poder.*

Moderador – E esse banco de dados vocês vão pegar de que forma, através das internações aqui, através da carteira de pacientes do médico?

– *Na verdade assim, aqui não tem um banco de dados nenhum ainda, não existe esse banco de dados com e-mail; então através das ações off line, no caso, divulgação no jornal, na rádio e na tv, é pegar esses e-mails, que vai ter uma área de cadastro dentro e ai pelos próprios médicos, na verdade na ficha dos médicos sempre consta o www.hsc.com.br, então automaticamente as pessoas vão estar sempre informadas a respeito disso.*

Moderador – Até com relação a essa história de formas de site americano ali, você vê muito nos Estados Unidos os hospitais tem muitas pesquisas publicadas no site. Por exemplo, fala de uma doença qualquer, tipo câncer de mama, ai tem uma série de pesquisas, links que a pessoa vai lá e busca uma quantidade enorme de informações e toma conhecimento do seu problema. E, além disso, existe às vezes até os próprios hospitais fazem, ou mesmo pacientes, são não seria clubes, mas associação de pessoas de câncer que na verdade eles montam grupos e ficam trabalhando nisso... alguma ação desse tipo, vocês tem prevista pra trabalhar isso?

– *Tem, na parte de pesquisas vai ter, mas é um acesso restrito. Então assim, as pesquisas só vão estar disponíveis pros médicos que se cadastrarem no site; eles vão receber uma senha e ai eles vão poder acessar essa área restrita que vai ter uma parte de fórum pra eles conversarem sobre diversos assuntos, uma parte de pesquisa onde eles vão poder dar down loud e off loud de pesquisas publicadas pelo próprio grupo de médicos... tem uma parte que chama dicas de saúde que esses próprios médicos do acesso restrito vão poder inserir dicas de saúde pros pacientes e ai os pacientes, ou os clientes " no caso que gente chama" cadastrados vão receber essas dicas de saúde no e-mail.*

Moderador – E elas vão estar publicadas também no site?

– *Também no site vão estar publicadas.*

Moderador – Ou você recebe ou pode acessar no site...

– *Isso, pode acessar... a pessoa vai poder escolher, ou ler no e-mail automaticamente ou depois você entrar no site e ler essas dicas.*

Moderador – Então, por exemplo, se eu tiver um problema de câncer, e quiser saber alguma coisa a respeito, eu entro em dicas de saúde, e posso encontrar alguma coisa ali?

– *Isso, você pode encontrar alguma coisa de dicas de saúde sua... e se não encontrar você pode entrar numa área que chama "dúvidas frequentes" e mandar tua pergunta que aí alguma pessoa apta do hospital vai responder a tua pergunta e vai publicar no site.*

– *E aí no caso o cliente vai receber um e-mail dizendo que a sua pergunta já foi respondida e que ele pode entrar no site pra ver a resposta.*

Moderador – Só pra me deixar bem claro, isso é tudo programação pro ano de 2004?

– *Pra 2004, isso...*

Moderador – Hoje só temos o excepcional, que é um fólico... o que tem hoje ali, na verdade?

– *Hoje, tem o institucional, tem o dicas de saúde, que são dicas que falam de coisas em geral, a parte de parcerias e os departamentos que o hospital tem: departamento de cardiologia, de obstetrícia, toda essa parte...*

Moderador – E se o paciente quiser saber, por exemplo, o boletim informativo de algum paciente... tá previsto alguma coisa nesse sentido?

– *Não tá, porque é proibido. Na verdade a lei médica proíbe isso, no prontuário você não pode divulgar nada a respeito do paciente, então não vai ter nada disso... tudo é focalizado a histórico de paciente, a nome de paciente que tá internado, não vai ter nada na internet.*

Moderador – bom, é uma questão legal na verdade.

– *É uma questão legal...*

Moderador – Bom, e tu trabalhando agora aqui, esse tempo, tem uma equipe de trabalho como tu falasse. Essas pessoas quando tu vai defender essa idéia da internet, elas tem uma aceitabilidade fácil de internet, as pessoas tem um conhecimento, elas tem o conhecimento da importância da internet ou do uso da internet?

– *Tem, tem todos porque todos utilizam a intranet, eles utilizam essa intranet com muito afinco... qualquer coisa aqui no hospital é feita, por exemplo, você vai fazer uma solicitação de compra é pela intranet, você vai fazer uma solicitação de manutenção no seu micro é pela intranet, você vai sair e folgar, você tem que colocar na intranet a sua folga... então as pessoas já utilizam o meio digital como forma de trabalho; então é bem tranquilo assim.*

Moderador – E só trabalha com público interno via intranet também?

– *Só via intranet, todos os funcionários do hospital, desde a faxineira até o superintendente, eles são obrigados a entrar na intranet todo o dia pra ver mensagens do departamento específico, pra solicitar, pra fazer as solicitações que eu falei agora a pouco, né... então todo mundo no hospital tem o conhecimento mínimo de internet, na verdade de meio digital, é obrigatório.*

Moderador – E vocês aqui, por exemplo, fazem algum trabalho ou institucional ou de propaganda de marketing na verdade dentro da intranet com esses funcionários, ou com essas pessoas envolvidas nessa extensão?

– *Tem, na verdade tem o sistema de mensagem que é utilizado esse sistema pelo SAC, então, pacientes que vieram pro hospital e elogiaram o hospital, isso é colocado na intranet e você recebe um e-mail a respeito... comunicados em geral são todos feitos via intranet, nada em papel.*

Moderador – Então, se algum cliente/paciente de vocês mandou um e-mail do site pra cá, elogiando ou agradecendo o trabalho é...

– *É passado pra todo o hospital, pra todos os departamentos; fora que assim, tem algumas coisas que são encaminhadas direto pra gerência, uma série de assuntos sigilosos e tal, mas a respeito de assuntos de SAC, de elogios, vai sempre pro hospital inteiro. Comunicado por exemplo, semana passada teve o coral, teve 4 apresentações de coral, isso só foi divulgado pela intranet... tem os murais do hospital, mas são utilizados mais pra informações gerais, cursos, essas coisas.*

Moderador – Então não existe resistência nenhuma por parte da diretoria?

– *Não.*

Moderador – A aceitação é...

– *A aceitação é 100% de todos os funcionários, diretoria e funcionários. Eles são obrigados a saber, a ter um conhecimento; e quem não tem o conhecimento, tem um treinamento na verdade... existe um treinamento com a equipe da informática, que eles ensinam como mexe na intranet, como liga o computador, toda essa parte.*

Moderador – E quando fosse apresentar o planejamento pra 2004, foi fácil os caras aceitarem, teve alguma discussão?

– *Não, foi tranquilo assim na verdade eu apresentei, eles deram carta branca; eu apresentei pras agências, aí tem um porém... aí eles planejaram de acordo com a possibilidade delas e agora o meu departamento de comunicação mais o depto. de informática mais o de qualidade a gente tá definindo, a gente definiu na verdade*

já as duas agências que foram selecionadas; e agora essas duas agências agora vão apresentar pra gente a proposta e vamos decidir qual vai ser a mais habilitada.

Moderador – Eu tenho 5 itens aqui que eu entrei como motivos ou seja, que tenham levado a empresa a entrar na internet... Eu tenho modernidade, a questão da concorrência, a questão financeira, foi a busca de eficiência ou se foi uma exigência do consumidor? Qual desses fatores você acha que levou mais o hospital a decidir por aplicar ou por entrar e começar a trabalhar com a internet.

– *Com certeza é a busca da eficiência. Por que? Porque o Hospital Santa Catarina a partir do ano que vem, na verdade esse ano já tá trabalhando uma categoria de qualidade que é a Joint Commission. E o que ela faz? Ela é americana, é um certificado que no Brasil só 5 instituições de saúde possuem esse certificado. Uma em São Paulo, uma em Porto Alegre, uma no Rio de Janeiro, uma na Bahia.*

Moderador – Seria tipo um ISO?

– *Um ISO 9000 pra área da saúde. E essa "Joint Commission" ela é toda, tem um livro e tal...e vocês que seguir a risca todos os passos que a "Joint Comition" aplica pra você; então la tem assim, desde atendimento ao paciente quando ele entra na recepção até a maneira que a informação é transmitida pro paciente e pro familiar ou mesmo pro público externo.*

– *E na "Joint Commission" ta inserido a parte de comunicação, a parte de internet, a parte de comunicação interna, prescrição, prontuário, digital, toda essa parte...*

Moderador – E eles mencionam alguns elementos, por exemplo, no site tem que ter?

– *Eu tenho que dar uma olhada, mas eu sei que é como é uma coisa grande a gente ta começando a estudar esse ano, né e 2005 é que vai ser avaliado o hospital, só em 2005.*

Mas os treinamentos, os estudos começaram agora em 2003 e os treinamentos em cada área vão começar em 2004, tá. Então, eu sei que ele fala da parte de comunicação, então que você tem que utilizar todos os meios de comunicação disponíveis pra mostrar o hospital, pra mostrar a parte de qualidade do hospital, a instituição como funciona...

Moderador – E o site previsto pro ano que vem, está tudo isso aí...

– *Vai entrar dentro da parte da "Joint Commission", então assim, deixar de ser um site institucional pra ser um site interativo também tá dentro do perfil de qualidade porque hoje em dia uma internet, um site na internet é institucional não é um site de qualidade; o site tem que interagir com o usuário; então, sabendo disso o hospital planejou pra ele interagir com o usuário.*

Moderador – E o que vocês colocaram especificamente pra essa interação? Além de dicas de saúde... por exemplo, como consumidor, como cliente na verdade...

– *No caso assim, tem essa parte de especialidade que ele vai receber informações sobre os médicos e sobre as áreas que vão tá sendo atualizadas do hospital, tem uma área de dicas de saúde que vai continuar mas atualmente só tem na internet e agora ele vai receber por e-mail, tem uma área de dúvidas frequentes onde ele vai poder enviar a dúvida dele e receber essa dúvida por e-mail, tem uma área de diagnóstico virtual que são pequenos testes então a pessoa vai lá e preenche, por exemplo eu tenho obesidade, tenho 1.60m, tenho 60kg e tenho 27anos, aí ele dá o ok e aí o sistema vai fazer o cálculo se a pessoa é obesa, se não é obesa e já vai dar o que ela tem que fazer...*

Moderador – Isso é legal?

– *Então consultar um médico, e qual o médico que ela tem que consultar que é um endocrinologista... aí o que ela vai fazer, de repente já entra lá em especialidades e já vê os médicos endocrinologistas que tem no hospital à disposição... então é uma coisa bem assim que o usuário vai poder ficar navegando pelo site e se informar a respeito de saúde; e além disso, ai tem uma área de acesso restrito que aí é dedicado aos médicos.*

Moderador – E pra botar novamente essas informações pro consumidor, vocês vão trabalhar outro mês off-line, pra poder informar que existe inclusive esse diagnóstico virtual aí; achei muito legal...

– *Isso, na verdade assim... quando o site entrar no ar, várias ações vão ser feitas, então vai ser feito um planejamento de assessoria de imprensa, então, tá divulgando por exemplo a reinauguração do site do hospital Santa Catarina, depois tá divulgando a área, de repente daqui a duas semanas, que a área de especialidades do HSC é uma área interativa, que ela é atualizada toda semana; de repente daqui a um mês tá falando desse diagnóstico virtual....então, dentro do site vai dar pra fazer várias ações específicas. Por exemplo, a parte de imprensa, da parte reliseng específicos pra tá divulgando pra mídia.*

Moderador – No caso essa eficiência que vocês voltaram tá baseado nessa...

– *Na "Joint Commission", isso...*

Moderador – Pra poder pegar isso na verdade, pra pegar essa...

– *Essa certificação.*

Moderador – Bom, a tua empresa acredita que realmente a internet ajuda mesmo nessa eficiência?

– *Ajuda com certeza, porque na verdade todas essas informações do hospital pro público vão estar no site; então só procedimento pra internação... hoje em dia já existe isso, mas ele vai estar mais completo, então, você*

tem uma pessoa internada e quais são as horas que você pode ver essa pessoa que ta internada; como você procede se quer, pra falar com o médico, ai vai ter toda essa parte.

Moderador – Eu to olhando aqui com medo que a minha fitinha acabe... tem. Eu to preocupado já, não quero perder nenhum detalhe dessa riqueza aqui...

Moderador – Então na verdade a empresa aqui acredita que realmente a internet vai se relacionar muito bem com o consumidor?

– *Com certeza. Na verdade a internet vai ser mais um meio de divulgação pro hospital, quer dizer, mesmo pros nossos parceiros a gente vai trabalhar encima; então vai ter uma área dedicada aos nossos parceiros onde eles vão poder...*

Moderador – Como é que funciona isso, dos parceiros?

– *A idéia, hoje em dia, você entra na área parcerias e aparece o nome dos parceiros que são aqui do hospital...*

Moderador – Ou seja, são clínicas?

– *São clínicas que existem dentro do hospital. Então por exemplo, a Unicardio, que é uma empresa especializada em cardiologia... são vinte e poucos médicos que trabalham na Unicardio e também trabalham no corpo clínico do hospital Santa Catarina; tem a Uroclínica que também é a mesma situação, que são aqui no hospital, são clínicos no hospital.*

Moderador – E como é que funciona essa parceria, por exemplo, uma autorização do marketing na internet dessas parcerias, como é que funciona? Eles patrocinam o site, ou...

– *A gente ainda ta fazendo essa parte de política de comunicação pra ver como é que a gente vai trabalhar com os parceiros. Atualmente a gente coloca eles só como informação mesmo e pronto, assim... mas é pro site, a idéia é ta, ter todo o endereço, claro, ter o endereço do site deles e ter as especialidades que eles trabalham.*

Moderador – E por exemplo, aqui o site ta na tela; se você olhar pra clínica, a Uroclínica por exemplo, se clica lá, vai ter um link e ela...

– *Vai ter um link pro site, no caso...*

Moderador – Vai ter pra um site da Uroclínica?

– *É, e vai ter claro, todas as informações no site do hospital... mas se a pessoa quiser entrar no site da Uroclínica vai poder, porque a maioria tem site... quem não tem ta fazendo pra também se especializar, eles sabem na verdade da importância, porque eles também usam a intranet, também tem esse conhecimento que a internet é um meio digital importante, um meio de comunicação...*

Moderador – E como é que essa parceria vem ajudar, por exemplo, a desenvolver esse site, ou a melhoria desse marketing da internet do hospital?

– *Na verdade assim, a gente vai querer fazer uma troca, então se tem por exemplo o endereço da Unicardio no site do hospital vai ter o endereço do hospital no site da Unicardio... isso já acontece atualmente, então é mais uma troca de informação mesmo...*

A pessoa ta no site da Unicardio, e quer saber mais sobre o hospital?... clica lá e entra e vai ter todas as informações...

Moderador – E com relação, por exemplo, a concorrência? Influenciou alguma coisa?

– *Não, aqui na região do Vale do Itajaí não... porque aqui a gente tem só 2 concorrentes diretos de hospital e o site deles é institucional; então não tem nada assim... ahh, de diferencial do nosso...*

Moderador – De ter que fazer alguma coisa por ter que barrar a concorrência?

– *Não, não existe isso.*

Moderador – Então vocês estão saindo na frente?

– *A gente ta saindo na frente até por causa dessa busca pela qualidade... então, todos os departamentos do hospital estão se adequando pra trabalhar " Joint Commissionion" , pra ter o certificado de qualidade.*

Moderador – E a decisão de pegar esse certificado da " Join Comition" , foi decisão da diretoria do hospital?

– *Foi decisão da diretoria do superintendente do hospital juntamente com os outros diretores e porque é um certificado que auxilia muito na prestação de serviço ao paciente.*

Moderador – E tu achas que essa contratação de pessoas especializadas pra trabalhar com a internet foi consequência disso?

– *Foi consequência disso, foi porque a gente precisa na verdade informar, e pra informar a gente sentiu necessidade de não estar trabalhando só com o papel, e porque não utilizar a mídia digital pra isso se ela é tão fácil, se ela gera economia, se ela gera rapidez. Então o hospital, a superintendência tem um foco bem dinâmico, bem moderno, sabendo das últimas novidades, até porque tem essa parte de treinamento que a gente ta sempre visitando outros hospitais e outras instituições; mesmo as instituições fora da área de saúde tem um relacionamento, uma troca de informações.*

Moderador – E tu falasse alguma coisa com relação a economia, como é que a internet hoje funcionaria na questão financeira pra empresa?

– *Eu acho que assim, primeiro por parte divulgação, porque se um cliente não conhece e vem a Blumenau e acontece alguma coisa e ele tem acesso a internet, ele pode procurar o hospital Santa Catarina e saber informações, ou de repente um turista, como Blumenau é praticamente uma cidade turística, Ocktoberfest... todo mundo se informa a respeito da ocktober, o que tem e o que não tem na cidade; vai digitar hospital Blumenau, vai aparecer hospital Santa Catarina... se ela visitar o concorrente, ela vai ver o que ele tem e se ela entrar no nosso site, ela vai ver que o nosso site é um site de qualidade, que tem todas as informações que ela precisa; se acontecer algum problema ela vai vir pro hospital, e o hospital só atende particulares e conveniados... a gente não atende o SUS, então a parte financeira vai ajudar muito.*

Moderador – Mercadologicamente seria uma economia de mídia?

– *É, pode ser isso, porque no caso do jornal, ele sai um dia e no outro dia não tem mais... quer dizer, a internet é uma mídia que ela tá sempre a disposição; é, rádio, normalmente o turista não ouve rádio...se a gente for pensar no turista. E no caso pro público de Blumenau mesmo, é o hospital Santa Catarina, a gente já tem uma imagem bem firmada no mercado; então, é mais uma manutenção da imagem, tá trabalhando com inovações do hospital e tudo isso...*

Moderador – Isso seria o item modernidade então?

– *Também, a gente pode juntar uma coisa...*

Moderador – Em algum momento vocês tiveram assim alguma reclamação, os consumidores exigiram, ligaram pro SAC aqui do hospital dizendo: Pô, vocês não tem nada na internet, vocês... o consumidor chegou a pedir, exigir...

– *Até o momento, claro, tem algumas áreas que as vezes não funcionam que vez ou outra a gente recebe... mas como o site ainda não tem muita divulgação, é, as pessoas entram mesmo pra dizer: Não acho o telefone na lista telefônica, tem acesso a internet mas pra procurar o telefone do hospital, e tá logo na primeira página...então nunca a gente teve nenhum problema.*

Moderador – O que tava fazendo assim, os contatos com as empresas, pra eu poder entrar na, pra pegar e fazer os contatos com as entrevistas...várias empresas, e foi muito suado conseguir encontrar o telefone na internet...

– *No caso assim, aqui do hospital, a quatro meses quando eu entrei o telefone também não tava na ... o telefone tava dentro de uma área que chama instituição, aí você descia até o final de instituição e não tá nem descrito...olha lá, informações complementares, aí você achava os dados do hospital. Quer dizer, numa área que até você achar informações complementares e telefone você já desistiu. E aí como eu tenho conhecimento de internet, foi a primeira coisa que eu fiz foi pedir pra eles botarem numa área fixa, e qualquer lugar do site que você entrar, o telefone tá ali tranqüilo, o telefone, fax e o e-mail.*

Moderador – E teve alguma reclamação a respeito do site, tens conhecimento?

– *Eu não tenho conhecimento, mas eu posso verificar pra ti e depois eu te passo...*

Moderador – Tá bom; então o consumidor na verdade que assim basicamente, muito pouco utilizam na verdade o...

– *Tem, eu acho que o número de acesso é 50 acessos por mês ...*

Moderador – Tem algum sistema de controle, não?

– *Tem um sistema porque o site tá no terra, então tem o sistema do terra...*

Moderador – Ah, tá, o provedor de vocês é o terra.

– *É, o provedor é o terra. E pelo que me informaram no mês passado tava 30 acessos por mês; quer dizer, não é nada, nada... se você for pensar nos funcionários do hospital, são 600 funcionários, então, é um absurdo. Então com essas ações a gente espera pelo menos ter uns 400 ou 500 acessos por mês.*

Moderador – Bom, mas o funcionário, tudo que eles querem tá na intranet?

– *É, os funcionários vão acabar não acessando o site... quem vai acessar é o público final mesmo; mas a idéia é o que tá gerando em torno de uns 500 acessos por mês pelo menos, né. Eu conheço site que tem acesso de 3000 por mês. Então, por semana na verdade. Daqui de Blumenau, que é o site da "Rivage".*

Moderador – Ah... imagina. É diferente, porque é o público diferente;

– *É, entra pra conseguir informação, mas na verdade a base é a mesma... os adolescente que entram no site da 'Rivage' pra conseguir informação de festas e pra ver as fofocar, então quer dizer, o público do hospital pode tá entrando pra ver a parte de dicas de saúde, pra tá consultando a respeito... porque a gente sempre tem toda semana tem informação sobre saúde, né.*

Moderador – Então podemos chegar a conclusão que o público alvo então, o público de Blumenau, da região, ou o público em geral não tem conhecimento do site?

– *Não tem;*

Moderador – E essas ações vão ser feitas agora pra 2004 pra isso...

– *Vão ser feitas pra divulgar isso... e pra trabalhar.*

Moderador – Legal; Eu acho que mais algum fator que levou, que nós não comentamos aqui, que tenha levado a empresa a entrar a partir pra internet, além da questão do “ Joint Commission” .

– *Tem a questão da modernidade, de estar mudando mesmo a cara do site, porque essa cara ta bem antiga. E ta atualizando informações mesmo, porque atualmente ta bem difícil de trabalhar a informação no site, não tem a área específica, a gente quer criar uma área de qualidade e não tem espaço;*

Moderador – E o que seria essa área de qualidade?

– *Qualidade seria, vai falar na verdade sobre os procedimentos de qualidade que o hospital utiliza pra atender o paciente e a família.*

Moderador – Ou seja, a questão da segurança, na hora, no procedimento...

– *Na segurança de trabalho, isso, no procedimento de atendimento, no procedimento cirúrgico; é, mesmo a parte de 5S que é aplicada aqui no hospital... a gente ta divulgando mesmo informações do hospital pra ta contribuindo pros pacientes.*

Moderador – É que na verdade, vai trabalhar com um CRM on-line.

– *Isso mesmo, é um CRM on-line; claro um comecinho de CRM, né. Mas é.*

Moderador – O teu projeto é mais ambicioso?

– *É ambicioso, é ta tornando o site uma referência na área de saúde, primeiro catarinense e depois brasileira na área de saúde.*

Moderador – Então nesse primeiro momento vai ser colocado aqueles itens citados anteriormente e mas tem um plano...

– *É, tem um plano muito maior que é não ta só focalizado na região de Itajaí, mas claro que tem que começar pequeno pra ir aperfeiçoando aos poucos.*

Moderador – Tens idéia de qual é o tamanho que vocês querem chegar pelo menos em dois ou três anos ou em quanto tempo...

– *Tenho. Na verdade é assim, de estar tornando o site uma referência, a referência da área de saúde. Então o médico quer saber informação de um determinado procedimento cirúrgico que foi lançado nos Estados Unidos na área de cardiologia e ta sendo aplicado no Brasil pela primeira vez... vai ter informação no site do Hospital Santa Catarina, sobre essa parte de procedimento cardiológico, entendeu? E como ele deve proceder, como não deve; como é a operação como não é. De repente um vídeo a respeito disso.*

Moderador – Isso para o médico.

– *Isso pro médico no caso. Pro paciente a gente tem que pensar; Vendo agora, o que a gente pode fazer, de repente, um diagnóstico on line. Hoje não pode porque tem a parte de legislação e ta tudo proibido, mas com a interação da internet a gente pode ta utilizando isso.*

Moderador – Ou seja, na internet você pode fazer isso?

– *Você pode fazer isso, é uma idéia...de repente daqui a 4 anos a gente pode fazer um diagnóstico on line com uma web can pro paciente e com o médico vai fazendo essa troca de informações. Claro que nunca vai substituir o atendimento pessoal, quer dizer, a parte clínica, você ta indo no seu médico. Mas de repente um conselho, daqueles que a gente liga pro médico e diz: Doutor, eu to com dor de cabeça, to passando mal, o que eu tomo pra enjoô. Pronto, isso é uma dica bem interessante. Ou, eu comi alguma coisa, um camarão e não me fez bem...o que eu tomo pra enjoô? Ai o médico vai lá e fala, tu vai la e toma isso pra enjoô...*

Moderador – E os médicos estão preparados pra isso? Por que eles já tem um certo grau de dificuldade pra poder atender os pacientes que eles já tem, e dedicar ainda um tempo pra internet pra fazer isso? Não é uma preocupação?

– *Pois é, é uma coisa assim que a gente vai ta trabalhando daqui a 4 anos, 6 anos; então, a gente só vai ver daqui a 4 anos, como é que o mercado ta... é tudo um prognóstico do que se pode fazer na internet; não que a gente vá utilizar isso no site do hospital.*

Moderador – Então é uma ferramenta que veio pra ficar e se desenvolver...

– *Pra se desenvolver, então digamos que daqui a 4 anos à sites em outros países que estejam utilizando isso... se ta utilizando e ta ok, 100% por que a gente não utilizar aqui no hospital, não é?*

Moderador – Sim.

– *Tudo vai depender de como o mercado vai reagir a respeito disso; a gente também não tem idéia de lançar nenhum serviço na área médica, até porque isso demanda toda a parte de lei, não tem como.*

Moderador – E pra fazer isso tudo, esse planejamento agora por exemplo, hoje não tem muito o que falar porque ta institucional; Mas nesse futuro, se te baseares em alguma outra empresa ou algum outro software, uma empresa americana ou um hospital americano e fizeram uma adaptação no site de vocês?

– *Assim, algumas idéias foram dadas pelo superintendente do hospital, que ele visitou o hospital Jonhy Hopkins, que é um hospital famoso nos Estados Unidos, e eu pesquisei alguns hospitais lá de SP, a instituição... tem alguns hospitais bem famosos que eu olhei no site... mas faz tanto tempo que...*

Moderador – Tem o Hospital do Coração, tem a Beneficência Portuguesa...

– *A Beneficência Portuguesa, tem o hospital São Luis também que eu pesquisei...tem o Albert Eisten, o site do Albert Eisten é bem legal também.*

Moderador – Mas por exemplo assim, o “Hopplings”, o americano, o Sr. ... trouxe o que, ele trouxe uma ~~idéia~~ *idéia* que ele viu num *site* lá pra adaptar aqui?...

– *É, ele visitou o hospital Jonhy Hoppkin e aí nessa visita ele conheceu todas as áreas do hospital, desde a área de enfermagem, até a área de comunicação, a área de internet, então as idéias vieram meio prontas... a parte de fórum é a parte que veio de lá, né.*

Moderador – Podes me dar um exemplo? O que foi visto, que veio de lá e foi encaixado aqui...

– *O Fórum pros médicos que é uma coisa bastante utilizada, a parte de troca de arquivos com os médicos também, então, troca de pesquisas, é a parte de dúvidas, médicos tirar dúvidas com outros médicos... toda essa parte foi retirada de lá.*

Moderador – Seria basicamente, o fórum, vocês chamam, seria uma intranet também?

– *Na verdade é um fórum, porque a gente não pode trabalhar com a intranet porque a intranet tem promoções de dentro do hospital e isso não vai ter, vai ter informações só externas, então é um fórum mesmo... é uma área de acesso restrito do hospital*

Moderador – E isso tá previsto pra 2004?

– *Tá previsto pra 2004.*

Moderador – E como, por exemplo, o consumidor final como o paciente tiver alguma idéia de lá que foi adaptada também?

– *Não...assim se veio ele ouviu e acatou e não comentou comigo.*

Moderador – Então o fórum ele viu que acontece lá, ele só mencionou e vocês desenvolveram aqui a idéia ou a questão de *software*, e fizeram uma adaptação.

– *Não, na verdade quando eu pedi o planejamento pra essas empresas elas já tem o software desenvolvido, então eu só pedi como é feito e a parte de valores.*

Moderador – Então na verdade tu desses a idéia, que precisa um fórum pros médicos pra colocar lá e eles fizeram...

– *Um fórum fechado pro médico, que o médico vai poder inserir o tema do fórum e tem um administrador que poder excluir esse tema se for necessário, um editor e tal... e aí essas empresas passaram pra gente a proposta.*

Moderador – Então a idéia é fazer de fora, mas todo o restante ser feito aqui.

– *O fórum na verdade ele já existe aqui no Brasil; tem a associação dos médicos, o site da associação tem um fórum que funciona muito bem. Então na verdade foi uma troca de informação mesmo. Ah, vamos colocar um fórum; ahh, a Jonhy Hopplings também tem um fórum e funciona. Tudo bem então também vamos colocar... Por exemplo, o chat, ele não foi colocado.*

Moderador – Por que?

– *Porque o médico não tem tempo pra ficar conversando, não é uma coisa interessante. Até tem outros hospitais que tem, mas a gente sabe que não é interessante, que não vingaria. Porque assim, fora que o médico numa hora de lazer pode tá entrando e discutindo e tal, e chat não, ele tem que parar o trabalho pra discutir... então a gente não colocou.*

Moderador – Então, na verdade, não poderia aconselhar que seria uma adaptação de uma idéia? Estrangeira...

– *Não, é uma idéia que já existe no Brasil e que existe fora, e a gente resolveu colocar.*

Moderador – E pra isso aqui foi desenvolvido algum *software* específico pra vocês?

– *Não, porque...*

Moderador – Já é tudo que existe no mercado?

– *Não porque isso já existe no mercado, então tem assim, a única coisa nova que vai ser desenvolvido vai ser a parte do diagnóstico virtual, que aí é um sistema que vai ter série de pontuação, aquele negócio de 1.60m, 60kg, e 25... tem que fazer um cálculo.*

Moderador – Isso aí, vocês já viram em outro *site* também, ou é novo.

– *Já vi em outro site, da concorrência por acaso...*

Risos.

Moderador – Mas eu achei muito legal isso aí.

– *É, muito legal... a concorrência tem 2. Depois que ficar pronto o primeiro, aí no caso o departamento de comunicação vai tá pesquisando junto aos médicos todos os diagnósticos que a gente vai poder inserir... Até porque são os sistemas são desenvolvidos especificadamente pra isso.*

Moderador – Então, pelo menos esse monte de ferramentas que nós listamos até agora, o CRM com certeza vocês vão usar, inclusive nós temos o diagnóstico virtual, nós temos dicas de saúde, dúvidas freqüentes... então isso é o que vocês vão fazer agora em CRM.

– *Isso, e pro futuro, se no caso uma ferramenta de CRM bem aplicada, vai ser o atendimento on-line; que a idéia é juntar o SAC que já tem no hospital, mas o SAC atendendo digital também; então tendo um chat com o paciente... mas isso daqui uns 2 anos, eu acho.*

Moderador – E propaganda, vocês pensam em alguma coisa? Além de divulgação aqui na região do off-line, o que vocês tem planejado?

– *Além do off-line?*

Moderador – Hoje vocês tem, só o site do hospital em site de busca... além disso, pra divulgação do site?

– *A gente vai fazer um planejamento de digital de e-mail, junto ao corpo clínico do hospital pra gente tá comprando uma mala direta de médicos catarinense, brasileiros ou do sul do país pra divulgar o site e tá trabalhando com os clientes... como vai ter uma área de cadastro no site e vai ter um cadastro segmentado, ou você é cliente, ou é paciente ou você é medico ou é estudante de medicina ou é imprensa e a gente vai tá podendo trabalhar daqui uns 6 meses...*

Moderador – E pra trabalhar a divulgação do site vai ser consequência dentro do hospital.

Moderador – Bom, relações públicas podemos incluir dentro do CRM basicamente né.

– *Sim, só essas ações... na verdade, imprensa por exemplo, vai ter uma área pra imprensa se cadastrar e eu vou poder tá enviando meus releases automaticamente pra imprensa, né.*

Moderador – E vocês já fazem alguma hoje, e a imprensa?

– *Via digital, toda essa parte de assessoria de imprensa é feita por e-mail, a divulgação, mas tem o suporte via fax e telefone também. Não dá pra ficar enviando só por e-mail porque o mercado ainda não comporta.*

Moderador – basicamente usam a assessoria de imprensa como uma maneira ali pra divulgar o site ali.

Bom, promoção vocês não vão ter né... fazer promoção de interne um e ganhe uma cama.

– *Não, mais congresso, palestras de dentro do hospital... de repente a gente pode considerar não como promoção mas como uma atividade... de repente, dia da AIDS dia 1º de dezembro que teve um teatro, tá divulgando pra comunidade de Blumenau tá vindo ao hospital e assistindo a peça de teatro; o nosso coral também. Então, além das coletas, as atividades internas que são pro público também.*

Moderador – Interfere agora nessas épocas de final de ano e tudo mais, fizeram alguma coisa?

– *Fizemos o congresso catarinense de cardiologia que teve e as fotos estão na internet agora, então foi aquilo que eu falei no começo, foi divulgado boca-a-boca; mas do coral não.*

Moderador – As fotos, assim, tem um local específico no site.

– *Tem, ele abre no ... na verdade acessa no www.hsc.com.br e aí aparece as fotos do congresso, e aparece próxima...*

Moderador – E vocês não utilizaram alguma outra forma de banner, assim por diante, ou só essa aqui.

– *Na verdade tem esse banner fixo da Unicardio que é um parceiro nosso, e aqui eu chamo de cross banner que é um banner interno do hospital, não é de uma empresa externa; então um diagnóstico de imagem que existe no hospital e tem essas promoções no cdi.*

Moderador – E aquele “fococas” vocês utilizaram só uma vez, ou utilizam com freqüência.

– *Não, a gente utiliza com freqüência; tem sempre alguma coisa diferente pra divulgar do hospital e a gente entra com freqüência.*

Moderador – Usa como um meio de comunicação?

– *Até porque é uma coisa bem leve, assim... esse fococas, a gente procura fazer fococas leves pra não dar tempo da pessoa fechar, quer dizer, ela já vê a primeira página... não tem como fugir.*

Moderador – Ótimo, a questão do orçamento eu já perguntei pra ti, do percentual mais ou menos, a previsão. Perguntei se alguma empresa que serviu como modelo pra implantação de vocês, e pegaram a idéia de um e de outro, mas o básico é daqui.

– *O básico é da minha experiência, que eu tenho 5 anos conhecendo, ah, feeling mesmo de tá sabendo que o chat não é bom pros médicos mas o fórum é, entendeu? Eu tenho de repente um conhecimento o que é importante pra esse público e o que não é ... até pra gente pesquisar mesmo, até porque a gente sabe que médico é muito ocupado.*

Moderador – E vocês tiveram alguma experiência assim, meio traumática na internet, por exemplo? Porque tem empresas que as vezes acaba até querendo sair fora, né.

– *Aqui. Não porque assim, o primeiro site foi bem sucedido, a empresa que a gente contratou foi tranqüila. Claro que tem umas áreas que não funciona atualmente, como 'envie flores', não existe; mas o hospital acabou deixando de lado porque não é uma coisa importante no momento.*

Moderador – Não é importante, mas é importante.

– *É importante agora, mas a dois anos atrás não era.*

Moderador – E por exemplo, assim envie flores é pra pacientes.

– *Na verdade agora, ele foi excluído e vai ser envie um cartão digital.*

Moderador – Porque enviar flores também pro paciente ele não tem acesso no quarto, né. Isso seria quando ele tivesse em casa?

– *É complicado até porque, você vai enviar flores pra quem, né... até deixa eu me corrigir, essa parte de 'envie flores' nem de 'envie cartão', porque você, pros pacientes internos não vai ter, não existe isso... porque você não pode informar o paciente que ta internado no hospital. Na verdade eu vou enviar um cartão do hospital pro e-mail pessoal da pessoa, isso que vai existir.*

Moderador – Por exemplo, pra aniversário ou alguma coisa, ou boas melhoras...

– *Isso, você envia 'boas melhoras' e com o logotipo do hospital, mas pro e-mail pessoal da pessoa; não pra dentro do hospital porque isso é proibido;*

Moderador – Eu tentei fechar tudo o que eu gostaria. Tem alguma informação, por exemplo, que tu achas importante mencionar, ou o que vocês vão fazer?

– *Eu acho que a própria iniciativa do hospital estar mudando; de estar tirando o site do ar institucional, substituindo por outro que vai ter uma comunicação mais próxima com os clientes e com os médicos, já é um ponto a se destacar porque a execução pode ser muito positiva como pode também ser negativa. Claro que todo o estudo que foi feito é pra ser positiva e vai ser positiva, mas é que a comunicação mais próxima faz com que a gente tenha informações sobre o atendimento do hospital, vai facilitar muito o trabalho do SAC, então o sac vai poder se basear no 'fale conosco' que a gente vai receber pra saber sobre a parte do hospital; e o próprio fornecimento de informações sobre o Santa Catarina, as novidades, o informativo que a gente tem uma revista bimestral, vai ta aqui todos os meses.*

Moderador – Vai colocar a revista on-line também?

– *Também. E vai ter o bed informe que vai ser um formativo interno pros médicos do hospital que também vai ta na área restrita, só pro corpo clínico e pra todos os médicos que forem acessar a área restrita. Tem o informativo do RH que de repente também pode ta no...*

Moderador – E intranet hoje na verdade, ela trabalho hoje só com a intenção de operacionalização? Ou ela tem alguma outra...

– *A intranet, a gente tem 2 intranet dentro do hospital. Uma que se chama sistema Cavi... que é o sistema de prontuário on line de prescrição, então o médico vai fazer uma prescrição pro paciente e ele tem que fazer on line. A enfermeira vai receber a prescrição ela dá baixa na prescrição on line. Solicitação de material cirúrgico, solicitação de compras é tudo feita por esse sistema. Paralelo a isso, tem a intranet do hospital que são informações de treinamento. Então assim, tem notícias do hospital, notícias institucionais e tem a parte de qualidade, e tem todos os setores que são os treinamentos 5S. então o setor de administração tem a planta do ambiente, tem a parte de recepção de adm. e também todo o organograma do hospital. E ai, se eu cliço em berçário, tem o ambiente e tem as rotinas do berçário; e a rotina no caso de emergências, como é que funciona quando chega; a rotina de material de enfermagem.*

Moderador – Então vocês tem um controle administrativo?

– *Isso. A intranet do hospital ela funciona pra Joint Commission, porque ela já exige que todo o procedimento do hospital seja padrão, então se a enfermeira das 7hs da manhã ela aja de acordo com a enfermeira das 8hs da noite vai agir. O procedimento...*

Moderador – Então essa intranet ela já está, e ela veio com o objetivo de entrar dentro das normas da Joint Comition.

– *Na verdade a intranet ela existe faz tempo esse procedimento, ele vem sendo abastecido a 1 ano, mas agora com a Joint Commission é obrigatório ter os procedimentos em algum lugar e o lugar que a gente escolheu foi a intranet. Então todos os...*

Moderador – Mas a intranet não foi exigência deles, vocês que optaram por isso?

– *Isso, a gente optou porque você vai fazer um procedimento e deixar um monte de folhas jogado dentro do armário? Não funciona, primeiro ocupa espaço, depois economia, depois não tem limpeza. Na intranet o que vai acontecer...essa padronização, ela ta sendo abastecido a intranet e as pessoas elas já estão começando a estudar. No inicio de 2004 elas vão começar a ser treinadas pra no começo de 2005 elas serem avaliadas. Então o funcionário ou o colaborador que não tiver treinado/estudado/de acordo, automaticamente vai ser desligado do hospital porque não vai estar dentro do nosso padrão de qualidade.*

Moderador – Então hoje ele só ta em caráter experimental? Ou já ta funcionando?

– *Não, hoje ele já funcionando desde o começo desse ano. Esse folha de gasto do berçário, é etiqueta, farmácia A, tem toda a parte de estoque... você preenche, ai você imprime.*

– *Aqui tem uma coisa bem legal, procedimentos de amputação... então aqui tem todo o procedimento de amputação; Pela Joint Commission é obrigatório, eles tem um procedimento, uma padronização dada e aí a gente optou por colocar fotos. E a gente optou por colocar fotos pra ilustrar e pro médico saber como funciona.*

– *Por exemplo, esse soro aqui, em todas as cirurgias ele vai tá no mesmo lugar, esse aparelho aqui a mesma coisa.*

Moderador – Então serve como treinamento também?

– *Isso, tudo que tem cirúrgico, procedimento de parto, todos vão ter que ser seguidos e igual.*

Moderador – Tem alguma coisa que eu deixei de perguntar?

– *Não, eu acho que a gente falou de tudo.*

Moderador – Então tá jóia, eu vou desligar o meu aparelho...

ENCERRAMENTO

APÊNDICE G – Entrevista (E6)

INTELBRAS Transcrição

ENTREVISTADOR: VENILTON
ENTREVISTADO: INTELBRAS – Sr Alexandre Garcia
LOCAL: São José – SC

INÍCIO DA FITA 01 – LADO A

APRESENTAÇÃO

Moderador – Quando a empresa ela desenvolve um algum planejamento estratégico, ela desenvolve estratégias mercadológicas de como bater a concorrência e como vai atingir o seu consumidor. Isso ela faz tanto no tradicional e como ela pode fazer dentro da internet, isso é uma realidade que se faz hoje dentro das empresas. Então a minha pergunta a pesquisa seria se a Intelbras dentro do planejamento estratégico dela, ela considerou a ferramenta internet ou marketing *on-line* uma forma estratégica de atingir o consumidor ou atingir o seu concorrente, ou foi pensado, foi planejado isso?

– *A intenção do nosso site na realidade, foi criado, quando eu entrei aqui a 5 anos atrás ele tava sendo criado. E ele vem sendo modelado e tal, e hoje a gente vê que o modelo que a gente tem não é a cara da realidade da Intelbras, não reflete a tecnologia que a empresa tem em relação ao que tem lá no site. Então, o que tá sendo feito: tá sendo contratado uma empresa que vai fazer um site, esquecendo o que tem lá, sendo criado tudo novamente, tentando refletir a imagem de uma empresa com tecnologia, que seria a Intelbras.*

Moderador – No caso a Outplan vai fazer?

– *É, tá em processo de cotação, tá; Então, a gente quer fazer uma coisa que, de repente é o que tu falou assim, a gente não tinha a noção de que a empresa era tão grande. Ou então não vender a imagem não só do tamanho, mas vender a imagem que a empresa tem tanta tecnologia agregada, né. E nós somos os melhores, e de repente entrar no site e dizer, Poxa, a Intelbras realmente é a melhor. E hoje o nosso site não reflete, então é um site de uma empresa.*

Moderador – E vocês vão, essa decisão de fazer isso no site, foi pensado estrategicamente, pensando na frente ou é porque sentiram essa necessidade?

– *Ela tá dentro do plano de marketing pra 2004. Ela é uma das premissas, e como a gente também tá expandindo a área de exportação a gente tá sentindo essa necessidade. Por que hoje se fala em Intelbras no Brasil, e como a gente detém aí setenta e poucos por cento aí no mercado, é fácil de tu vender. Olha eu sou o melhor, e tu tem o produto, mais avançado tecnologicamente, e mais estrutura de pós-venda, te dou garantia te dou assistência. Só que tu vender isso lá fora, tu vai ser só a Intelbras, aí o cara vai dizer tudo bem e daí. Então tu vai dizer, acessa o meu site e vai ver ali a outra parte...*

Moderador – Então, nesse orçamento de marketing vocês separaram uma cota x pra trabalhar na internet?

– *Sim, na internet.*

Moderador – Tens idéia de quanto mais ou menos o percentual?

– *Não tenho. E a gente tem o site Intelbras.com e nós temos o ambiente na internet que a Intelbras trabalha que é o witbic, não sei se tá informado?*

Moderador – Sim, sim.

– *Então nós temos 34 representantes, como gerente regional. E o que é o gerente regional? Ele tem um escritório nas grandes capitais do Brasil, vou pegar um exemplo de São Paulo, então ele tem um escritório lá e ele tem uma estrutura que gerencia toda uma carteira de clientes da região de SP. Então ele vai no cliente e negocia o pedido e tal e ele se comunica com a Intelbras via escritório pela internet.*

Moderador – Isso seria uma extranet ou intranet?

– *É, não é uma intranet...*

Moderador – É uma extranet, ele emite o pedido e entra no sistema *on-line*?

– *É, ele emite o pedido, e aí tem todo o histórico do cliente lá, ele tem informações do contas a pagar pra ver se o cara tá em débito ou não, se ele tem pontualidade, quando ele tá em atraso, ele tem o histórico todo do cliente. Então quando ele sai pra ir numa venda dessa, ele acessa o sistema e verifica tudo o que o cara tem,*

tudo o que o cara compra, esse cliente sempre comprou esse produto x, opa, nesse mês ele baixou vamos ver o por que, vamos atacar esse produto. Ele tem o histórico todo do cara na internet.

Moderador – Isso em nível mais administrativo na verdade, um trabalho *on-line* administrativo?

– *É.*

Moderador – E por exemplo, com os clientes que vocês tem lá, falar com os clientes?

– *Clientes eu tenho uma liberação, eu forneço uma senha, eles me mandam uma solicitação eu forneço uma nova senha e ele entra e aí ele tem o histórico da vida dele; então ele pode consultar, poxa eu quero saber o que eu tenho de títulos em abertos hoje, ele entra e vê o relatório e os títulos que vão vencer daqui a dez dias, então ele pode programar o caixa dele em relação a isso. Eu tenho a tabela de preços lá, os produtos que ele compra tão lá, então eu tenho o histórico dele; e quando ele se loga, ele direciona já pra categoria do cliente. Então é bem particular mesmo. O que tem lá é o dele.*

Moderador – E vocês aproveitam esse relacionamento de *login* que ele tem pra mandar informações sobre novos produtos, a respeito de uma promoção?

– *A gente coloca através do pop up, promoção. Esse ano a gente não fez muito isso ta. Teve um marketing mais de relacionamento presente, não de via internet. Fez muitos eventos com eles, chamando esse clientes, ta... mais uma proximidade. Mas a gente usa pra lançar um pacote; O pacote tal comprando essa configuração, ou chamando a atenção dele pra produtos, a solução de correio de votos, por exemplo, muito interessante ligar numa central digital, a gente chama atenção para a solução e não pra vender preços; a Intelbras tenta vender a solução, a tecnologia. Então a gente tenta divulgar produtos que estão em baixa.*

Moderador – Isso basicamente através de contato, *e-mails* ou alguma coisa nesse sentido?

– *A gente manda e-mails também, mas é mais contato.*

Moderador – E o consumidor final, basicamente vocês não trabalham?

– *Não trabalha.*

Moderador – O trabalho que a Intelbras faz, o trabalho via internet, seria o trabalho com B2B, com intermediários?

– *Com intermediários. A Intelbras ela fala com a rede de revendas e a rede de revendas fala com o consumidor final.*

Moderador – E com relação a essa nova colocação do novo *site*, vocês estão pensando no consumidor final ou pensando no consumidor que é o intermediário?

– *Nós estamos pensando na nossa cadeira. A gente tem até algumas idéias de colocar alguma coisa pra chamar atenção... porque basicamente o consumidor que entra lá no nosso site é o consumidor final. Tem algumas chamadas que vão tentar levar pro produtos e se ele tiver interesse de comprar, tem aquele clique aqui, e vai pra algum lugar que a gente consiga pegar.*

Moderador – Da própria empresa ou algum...

– *É, a idéia é tentar pegar pelo servidor, eu não sei ainda como é que a gente via filtrar...*

Moderador – Ta em desenvolvimento, né?

– *É. Mas a idéia é tipo assim... que tenha alguma coisa que me diga que ele ta na região do escritório do fulano de tal e ai direciona pra lá. Porque ai o nosso gerente sabe que esse produto aqui mais próximo desse revendedor final é tal e ai ele direciona pra revenda. A concentração do trabalho é no gerente. O gerente é resp. pela região, então a gente tenta deslocar tudo pro gerente. Ele é o braço da Intelbras lá. Apesar de que é um terceirizado, mas a gente trata como se fosse uma extensão da Intelbras.*

Moderador – E isso é plano pro ano que vem, pra 2004?

– *O Site.*

Moderador – *É*, o *site* e essa sistema do relacionamento com esse consumidor que encaminha...

– *Ele vai ta também no site, hoje o nosso site ele funciona, mas não atende o que a gente tem de necessidade, ele tem sido adaptado e sabe que tu começa de um jeito meio torto pra te adaptar...*

Moderador – O que aconteceu de específico assim pra?

– *Ele é um site muito. Por exemplo, a gente tem um contrato de manutenção dele e eu não posso ir lá hoje 'eu Alexandre do Marketing' e colocar uma informação. Eu tenho que fazer uma solicitação pra que seja programado isso. Então a gente quer um site assim, aberto pra área de marketing. Se eu tiver um espaço la em aberto, eu entro la e escrevo o que eu quero. Nesse mês eu quero comentar uma venda de um produto que vem caindo; então eu mesmo vou la e crio um texto eu crio a chamada e coloco. Pra gente não perder tempo. Porque o site que a gente tem hoje, a gente perde muito tempo. Vai pra agência, a agência faz isso, vai pra...*

Moderador – Quem é a agência de vocês?

– *É a Fórmula.*

Moderador – E quem gerencia o *site*?

– *A área de comunicação.*

Moderador – Aqui da Intelbras?

– *É.*

Moderador – E essa é uma área de comunicação que faz todo aquele sistema?

– *E quando é pra falar sobre o produto, o que a área de comunicação faz, ela faz uma chamada para o produto e a parte técnica de como funciona, o que precisa pra ligar o produto cai pra nós que somos o marketing de produto; nós somos os especialistas do produto.*

Moderador – Daí só pra passar as informações que eles solicitam?

– *É, por exemplo, vamos ter uma chamada de uma central x, então a área de comunicação faz a chamada como ela acha que deve ser o texto e tal e quando cai na parte de solução, o que esse produto oferece para o cliente, o que o cliente vai precisar, ai cai pra nós. Nós trabalhamos em equipe ali.*

Moderador – Mas quem dá a largada inicial pra dizer que precisa da central?

– *Ai é a comunicação. Não, depende. Pode vir do diretor, do comitê.*

Moderador – Então, vocês tem um departamento de marketing e de comunicação? Vocês trabalham em conjunto, porém, em departamentos separados.

– *Separados, distintas.*

Moderador – Então as necessidades que vocês tem de comunicação, ou alguma informação no site, o pessoal da comunicação é que desenvolve esse trabalho?

– *Certo.*

Moderador – E eles mandam pra agência, e a agência faz ou eles fazem?

– *A agência faz, as vezes a gente faz interno... depende o que. Quando é uma chamada a gente faz e já dispara; mas quando é uma promoção muito maior ai a gente recorre à agência.*

Moderador – Faz muito tempo que vocês estão trabalhando com a internet? A idéia.

– *Eu to aqui a 5 anos, quando eu cheguei aqui já tava sendo, o site já existia.*

Moderador – E o b2b?

– *Esse tem três anos e pouco.*

– *Eu fiz a implantação dele. Porque quando o b2bi entrou, eu era da área comercial, eu não era do marketing, então eu auxiliei ali a parte de transferência do banco antigo pra como a gente ia querer o b2bi; então ele foi feito praticamente pela área comercial e eu trabalhava ali.*

Moderador – E vocês funcionam só, o cara tem que ter um login pra poder entrar, ou o cliente?

– *Isso.*

Moderador – E como vocês conseguiram essa relação pra conseguir essa confiabilidade pra entrar. Porque vocês já tem um histórico com ele, ou é ele que solicita ou vocês que solicitam?

– *Esse cara que tem login la, já é cliente ativo da nossa carteira; então eu tenho toda a documentação dele aqui, todo um histórico dele já pra ele comprar de mim eu já sei a vida dele inteira, então ele não tem o que esconder de mim. Então ele pede, eu quero ver isso, eu quero uma tabela de preço, eu quero uma informação de como eu to no financeiro aí...e não tem porque eu passar isso por telefone;*

Moderador – E tem acesso por exemplo a estoque de vocês também, tem algum produto?

– *Não, informações dele, só dele.*

Moderador – Da empresa, cabe a vocês, mandam pra ele?

– *A gente não fornece esse tipo de informação, se tenho no estoque ou não.*

Moderador – É o teu gerente?

– *Eu trabalho com prazo de entrega.*

Moderador – Mas os produtos, daí então?

– *O gerente sabe.*

Moderador – Mas os teus produtos pra ele tu manda informação através de e-mail ou ele acessa o?

– *Informações do produto eu mando o que ele quiser... inclusive lá no b2b com a senha dele, eu tenho la apresentações de produtos com down loud, ele entra lá e baixa. Informações comerciais, o que esse produto gera pro consumidor final como soluções.*

Moderador – E pro consumidor final que entra página de vocês, ele tem essa informação la também a respeito do produto?

– *Não, a respeito do produto tem o superficial, não entra muito em detalhes técnicos porque é muito fácil falar de uma revenda, que a revenda tem que usar a placa xyz e o cara já capta o que ele...*

Moderador – a concentração de vocês é no intermediário. Basicamente estão lá como institucional?

– *O site é ta institucional e tem os produtos, mas não tem o detalhamento técnico. Tem lá que o telefone sem fio tem clica fotos e funcionalidades que ele tem, memória e tal, mas não entra muito a fundo. E ai tem a história de comprar, clique aqui. Hoje tem isso lá só que direciona tudo pra cá no e-mail nosso, cai tudo aqui. E a gente quer ver se coloca um negócio mais organizado.*

Moderador – E é muita demanda de consumidor final?

– *Não.*

Moderador – Vocês, tem um controle desse sistema todo que são consumidores intermediários e basicamente esses que são os teus clientes?

– *Isso, eu tenho o controle.*

Moderador – E estrategicamente, esse tipo de processo, ele foi pensado só agora ou pensasse estrategicamente, no nosso plano de marketing vai entrar agora ou veio acontecendo? Foi acontecendo na medida da necessidade da empresa ou foi planejado...

– *Na medida da necessidade.*

Moderador – E não foi formalmente colocado num planejamento, ahh, pra 2004 como agora foi feito?

– *É, eu acho que a internet, ela veio acontecendo, na evoluir, não só na Intelbras. Todo mundo quer botar a sua foto na internet, só que talvez a 5 anos atrás colocou no anseio de colocar, colocou de certa maneira e hoje a gente vê que a foto não devia ser aquela, devia ser outra. A foto da Intelbras, ela tem que vender aquilo que te chamou atenção assim, pô eu não sabia que a Intelbras era assim tão grande. E a gente quer vender assim, poxa, eu não sabia que a Intelbras tem tanta tecnologia, tem tanto desenvolvimento assim.*

Moderador – Isso institucionalmente?

– *É, vender o institucional, mas vender algo que quando um cliente que não conhece o nome Intelbras e entre no site, fique impactado com o que a gente é na verdade.*

Moderador – Mas o b2b foi planejado?

– *Foi, o b2b na verdade é uma ferramenta de relacionamento com o escritório com o gerente regional e com o cliente agora; na verdade essa fase do cliente ta sendo...*

Moderador – Vai ser implantada agora?

– *Na verdade ela já está implantada, mas ela não foi pensada no começo. O b2b foi criado pra enviar pedidos e tirar relatórios estatísticos. Então é isso que eu tinha lá dentro.*

Moderador – E essa relação começou a partir de quando?

– *Eu acho que um ano depois que a gente começou a trabalhar, que o b2b começou a rodar 100%, começou a...*

Moderador – Isso quando, em 99/ 98/ 2000?

– *Em 2000 a gente implantou, lá em meados de 2000 a gente começou a olhar também o cliente. Agora ta funcionando redondinho.*

Moderador – E essa experiência que vocês tiveram com relação a isso foi muito frustrante?

– *No inicio foi. Quando realmente, a gente tinha um programa off line que o escritório tinha lá, e o que acontecia...ele digitava todos os pedidos, e no final do dia ele entrava com uma senha la e integrava e vinha um arquivão com tudo. Então ele trabalhava off line o dia inteiro, e quando tu pega que tu tens que estar conectado na internet pra poder falar comigo, começou a gerar um monte de problemas, porque a internet tem problema de horário, tinha naquela época; pega um cara de uma região pouco evoluída tecnologicamente, lá no norte do Brasil, acesso discado e cai toda hora; então, nossa, foi complicado. Chegamos ao ponto de ter que fazer um programa off line, criamos em horas um programa pra ele colocar os pedidos e acessar de uma vez só e descarrilhar.*

Moderador – Ou seja, vocês fizeram uma adaptação de um software pra realidade de vocês?

– *Nós decidimos, a partir de hoje corta e entra a internet... e continuou a trabalhar, daí deu uma série de problemas até treinamento de como entrar lá e fazer... ai nós fomos de região em região, viajamos o Brasil todo e demos treinamento pra todo mundo.*

Moderador – E esse problema na verdade vocês compraram algum software e adaptaram ou foram?

– *Não, nós fizemos com a Out plan.*

Moderador – Porque tudo especificamente pra vocês.

– *Tudo com a Out Plan; eles colocaram um desenvolvedor deles aqui dentro e a gente ia dizendo, oh, eu quero a tela que me dê isso; ai ele fazia é isso? É; e como tu queres; passo por passo.*

Moderador – Vocês tinham algum modelo?

– *Não.*

Moderador – Nada, aí foi surgindo as idéias?

– *O que a gente fez... a gente tinha uma área de atendimento, na época tinha umas 15 meninas e o que seria interessante ter? aí vem aquele monte de coisas, aí sentamos na época com o Luciano que era o supervisor e filtramos... e fomos detalhando pedacinho por pedacinho.*

Moderador – Então não foi uma visita numa empresa e ...

– *Não. Claro que a Outplan trouxe umas idéias e a gente também foi mexer em outros sistemas dizia, oh, eu acho que se fizesse assim na tela seria interessante; mas tudo foi montado aqui dentro.*

Moderador – E com relação a todo esse esquema, essa montagem, vocês tem um objetivo de transformar tudo *on-line*? A não ser o que eles vendem e entrega. Ou já é tudo *on-line* hoje.

– *Como assim.*

Moderador – Relação pedido, relação à assistência técnica, solicitação de assistência técnica? Vocês dão um acompanhamento, do det. produtos intermediário, né.

– *Sim.*

Moderador – A partir daí vocês tem um trabalho de acompanhamento?

– *Certo.*

Moderador – E esse trabalho de acompanhamento, essa assistência dão também *on-line*?

– *Tem um ambiente lá que é da assistência técnica; eu não sei sinceramente o que tem lá dentro, não sei como funciona 100%. Tem umas coisas que os técnicos acessam pra pegar de lá, eu não sei o que tem lá dentro. Só que assim, é prepotência falar, o nosso produto não dá problema, ele gera dúvidas. Ele gera dúvida na instalação e tal, porque a nossa rede de instaladores ela tem preguiça de abrir o manual e olhar, então eles ligam pro 0800, eu to aqui instalando e agora o que eu faço?*

Moderador – Basicamente pelo telefone, internet não usa?

– *Só que agora com aquele relacionamento que eu te falei, a gente tá trazendo esses caras pra cá e treinando, capacitando pra acabar com isso; a gente quer acabar com a ligação.*

Moderador – E esse processo todo tá centrado aqui nessa internet *b2b*, mudou muito a rotina de vocês assim, facilitou ou piorou?

– *Falando da parte comercial, nós tínhamos um índice de erro muito grande na emissão de pedidos, vinha muita coisa errada, tinha um retrabalho louco, tinha hora que integrava, tinha hora que não entregava direito, era no outro sistema. Com a entrada do *b2b*, claro que teve um tempo de adaptação que foi uma coisa assim extremamente penosa, a gente teve que virar algumas noites aí arrumando, foi uma loucura. Vamos migrar tudo desse sistema pro outro; corta o cordão umbilical do outro e vamos começar do zero; Foi complicado, mas hoje o índice de erro é zero.*

Moderador – Essa mudança, a passagem pra internet foi uma coisa traumática, mas em contrapartida agora?

– *No início. Mas eu acho que foi traumática porque assim, surgiu a necessidade e teve que ser hoje, se a gente tivesse um tempo...*

Moderador – Por que?

– *Porque tava mudando, a gente trabalhava com um sistema corporativo, e esse sistema tava mudando, e no momento que mudasse o ideal é que já mudasse os dois juntos.*

Moderador – O sistema corporativo tu te refere a que, o sistema da empresa?

– *O sistema que gerencia, a gente trabalha com Magnus, não sei se tu conheces. E essa a gente tinha um outro sistema que trabalhava na área comercial. Então, quando a gente mudou esse sistema, esses dois sistemas antigos que tinha era o *off line* no escritório e o que a gente trabalhava pra faturar; então esse sistema que a gente trabalhava internamente pra faturar ele iria mudar, então, ou a gente readaptava esse *off line* que tava lá fora ou a gente criava um *on line*. Então a gente não, já que a gente vai mudar, vamos botar tudo numa plataforma nova e aí foi corrido porque tinha que adaptar o sistema interno e ao mesmo tempo criar um externo. E a gente teve que correr, voando e construindo o avião.*

Moderador – Isso aí estrategicamente pra empresa foi uma mudança considerável?

– *Foi uma mudança considerável.*

Moderador – Mas o resultado hoje?

– *O resultado foi, na verdade. Porque ali os usuários reuniram, será que dá pra fazer... e a gente colocou dá, e a gente vai ter que se desdobrar pra chegar onde se quer.*

Moderador – E quando levantaram esse sistema aí, vocês só tinham a página na internet?

– *É, só a página.*

Moderador – Só a página, só o Institucional?

– *Institucional.*

Moderador – A telinha da Intelbras ali?

– *Uma demonstração do produto.*

– *É o que tem hoje lá. Logicamente mudou-se ali o texto, algumas fotos, produtos novos foram inseridos, mas o corpo do site é o mesmo.*

Moderador – E as pessoas que tomam decisões, são pessoas que tem conhecimento de marketing *on-line* ou internet? Os caras sentem e discutem na boa, ou é meio assim, acham que é isso que é aquilo, o pessoal fala normalmente aqui? Por exemplo se você for pra uma reunião de planejamento estratégico, e pra 2004 vocês vão trabalhar mais com o sistema de relacionamento de *b2b*, não é? Melhorando também o *site* pra o consumidor final. E quando vocês estão numa reunião e começam a discutir sobre isso, as pessoas que estão lá dentro, elas falam realmente sobre isso ou existe uma reincidência... o gerente, sobre usar a internet na empresa.

– *Depende quais são as pessoas que estão na reunião.. de repente tu pegas pessoas que tem vivência disso, que conhece, que entende de programação, aí o foco da discussão é diferente; quando tu pegas pessoas que estão mais no operacional e não entendem muito é, parte pra um outro lado. Mas o ponto crucial é mexer no site, é vender a empresa no site. Hoje eu acho que 70% da idéia é isso.*

Moderador – Como institucional pro consumidor final, ou pra todos?

– *É, não, não...Pro consumidor final. O b2b ta pronto, não vai mudar.*

Moderador – 2004 então é consumidor final que vocês querem fazer?

– *2004 é o site, não o b2b; eles vão mudar a cara do site.*

Moderador – E tu é um desses caras que brigam e decidem o que...

– *Eu trabalho junto, não decido; eu dou palpites... é que assim, como eu trabalhei muito no b2b, na verdade tem dois pais ali que era eu e o meu supervisor na época, que nós praticamente fizemos quase toda a cara do b2bi. Então, eu sei como os sistema se falam, acabei aprendendo na marra, durante 6 meses os programadores do lado. E eu dou uns palpites, acho que devia relacionar com isso e aí eu passo pra essa área que tu queria saber, será que alguém fala da internet como internet ou a gente fala... a gente fala mais do técnico também.*

Moderador – E muita resistência, tipo agora, 2004 querem implantar um novo sistema... o pessoal aceita?

– *Nenhuma, aceita e com bons olhos, até deposita algumas fichinhas ali... eu acho que uma empresa no porte da nossa, ela tem que ter um.. e agora com essa exportação.*

Moderador – Ela tem que estar ligada com o consumidor né?

Moderador – Na época que começou a internet, na primeira fase as empresas só colocavam a empresa como institucional, colocavam a cara da empresa na internet... e no segundo momento começaram a fazer *business to business*... só, até que é muito engraçado, que essa seqüência de vocês, chega um momento que é o *business to business* na área de vendas que é o que vocês estão fazendo hoje e no terceiro momento que é o que ta acontecendo agora é o consumidor final, que é o relacionamento com o consumidor? Então o que você coloca hoje é muito mais exigido do que você colocaria antes, age um processo meio evolutivo... se tem uma consciência disso, ou foi uma necessidade, foi surgindo isso?

– *Na verdade, diria que é um pouquinho de cada um. Sempre tem que ter uma coisa mais chamativa lá, porque o consumidor procura; hoje é muito comum to comprar na internet. Hoje tu entra na Intelbras e tu compras no Americanas.com e tu vê que existe um volume de negociações que ocorrem lá e até mesmo a gente que antes olhava... hoje compra um monte de coisas e os caras entregam na minha casa.*

Moderador – E vocês tem alguma forma de controle de acesso dessas pessoas no *site*?

– *Não. É uma idéia que tem um contador lá; inclusive a gente vai colocar um contador até nos relatórios que a gente tem no b2b. Pra ver se realmente ter aquele relatório lá, se vale a pena melhorar; porque muito utilizado;*

Moderador – Pro consumidor final nada ainda?

– *Nada ainda.*

Moderador – Eu consegui basicamente dentro do mercado, razões pelo qual as empresas vão para internet; até gostaria que tu me citasses algumas... uma das razões é a modernidade; outro a concorrência; outro é a questão financeira da empresa; outro é a busca da eficiência e outro item é uma exigência do consumidor... tu considerarias esses fatores, qual foi a razão principal ou qual foi a seqüência de que levou mais a; tipo a modernidade?

– *É, eu acho que a modernidade e tecnologia né... eu acho que não dá pra conceber no mercado que a Intelbras ta hoje, que ela é tecnologicamente evoluída e não ter um espaço na internet; não combina né? Como eu vendo tecnologia e soluções de telefonia, de última geração e eu não me mostro na internet. Até lojinhas de fundo de quintal estão na internet.; não sabe nem porque;*

Não combina né...Então se eu vendo tecnologia, eu tenho que ta num ambiente...

Moderador – No primeiro momento, se tu considerar em colocar o *site* lá, a primeira questão é a da modernidade? A imagem da empresa como...

– *Acho que sim.*

Moderador – E com relação a concorrência teve alguma razão pra entrarem na internet devido a concorrência? Tipo, teu concorrente direto, assim...

– *Eu acho que a gente leva o nosso concorrente pra internet, é diferente... porque como a gente detém a maior fatia do mercado, e é muito maior.. de 70% pra cima, os outros vão atrás, se eu boto eles vão. Se a Intelbras olhasse hoje, eu não iria pra internet porque o meu concorrente foi, eu acho que é o contrário.*

Moderador – Porque vocês detém o mercado né? E questão financeira, por exemplo, mercadologicamente, vocês tem algum tipo de, se é economia pra empresa?

– *O b2b com certeza é. Absoluta. Primeiro porque eu tenho o índice de erro de pedidos reduzido, ai eu baixo o meu custo de frete, tem uma evolução; quando eu mandava muita coisa errada, chegava lá no cliente e ele dizia, não fui isso que eu pedi.*

Moderador – Mas como assim? A notificação do pedido?

– *Isso. O outro programa não era amigável pra ti configurar uma central, porque hoje uma central funciona como um computador, chip de memória, placa de fax moldem, placa de... tu tens que saber montar pra poder vender.*

Moderador – Vocês montam, vocês tem uma quantidade de peças e de acordo com o teu cliente ele monta a solução?

– *Isso. Na verdade tu quer montar uma central na tua casa, eu vou dizer tudo bem, o que tu quer da central; ah, eu quero uma dsl, eu quero um ramal dedicado pra internet, identificador de chamada em todos os pontos, então cada coisinha que tu me fala é uma solução que eu preciso e que não ta dentro da central, um acessório.*

Moderador – Então, a solução é o que eu quero, no caso o consumidor... e cada componente fecha a solução?

– *É, na verdade a gente não vende uma caixa que pendura na parede né... eu vou te perguntar o que tu quer de solução... eu quero essa estrutura; ahh ta, então essa estrutura se compõe disso, disso, disso...*

Moderador – Então nesse sentido a internet, mais o b2b gerou uma economia pra vocês?

– *Gerou.*

Moderador – Em questão de evolução de...

– *De evolução de pedido, de satisfação do cliente... que a satisfação de clientes não dá pra mensurar em valor financeiro mas é, logicamente traduzido nisso... quando tu recebe uma coisa... tira por ti assim, quando tu faz uma a.*

Final do – LADO A

INÍCIO DA FITA 01 – LADO B

Moderador – Mais ou menos entendendo essa questão da solução, eu acho que você passou foi uma terminologia que a empresa trabalha com tecnologia; e normalmente quem trabalha com tecnologia, eu falei com o Rafael essa semana da Outplan; então eles também são uma empresa, e se eles não falam a terminologia solução, na verdade... a única solução, então são os diversos componentes que acabam...

– *Quem trabalhou muito comigo aqui foi o Angelo. Ele que é o pai do b2b, que criou. Então ele ficou dentro da nossa sala uns 4 meses período integral.*

Moderador – E com relação a eficiência pra vocês disso ai, a eficiência da do sistema da internet?

– *A eficiência é 100% hoje.*

Moderador – Então no primeiro momento entraram com a questão modernidade, depois entra a questão financeira pra recuperar esse problema financeiro, posso dizer isso?

– *Sim. É que nós estamos falando de duas coisas, da internet como o site, e da questão da internet como b2bi... apesar de que ta no mesmo lugar mas...*

Moderador – O b2b é ... uma também estratégica?

– *É, mas eu acredito que o ponto principal que levaria se a Intelbras não tivesse a colocar hoje, seria a questão de incompatibilidade, como é que eu vendo solução tecnológica e não to lá. Então é uma questão de modernidade e tal. Eu acho que ai ela, ela choca como chegar no consumidor final. Porque hoje o nível de acesso a internet é gigantesco, então todo mundo ta lá... se as duas tão juntas ali, eu vender a imagem da minha tecnologia, da empresa de como a de tecnologia e de ta pegando esse pessoal que é uma classe privilegiada, que tem dinheiro;*

Moderador – É a característica do produto de vocês, né?

– *É, fazer uma central que tenha x cômodos, que a renda da família seja pra cima; não vai vender uma central dessa pra uma pessoa que tenha salário mínimo, é incompatível.*

Moderador – Mas toda essa relação tem com esse consumidor final, é o intermediário que faz né?

– *É, a gente não faz.*

Moderador – Então a internet como eficiência pra vocês aqui no b2b foi?

– *100%.*

Moderador – E com relação ao consumidor, nós temos dois cursos na verdade, o consumidor final que nós viemos conversando que acessa o site e o consumidor do b2b; algum comentário sobre esses caras que chegaram a ligar pra vocês, a comentar, agradecer a utilidade?

– *De muita utilidade, primeiro porque assim, nós pegamos versões muito desatualizadas do explorer, aí o b2b não rodava. Daí o pessoal ligava pra cá reclamava que não tava funcionando, isso pelo telefone; tinha clientes que a gente perdia muito tempo porque, poxa, mas por que não funciona? Ah, mas eu abro a tela tal e não funciona; aí tu tinhas que ir passo a passo...*

Moderador – Isso tecnicamente na verdade, e com relação a conteúdo de tudo que permite sentir, a vontade, quando eu faço parte da empresa do cara, entendeu?

– *Quando a gente conversou com o Ângelo e o Rafael também, até o Rodrigo teve aqui, e a gente conversou muito sobre isso e queria fazer uma coisa bem amigável pra que qualquer um que fosse lá e dissesse, é só preencher isso aqui?... moleza. Então a gente tentou facilitar o máximo... hoje se tu entrar no b2b, eu posso até te mostrar, qualquer pessoa com uma hora de treinamento, ela faz o pedido, ela tira relatório, ela faz tudo... então o Ângelo fez uma cara da coisa que fosse muito didático assim, ahh, tem dúvida, bota o mouse em cima de uma...*

Moderador – Isso o programa de treinamento, ou no programa?

– *Não, no programa mesmo, hoje tá lá. Tem campos que já vem preenchidos automaticamente, tem campos que ele te sugere e tem campos que tem ali, clique aqui e ele abre... então tem uns que nem precisa clicar, é só botar o mouse em cima e ele já diz o que é pra preencher, assim, assim... Então uma pessoa que trabalha com o nosso produto, a gente não queria criar mais ou problema, vou ter que trabalhar com a internet e o cara ficar lá perdido, a atenção é com o produto, o site ele é básico, simples e eficiente. Então ele ficou a cara que a gente queria, uma cara amigável. Tu chegas e faz.*

Moderador – Esse é o site do b2b?

– *Isso, e a gente quer buscar isso também pro cliente, hoje ...*

Moderador – Pro consumidor final tu diz?

– *É no consumidor final. Hoje o site tem todas as informações, mas talvez não seja tão didático, então talvez um site que o consumidor se perca lá dentro, então a gente quer direcionar e criar um caminho lógico que funciona o produto e chegar no negócio...*

Moderador – Então tu achas que no momento, essa mudança do b2b, essa implantação desse sistema, melhorou a relação de vocês com o cliente? Essa mudança que faz tudo na internet antes você fazia no institucional...

– *Eu não posso dizer que melhorou ou piorou, eu acho que deixou mais cômodo, porque pro cliente pra ter uma informação dele ele tinha que ligar e 95% interurbano que já é um problema, aí ele ligava pra cá, tinha que esperar uma disponibilidade de uma pessoa entrar no sistema, gerar um relatório e ele pendurado no interurbano. Então um interurbano aqui de Blumenau ou Joinville é baratinho, mas lá de Manaus 15 min. Já se torna... hoje não, ele entra na hora que ele quer, no final do meu expediente eu quero gerar um relatório, ele entra, gera, imprime, bota no excel, faz o que ele quer... então, pra comodidade do cliente, pro operacional dele, melhorou.*

Moderador – E tu acha que essa comodidade melhorou no caso, fidelizar ele a vocês?

– *Acho que sim. Além dela gerar negócios, com fornecedor e comprador, ela se preocupa de dar todo o respaldo de informação e agora com esse relatório, com todo um histórico, poxa, eu me sinto confortável de negociar com a Intelbras porque a minha relação é transparente, eu negocio e já vejo... e a gente tem um tempo de integração dos dados de 5 a 10 minutos. Então o pedido entrou e 10 min. depois já está lá. Então eu acredito que o cliente, se sinta respaldado com a empresa que ...*

Moderador – E ele acompanha já acompanha o pedido dele também dentro da empresa?

– *Não. É uma solução financeira... se o pedido foi faturado ou não, informação financeira, tabela de preços;*

Moderador – Mais na área de relacionamento, de outras coisas que vocês fariam no caso em nível de propaganda, de promoção, essas coisas on line ou basicamente só mandam pop-up?

– *Isso.*

Moderador – E tem mais alguma coisa que tu mandas..?

– *Nós temos um informativo que a gente manda pra rede que é tipo um jornalzinho, que a gente faz de 15 dias/20 dias e cria um e-mail padrão, no corel, e manda informação de produto, de produtos de lançamento, de negociação, de como ele deve negociar.*

Moderador – Tipo uma linha news letter?

– *É, um informativo, mas via e-mail. Até se pensou em colocar na internet, mas eu acho que no e-mail; poxa, o cara tá mandando pra mim, me obriga a ler... e na internet ele vai ter que ir lá baixar, ou acessar.*

Moderador – E com que periodicidade, que vocês mandam?

– *15 dias.*

Moderador – Cada 15 dias?

– *Isso cada 15 dias a gente manda um. Então a gente aborda um tema, ou produto ou de questões operacionais; já surgiu várias dúvidas na questão de descontos, numa alteração de um desconto, numa alteração de algum produto... então a gente foca aquilo...*

Moderador – Então, por exemplo, vocês fizeram uma promoção, na verdade, vocês informam ele através desse e-mail, ou vocês tem alguma outra técnica?

– *Não, através desse e-mail a promoção não. Lá é questão voltada pro operacional.*

Moderador – Questões institucionais, na verdade?

– *Não, questão do operacional mesmo.*

Moderador – O informativo?

– *É, o informativo, é operacional. Entra em questões de matemática financeira, de cms, de questões de produtos.*

Moderador – Em questões técnicas?

– *É, agregue mais valor a sua venda, oh, a central se compõe disso e disso, mas se você fizer assim, assado, você consegue vender um pacote de uma solução muito mais eficiente e uma rentabilidade muito...*

Moderador – Mas, isso falando dos produtos que vocês tem?

– *Sim, sim, a nossa linha. Só que muitas vezes, porque a gente quer demonstrar isso, porque muitas vezes essa central vale X mas se eu colocar acessórios relativamente baratos, eu vendo um pacote de tecnologias de tamanha dimensão, que o custo da central passa despercebido, entendeu? Então pra uma empresa, eu posso vender uma solução que vai gerar tamanha eficiência que se eu vender só uma central, poxa, a central fica muito cara... mas eu posso vender uma coisa muito mais caro dando um enfoque à tecnologia, não olho lá o produto; porque se chegar com uma caixinha de plástico desse tamanho e essa caixa custa tantos mil reais, o cara vai dizer, ele é louco, eu não vou pagar isso; mas se eu chegar e dizer, eu vou reduzir a tua conta telefônica em tantos por cento e vou te dar agilidade... opa.*

Moderador – É nesse sentido essas informações que tu passa?

– *É. A gente venda a idéia de solução.*

Moderador – Seria mais ou menos um exemplo como aconteceu com a propaganda da GVT? A GVT tem uma propaganda na tv, que diz que eles colocaram um sistema que você pode entrar na internet e você diz o quanto gasta ou o quanto usa e eles fazem os cálculos de quanto você pode economizar de telefone...

– *É, mais ou menos.*

Moderador – E qual é o objetivo desse informativo na verdade, ele é vendas ou é relações com o consumidor?

– *Vendas... ele é como o nosso parceiro de vendas.*

Moderador – Mas ele serve como propaganda na verdade?

– *Não, ele serve como uma idéia, se você fizer assim, dá certo.*

Moderador – Então o objetivo é institucional?

– *Nós temos uma central de portaria, quando tu vai no prédio de edifício tu aperta lá e chama o apartamento lá, e aquilo ali teoricamente o que tá no mercado é o seguinte: tu aperta ali embaixo e ela fala com o apartamento lá e o cara fala contigo, só. E nós temos uma central de portaria pra condomínios que ela tem uma infinidade de benefícios, tu pode falar com o apartamento do teu vizinho embaixo, sem usar linha, tu fala como se fosse um ramal, tu podes desviar a chamada, se tu vai na minha casa e eu não to em casa e eu faço um sigame no meu celular, então quando tu aperta o interfone toca no celular e: ah, espera aí que eu já estou chegando, entendeu? Tem uma série de facilidades que quando tu vai num condomínio, porque que sai uma licitação lá ou uma concorrência, central de portaria; aí logicamente eu levo a minha com uma gama imensa de tecnologia, e vai um fulano que vai lá e tu só aperta e fala com o, só abre o portão, ela só abre o portão; lógico que o preço dele é muito menor, mas se eu chegar lá dizendo que com todo aquele cabo tecnológico e todos os teus condôminos vão fazer isso... e custa isso por apartamento.*

Moderador – O teu representante na verdade?

– *O representante, ou da minha rede de revenda. Então a gente vende essa idéia assim, que não deve chegar e vender uma central de portaria e dizer que ela custa em valores hipotéticos 100, porque a gente vai concorrer com uma que custa 10. Então o ideal é abordar diferente, você vai dizer tudo isso e cada condômino vai pagar 3 parcelinhas de ... pequeninha.*

Moderador – Na verdade vocês dão o treinamento pros caras de como ele deve vender o produto?

– *É como eles devem vender. A abordagem, isso. Vai dentro desse informativo.*

Moderador – E vai *on-line* também?

– *Isso, vai on-line.*

Moderador – Vocês fazem na verdade um compacto desse informativo e mais alguma coisa?

– *Não, via internet não.*

Moderador – Então esse *pop-up* ele fala do produto, normalmente é lançamento de produto ou é promoção, ou ele sempre vai?

– *Normalmente é lançamento... mas tem questões que fazem promoção.*

Moderador – Mas ta sempre lá ou vocês colocam?

– *Não, coloca sempre periódico. Hoje não tem nenhum.*

Moderador – Então tem um lançamento novo e tem um desconto ou tem uma promoção?

– *Isso, te tem um produto que eu quero chamar atenção eu coloco. Porque quando ele acessa vem, e fica meio que martelando, oh, nós temos esse produto e funciona assim.*

Moderador – E a questão do relacionamento com o consumidor que é o item que vocês dão o foco, ele trabalha no sistema de relacionamento, de permitir o cara de vir aqui e fazer...

– *É um sistema muito bem bolado. E ele,, na verdade, vamos emitir pedidos e gerar relatórios, mas se a gente fizesse isso e ta, e a gente foi modelando, poxa, ficou muito legal... Hoje o nosso sisteminha é case ai pra, é muito legal.*

Moderador – Diria ser uma particularidade então, dessa história toda de sistema de empresa, foi uma particularidade de muita tecnologia que a Intelbras fez?

– *Eu falo de boca cheia porque fui eu que fiz, né.*

Moderador – Imagina...

– *E o Geovane participou comigo nesse processo porque ele fez na questão da área de compras. Então nós fomos pro Rio de Janeiro e fizemos curso, a gente procurou informações, né...e ele é meio encarnado nessa coisa, ele tem umas idéias legais; e quando surgiu, a Intelbras vai fazer o b2bi, poxa ninguém tinha know how..*

Moderador – Na empresa, 4 ou 5 anos que tu passasses do trabalho tradicional pro trabalho online também?

– *Hoje é só on-line, não tem mais...*

Moderador – Todo mundo mexe com tudo?

– *A área comercial inteira deve ter uns 30 func., todo mundo mexe, claro que tem uns usuários com permissão a nível administrador, a nível de consumo.*

Moderador – Mas o pessoal de comunicação não é...?

– *Ele tem acesso a consulta. Hoje tem 5 administradores do sistema, que são os caras que podem ir la e mudar o que quiserem e...*

Moderador – Mas o de comunicação é o pessoal ou é o mais de comunicação que desenvolve...

– *É comunicação mesmo, porque as vezes precisa de uma informação estatística, ou de um preço; então ele tem um acesso de consulta liberado dentro da empresa. Só ver.*

Moderador – Mas especificamente que utilidade deles, esse informativo de confecção...

– *Esse informativo é mais técnico, então. Quem faz o informativo?*

Moderador – Exato, deixa eu fazer uma pergunta; vocês tem o departamento de marketing e o setor de comunicação. E esse setor de comunicação ta ligado ao depto de marketing?

– *É, mas esse informativo é nosso. É marketing de produto.*

Moderador – Mas eles é que fazem o informativo de vocês?

– *Não, nós fizemos. Logicamente que eles participam de algumas coisas, quando a coisa é muito técnica, lógico que a gente faz o texto e troca idéia com as meninas lá e estamos pensando em fazer assim e tal, mas o fim é nosso. Se a gente não fizer passa batido, então a cada 15/20 dias a gente faz, cria e esse é o informativo que vai sair, a gente circula ali pra turma dar uma lida e fechou, fechou; a parte técnica eles não questionam porque é nossa. E se a gente fizesse a foto da central mais assim, mais assado.*

Moderador – E quais são as funções específicas do pessoal de comunicação?

– *de comunicação é institucional, eles tratam do nome da Intelbras. Tudo o que envolve o nome da Intelbras é deles.*

Moderador – E o que ele faz *on-line*?

– *Internet. Intelbras.com é, estaria subordinado à eles. Eu quero mexer no site do consumidor final... eu faço a especificação, e tal produto que ta la eu não quero mais aquele texto lá, já está defasado, eu quero colocar tais e tais facilidades naquele produto.*

Moderador – Eles gerenciam o *site* do consumidor final e vocês gerenciam o *b2b*?

– Isso.

Moderador – Tu sabes o que eles fazem além de colocar o site lá, eles só jogam informações ou ele permite e-mail, fazem alguma coisa assim também?

– Não, hoje eles não fazem nada. Quem emite e-mail, quem ta com essa parte de relacionamento da internet é a nossa área de marketing de produto.

Moderador – Então eles só cuidam do site?

– É, porque como ta nessa fase de trocar o site, meio que param de mexer.

Moderador – Então o pessoal da comunicação eles tratam do marketing tradicional, como fazer folder, e cartazes; até a própria relacionamento do consumidor; E eles desenvolvem a parte criativa, e a propaganda tradicional? On-line só simplesmente o site.

– Hoje a idéia é que o site fique subordinado a uma pessoa da comunicação e que essa pessoa pense o site. Como é que o cara vai chegar e vai se comportar nesse ambiente.

Moderador – Então todo o b2b, o pop-up, o informativo, e tudo mais é vocês que fazem? E eles tem o site lá e ficam atualizando de vez em quando?

– Isso, hoje o site é atualizado, e o que a gente quer é um site que crie; vamos criar uma identidade, o cliente vem e interage e amigável e que demonstre que nós somos...

Moderador – E a atualização de informação, são as técnicas ou tens idéia, qual é o critério de atualização o que eles fazem pra atualizar?

– Atualizam manual de produtos, que o consumidor pode ir lá e baixar; são essas coisinhas pequenas.

Moderador – Isso ta tudo na fachada, na cara do site?

– É, um ambiente que o consumidor reconhece; institucional mesmo muda pouco, de vez em quando talvez mude o texto mas o corpo da coisa é o mesmo.

Moderador – Então a hora que tem um produto lá, vocês que vão colocar, e na outra semana vocês é que trocam, ou eles é que trocam automaticamente?

– Não a gente solicita, eles não mexem em produtos que ta lá. O produto é nosso. Então por exemplo, vai entrar uma central nova agora e eu vou lá e solicito, eu quero um espaço assim e gostaria que tu falasse isso aqui da parte técnica e ai eles criam um texto com o que eu pedi pra colocar.

Moderador – Toda a propaganda do produto do site é decidida com vocês?

– É em conjunto. A gente senta é diz, eu gostaria que essa central aqui fosse falada nessas facilidades, ai a chamada vocês fazem como quiserem mas quero que toque nesses pontos aqui, eu quero que diga que ela tem identificação de chamada, tem uma dsl, e... A gente vende o peixe pra eles e montam a cara pra vender.

Moderador – Deixa eu ver se tenho mais alguma pergunta aqui... conversa informal.

Sobre o trabalho do Venilton.

Moderador – Vocês não tem preocupação com o concorrente? Uma multinacional por aqui, essa é a preocupação de vocês. Porque vocês tem uma posição confortável né.

– Não, não é ... porque quando tu detém uma parte da pizza desse tamanho, tu é o alvo do bombardeio e o cara que tem 5% ele passa despercebido, então ele faz as ações e passa. E se a gente se mexer, o mercado todo já te olha.. é complicado. Eu também pensava assim, já detém 80% do mercado... as vezes o pequenino incomoda, né.

Moderador – E tu achas que a internet ajudou nesse processo de manutenção da estratégia mercadológica que vocês montaram com o teu, desse teu servidor ali?

– Com certeza, torna uma dinâmica, muito mais ágil.

Moderador – E os caras exigem?

– Imagina tu mandar um pedido pra mim que tenha 2 ou 3 paginas de itens escrita a mão pelo fax e calculada a mão. Isso hoje não existe, tu entra lá, o próprio sistema te diz o quanto vai pagar, com IPI sem IPI.

Moderador – Tens conhecimento que algum concorrente que faz isso também?

– Não tenho, deve ser mais ou menos isso.

Moderador – Eu acho que era isso... se eu precisar de vir uma outra vez.

– Claro, se precisar alguma coisa, passa um e-mail, me liga, o e-mail é Alexandre@intelbras.com.br, não tem dúvida... eu estou a disposição... eu acabei a minha monografia me formei agora.

Moderador – Na federal?

– Economia. Tem que fazer entrevista com um e com outro... fiz sobre a evolução tecnológica da linha de produção. Eu tinha muita ligação com o pessoal de produção.

– E a conversa continuou pessoal, informal...

ENCERRAMENTO...

APÊNDICE H – Entrevista (E7)

OUTPLAN Transcrição

ENTREVISTADOR: VENILTON
ENTREVISTADO: OUTPLAN – Sr Rafael
LOCAL: Itajaí – SC

INÍCIO DA FITA 01 – LADO A

APRESENTAÇÃO

Moderadora – Rafael, eu tenho aqui um roteiro que a gente vai estar conversando sobre algumas perguntas... na verdade ela vai servir de gancho pra gente poder estar controlando algumas coisas importantes do trabalho?

Só pra deixar informado. Esse tipo de pesquisa ela é de pesquisa de profundidade onde a gente tem condição de ta abordando mais detalhes algumas questões que são mais importantes pro estudo, que é o caso da internet nas empresas, e alem dessas perguntas algumas podem estar acontecendo pra estar potencializando isso... mas pra ir a exaustão mesmo do assunto internet quando se fala em aplicação da sua empresa... então pra começar a gente gostaria de saber a quanto tempo a tua empresa vem utilizando a internet em torno da estratégia do mercado?

– *A nossa empresa ela já nasceu com a internet aqui no Brasil, desde 96 a gente montamos a empresa com o nosso foco de trabalho a internet e desde então a internet faz parte do nosso dia-a-dia. A, você se refere a estratégia da captação de clientes?*

Moderadora – Captação, comercial, prospecção, institucional; não importa com qual proposta, até informar de como a gente gostaria de saber: inicialmente como você fez uso da internet...era apenas uso da fase ou apenas com o uso comercial.

– *Inicialmente a gente começou pela base; era você desenvolver uma website, cadastrar ele na maquina de busca e fazer a própria mídia na internet. Quando a gente começou com o nosso trabalho a gente investiu 1000 reais em mídia na internet. E esses 1000 reais em 97, fez muita diferença, foi o momento que a gente apareceu muito, porque era uma coisa tão nova que poucas empresas estavam utilizando a internet. Hoje se você utilizar 1000 reais e pra fazer publicidade on-line, você praticamente não aparece nada, então você vê como mudou a questão do investimento. Antigamente com 1000 reais você aparecia em 3 ou 4 locais, fazia um plano de 300 reais com um e 400 reais com outro e hoje você tem que trabalhar com uma cifra muito maior que essa pra poder ta fazendo plano de marketing. Mudou muito em nível de investimento pra propaganda on-line; hoje ela ta crescendo bastante, não como a gente vê nos Estados Unidos, ver cifras de milhões; aqui a gente tem desempenho reduzido, mas a gente ta evoluindo bastante. Atualmente a gente trabalha da seguinte forma: nós temos uma intranet que é armazenado todo o conhecimento nosso do esforço de prospecção e do esforço de vendas. Nessa intranet nós temos um banco de dados onde a gente consegue filtrar por segmento, por região, por especialidades. Como nós temos vários produtos, cada produto tem um foco distinto; temos produtos pra área de informática, na área de marketing, na área comercial, na área de compras e...*

Moderadora – Área de comunicação não tem nada?

– *Na parte de marketing, né. E atendimento.*

– *Então como são focos distintos, são como se fossem empresas distintas, ou vários departamentos são prospectados nesse...*

– *Esses departamentos são prospectados individualmente de acordo com a solução que ele cabe. Ai nós começamos a fazer primeiramente em cima desenvolvido, escolhemos um produto e desenvolvemos uma campanha por e-mail, e espalhamos pra esse pessoal. Logo em seguida nós...*

Moderadora – tem um foco de período oficial?

– *Isso é uma rotina né. Cada vez que se desenvolve um produto; nós temos vários produtos e cada produto tem um público distinto, então geralmente como a gente faz, desenvolvemos um e-mail sobre esse produto e encaminhamos pra toda a base interessada nesse produto. Então, logo em seguida a gente faz um contato telefônico um a um pra agendar uma visita pra apresentação desse produto; e tudo isso fica registrado na nossa intranet, o numero de e-mail enviados, o nº de enviados, o de retorno...*

Moderadora – O número de contatados?

– *As ligações, a gente tem, são feitas as visitas, as datas das visitas que estão armazenadas na intranet... então com a troca de pessoal interno, o conhecimento fica armazenado, a gente consegue quando esse prospecte foi visitado da última vez, o produto que foi oferecido a ele, o que foi tratado na reunião, se ele teve interesse ou não, se foi encaminhado alguma proposta...*

Moderadora – Qual o estado da negociação...

– *Exatamente, onde ele parou, se ele fechou com alguma outra empresa ou não... a nossa intranet é onde fica armazenado todo o nosso conhecimento...*

Moderadora – E a intranet ela é toda organizada onde fica todo o banco de dados?

– *Sim.*

Moderadora – Quando se montou o planejamento estratégico ou vocês tem um planejamento estratégico dirigido, foi intencionalmente pensado, bom nesse ano 2000 nós vamos conseguir captar tantos clientes e nossas estratégias serão essas; ou seja, nós vamos usar o e-mail, o telefone, isso... então.

Moderadora – Já teve metas já determinadas ou foi alguma coisa trabalhada?

– *Foi uma coisa que surgiu naturalmente. E pra complementar isso a gente realiza eventos periódicos em regiões: Fpolis, Curitiba, Joinville, Blumenau. Eventos... Na verdade a internet é uma ferramenta de comunicação, ela não é uma ferramenta de vendas nossa; ela é uma ferramenta que o facilita o contato; então a gente realiza o evento e passa o e-mail convidando e depois a gente faz o processo de tele-marketing;*

Moderadora – É uma forma de adaptação, antecede as ações...

– *Exatamente, a gente faz, tipo, as pessoas mais interessadas já respondem o e-mail, então essas já ganham a prioridade das visitas; caso nenhuma resposta o e-mail ai a gente vê as mais atípicas da lista pra fazer a ligação, e assim vai. Aqui eu tenho um exemplo de como é a nossa intranet, então, que a vantagem da intranet é o seguinte, eu tenho aqui uma reunião com o Venilton, a partir do momento que eu dou a baixa nessa reunião, ele já muda aqui o numero de atas pendentes, ai eu clico aqui, e vou preencher tudo o que a gente conversou, o tempo que gastou nessa reunião, e eu encaminho nessa ata tanto pra vocês que tiveram aqui quanto pra pessoas que participaram da empresa, e essas pessoas que são da empresa mas não participaram, mas estão interessadas.*

Moderadora – E qual o objetivo de mandar essa ata pra todos?

– *É falar a mesma língua. O Marcelo, por exemplo, visita um cliente nosso como a Macedo por exemplo, e ele faz a ata e vai uma copia da ata pras pessoas que participaram na Macedo, pros diretores da Macedo que não participaram e pra mim no caso que não fui naquela reunião eu fico sabendo o que aconteceu.*

Moderadora – Então seria uma forma de relacionamento que vocês teriam com o consumidor?

– *É, uma forma de relacionamento com a equipe, com o cliente e com o fornecedor também.*

Moderadora – Na verdade vocês privilegiam a informação, mas a informação mais importante é as pessoas envolvidas no processo?

– *Exatamente.*

Moderadora – Tipo, independente se a pessoa vai estar aqui ou não mês que vem, ou do que ela ta fazendo, ta registrado?

– *E dentro dessa intranet por exemplo a gente tem o planejamento semanal das reuniões, o planejamento mensal e o planejamento diário.*

Moderadora – Esse planejamento mensal, na verdade é mais uma agenda?

– *Uma agenda.*

Moderadora – Falando agora em planejamento, a empresa tem um planejamento estratégico, vocês tem um objetivo pra 2003 pra...

Pra aumentar a captação, o faturamento, ou novos contatos...

Vocês colocarem o objetivo, formalizar.

– *Na verdade a gente trabalha fazendo o seguinte, toda a semana a gente tem uma reunião comercial, então a gente não faz o planejamento anual...*

Moderadora – Em longo prazo?

– *A gente faz reuniões semanais onde a gente analisa o resultado das reuniões anteriores e definimos as próximas ações pras próximas semanas; e é assim, a gente não tem um planejamento assim, oh, nós vamos seguir isso... cada reunião a gente vai vendo, vai notificando, vai ajustando, vai vendo o que deu certo e o que não deu, o que precisa ser notificado; por exemplo agora a gente vai fazer um trabalho em cima dos nossos clientes, tentar trabalhar mais, porque ta chegando a época de final de ano, e a gente ta sentindo uma retração do público externo em receber os nossos fornecedores... então o que a gente ta fazendo, visitando mais os nossos clientes que já tem um relacionamento pra a gente conseguir se encaixar no planejamento deles de 2004.*

Moderadora – E nessa situação, onde é que a internet entra? A utilização da internet pra vocês fazerem essa relação com os consumidores.

– *Então, a internet é, ela é uma ferramenta que ela é utilizada diariamente; eu não digo que ela vai ser utilizada agora... é como eu pegar um telefone, ou usar a internet, é do dia-a-dia;*

Moderadora – Então a minha pergunta é exatamente essa. Você falou que, você marca uma reunião, como tem essa retração no mercado, você marca essa reunião pra tentar captar esse cliente novamente, uma reunião presencial. E no caso, vocês fazem alguma utilização da ferramenta da internet pra manter essa captação, essa relação nesse momento?

Como antecipando esse contato, por e-mail por exemplo...

– *Por exemplo, na intranet, no momento que eu agendo uma reunião ela já manda um e-mail de confirmação dizendo pra todo mundo que a reunião vai ser tal dia em tal local, antecedendo. A gente faz a reunião, envia a ata da reunião pra todo mundo.*

Moderadora – Deixa eu ver se me fiz claro... vocês decidiram essa semana que semana que vem vão visitar determinadas pessoas, ou, nós temos que visitar determinada região, certo? Ai a partir do momento que vocês decidiram, vocês vão fazer isso e a secretária vai ligar e vai agendar...

– *Não, ela entra na intranet e cadastra a reunião e já vai um e-mail confirmando.*

Moderadora – Mas isso porque vocês tem esses clientes nesse seu banco de dados?

– *Sim. Eu tenho os meus clientes, os meus prospectes e dos clientes que eu ainda quero ter.*

Moderadora – E os clientes que tu queres ter e que ainda não são cadastrados aqui, como é que tu, utilizas também?

– *Todos estão cadastrados. Todos, tipo assim... eu não faço uma visita na rua sem estar cadastrado aqui dentro.*

Moderadora – E essa informação, tu busca como?

– *Eu tenho um banco de dados por exemplo, da Fiesc, através de ligações, a gente liga, pega o e-mail, pega as pessoas de contato de cada departamento; e ai a gente faz o cadastramento.*

– *Na verdade a gente não pensa como a gente vai usar a internet, a internet é como se fosse uma roldana principal; então todas as ações estão apoiadas na internet.*

Moderadora – Quando vc agenda uma visita pessoal pra essa empresa, antes disso vc manda um e-mail?

– *Digamos assim, a sua empresa é em Blumenau, e eu ligo pra ti, pego o teu e-mail e os dados e cadastro aqui dentro. Ai a gente fala, oh, nos vamos fazer uma tal reunião pra quarta feira da semana que vem?*

Moderadora – Isso por telefone e via e-mail?

– *Por telefone, ai a gente faz o prévio contato. Ai o que a gente registra isso na intranet, e ai a intranet manda um e-mail de confirmação, você retorna esse e-mail...*

Moderadora – Na verdade a intranet serve aqui pra ta mapeando como é que ta o contato com os teus clientes potenciais?

– *Ela faz uma organização toda a gestão de um relacionamento.*

Moderadora – Então só pra concluir essa questão de estratégica. Vocês não tem um planejamento estratégico formal que utilize por exemplo, esse ano nós vamos gastar tanto em propaganda da internet... com internet pra captar clientes; ou nós vamos captar 1000 clientes no ano de 2003; ou nós vamos fazer isso, vamos fazer propaganda na internet, vamos fazer televisão, rádio...

– *Nós temos um planejamento, que foi um planejamento inicial, que é reajustado cada semana; por exemplo, nós temos falta de atuação, em construção civil, indústrias, área de serviços, órgãos públicos; só que existe uma pessoa responsável que trabalha na administração pública; outra que trabalha mais na construção. Civil, outro que trabalha na área de agencia de publicidade. Então cada um tem o seu plano de ação individual pra cada foco; geralmente a gente encontra uma saturação; ano passado a gente teve isso, a gente tentava prospectar e as pessoas não tinham interesse em nos atender e conhecer e receber novidades, e esse ano já não, você já liga e você já agenda e as pessoas já despertam o interesse; vocês podem visitar e eu quero conhecer e ver como é que funciona; então como é um produto muito novo e a gente passou por vários períodos de 96/97 pra cá, transitórios, troca de governo, crise e eu acho que agora a coisa ta começando a retornar a superfície, né.*

Moderadora – Rafael, a experiência positiva quanto a internet pra gente ficou claro, o quanto ela te auxilia e ajuda nas tuas funções; agora alguma situação negativa, alguma experiência negativa quanto a internet dentro da tua empresa?

– *Deixa eu lembrar;*

Moderadora – Na relação com os teus consumidores ou na forma?

De vender pela internet, alguma iniciativa ou alguma ação mal sucedida que não tenha sido agradável.

– *A internet sem um acompanhamento interno, sem o apoio pessoal, ela não acontece sozinha. Se a gente tiver só o sistema e não tiver um acompanhamento por trás, pra ver o índice de retorno, fazer uma re-verificação de dados, atualizar o banco dados que é uma coisa, que se passa uma semana e não tem uma política de atualização e de controle em pouco tempo não serve pra mais nada; as pessoas mudam dentro de e-mail, mudam com muita facilidade.*

Moderadora – E como funciona isso, esse processo de alimentação, tem uma pessoa específica pra isso, qual é a regularidade dela ta atualizando dados?

– *No início a gente tinha a intranet aberta onde todo mundo cadastrava os dados, e isso gerou uma série de falhas, cadastro duplicados, as pessoas ao invés de agendar uma reunião cadastravam um cliente sem consultar se o cliente já estava cadastrado; aí nós criamos uma política onde só uma pessoa mexe no cadastro. Então se eu tenho um cliente novo, eu envio os dados por e-mail pra essa pessoa aqui dentro, ela insere na internet e verifica se já não existe um cadastro anterior, se só precisa uma atualização. Então essa questão de acompanhamento, a base de dados é uma questão muito interessante; numa empresa grande esse risco é maior ainda, porque se você tem um departamento de assistência técnica inserindo um cadastro, depto de marketing colocando cadastro, e acontece muito; esses dias nós fomos auxiliar um cliente a fazer uma ação destinada aos diretores de uma empresa; só que no banco de dados deles as informações que tinham era do financeiro pra onde ele manda o boleto e pra onde manda a carga do produto; ou seja o boleto vai pra Barueri onde chega a carta... mas só que o diretor está na avenida Paulista. Então se você tem um banco de dados falho, ele não ta de acordo com o foco de cada um, e é isso que a gente trabalhar com os clientes e no nosso caso; você tem que ter um banco de dados projetado pra suas ações de marketing e pra ações de pós vendas. Por exemplo, nesse caso o banco de dados pra área financeira e área comercial ele era perfeito, funcionava perfeitamente, eles mandavam o boleto e eles pagavam, mandavam a mercadoria e chegava... mas o depto de marketing não conseguia chegar na diretoria, e a assistência técnica não conseguia chegar no usuário final do produto porque não tinha o banco de dados dos consumidores; então são essas coisas que a empresa grande elas tem uma deficiência grande, tem na questão do banco, e tem até grandes empresas como Gazeta Mercantil ou Credicard, tem exemplos no dia-a-dia, recebe 2 folders iguais na sua casa. Eu tinha um cartão de Fidelidade do Angeloni e recebi dois; gazeta mercantil eu recebi dois cartões com senhas, então o meu nome ta Rafael Novaskes, e no outro ta Rafael O. Novaskes, ou seja, conta como duas pessoas, mas no fundo é o mesmo, com o mesmo endereço.*

Moderadora – Então o banco de dados que vocês tem, vocês tomam todo esse cuidado pra poder manter essa relação?

– *As informações sejam condizentes com a realidade, né.*

Moderadora – Rafael, eu vou fazer uma pergunta, agora com relação ao futuro. Quais são as tuas expectativas com relação ao uso da internet num futuro próximo e só lembrando, quando tu tiver falando da tua empresa e internet não é no sentido operacional e essa internet como uma ferramenta pra prospectar, pra vender, pra te fazer conhecido, se relacionar com o teu mercado cliente. Então como é que você vê o futuro do uso da internet, tem algum projeto de implementar algum investimento, ou alguma ferramenta especifica, por exemplo, eu quero participar de mais portais, eu quero estar mais... como implementar o banco de dados... como ferramenta nesse aspecto, não como operacional do trabalho já que vocês vivem e respiram internet, né.

– *Eu vejo que a questão do e-mail, 90% da internet se faz em torno do e-mail, até agora criaram a política spam pra tentar minimizar isso... porque o efeito do e-mail marketing se contradiz muito com o spam, vc manda um e-mail com a confirmação da intranet e ele vai com um monte de e-mail que tu não tem interesse... então isso cria de uma certa forma um retorno cada vez menor; então a gente tenta estudar alternativas pra ta chegando aos clientes de uma forma mais inteligente, por exemplo, eu vejo como o anuncio a publicidade dentro da internet muito interessante apesar de ta num custo alto, a terceira também que estratégias dentro do próprio website, o website ser atualizado constantemente pra estar podendo ser um agente de vendas... a gente ta sempre procurando atualizar o nosso website, tentando criar ferramentas.*

Moderadora – Existe uma política de data de isso é feito, como é isso funciona?

– *A atualização do conteúdo, ela é diária.*

Moderadora – Com relação ao formato?

– *O formato a gente utiliza bastante o flash, agora com o incremento da banda larga, a gente pode ta usando mais essa ferramenta que até dois ou três anos atrás, a gente fazia muita coisa bonita mas a realidade do consumidor era outra.*

Moderadora – Era muito pesado né?

Não correspondia a necessidade delas...

– *Era uma ilusão, você achava que tinha alguma coisa mas as pessoas não conseguiam acessar o todo.*

Moderadora – Nem ta acessando isso...

– *E o principal, que a é a base do nosso direcionamento e a questão das estatísticas de acesso, hoje nós temos não só do trafego on-line, qual a pagina mais visitada, qual o local do site mais visitado, como os usuários chegam até o teu site, se é através de palavras de máquinas de busca ou se é um banner que você colocou...*

Moderadora – Vocês tem esse controle?

– *Sim.*

Moderadora – Vocês tem tudo mapeado, qual é a procedência, qual foi o ...

– *Exatamente, e essas estatísticas hoje evoluíram a tal ponto que você consegue fazer estatísticas dentro do aplicativo não só no website; por exemplo, se você tem uma loja de e-compras, a pessoa preenche um formulário e faz um pedido mas na hora de fechar ela vai embora, antigamente vc não sabia, só sabia que ele clicou na loja de compras e não fechou, mas vc não sabia se na metade do cadastro ele foi embora ou na metade da cesta de compras ele foi embora; hoje as estatísticas nos ajudam a analisar a questão do aplicativo, né.*

Moderadora – E pra fazer programas, pra fazer esses cálculos, pra investigar; vocês desenvolveram isso programa especialmente pra vocês ou pegaram empresas que de já desenvolveram?

– *Nós temos uma parceria com a web Trainit, que hoje é a maior software de estatística do mundo; eles só fazem isso...hoje uma licença deles, desse software custa 50mil reais. Então imagina o grau de maturidade que tem que ter uma indústria, uma empresa, o quanto ela já investiu em internet, em infra-estrutura, acesso básico pra poder alavancando isso.*

Moderadora – E vocês tem isso?

– *Nós temos isso instalado.*

Moderadora – E fizeram alguma adaptação pra realidade de vcs, ou é um pacote fechado?

– *Ele é totalmente personalizado ao teu site, a tuas ações de marketing, a tua realidade; se vc tem 3 banners em diferentes site, um banner de um produto, outro de outro... você consegue saber o índice de retorno, quantas pessoas vieram pro teu site através desses banners, quantas pessoas clicaram no teu e-mail marketing e enviaram pro teu site. Essas pessoas que digitou a palavra marketing digital e chegou com a palavra, que tipo de palavra ele mais utilizou, que tipo de busca que mais trouxeram pedidos.*

Moderadora – Essa empresa é brasileira?

– *Essa empresa é americana, ela tem...*

Moderadora – Identificar a origem.

Moderadora – Vcs compraram esse software de uma empresa americana?

– *Na verdade nós somos parceiros de uma revenda dessa empresa aqui.*

Moderadora – Legal.

Então vocês tem outras parcerias ou outros programas que vcs pegaram de programas de estrangeiros e adaptaram aqui, ou tudo que vcs desenvolvem aqui pra vcs é desenvolvido aqui dentro da empresa?

– *A gente tem uma parceria com a empresa que é a CLM, e aqui vc pode ter uma idéia de que pode ta vendo...*

Moderadora – É uma web trainers aqui né?

– *Existem muitos software de estatísticas que analisam o tráfego, mas esse especificamente analisa o comportamento do usuário. Que é o principal...*

Moderadora – Que é o grande desafio hoje né?

– *Eles sabem exatamente...*

Moderadora – Antes tu só sabia a origem, hoje sabe o encaminhamento, o procedimento?

– *Antes tu sabe o dia mais visitado, a pagina de entrada e de saída, a origem... agora vc consegue saber mais o comportamento, por exemplo, o usuário que vem de tal site que caminho ta fazendo...*

Moderadora – É, webtreinit.com?

Moderadora – Na verdade é uma forma de rastrear toda o comportamento do usuário na internet.

– *Isso.*

Moderadora – Na verdade eles vendem um pacote, só que vc adapta pra sua realidade?

– *É.*

Moderadora – Você pro teu produto, pro teu site, pro teu...

Moderadora – Seria uma tecnologia importada atualizada na nossa realidade, seria isso?

– *É, esse software ele é único; ele faz uma análise do logs no servidor, os logs muitas empresas deletam o log porque ele é um arquivo muito pesado; mas na verdade o log é uma alma do que acontece dentro de uma página da internet.*

Moderadora – O que seria o log nesse caso pra vocês?

– *O log é um arquivo gerado no servidor que registra tudo que ta acontecendo... no caso da internetbank, a webtreinet é muito utilizada por bancos, por exemplo, vc coloca um banner na capa do seu site, vc consegue saber que a média de cliques nos banners na capa do seu site por dia são de 100.*

– *A medida que vc coloca a propaganda de um seguro, e ao invés de 10 cliques vc teve 50, o que vc tira de conclusão? A comunicação pode estar errada, a comunicação desse banner pode estar errada ou o público não está interessado nesse produto, ou seja, tá na hora de vc tirar essa promoção desse seguro e botar uma de financiamento... então vc consegue saber exatamente se o impacto e a média... então tá certo ou tá errado, vc começa a ter certeza.*

Moderadora – E no caso de vocês, tiveram alguma coisa nesse sentido, tem algum exemplo a respeito do que aconteceu com vocês?

– *Agora, pra te falar.*

Moderadora – vocês não tem tido problema... vc costumizaram esse software pra vocês e não tem tido problema até agora?

– *Eu vou te mostrar alguma utilidade desse software, só ...*

– *Então, atrair e reter mais os clientes, essa é a filosofia da empresa wtreinit; então vc analisa que 50% das vendas porque os visitantes não conseguem achar facilmente o conteúdo ... então 40% dos visitantes repetitivos acham a experiência negativa; outros abandonam o site porque... então vc começa a ter a pontuar, a coisas do seu site que são referentes a comunicação, ao designer, muitas vezes vc muda a navegação e consegue fechar que tipo de impacto teve essa mudança no site.*

Moderadora – É como habilidades do site, né?

– *Exatamente. Então ele coloca que a tecnologia é uma parte da solução e vários departamentos tem que trabalhar em sintonia pra que atualização seja bem sucedida, então vc tem a métrica e o desenvolvedor do site e o gestor; então esse software auxilia nesse ponto; então vc consegue analisar o retorno, o que o call center trouxe de visitas pro teu site, o que o teu marketing direto trouxe de visitas, o site em si... aí vc tem objetivos específicos dentro de cada site... uns querem saber sobre comércio outros só sobre o conteúdo, outros relações de lits pra equipe de vendas...*

Moderadora – Isso é forma de controle?

– *Vc tem que ter um desses 4 objetivos dentro do site. Ou que eles se logem pra ...*

Moderadora – E vcs utilizam qual dentro da empresa?

– *No meu caso a gente tem o conteúdo e a geração de leads, que é o que alimenta a minha equipe de vendas. Mas vc pega um portal do banco do Brasil, ele se interessa muito aqui, pra saber se ele tá usando o self-service, muitas vezes teve o crescimento...etc*

Moderadora – E o teu ali na geração de leads, como é que acontece dentro da empresa, qual é o conteúdo que vc fazem?

– *A geração de leads a gente, trabalha o e-mail marketing. Vocês fazem uma campanha de e-mail, quem passa hoje em termos de agendamento de visitas, de ligações, de ...*

Moderadora – De vendas efetivas né?

– *Existem objetivos gerais que é converter o visitante, adquirir novos visitantes e retê-los.*

Moderadora – E vocês utilizam qual desses três?

– *A gente utiliza os três, os 3 são básicos pra todo mundo, pra alguém quer entrar na internet tem que ter no mínimo esses três objetivos.*

Moderadora – Mas vcs não adaptam por exemplo, esse software daria pra um daqueles 3 ali?

– *Na verdade, todo mundo que tem um site, quer captar novas visitas, os que já existem e converter o que ainda não são... Então esse é o básico do básico pra fazer marketing na internet, e os objetivos específicos que depende o foco do teu site... ou é o conteúdo se ele for globo.com, um banco...*

Moderadora – E no caso de vocês, o conteúdo o que...

Final do – LADO A

INÍCIO DA FITA 01 – LADO B

Moderador – Na tua empresa que já era leads e isso pra ti o que que é, a pessoa chegar até o teu site, é isso?

– *Não.*

Moderador – a definição de leads?

– *É, por exemplo, o windsplaice é um portal, e ele oferece diversas soluções. E ele trabalha com vários fornecedores; então tem uma pessoa que chega no windsplaice e diz, tá interessado nessa solução de gestão de relacionamento, aí essa pessoa vai ali e bota o nome dela e o contato e o windsplaice e encaminha esse lead que é esse contato recebido pra empresa que fornece a gestão de relacionamento. Ou seja, o windsplaice*

encaminha lead pra todos os parceiros deles, que são as pessoas interessadas em receber uma visita, mais informações, uma proposta.

Moderador – Então essa seria a função da intranet pra vocês, que acaba gerando esse leads?

– *É, a intranet ela trabalha a questão dos leads, mas o meu site ele não tem, ele tem um objetivo específico que é apresentar o conteúdo da empresa...*

Moderador – Que é o que melhor vocês fazem?

– *Que é o que a gente melhor, explicando melhor o produto.*

Moderador – Toda essa parte de clientes atendidos e...

– *Mas como o meu sistema não é, a Outplan não é baseada no site; mas o compre fácil já é baseado no site, e é aqui que a gente utiliza; a estatística baseada no do produto... então nesse caso aqui eles analisam muito o comércio que eles fazem compras, quantas pessoas estão comprando, e o self-service, porque tem que ter o login e a senha pra ta cadastrando. Então quanto mais se facilitar esse processo mais vão ta...*

Moderador – Então no caso aqui tu trabalha conteúdo e trabalha a geração de lead?

– *No meu caso é complicado; porque, no caso é isso aqui, é o site, é o bigvisa.... que é outro projeto que eu tenho, então são diversos modelos de negócios que a gente trabalha. E o modelo de negócios software, é o que menos a gente utiliza o webtreinit; mas portais baseados onde o seu sustento é baseado na internet, o webtreinit se encaixa mais.*

Moderador – Então mas pra geração desses leads vocês tem que estar cadastrados no site de busca, no site de, em portais que trabalham na área específica?

– *Exatamente. Parcerias com portais específicos.*

Moderador – Quais são os ...que vc ta?

– *A gente tem regionalmente tem uma parceria com a Fiesc, que é o portal da Fiesc que é o displacee; quando se fala em Outplan desenvolvedora de software, né; a gente trabalha também muito a questão do e-mail marketing pra oferecer nossos produtos pra cada público; mas sempre acompanhado posteriormente de uma visita, uma apresentação. O nosso negócio não é fechado dentro da internet.*

Moderador – É só pra se tornar conhecido, uma forma de contato?

– *É uma maneira de divulgação e de apoio pra equipe de vendas... Mas quando a gente trabalha em modelos baseados na internet, por exemplo, ensino a distancia, o ensino a distancia ta muito nesse self-service e vc tem que cada vez melhorar isso; ou seja, a sua empresa é o site.*

Moderador – Eu insisto em voltar pra tua empresa, porque o nosso objeto aqui é a tua empresa?

– *A minha empresa é o que eu to te falando, a gente tem questão dos softwares, o portal de compras, outro portal de negócios imobiliários, nos temos diversas ramificações aqui.*

Moderador – Esse portal de compras é da Fiesc?

– *É um portal da Fiesc em parceria com a Outplan.*

Moderador – E além desse vocês tem o que?

– *A gente tem um portal imobiliário... a gente ta desenvolvendo um outro portal que vai ser um irp-web, ou seja, a pessoa que tiver interessada em colocar um irp na empresa dela ela vai poder fazer todo o processo via internet.*

Moderador – E te refere a que?

– *O sistema de gestão da empresa. Hoje ele vai concorrer com empresas de datashow, reposiga. Um projeto que a gente tem.*

Moderador – IRP quer dizer o que?

– *Interprase Resolution Plane – hoje o IRP é o que gera a empresa, o sistema que comanda o faturamento, contas a pagar, a receber...*

Moderador – Tudo on-line?

– *A gente quer fazer um processo on-line.*

– *Porque o IRP custa a partir de 15 mil reais, o mais barato do mercado. E a gente quer fazer um modelo pra pequena e média empresa que hoje tem um...*

Moderador – Vocês tem uma adaptação de um produto importado pra...

– *Não, ele é nacional. Então a gente trabalha no caso desenvolvendo software, a gente tem uma linha de serviços que são essas consultorias, marketing digital; mas que são produtos que a gente não vende pela internet. As pessoas se interessam e a gente desenvolve um planejamento e um projeto e executa...exemplo sobre o banco do Brasil...*

– *Antes vc fazia o numero de visitas e somava e de cada servidor e pronto.*

Moderador – Isso representava a realidade?

Isso se chamava cuquis, não.

– *Não, na realidade a gente já vai chegar ali.*

– *Então por exemplo, o logs é isso aqui; e o que que o ... pega no log; tipo aqui, que tipo de plataforma visitou teu site, ele pega a data, a hora o início dos campos, o ...que ele te visitou se é nacional ou internacional.*

Moderador – Um rastreamento completo?

– *As nações requisitadas, nesse caso, a gente chega no cookies, se o teu site jogou em algum cookies dentro de alguma máquina. Então o que a gente analisa nas métricas, o endereço de ip, o dns, a identificação do usuário, o cookies colocado... a frequência que ele tá visitando o teu site, se é a da mesma máquina ou se é diferente...*

Moderador – O cookie na verdade é uma identificação do usuário?

– *O cookie é uma identificação do teu site na máquina do teu usuário.*

Moderador – Você joga pro cara?

– *Você joga pra dentro. Os cookies então não mudam de seção pra seção, eles permitem identificar o visitante único apesar do ip, ele fornece um encontro de dados informação de registro; então por exemplo, modelos de campanha de aquisição, pra gerar lead, pra gerar venda... vc tem banner, e-mail, impresso, mala direta, parceiros, a busca no site, e mídia da televisão... então como vai editar tudo isso dentro do teu site, no caso do compre fácil...*

Moderador – Ai você gerencia tudo isso, a responsabilidade de cada cookie?

– *O que que tá me dando mais retorno... somente com uma ferramenta dessa pra me fornecer. A news letter trouxe tantas visitas, os impressos 500, os banners 50 mil, os parceiros 1000, a máquina de busca 40 mil, a mala direta 2mil; qual o custo por visita, a frequência e a duração de cada um ...*

Moderador – E essa ferramenta vocês tem aqui, vcs usam normalmente pra essas análises?

– *Exatamente, a gente faz ela dentro dos nossos casos e dos nossos clientes também. Então um tipo de campanha...então a gente utiliza uma campanha pra vender somente seguro, então vc pode fazer tanto por aquisição geral ou pra analisar uma campanha só... então pra vender seguro eu vejo que a melhor coisa é trabalhar a máquina de busca, que o meu custo é menor e o retorno é maior. E os links gerados são esses.*

Moderador – E se tratando da tua empresa, após gerenciar esses números aí, tu poderia dizer alguma ação tomada que tenha sido tratada a partir dessa análise; por exemplo, não adianta tal ação, não adianta banner, adianta... tem alguma situação que podes demonstrar pra gente onde essa análise foi percebida?

– *Por exemplo, no compre fácil a gente consegue fazer isso bem; a gente dispara e-mail e vc tem um índice de cadastro resultantes do e-mail. Vc faz um evento, e as pessoas que foram no evento e vc vê quais aqueles cadastros que fizeram o evento e já tinha o cadastro ali dentro do site.*

Moderador – Você cruza as informações?

– *Você vai cruzando tudo. E então no compre fácil, num modelo baseado na internet fica muito fácil a gente analisar isso, porque todos caminhos tudo vai gerar cadastro... tudo que a gente for fazer vai gerar cadastro; e depois vem a segunda fase, quais cadastros tão utilizando mais ou menos.*

Moderador – Vai pelo número de cadastro?

– *Não vai pelos objetivos. O objetivo da primeira campanha é gerar cadastro, geramos uns 20mil cadastros, e agora o objetivo é qualitar esses cadastros, então vc vê que os cadastros vindo dos banners, eles estão utilizando frequentemente o site de compra...*

Moderador – E são mais potenciais que os outros?

– *Os cadastros vindos de eventos, eu uso ele muito mais do que os de banner; então é isso que vc consegue estar cruzando.*

Moderador – E vcs fazem isso constantemente?

– *Então aqui eu consigo ter objetivos específicos diferentes da Outplan. Ela não tá centrada só na internet.*

Moderador – Não tá centrada só na internet. É difícil ter que trabalhar outras variáveis de desempenho e poder tá atribuindo responsabilidade de cada tabela, né.

– *Exatamente.*

Moderador – Aqui por exemplo o que ficou na sua última experiência, na sua última análise e o que funcionou mais?

Moderador – No compre fácil.

– *No compre fácil a gente tem, essa máquina de busca, ela funciona muito também, então as pessoas falavam compra eletrônica que chegam até o site, cadastro, mas um cadastro qualitativo; já um cadastro de eventos, ele é muito mais, ele já utiliza bem mais porque ela tem especificação muito maior do produto.*

Moderador – E se a gente for analisar então ela permite os eventos, uma taxa de conversão bem maior?

– *Exatamente, vc consegue saber o que ta dando mais resultado. Agora a gente tem dois objetivos específicos: de gerar cadastros e potencializar os cadastros. Então a gente viu agora que tem 90% dos cadastros que tem pouco desempenho; então a gente vai ligar pra eles, ver o que ta acontecendo, se a pessoa que se cadastrou é a pessoa responsável...*

Moderador – Se realmente decide por aqui ali?

– *As vezes quem se cadastrou é um estagiário... e não.*

Moderador – Ai não interessa...

– *Ai que a gente faz uma ligação, depois uma visita a empresa diretamente...*

Moderador – E vocês vão rastreando isso pra tentar recuperar?

– *Pra qualitar mais, então como ele tem os objetivos fáceis, gerar cadastros e qualitar cadastros, ta fácil de manter; crias duas ações, uma pra um objetivo outra pro outro e ta analisando.*

Moderador – Vamos analisar a relação da tua empresa com os seus clientes. Que fatores contribuíram de forma decisiva pra vc passar a utilizar a internet como forma de relacionamento, da Outplan com seus clientes; o que potencializou isso, o que tornou decisivo o uso da internet?

– *Basicamente o baixo custo; a facilidade de auditar o retorno pela internet, retorno de banner, de e-mail, no caso de máquina de busca, o retorno de parcerias de outros sites, vc consegue auditar de uma forma exata... e comparada com outras mídias, ela fica muito mais barata. Só que existe uma dificuldade de chegar na pessoa certa, pelo eletrônico; vc não tem a certeza de que ta chegando a pessoa que decide como se vc conhecesse a fundo a empresa, mas ele consegue te dar uma amostragem maior de divulgação, só que a amostragem não é tão precisa quando quer qualitar o contato. Mas a televisão também é dessa forma.*

Moderador – E vc diria que o teu perfil de cliente é mais receptivo a esse tipo de recurso, comparado a empresa que contrata a empresa como a sua que tem produtos e serviços como os seus, ou de uma empresa que é o teu cliente como a Macedo, para com os clientes dela... então como funciona, tu acha que os teus clientes tem um perfil mais receptivo a esse tipo de estratégia?

– *Eu vejo que quando o cliente já é cliente a ferramenta da internet auxilia bastante na manutenção do relacionamento.*

Moderador – A manutenção é mais viável que como a implantação?

– *Como implantação hoje, os eventos são os que são mais eficazes.*

– *E eu vejo muito hoje outras empresas caminhando hoje pra questão de eventos; a aproximação do público alvo ela, eu vejo nas grandes empresas, trabalhando mais o objetivo de se relacionar, e tão criando o evento, uma aproximação e mantendo isso através da internet, eu vejo que é uma ferramenta que te dá mais possibilidades de manter o seu público...*

Moderador – É o contato de abertura, o primeiro contato pra fazer o relacionamento?

E é uma forma de aquecer o mercado, que é um pouco frio quando se fala na internet e parece que é uma coisa meio é...

É difícil uma relação comercial só nesses termos.

– *Exatamente, se vc recebe um e-mail marketing sem nunca ter me conhecido.*

– *Exatamente, a pessoa recebe o e-mail, ah, ta, a Outplan faz isso, ok, mas não vai comprar o teu produto por e-mail, né.*

Moderador – Poderias afirmar que o uso da internet na tua empresa mudou de forma significativa o processo das decisões das estratégias de marketing especificamente? Ou já foi feita baseada, nasceu, originou através desse compromisso?

– *Formula um pouco mais a pergunta.*

Moderador – Desde que a tua empresa identificou, se bem que a tua empresa, ela já nasceu com a internet como vc falou, até é um tipo de situação meio complicada de pesquisa, porque é muito fácil misturar né... mas depois que vc intensificou o uso da internet na sua empresa, vc acredita que o processo da tua margens gerenciais e estratégias mercadológicas ficaram mais facilitadas, que mudanças ocorreram a partir dessa intensificação?

– *Eu vejo assim, sem o e-mail seria muito difícil; eu diria que teria que ter uma equipe de trabalho bem maior pra conseguir os resultados que a gente tem hoje com a ... da internet. Então vc consegue potencializar mais os profissionais quando vc implementa os recursos da internet com a tua equipe.*

Moderador – E isso é visto hoje, já faz parte do processo aqui dentro de vocês, é inconcebível pensar dessa forma ou ainda existe alguma atuação de forma experimental, há alguma coisa em termos de internet que ainda não está consolidado dentro da tua empresa, que ta pensando e verificando não no caso do e-mail que já é uma coisa constatada, mas outro uso?

– *A gente ta trabalhando como tava falando agora, em relação a esse problema de e-mail, de span; que não dão tanto valor quando recebem um e-mail...*

Moderador – Você já falou, já?

– *A gente tá começando a criar agora uma ferramenta agora que é uma espécie de internet bank pros nossos clientes; pro nosso cliente ter uma senha e através dessa senha ele conseguir analisar os jobs, o trabalho dele como tá o desenvolvimento interno dele; então a gente tá caminhando hoje a dar uma autonomia pro cliente.*

Moderador – Tá acessando a empresa, certo... e o trabalho que ele contratou.

– *Então a gente tá caminhando pra isso, pra não utilizar mais tanto o e-mail e tá utilizando o ambiente web onde à medida que ele se sente interessado, ele vai lá e consegue realizar diferentes situações. Como no meu caso, os trabalhos que estão na casa, os trabalhos anteriores, as últimas reuniões. A nossa intranet eu consigo puxar todas as reuniões que eu tive com ele num ano, e de repente o gerente de marketing lá saiu e o diretor quer que o novo gerente quer que ele se intente de tudo... então eu quero dar essa ferramenta pra eles, pra que eles possam estar se estruturando melhor em cima das informações que eu tenho...*

Moderador – Isso de acordo com a tua necessidade ou porque os clientes pediram isso?

É uma demanda ou é uma solução pra estarem sanando o problema dos spans e da rejeição...

– *Exatamente mais pra sanar esses problemas; e pra tá criando novas alternativas.*

Moderador – Alguma empresa faz isso no teu ramo, de oportunizar esse tipo de sistema assim que o cliente possa acompanhar?

O Correio, faz mais ou menos isso...

– *A gente já teve experiências de alguns projetos internos, como é o caso do compre fácil, a gente tem todo uma interfase que o próprio cliente interage, monitora. Mas no nosso caso a gente tem diferentes situações que é o que a gente tá desenvolvendo agora que é o caso de acessar as reuniões, quantas horas que já utilizou da Outplan, porque nós temos contratos por hora; então ele já teve de atendimento, quantas horas ele teve de designer, quantas horas de programação, quantos serviços foram feitos sem debitar das horas dele; de certa forma a gente também tá utilizando essa nova tecnologia pra organizar a demanda do cliente, porque é muito fácil pra pegar o telefone e dizer, ah, faz isso pra mim e é pra ontem... depois ele liga pra mim perguntando se já tá pronto... sendo que a gente já passou um cronograma pra ele e ele vai poder acessar o cronograma e pode priorizar...*

Moderador – Algum concorrente da Outplan já faz isso?

– *Que eu conheça não. Até os nossos concorrentes não utilizam nenhuma intranet, até que dá um diferencial de crescimento. A gente desenvolveu a intranet porque teve uma época que tava com muitos clientes, e vc sempre tem um índice de insatisfação; e quando vc tem dez clientes e vc tem 1 cliente o índice é de 10%; e se vc não tem uma ferramenta de intranet, o teu índice de insatisfação sobe muito porque a tua organização fica comprometida, e como essa ferramenta da gente jogar uma extranet pro cliente então ele vai poder priorizar as ações dele, então ao invés dele ligar pra mim por telefone e dizer faz isso e faz aquilo, ele vai acessar e o que tá na casa é isso e o próximo serviço que vai entrar é esse, vc quer trocar esse e jogar pra trás e botar um outro aqui, ou quer trabalhar os dois em paralelo?*

Moderador – Uma forma de evitar e educar até o cliente com o trabalho que tu faz, né... uma coisa tão desconhecida, então eles acham que em qualquer tempo vc faz qualquer coisa?

Moderador – Na verdade se relacionar com ele.

– *Dessa forma fica fácil pra ele ver o ponto de vista nosso, então ele consegue ver todos os trabalhos que já foram feitos ou seja, eles tão trabalhando ou não? Pô, olha o que já foi feito tá listado. Hoje a gente leva esses recursos em reuniões periódicas e apresentamos em notebook. Mas com essa ferramenta facilita pra nós e os nossos concorrentes, eles não tem intranet, então eles trabalham com o sistema onde conforme vai aumentando a carteira de clientes dele, a equipe interna vai se envolvendo com muito mais informações, e se essas informações não forem bem organizadas e se não tiver um acompanhamento pesado fica muito difícil de atender a expectativa do cliente, até porque se vc compara com agencia de publicidade e com agencia de maquina digital, o Marcelo até pode complementar porque já trabalhou nos dois; a publicidade tu faz uma publicidade e faz uma campanha e publica tá ok; aqui é de manutenção, é diária, o diretor fechou essa parceria e quer que vá hoje pro site... ou entrou um produto novo e ele quer que vá hoje pro site. É permanente o contato...*

Moderador – É porque internet é tudo muito rápido... tudo na hora.

– *E vc fazer entender que o cliente entenda que também não conhece a ferramenta...é complicado, a questão de trabalho por hora; a questão de trabalho por hora é uma metodologia pioneira nossa; a intranet; a extranet; acho que um dos pioneiros que tá trabalhando analisando cada vez mais a plataforma de internet.*

Moderador – Tá, as duas outras questões já foram faladas, que é com relação a de todas as pessoas da empresa trabalham e discutem de forma com que querem a internet ou tá restrito a diretoria ou...

A partir do momento que a intranet é disponibilizada pra todos...

Todos tem acesso...

– *Nós temos um news letter semanal, todas as pessoas dedicam uma parte do tempo pra pesquisar novas tecnologias. E essas tecnologias geram conteúdo e informação e todo mundo contribui pra alimentação periódica, ele informa novidades, notícias, novas tecnologias; toda a novidade de pesquisa a gente coloca nesse news letter e automaticamente pros nossos clientes e os interessados que se cadastraram neles e fica armazenado;*

Moderador – Então ele não só gerencia informação como fornece informação também?

– *Aqui...e ele surgiu em virtude das nossas pesquisas, a gente armazenava e pensava, vamos colocar uma coisa mais democrática onde todo mundo possa participar e interagir, e hoje a gente tem 3000 pessoas cadastradas. E essas pessoas eu sei onde trabalha, o nome, telefone, endereço, o hobby.*

Moderador – Qualquer pessoa pode se cadastrar?

– *Sim... então aqui eu coloco a palavra Santa Catarina, ai vc tem o que aconteceu nessa semana.*

Moderador – Isso é a contribuição de todas as pessoas que trabalham aqui na empresa?

– *Isso... vc pode fazer pesquisas desde 99, já tem 4 anos de pesquisas de trabalho armazenado... se vc botar Outplan vai sair tudo que saiu de matéria da Outplan.*

Moderador – Tipo uns *clippings*?

– *Vou colocar Univali; e-busines; tudo o que a gente coletou.*

Moderador – Tudo relacionado a questão da área eletrônica?

– *A internet. O foco é a internet.*

Moderador – Perfeito, muito legal...

Moderador – Que critérios a sua empresa utilizou pra implantar o uso da internet, isso na tua relação com os teus clientes, não pra uso interno.. foi o caso da modernidade; pra abater a concorrência; a exigência do consumidor; foi um aspecto financeiro porque era mais viável; qual seria o grande agenciador; o que realmente foi decisivo pra que vcs estivessem utilizando a internet na relação com o teu mercado?

– *O que a gente sempre emprega aqui é o seguinte: que a gente sempre tem que acreditar na ferramenta que a gente vende, então em função disso, a gente tenta sempre explorar o máximo que ela oferece. No meu caso, ele é baseado na internet, a gente tem uma regra que é acreditar cada vez mais; então se a gente for fazer mídia, eu não vou fazer mídia em tv antes de fazer na internet.*

Moderador – Então é até uma questão atípica até das nossas questões, o que tu achas aqui; porque aqui ela se aplicam mais em outros ramos, né. Ele caberia em outros aqui.

Nós vamos fazer uma perguntas a respeito de modernidade e de concorrência. Nós já falamos alguma coisa sobre concorrência.

É, acho que a gente já falou que não existe nenhuma outra concorrência, que trabalhe com intranet e extranet também... mas vamos falar, com relação a...

– *A questão concorrência, é bem delicada, porque eu tenho concorrentes de diversos nichos; por exemplo, o meu concorrente pra esse projeto aqui é o Mercado eletrônico, o meu concorrente com a linha de software, ele já é as empresas que fabricam software, então a gente tem Paradigma, e outras empresas especializadas nisso. Na linha de serviços, algumas agências de publicidade trabalham a questão de website, e as agências digitais que só trabalham com site ou programação... então a gente tem diversos concorrentes em nichos diferentes. Se você ver a área de produtos a gente tem uma concorrência, se for ver o portal de compras tem outro concorrência.*

Moderador – E fazem ações específicas pra cada segmento desse aí pra bater teu concorrente? Por exemplo quando vai pra agência de publicidade e propaganda, desenvolve ações específicas;

– *Por exemplo, ao mesmo tempo que eu tenho parcerias com agências de propagandas, eu tenho agências que são concorrentes minhas. Eu tenho agências que me reconhecem como braço interativo dela, tudo que é relacionado a internet elas mandam pra mim; já tem outras que eles desenvolvem uma parte da internet mas não conseguem atender tudo que o cliente realmente precisaria. Eles fazem uma campanha e fazem a versão digital dessa campanha, ou seja, um banner, um web site, fazem o e-mail marketing; mas para ali, ele não consegue por exemplo fazer um banco de dados, o armazenamento das informações...*

Moderador – Gerenciar tudo...

– *É. A audiência do retorno... então, eles vão até um certo ponto;*

Moderador – E como é que trabalha com essas agências, pensando em concorrência? No momento que vc vai mandar essa mensagem, vc vai...

– *Hoje no momento, nós fizemos só, a parceria que nós tivemos com as agências, foram decorrentes de ter clientes em comum com a agência... foram poucos os casos em que as agências quando uma agência mandou um cliente pra gente pra fazer essa parte digital. E a gente sente que também a agência sente muito medo de internet, não acredita muito na internet, tenta muitas vezes de certa forma ridicularizar ou...*

Moderador – eles sub utilizam a internet como uma ...

– *Eles utilizam a internet dentro do que é solicitado, as vezes o cliente impõe que quer um novo site; ou impõe que quer fazer uma campanha na internet também quando um executivo de marketing, ele quer que seja feito uma ação dentro da internet, se a agência não consegue atender, ela chama uma outra empresa que possa estar atendendo...*

Moderador – E com relação a teus concorrentes na área de *software*, deve ser uma briga mais acirrada, como vcs trabalham com eles?

– *Os meus concorrentes hoje tem um aporte financeiro, são empresas gigantes, empresas que faturam...*

INÍCIO DA FITA 02 – LADO A

Moderador – Na questão do cooperativo então, aqui em SC, esses teus concorrentes estrategicamente o que tu trabalhas, tens algum diferencial?

– *O meu diferencial é preço e qualidade. O meu concorrente tem o preço que é no mínimo 5 vezes maior que o meu, e eu acredito que a qualidade é inferior.*

Moderador – E quem é o teu concorrente?

– *Temos a Paradigma, que é o concorrente direto; temos uma outra empresa que é a Soft hard em Curitiba que também atua aqui no estado, na região; e, temos também a Melgrid de Joinville; datasul, que trabalham nessa área de software com a internet.*

Moderador – E como tu sabes se é o líder do mercado de Santa Catarina, baseado no que?

– *Baseado nos cases que nós temos; na questão corporativa hoje nós temos os melhores cases; temos o maior líder de segmento de pisos cerâmicos que é a Cecrisa; nós temos a maior em telecomunicações que é a Intelbras; a maior universidade do estado que é a Univali; uma das maiores federações do Brasil que é a Fiesc; temos clientes como Sesc (governamental também); e eu consigo enxergar os casos práticos dos meus concorrentes na região. Vc tem um caso do cliente em Brusque, eu tenho um outro caso de um outro cliente...*

Moderador – E nada com tanta expressão?

– *Nada com tanta expressão como a gente, né. E mesmo assim a gente vê que as empresas não estão comprando tanto essa idéia. Então eu vejo hoje um grande problema que é o seguinte: o mercado, ele hoje, o que me frustra, é que ele não demanda mais estrutura da minha empresa, que é o que eu gostaria de oferecer; eu gostaria de poder investir mais em infra-estrutura, em pessoal pra atender a demanda do mercado, só que o mercado ainda não me pede isso, ele faz cotação, faz preço, analisa e ta esperando muito.*

Moderador – Como vc classifica isso, o mercado ta estagnado, é circunstancial isso, é decorrência de época, do governo, é uma coisa que, como é que vc sente?

É uma falta de conhecimento do próprio empresário, que não tem essa cultura?

– *Eu acho que esse assunto já está bastante em pauta, todo mundo utiliza hoje internet bank, sabem que os clientes deles poderiam ter uma ferramenta similar para estar fazendo esses processos internos da empresa; a integração dos sistemas com a internet é uma coisa que ta acontecendo bastante; mas eu vejo de certa forma tudo muito tímido ainda; seria diferente por exemplo, se eu tivesse botando um monte de projeto no mercado e perdendo pra concorrência. Não acontece; não é isso que ta acontecendo.*

Moderador – E tem algum tipo de resistência que seja mais comum em relação às empresas a hora que vcs apresentam um trabalho como esse, quando não ocorre a contratação e perde por que causa?

– *Eu penso, o mercado catarinense é bem diferente dos outros mercados e é um mercado que se consiste por empresas basicamente familiares, e fora isso a gente percebe que o mercado cooperativo, ele já entrou em muita fria na questão tecnológica, eles já compraram muita coisa que está em desuso, já investiram em equipamento que não se utiliza mais, já compraram software que hoje já não serve pra nada...Moderador – Então eles tem um pé a trás quanto a isso?*

– *É, a tecnologia hoje ela, tem muita gente que ta frustrada com isso; e o cliente que chega na Outplan, seja pra fazer algo na área de marketing interativo ou na área de software, sistema ou integração, ele já veio de experiências anteriores; ele já teve um sobrinho que desenvolveu algo,*

Moderador – Trabalhou com uma empresa menor...

– *É, um funcionário que fez algo e depois não atualizou, trabalhou com uma empresa menor.*

Moderador – Já tem um histórico, né?

– *Exatamente. Ele já chega dizendo: eu quero que vcs resolvam o meu problema; então esse é o perfil de cliente que chega pra gente...*

Moderador – Vocês falam algum assunto de marketing pra esse pessoal, a Outplan?

– *A gente trabalha eventos segmentados, eventos com a área de compras, com a área de marketing...*

– *Saiu aqui o resultado da busca... de SC: então nós temos aqui em 22 de fev de 99, mais segurança nas transações online;*

Moderador – Existe alguma resistência com relação a isso que vc falou tanto em outras épocas quanto a segurança desse tipo de transações, hoje ainda é um medo, uma resistência ou não mais?

– *Eu vejo a segurança hoje, que ela é relativo, vc pode investir pesado e proteger mais o seu negócio; mas também hoje a dificuldade de vc entrar num site de uma empresa de comercio eletrônico ou de entrar numa internet banking é mais ou menos a mesma; então vai mais, a pessoa vai perder bem mais tempo pra tentar furar um esquema de um banco onde ele vai ter retorno financeiro, do que entrar numa empresa que ele vai só bagunçar os dados que geralmente tem backup a cada dois minutos, onde ele vai perder muito tempo com isso e não vai ganhar nada com isso. Então eu acho que hoje existem alvos muito mais interessantes que do que essas empresas.*

– *Então vc tem aqui um arquivo rápido desde 99 até 200... só de SC.*

Moderador – Em que edição nós estamos agora?

– *A gente tem a ultima noticia falando de SC é...*

Moderador – 99?

– *Florianópolis, brasilnet...*

Moderador – Por um acaso não foi selecionado só pra 99 lá embaixo?

Moderador – A tua empresa precisou...

– *Uma coisa que eu ia citar, a gente sofreu um ataque de hacker essa semana;*

Moderador – É mesmo? O primeiro? Como é que foi...

– *O primeiro ataque... foi no nosso servidor e eles entraram, tiraram todos os nossos sites do ar, mas a gente conseguiu baixar o servidor a tempo de eles não conseguirem colocar nada dentro pra ta monitorando o servidor... toda a atitude, que a gente teve que baixar o servidor, que foi de madrugada, a gente não conseguiu localizar o hacker; mas umas pessoas que participam um pouco dessa comunidade de hacker e descobriram quem fez o ataque, e essa pessoa, a gente ta em contato com essa pessoa pra explicar pra gente que tipo de vândalo ela encontrou.*

Moderador – Não pra punir?

– *A gente não quer punir.*

Moderador – Como é que, o que facilitou?

– *É, o que facilitou, pra tomar medidas...*

Moderador – Até porque muitos hacker fazem isso com esse propósito, né... eles querem mostrar poder entre eles?

– *Exatamente, e por a gente ser uma empresa de internet, eles querem mostrar que conseguiram entrar...*

Moderador – E esse grupo ta se disponibilizando a conversar com vcs?

– *É um grupo de São Paulo, a gente conversa muito por e-mail; mas a gente não conseguiu localizar eles através da comunidade, a gente colocou que tava interessado em saber quem tinha entrado, hackeado, que o nosso intuito não era punir, mas melhorar o nosso sistema; e a gente ta conseguindo se relacionar com eles.*

Moderador – E como vcs descobriram que tavam fazendo isso na madrugada, chegaram aqui de manhã e viu ou vcs monitoram?

– *Coincidentemente tinha um funcionário nosso que tava navegando na internet naquele horário e visitou o nosso site de um cliente nosso, e o site tinha acabado de cair e aparecia na tela funck you; e na hora ele já ligou pro nosso ...em atividade e ele na internet em casa já baixou o nosso servidor, ai o hacker caiu...*

Moderador – Meu Deus, que sorte?

– *Sorte, senão no outro dia tinha... e isso foi a primeira experiência que a gente teve... e a gente quer até que no final desse processo de conversação a gente quer tentar reunir isso e fazer um documento pra registrar isso.*

Moderador – Com certeza... merecedor não é.

Moderador – Que adaptações sua empresa precisou fazer pra poder utilizar sua internet como instrumento estratégico, se é que houve alguma...

– *A gente teve que fazer um investimento em infra-estrutura com link na internet, servidores, softwares...*

Moderador – Qual foi esse volume desse investimento?

– *Hoje o investimento básico pra vc ter uma estrutura mínima é em torno de 50mil reais, e uma manutenção que fica em torno de 2/3 mil dependendo a banda que vc queira estar oferecendo. Pra casos básicos.*

Moderador – No caso, pra Outplan adaptar todo esses programas que vcs tem hoje, esses software, vcs pegaram algum externo e adaptaram a realidade de vcs, ou criaram todos, ou compraram, que foi o caso que ...

– *No caso de infra-estrutura foram todos comprados; que hoje são como modics, tipo anti-virus, data control operacional, linux que é gratuito; mas vc tem o web-trame que é uma ferramenta caríssima, tem o anti-virus que é caro, tem o analise de aplicativo.*

Moderador – Mas tem algum que vcs adaptaram ou vcs adaptaram a realidade, como o web-treinit é customizado.

– *Todos eles são customizados; vc customiza o nível de segurança; que funcionários vc quer oferecer pra sua equipe, por exemplo, vc pode fazer uma estrutura que não permite que o pessoal use o icq, não permitir que o pessoal faça down loud, não permitir que visitem sites pornográficos; vc consegue fazer uma série de filtros.*

Moderador – Vc tem algum exemplo quanto ao teu cliente, pra ti relacionar com o teu cliente tu pegasse algum desse software e adaptasse a ele ou já vem fechado?

– *A questão de infra-estrutura de internet é uma coisa e de relacionamento é outra... o software de relacionamento como a gente vende, nós criamos eles.*

Moderador – Podes me dar um exemplo? O que aconteceu aqui na empresa, que vcs criaram especificamente. Bom, é o caso da intranet, por exemplo.

– *Todos os nossos software surgiram a partir de projetos específicos de desenvolvimento pra clientes, por exemplo, o primeiro portal de compras foi feito pra Intelbras, e a Intelbras que pediu uma solução de compras eletrônica, e nós desenvolvemos a solução e implementamos pra eles e paralelo a isso nós desenvolvemos um produto que poderia ser aplicado a outras empresa e transformamos em produto.*

Moderador – Analítico e partir...

– *Exatamente, todos os produtos, os softwares que nós temos foram oriundos de projetos encomendados que no momento a gente desenvolveu pro cliente e desenvolveu ele de uma certa forma pra aplicar pra outras empresas.*

Moderador – E esses clientes que vcs utilizam, a Outplan com os clientes foi criado por vocês? A intranet que vcs tem essa relação toda, vcs que desenvolveram?.

– *A intranet foi uma necessidade interna nossa, a única que não foi encomendada e que virou produto, mas o relacionamento a Intelbras encomendou. A Intelbras é um parceiro nosso que ela tem 90% das nossas soluções. O que originou foi o parceiro estratégico quando a gente começou a oferecer isso no mercado.*

Moderador – E vocês se utilizam também em algum desses?

– *A gente utiliza esse aqui, que é a intranet, esse de publicador a gente tem em várias empresas e temos o de compras.*

Moderador – É o que vcs utilizam na empresa?

– *Internamente.*

Moderador – E fora os eventos que vcs dizem que dá muito resultado em ações de internet, tem algum outro tipo, de propaganda, de ações de relações públicas, alguma outra ação de comunicação é feita pra levar informações da Outplan pro seu mercado potencial?

– *Visitas periódicas.*

Moderador – Ele já falou, é... Nenhuma outra mídia, nenhuma outra ação de comunicação, com assessoria de imprensa ou alguma outra coisa?

– *Assessoria de imprensa pros eventos.*

Moderador – E a assessoria de imprensa fazem alguma coisa pela internet também, mandam pros jornais?

– *A assessoria de imprensa usa o now-hond dela pra divulgar.*

Moderador – Quem faz a assessoria de imprensa de vocês?

– *Já trabalhamos com a Fábrica Comunicação, com a da Incubadora Celta, com a assessoria de imprensa da Fiesc; e nós trabalhamos sempre não pra divulgar a Outplan que ela é uma empresa pouco conhecida, mas pra divulgar o conceito; sempre quando a gente faz uma chamada no jornal nós falamos, por exemplo: SC tem um evento de Busines, Blumenau tem um evento pro Comércio eletrônico; nós não falamos que a Outplan realiza um evento em Blumenau; a gente tenta sempre tentando puxar pro tema pra depois tu citar.*

Moderador – E essas informações tu emites pros teus clientes via e-mail?

– *Também.*

Moderador – Vcs utilizam algum portal pra fazer propaganda, vcs já colocaram um banner de vcs em algum portal, por exemplo, uol ou submarino, ou uma indústria no caso a Cecrisa e jogaram algum banner de vcs lá?

– *A gente utiliza assim, com os nossos parceiros. Ex: Fiesc, a gente tem um banner de compre fácil que é o nosso objetivo; com as indústrias a gente foca naquilo ali; tem alguns parceiros nossos como a CRM que é a empresa que revende web-treinit, onde nós temos o nosso logo dentro deles por alguma permuta regional e chegam até a gente por o portal principal.*

Moderador – Vc falou que não existe planejamento estratégico na sua empresa da forma que a gente conhece, formal. Mas quando vc diria do seu orçamento do marketing é o locado pra atividades voltadas a internet? Existe uma estimativa pro ano de 2004 e se tiver a sua experiência de 2003.

– *A questão de orçamento é interessante porque o nosso custo é baixo em função de toda a estrutura que tem, da mão de obra... e isso faz com que a gente use cada vez mais a internet. Mas como também a nossa empresa ela não é uma empresa grande, com grandes lucros, o nosso planejamento de comunicação ele é bastante restrito, então a gente tenta utilizar as formas que não impactam financeiramente dentro da empresa; o que os nossos gastos são com telefone, com link de internet, com mão de obra do pessoal interno, com eventos, locação de auditório.*

Moderador – Pra 2004, algum outro implemento ta previsto com relação a isso?

– *A gente ta desenvolvendo um comercial de TV, que quer também jogar esse comercial pela internet.*

Moderador – Esse filmezinho, vcs vão disponibilizar no site de vcs?

– *No site, a gente quer estar divulgando em cd.*

Moderador – Produzido por quem?

– *Um produtor em Fpolis que é bem interessante; o ultimo trabalho dele foi aquele seriado Anita ele produziu. O nome dele é Nilo Negaço, ele é um produtor de criação e trabalha pra várias produtoras em Fpolis; e a produtora que a gente vai estar fazendo é a faça Sinergia. E a gente ta apostando nisso, só que a gente quer fazer o comercial e quando sobrar uma folga financeira a gente vai tentar colocar ele na TV;*

Moderador – Vcs vão jogar esse comercial pra internet?

– *Não, a gente vai jogar pra TV; e vai estar também na internet.*

Moderador – Vcs vão disponibilizar exclusivamente na página de vcs ou vão botar nos parceiros também, onde?

– *Não foi resolvido ainda... porque o comercial é pra TV; e tudo que for feito paralelo a isso, vai ser feito pra complementar...*

Moderador – É o caso da BMW, a BMW fez filme com a Madona e disponibilizou totalmente *on-line* na verdade, né.

– *É, com certeza, pelo fato de não ter custo, a gente vai estar jogando na internet, ta. Mas como vai ser e aonde vai ser ainda não ta definido porque o comercial ainda não está pronto.*

Moderador – Vc falou que nenhum concorrente trabalha na internet da forma que vcs vem trabalhando...

– *A questão operacional.*

Moderador – Mas alguma outra empresa serviu de modelo pra implantação da Outplan da intranet, por exemplo, da forma como vcs gerenciam hoje, esses agendamentos, esses recursos; alguma empresa que poderia ser até em outro ramo, que vc classifica como um bom exemplo, ou de modelo ou inspiração?

– *A idéia foi a melhora contínua; a gente sentiu que poderia criar algo que auxiliasse a gente em termos de computação, e que a gente veio de uma época com 45 pessoas trabalhando aqui; hoje a gente tem uma equipe de 15 pessoas e mais 10 pessoas que trabalham de forma flutuante.*

Moderador – Ou seja, essa estrutura surgiu na medida que a empresa foi crescendo, não teve um modelo de inspiração?

– *A gente começou a analisar que a gente tinha muito trabalha e pouco retorno financeiro e que o ganho em escala e cliente, ele impactava diretamente no crescimento da estrutura; e isso fazia com que o lucro fosse cada vez menor; então tivemos que criar uma ferramenta onde o implemento de clientes não impactasse tão proporcionalmente no implemento da infra-estrutura.*

Moderador – E aí vcs fizeram o que, vcs fizeram o desenvolvimento desse...

– *A gente fez o desenv. dessa ferramenta que hoje a gente consegue atender bem mais clientes, gerenciar pessoas fora da empresa, o trabalho de free lancer, que aí também utilizar...*

Moderador – Isso tudo propiciado pela internet?

– *É, foi propiciado, a internet foi a tecnologia que mais se adequou pra que a gente chegasse a esse consenso; se não fosse a internet seria algum outro software interno...*

Moderador – A utilização da internet pra Outplan também é usada pra fins institucionais... o quanto e que cuidados a empresa tem pra manter uma boa imagem no mercado junto aos seus clientes potenciais?

– *O nosso principal objetivo é a satisfação do cliente; hoje a gente quando fecha com o cliente, não coloca nada no ar antes que o cliente esteja 100% satisfeito. Isso já teve casos positivos e negativos. Negativos onde teve site que ficaram 9 meses antes de ir pro ar, porque trabalhava com uma equipe de aprovação nas empresas muito grande, cada um colocava suas idéias, outras que mudava o funcionário na empresa e o outro func. não queria pegar o trabalho, quer que o trabalho saia com a cara dele, ou seja, quer que o processo volte a estaca zero. Quando a gente fecha um caso com o cliente a gente fala pra ele a nossa tecnologia em termo de design é o seguinte: nós usamos um cronograma e cada etapa que fecha a gente não retrocede, então a etapa do lay out que á primeira; briefing, material, conhecimento da empresa e elaboração do lay out... vc tem que conhecer bem o negócio do cliente pra poder ta mostrando resultado eficaz... Nós trabalhamos dessa forma, onde colhemos o material e desenvolvemos o lay out, depois disso, o cliente pode recusar o lay out quantas vezes quiser se não tiver legal, ou achar que não estamos entendendo o que ele quer...*

– *E nós vamos chegar a uma conclusão que o cliente ou está mudando de foco a cada reunião, ou nós não entendemos o briefing dele... ai a medida que ele aprova esse lay out, mudanças em termos estéticos já não aconteça mais, ai nós partimos pra outros passos: criar os conteúdos internos, criar os softwares, homologar, facilitar mais a navegação, ou seja, nós somos maleáveis, mas maleáveis de forma organizada...*

Moderador – Ou seja, cada estágio tem um cumprimento?

– *Exato.*

Conversa informal, falando de um *site* indicado pelo Venilton e tinha a suspeita de não estar mais no ar. Um *site* que disponibilizava exatamente os passos do que fazem; sobre que o entrevistado estava falando.

Depois se tinha mais alguma pergunta; mas chegaram a conclusão que estava ok.

ENCERRAMENTO COM AGRADECIMENTO...