



RAM. Revista de Administração Mackenzie  
ISSN: 1518-6776  
revista.adm@mackenzie.com.br  
Universidade Presbiteriana Mackenzie  
Brasil

MARTINS GUILHOTO, LÚCIA DE FÁTIMA  
SERVIÇO DIFERENCIADO A CLIENTES ON-LINE: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE  
TELECOMUNICAÇÕES  
RAM. Revista de Administração Mackenzie, vol. 4, núm. 2, 2003, pp. 14-37  
Universidade Presbiteriana Mackenzie  
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=195418006002>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto



# S SERVIÇO DIFERENCIADO A CLIENTES

---

## ON-LINE: UM ESTUDO DE CASO

---

## NO SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES

---

DIFFERENTIATED SERVICES TO ON-LINE CLIENTS:  
A CASE STUDY IN THE TELECOMMUNICATIONS INDUSTRY

LÚCIA DE FÁTIMA MARTINS GUILHOTO

Professora do Curso de Pos-Graduação em Administração da Universidade Paulista,  
Unip. Pesquisadora do Núcleo de Gestão Tecnológica – PGT da Universidade de São Paulo.  
Mestre em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade  
da Universidade de São Paulo.  
Rua do Oratório, 2.740, Mooca, São Paulo – SP – CEP 03116-001  
E-mail: [lguilhot@usp.br](mailto:lguilhot@usp.br)

---

## RESUMO

No contexto competitivo atual é impossível negar a importância da tecnologia para o desempenho das empresas em seus respectivos mercados de atuação. Novos desafios apresentam-se com freqüência e intensidade crescentes, potencializados por uma rede de mudanças ambientais, políticas, econômicas e tecnológicas que pressionam a empresa a assumir novas posturas e procurar novos meios de se diferenciar de seus concorrentes.

A Internet é, hoje, umas das ferramentas que as empresas têm à sua disposição para fazer frente aos novos desafios apresentados pelo mercado, tendo se configurado em um meio bastante interessante de compartilhamento de conhecimento dentro das empresas e destas com o mundo exterior. Devido ao seu custo bem menor do que o das redes de comunicação privada, ela constitui um meio alternativo para que as empresas possam se comunicar com seus clientes, expandir seus mercados de atuação e estabelecer relacionamentos mais próximos com eles. Por isso, essa ferramenta foi escolhida para ser o objeto de um estudo de caso realizado junto à Telefónica, que será apresentado neste artigo.

## PALAVRAS-CHAVE

Serviço ao cliente; Marketing na Internet; Competitividade.

## ABSTRACT

In the current competitive scenario the relevance of technology to leverage an enterprise performance is undeniable. New challenges come about at increasing frequency and intensity and are potentiated by a net of environmental, political and economical changes that drive companies to adopt new attitudes and to look for, on a regular basis, new ways to differentiate themselves from their competitors.

The Internet is one of the tools that companies have at their disposal to face these challenges revealing itself to be a great mean to keep contact with clients

and to strengthen the relationships with them. It has also proven itself to be useful to expand a company's market.

Therefore, this tool was chosen to be the object of a case study carried along in Telefónica that will be presented in this article.

## KEYWORDS

Customer care; On-Line Marketing; Competitiveness.

## 1 INTRODUÇÃO

Com mercados e seus participantes mudando constantemente, para que uma empresa consiga estabelecer uma vantagem competitiva sustentável é necessário que ela procure continuamente inovar para competir (TAPSCOTT e CASTON, 1993). Por isso, a modernização tecnológica, hoje, é aceita como um dos fatores fundamentais para dinamizar o processo de desenvolvimento. Quanto maior o ritmo de desenvolvimento que se quer imprimir em uma empresa ou em uma sociedade como um todo, mais estas devem estar vinculadas ao uso de tecnologias adequadas às suas matérias-primas, aos seus recursos humanos e à sua realidade (MARCOVITCH, 1996).

As empresas têm acelerado seu processo de constante evolução e, mais recentemente, têm passado por grandes transformações, em especial na questão da melhoria dos seus processos de negócios. As crescentes facilidades dos meios de comunicação vêm transformando as empresas nas últimas décadas, mas talvez nenhuma delas tenha propiciado tantas mudanças nos modelos de negócios quanto a Internet.

A Internet tem se mostrado um meio bastante interessante de compartilhamento de conhecimento dentro das empresas e destas com o mundo exterior. Devido ao seu custo bem menor do que o das redes de comunicação privada, ela constitui um meio alternativo para que as empresas possam se comunicar com seus clientes, expandir seus mercados de atuação e estabelecer relacionamentos mais próximos com eles.

Por isso, essa ferramenta foi escolhida para ser alvo do estudo de caso realizado dentro do setor de telecomunicações, mais especificamente na Telefónica, de maneira tal que se pudesse:

- I) verificar quais os tipos de serviços *on-line* estão sendo oferecidos atualmente pela empresa objeto do estudo;

- 2) levantar as principais dificuldades e vantagens do uso da Internet para o oferecimento de serviços aos clientes;
- 3) verificar de que modo a Internet se tornou um instrumento facilitador de negócios para as empresas;
- 4) verificar como os serviços *on-line* oferecidos pela operadora estão sendo utilizados estrategicamente como fontes de criação de valor e, por conseguinte, construção de relacionamentos com os clientes.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 INTERNET: CONCEITOS BÁSICOS E DELINEAMENTO DE ATUAÇÃO

Basicamente, três fenômenos sustentam a Internet atualmente (KOTLER, 2000; VROOM, 1999; DUTTA, KWAN e SERGEV, 1998):

- 1) a digitalização, que consiste na conversão de texto, dados, som e imagem em um fluxo de bits que podem ser transmitidos em alta velocidade de um local para outro;
- 3) a conectividade, que envolve a construção de redes e traz à tona o fato de que muito dos negócios são suportados por redes que conectam pessoas e empresas;
- 4) a interatividade, que aborda uma oportunidade única oferecida pela rede, que possibilita que o cliente exponha suas necessidades e comentários a respeito da empresa e/ou produto diretamente para o destinatário, o qual, por sua vez, pode ter acesso direto e direcionado a seus clientes, em um *feedback* constante.

O uso da Internet pelas empresas tem, pelo menos, cinco grandes vantagens:

- 1) grandes e pequenas empresas têm condições de atuar nesse mercado;
- 3) não existe limitação de espaço para propaganda (como em outros meios de comunicação);
- 4) a acesso à informação e o retorno são rápidos;
- 5) o *site* pode ser visitado por qualquer um, a qualquer hora de qualquer lugar do mundo;
- 6) os pedidos podem ser feitos de forma mais privada.

Além disso, pela Internet, todos os processos empresariais se tornam mais dinâmicos (BLOOMBERG, 2002), por exemplo:

- ofertas especiais podem ser direcionadas em direção a interesses específicos dos clientes;
- estratégias de precificação podem refletir melhor os hábitos de compra e os padrões de lealdade dos clientes;
- informação detalhada *on-line* de produto e serviço pode encurtar ciclos de compra.

Ainda que o futuro do uso da Internet seja, de certo modo, nebuloso, as empresas que se decidiram por utilizá-la para expandir seus negócios e fortalecer relacionamentos com clientes parecem ter maiores chances de manter ou alcançar uma posição melhor nos mercados em que respectivamente atuam.

A Internet é, indiscutivelmente, uma nova tecnologia extremamente importante. O maior erro no início de seu uso foi a crença de que ela mudaria tudo, tornando as antigas normas de competição obsoletas, reação que, apesar de ter sido natural, foi igualmente precipitada e acabou levando muitas empresas a tomarem decisões equivocadas (PORTER, 2001).

Portanto, ao contrário do que acontecia até há pouco tempo, não basta mais ter apenas uma idéia interessante para atuar no ambiente virtual, é necessário possuir um plano estratégico claro que seja consistente com as outras atividades da empresa e que defina claramente de que modo a Internet pode ser utilizada para ajudá-la a alcançar esses objetivos.

De acordo com Honeycutt, Flaherty e Benassi (1998), Murphy (1996), Cavanaugh (1995), Donath (1995) e Cross (1994) muitas empresas estão incorporando a *Web* às suas estratégias de negócio porque a Internet pode ser utilizada de inúmeras maneiras, entre elas:

- 1) pesquisa de mercado;
- 2) alcance de novos mercados;
- 3) oferecimento de melhor serviço ao cliente;
- 4) distribuição mais rápida de produtos;
- 5) resolução de problemas dos clientes;
- 6) comunicação mais eficiente com os clientes;
- 7) reunião de informações sobre clientes, concorrentes e mercados potenciais;
- 8) comunicação de informações sobre a empresa, seus produtos e serviços;
- 9) fornecimento de apoio para se desenvolverem relacionamentos mais estreitos com os clientes.

Ainda que o uso da Internet não tenha atingido todo seu potencial, sendo seu impacto ainda restrito na América Latina, ela já está mudando o modo como os clientes, fornecedores e concorrentes em geral interagem, criando grandes oportunidades e ameaças e oferecendo um meio a mais para que a empresa

possa se relacionar com fornecedores, clientes e funcionários e também atrair novos segmentos de clientes.

De acordo com Turban, Lee, King et al. (2000), existem, primariamente, três razões para que os negócios estabeleçam *sites* na Internet: propaganda, atendimento ao cliente (provendo especificações do produto, dando respostas *on-line* às *FAQs* ou construindo o marketing de relacionamento) e vendas. Determinar o propósito do *site* proverá a base para o desenvolvimento da estratégia de atuação de *e-commerce* da empresa.

O advento da Internet possibilita, em última instância, que as organizações se mantenham competitivas no mercado, compartilhem seus conhecimentos e se tornem mais conectadas com seus clientes (MCKENNA, 2000).

Kiani (1998) compilou algumas mudanças no funcionamento de mercado com o advento da Internet.

**QUADRO I**  
**MUDANÇA DO MARKETPLACE PARA O MARKETSPACE**

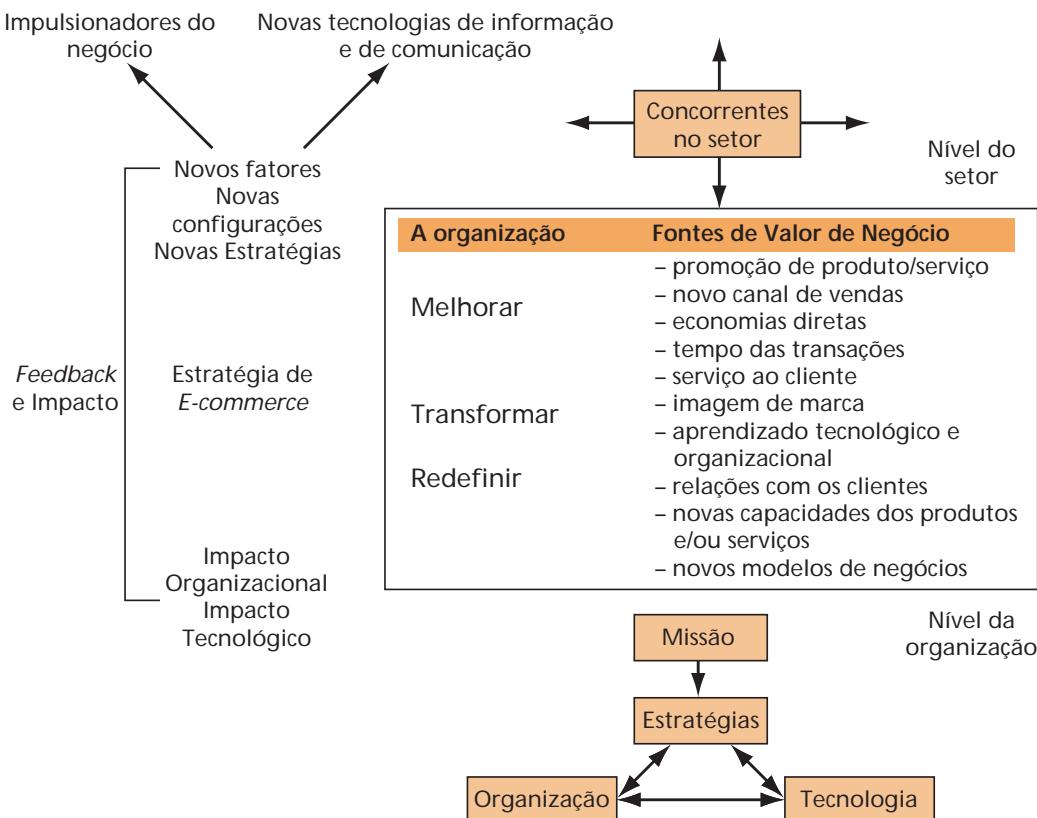
Mudança de	Para	Fonte
Marketing de massa e propaganda	Marketing interativo e propaganda individualizada	Martin (1996) Mougaray (1998)
Produção em massa (produtos e serviços padronizados)	Customização em massa	Pime e Gilmore (1997) Pine (1993)
Monólogo	Diálogo	Komenar (1997)
Catálogo impresso	Catálogo eletrônico	Kosiur (1997)
Modelo de comunicação unidirecional	Modelo de comunicação multidirecional (interativo)	Hoffman e Novak (1996)
Origem de idéias do lado do fornecimento	Origem de idéias do lado da demanda	Raport e Sviokla (1995) Martin (1996)
Cliente como alvo	Cliente como parceiro	Komenar (1997)
Segmentação	Comunidades	Hagel e Armstrong (1997)
Produtos físicos e serviços	Produtos digitais e serviços	Block et al. (1996)

**Fonte:** Adaptado de Kiani (1998).

Além dessas diferenças as empresas estão reduzindo o número de funcionários e preparando funcionários com um perfil mais flexível e adaptável às

novas configurações. Observando-se todas essas mudanças no ambiente de negócios, Block e Segev (1996) fornecem uma base para o desenvolvimento de estratégias de atuação na Internet (Figura 1).

**FIGURA 1**  
**BASE PARA O DESENVOLVIMENTO DE ESTRATÉGIAS DE ATUAÇÃO NA INTERNET**



A Internet pode ajudar na estratégia de uma empresa de diversas maneiras (CZINKOTA, 2001; HANSON, 2000; TURBAN, LEE, KING et al., 2000; JANAL, 1998):

- permitindo à empresa aumentar a sua presença no mercado;
- oferecendo mais uma possibilidade de transformar um cliente potencial em um cliente real;

- aproximando o cliente da compra do produto ou serviço, permitindo que os visitantes do *site* combinem as suas necessidades com as ofertas da empresa;
- melhorando os serviços ao cliente;
- facilitando a transferência de informações da empresa para o cliente e do cliente para a empresa com menores custos;
- dando a possibilidade de realização de pesquisas de mercado e análise do comportamento de compra dos clientes mais ágeis e rápidas;
- expandindo mercados – com custos menores uma empresa pode localizar mais clientes, fornecedores e parceiros e clientes dispersos geograficamente também podem fazer suas pesquisas e localizar as empresas que desejam;
- facilitando a entrega e a distribuição de produtos ou serviços digitalizáveis.

A interação direta ajuda a criar valor e dá base para a construção de relacionamentos. Conforme os *sites* tornam-se mais interativos e mais focados nas necessidades dos clientes o seu uso tende a aumentar, isso porque com o aumento da interatividade os clientes passam a usar o serviço mais freqüentemente, investem tempo para entender as capacidades de um serviço e aumentam a duração da sua atividade *on-line* (HANSON, 2000). Isso cria oportunidades para personalização, desenvolvimento de comunidades e atendimento em tempo real, entre outras, o que expande o volume de negócios entre a companhia e o cliente, oferecendo uma forma a mais de contato.

Muito do poder da Internet está sendo usado para melhorar a qualidade e a satisfação dos clientes. Isso se pode dar pela melhoria do produto ou serviço, pelo melhor atendimento ao cliente ao longo de todo o processo de compra e por um entendimento do cliente e da produtividade do negócio.

O serviço ao cliente pode ser alavancado e também melhorar o desempenho global de uma empresa por vários motivos (HANSON, 2000: 156-160, 185-188; CRONIN, 1994:141):

- a ajuda *on-line* pode abranger uma ampla gama de informações e a história de comportamento de um determinado cliente;
- as ferramentas dentro de uma comunidade *on-line* podem ser compartilhadas entre os clientes, fazendo com que eles troquem experiências, aprendam e se ajudem. As comunicações com os clientes também podem se tornar mais baratas;
- com a tecnologia disponível, com a inteligência artificial e o roteamento inteligente podem-se administrar os *e-mails* recebidos de forma tal que o sistema pode verificar se ele já possui uma resposta armazenada para a demanda do cliente, enviando-a diretamente do seu banco de dados;
- na Internet uma enorme quantidade de informações sobre os desejos e necessidades do cliente pode ser acumulada em tempo real, atualizando, rapidamente, o banco de dados da empresa;

- as capacidades da Internet estão redefinindo muitos produtos e serviços por meio de uma maior personalização, que reflete a idéia fundamental de que os clientes desejam um produto ou serviço que melhor se adapte às suas necessidades;
- a tecnologia da informação e sua flexibilidade também ajudam na customização em massa, combinando informações em nível individual com processos flexíveis de fatura ou de oferecimento de serviços.

Apesar de todos os aspectos e benefícios aqui tratados e do potencial que a Internet tem como canal de serviços aos clientes, existem várias limitações que ainda restringem o seu uso mais difuso (TURBAN, LEE, KING et al., 2000; HANSON, 2000):

- o número de pessoas conectadas à rede ainda é pequeno. Em países como o Brasil, é ainda menor, se compararmos com os Estados Unidos, onde a Internet é mais difundida;
- existe ainda uma resistência muito grande por parte das empresas em atuar ou transacionar pela Internet;
- ainda existem problemas quando o assunto é segurança, confiabilidade, padrões e compatibilidade de protocolos de comunicação;
- a velocidade na transmissão de dados no Brasil ainda é baixa para as conexões normais e o acesso por banda larga ainda representa um custo elevado;
- existe ainda uma dificuldade em integrar os bancos de dados das empresas com as aplicações da Internet.

E, de acordo com um levantamento da *InternetWeek* (1998), além das limitações já citadas:

- muitas empresas afirmam que o custo para desenvolver um *site* na Internet ainda é muito alto e que os erros relativos à inexperiência podem elevar ainda mais esse custo. Além disso, ainda é difícil quantificar alguns dos benefícios intangíveis da Internet, sendo difícil justificar seu uso;
- a instabilidade do *e-commerce* também ainda assusta as empresas com iniciativa para atuar no mercado virtual;
- existe o receio de deterioração das relações humanas pela diminuição ou até eliminação, em alguns casos, do contato pessoal;
- muitos problemas legais ainda não foram resolvidos, e regulamentações governamentais e padrões ainda não foram refinados o suficiente para muitas circunstâncias. Questões como privacidade, propriedade intelectual, taxação e proteção ao consumidor são ainda pontos a ser exaustivamente discutidos.

Todas essas limitações são normais porque os clientes, em geral, percebem uma variedade de riscos quando eles adotam um novo canal, como a incerteza e consequências adversas em realizar transações *on-line*. Mas, apesar delas, a Internet tem um grande potencial como ferramenta de ajuda estratégica às empresas, especialmente quando o assunto é oferecimento de serviços aos clientes e oferecimento de uma nova forma de se estabelecerem relacionamentos com eles. Para isso é importante que as empresas sejam, atualmente, mais transparentes que nunca, compartilhando informações e aprendendo constantemente com seus clientes.

## 2.2 ESTATÍSTICAS, SITUAÇÃO E AMPLITUDE DA INTERNET NO BRASIL E NA AMÉRICA LATINA

A história da Internet, assim como de algumas inovações que surgiram no mercado, também foi marcada por uma certa ciclotimia. Primeiro, houve a euforia, alimentada pelo espetacular ganho de 86% nas ações cotadas na Nasdaq em 1999. Depois, a depressão – em 2000, o índice registrou queda de 39%. Segundo estimativas do IDC, cerca de 50 empresas ponto.com fecharam suas portas diariamente no pico de crise, entre novembro de 2000 e janeiro de 2001 (*EXAME*, 13.06.2001).

Segundo dados do *Morgan Stanley Dean Witter* (2001), a participação das regiões em número de usuários segue a seguinte tendência mostrada abaixo:

QUADRO 2  
PARTICIPAÇÃO DAS REGIÕES NA INTERNET  
(POR % DE NÚMERO DE USUÁRIOS)

	1997	2000	2003
América Latina	3	5	7
Japão	8	10	12
EUA	51	31	27
Europa Ocidental	28	30	28

Fonte: MORGAN (2001:49).

No ano passado o número de internautas voltou a crescer mais uma vez em todo mundo, saltando de 352,2 milhões em 2000 para 445,9 milhões de pessoas, um expressivo aumento de 27%. A eMarketer, empresa de pesquisas digi-

tais baseada em Nova York, já se anima a projetar uma taxa de crescimento composta de 19% ao ano até 2004, quando se estima que haja 709 milhões de internautas no mundo. Segundo o mesmo instituto, na América Latina, com o Brasil à frente, a população conectada deverá crescer 40% até 2004, contra apenas 14% nos EUA (informação disponível no site [www.ig.com.br](http://www.ig.com.br), em 01.02.2002).

O Brasil é o líder do setor na América Latina e já é o nono país do mundo em número de internautas.

Mesmo que a América Latina ainda esteja nos primeiros estágios de desenvolvimento de seu ambiente eletrônico e tenha uma série de limitações a um uso da Internet tão difuso quanto nos EUA, tais como baixa renda *per capita*, falta de infra-estrutura, baixo poder de compra e baixa penetração de PC, seu potencial de crescimento é grande, devendo a participação da região no comércio mundial dobrar até 2005.

### 2.3 OS SERVIÇOS ON-LINE COMO FERRAMENTA PARA O DESENVOLVIMENTO DE RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES

A importância de oferecer serviços também por meio da Internet advém do fato de que esta pode constituir uma nova forma de desenvolver e manter relacionamentos com os clientes.

Em 1985, Levitt já enfatizava a importância de estabelecer relacionamentos entre empresas compradoras e vendedoras para a obtenção de diferenciais competitivos no mercado, ressaltando a relevância da integração de esforços de todas as partes da empresa para tal fim. De lá para cá a ênfase do marketing foi migrando gradativamente da conquista para a retenção de clientes, ou seja, o marketing evoluiu em termos estratégicos de uma postura de transação para uma postura de construção de relacionamentos. Qualquer que seja o tipo de relacionamento desenvolvido entre empresas e clientes, a tecnologia pode fazer com que estes últimos colaborem com seus fornecedores para continuamente criar valor novo e mútuo. O novo valor pode assumir várias formas. Maior velocidade, por exemplo, pode ser conseguida com o tempo real pela Internet, EDI ou em videoconferências (GORDON, 1998). A economia digital permite um novo tipo de modelo de negócios, que, por sua vez, requer novos tipos de relacionamentos de negócios. Segundo Dutta, Kwan e Sergev (1998), a Internet ajuda a colocar o cliente no centro das atenções da empresa, alterando por meio de aspectos únicos, como a interatividade e a conectividade, o modo como o *marketing mix* é estruturado, como se pode verificar na Figura 2:

A Internet também permite a manutenção de um diálogo contínuo entre a companhia e os clientes, bem como possibilita a criação de redes de comunicações envolvendo fornecedores, distribuidores, clientes e companhia (VIEIRA, 1999).

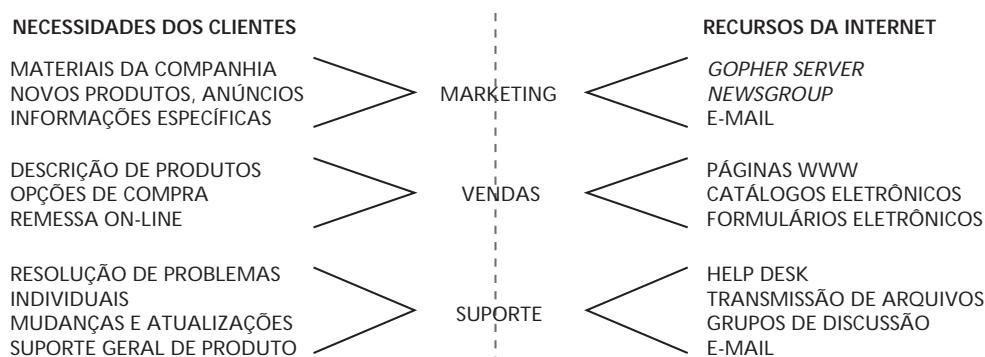
A Figura 3 apresenta como a Internet pode ser usada para a criação de relacionamentos com o cliente em três pontos cruciais de interação.

FIGURA 2  
MODELO DE MARKETSPACE



Fonte: Dutta, Kwan e Segev (1998:548).

FIGURA 3  
INTERAÇÃO CLIENTE-EMPRESA NA INTERNET

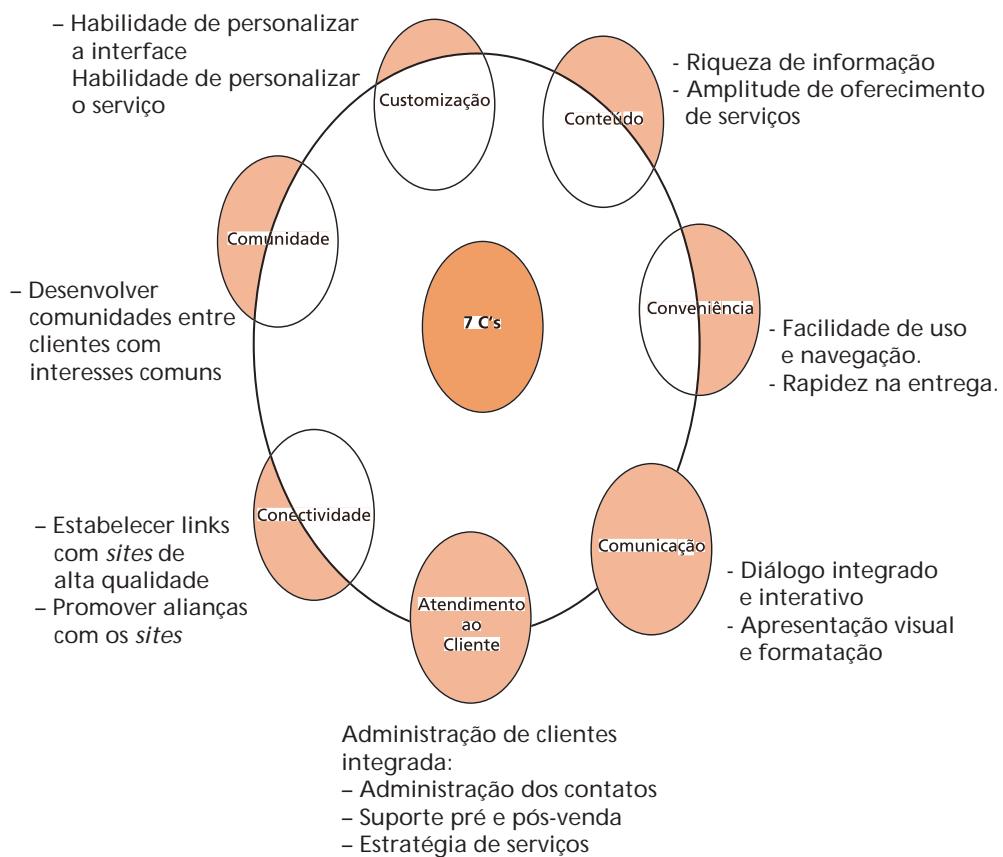


Fonte: Cronin (1994:151).

Os *sites* mais bem-sucedidos, portanto, seriam aqueles que conseguem construir lealdade mediante uma experiência positiva. Segundo a empresa de consultoria A.T. Kearney, existem sete ferramentas, chamadas 7 Cs, que podem

ser utilizadas para melhorar a experiência dos clientes no *site* da empresa e que são apresentadas na Figura 4.

FIGURA 4  
OS 7 C'S



Fonte: ATKearney (2002:9)

É claro que ter todos esses elementos não leva automaticamente a relacionamentos profundos e confiáveis. A confiança é construída metódicamente dentro de um processo passo a passo no qual o cliente e o profissional de marketing trocam valor. Cada vez que o cliente fornece alguma informação pessoal, o profissional de marketing deve estar pronto para recompensá-lo com serviços personalizados e experiências mais enriquecedoras. Esse dar e receber mútuo é que leva à colaboração baseada na confiança (DAYAL, LANDESBER e ZEISSER, 1999).

Para muitas empresas a grande promessa da Internet é deixá-las mais próximas de seus clientes. Elas esperam usar o novo meio para reunir dados detalhados sobre seus clientes de maneira que eles possam ir ao encontro de suas necessidades e desejos (GRIFFIT, 1999).

### 3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Em vista dos objetivos levantados na introdução deste artigo e devido ao uso da Internet no contexto administrativo das empresas ser relativamente recente, a pesquisa de campo teve um caráter predominantemente qualitativo e exploratório. Esse perfil de pesquisa foi escolhido devido à flexibilidade, criatividade e informalidade que permite ao pesquisador que busca maior conhecimento sobre o tema (AAKER, KUMAR e DAY, 1995).

Dentro do contexto qualitativo foi utilizado o estudo de caso como base deste artigo. A escolha desse método se deu porque ele ajuda a trazer à tona considerações contextuais importantes que não são reveladas por outros métodos (BROMLEY, 1986).

Com o seu uso foi possível a obtenção de um delineamento crítico dos princípios e da aplicação da Internet no ambiente concorrencial e a obtenção de um entendimento mais global e compreensivo desse fenômeno.

De acordo com Yin (1990), podem ser utilizadas quatro diferentes fontes de informações internas em um estudo de caso: documentos, estatísticas, entrevisas pessoais e observação direta. Todas essas fontes, em maior ou menor grau, foram utilizadas neste estudo.

Os dados deste estudo foram levantados por meio de várias técnicas em cada fase do trabalho de pesquisa.

A princípio, foi utilizada a pesquisa documental, em que a análise de referências bibliográficas, de documentos da empresa e de estatísticas possibilitou o levantamento de conceitos e dados que forneceram o embasamento da parte de fundamentação teórica. Os dados coletados nessa primeira fase também possibilitaram a formulação de um roteiro de entrevistas semi-estruturado.

Esse roteiro foi aprimorado por meio de um pré-teste aplicado a 27 alunos de pós-graduação da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, no qual foram identificados e eliminados alguns problemas e do qual resultaram alterações que refinaram o instrumento de pesquisa no que tange à estruturação, ordem e vocabulário das questões.

A próxima fase da pesquisa consistiu na realização de entrevistas semi-estruturadas com os executivos responsáveis pelas áreas de Marketing e de Tecnologia de Informação da Telefónica, realizadas no período de julho a outubro de 2002. Essas áreas foram selecionadas por serem as mais diretamente relacionadas ao fenômeno estudado.

Da área de Tecnologia de Informação foram obtidos dados sobre desenvolvimento, estruturação e implementação do *site* e serviços *on-line* oferecidos, assim como foram levantadas algumas vantagens e dificuldades para o uso da Internet.

Da área de Marketing foram obtidos dados sobre estratégias de atuação no mercado, canais de atendimento aos clientes e pontos de contato entre a empresa e os clientes. Obtiveram-se, também, dados sobre até que ponto a Internet está ajudando a desenvolver relacionamentos entre a Telefónica e seus clientes.

O estudo foi realizado em cima de um caso único escolhido por amostragem não probabilística por julgamento.

A Telefónica foi escolhida como objeto do estudo porque:

- é líder de mercado, sendo sua participação expressiva e sedimentada em suas respectivas áreas de atuação;
- é *benchmark* no setor de telecomunicações;
- tem preocupação declarada com a qualidade dos serviços oferecidos;
- oferece atendimento diferenciado a diversos segmentos;
- oferece uma ampla gama de serviços *on-line*.

## 4 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES

O setor de telecomunicações brasileiro é o maior de toda a América Latina, e, até 2001, ocupava o 10º lugar em todo o mundo (MORGAN STANLEY DEAN WITTER, 2001).

O setor, sozinho, é responsável, hoje, por 7% do PIB brasileiro. Para se ter noção do tamanho do setor, enquanto em 1997 havia 18,8 milhões de telefones fixos e 4,5 milhões de celulares, em 2000, o número de telefones fixos já era de 38,3 milhões e o de celulares de 23,9 milhões, chegando à marca de 47,8 milhões de usuários de telefones fixos e 28,5 milhões de usuários de telefones móveis em 2001. Para 2005, a Anatel prevê que haja 116 milhões de telefones (58 milhões fixos e 58 milhões móveis) e que pelo menos 34 milhões de brasileiros estejam usando os serviços de transmissão de dados (informação disponível no site [www.cnn.com.br](http://www.cnn.com.br), 24.01.2002).

Como o setor se expandiu consideravelmente, espera-se uma ligeira retração no seu índice de crescimento.

A competitividade do setor é grande, mas as barreiras para a entrada de novos concorrentes também o são devido à necessidade de grande aporte de capital para atuar no mercado. No período mais recente o setor se destacou como o maior pólo de atração de investimento direto estrangeiro com a entrada de grupos como o espanhol Telefónica e o português Portugal Telecom. Para o período de 1995 a 2003 os investimentos no setor devem atingir US\$ 67 bilhões de dólares (sendo que só no ano de 1999 esses investimentos chegaram à casa dos US\$ 7,3 bilhões) (informação disponível no site [www.anatel.gov.br](http://www.anatel.gov.br)).

O processo de desregulamentação deverá expor os serviços de telefonia fixa a um grau de competição semelhante ao que se verifica hoje com as operações celulares. A competição forçará a queda de tarifas e, para sobreviver e crescer, as empresas deverão também passar a oferecer um pacote de serviços capaz de estimular o uso do telefone.

A busca de escala e as fusões e as aquisições de empresas de telefonia deverão ser tendências no setor.

Além disso, as operadoras continuam enfrentando problemas relacionados ao compartilhamento de rede e custos de interconexão, o que tende a prejudicar ainda mais suas margens de rentabilidade.

O diferencial estratégico no setor, hoje, está na oferta de serviços diferenciados, como a transmissão de dados, a comunicação sem fio, serviços móveis ao cliente e sistemas de relações com o cliente (TAQUARI, 2002).

Até o momento atual, com pouca ameaça de perder os clientes, o atendimento ao cliente sempre tinha ocupado uma posição baixa na lista de prioridades das empresas de telecomunicações. No entanto, com a remoção de algumas barreiras para a concorrência nos serviços locais e de longa distância, a eliminação do monopólio e a proliferação de novas licenças na telecomunicação, os clientes têm uma maior e mais rica gama de escolha. Esses fatos representam uma série de desafios para as empresas de telecomunicações e as estão pressionando a mudar suas prioridades operacionais. À medida que o preço e a tecnologia tornam-se apenas meros qualificadores iniciais requeridos para se competir pelos clientes, as empresas de telecomunicações começam a construir suas capacidades de atendimento ao cliente para ir ao encontro desses desafios.

## 5 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA TELEFÓNICA

A Telefónica é uma operadora de telecomunicações, Internet e mídia, de capital privado, com forte presença mundial, principalmente nas regiões de língua hispano-portuguesa. Atualmente, opera em 17 países, sendo seus mercados mais importantes a Espanha e a América Latina.

Como operadora global, a empresa fornece uma extensa gama de serviços para um vasto conjunto de atividades, entre as quais: telefonia fixa, telefonia celular, serviços para empresas, criação e distribuição de conteúdos e serviços por meio da Internet, comercialização de catálogos e guias, serviços de CRM e comércio eletrônico, comunicações submarinas de banda larga etc.

No Brasil, o Grupo Telefónica tem presença majoritária nas áreas de telefonia fixa e móvel, Internet, *call center*, guias telefônicos, transmissão de dados,

cabos submarinos, comércio eletrônico e soluções de tecnologia em segurança empresarial, sendo o maior grupo privado não-financeiro do país e o líder no *ranking* de investimentos feitos por um único conglomerado empresarial entre 1998 e 2001, com o aporte de US\$ 17 bilhões somente na compra de ativos de telefonia fixa e celular.

Do ponto de vista dos negócios, a empresa tem tido bom desempenho nos negócios tradicionais de telefonia fixa, está apostando na evolução de novas perspectivas de mercado como a banda larga, tem tido um ligeiro crescimento na telefonia celular e está procurando consolidar projetos empresariais para os negócios emergentes como Internet, conteúdos, CRM etc.

No que se refere à base de clientes a companhia conta atualmente com mais de 78,3 milhões de clientes em todas as suas linhas de atividade nos países em que atua. Desse total, 44,9 milhões são de telefonia fixa, 32,2 milhões de telefonia celular e 1,14 milhão de televisão paga. A empresa prevê que a carteira de clientes atinja o patamar de 100 milhões em 2004.

Atualmente, os investimentos da Telefónica se concentram nas áreas e negócios que ela considera com maior potencial de crescimento, como é o caso do Brasil e da banda larga. Um dos seus objetivos é usar a diversificação de seus negócios em vários países para otimizar as sinergias produzidas pelas empresas do grupo.

Um dos principais desafios da empresa, atualmente, é a abertura do mercado brasileiro, que apresenta diversas oportunidades de negócio, como a busca pela liderança no oferecimento de serviços de longa distância, o desenvolvimento de serviços de transmissão de dados, a agregação de valor aos serviços para as empresas e a extensão da rede de banda larga por todo o país. Por isso, ela tem procurado se reestruturar para atuar dentro desse novo ambiente.

## 6 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados mostrada a seguir foi fruto do contraste entre os dados primários e secundários levantados neste estudo, de forma a se alcançarem os objetivos propostos e a verificar a relação entre teoria e a prática no que tange ao uso da Internet.

A Internet faz parte da vida da Telefónica desde 2001, quando foi implementado um novo esquema para articular a sua presença *on-line*, com a criação do portal [www.telefonica.com.br](http://www.telefonica.com.br), que oferece acesso a todos os serviços e conteúdos que o Grupo Telefónica tem no país.

No fim de 2001, o número de visitas mensais ao *site* já superava 2,8 milhões, média que tem sido mantida pela empresa.

A implementação da Internet dentro da Telefónica foi um esforço conjunto do pessoal interno e de uma consultoria especializada em *design*, planejamento e desenvolvimento de *sites* contratada exclusivamente para esse fim.

As estratégias de atuação no mercado *on-line* e no mercado tradicional seguem, basicamente, a mesma orientação, principalmente com o intuito de possibilitar que a empresa possa passar uma imagem coerente de atuação em todos os mercados e segmentos nos quais ela decidiu atuar.

A estratégia da Telefónica, que, até 2002, foi de expansão e cumprimento de metas, agora se volta mais para a sedimentação da empresa no mercado, melhoria no atendimento ao cliente e garantia de qualidade dos produtos e/ou serviços oferecidos.

Seguindo essas novas diretrizes, sua estratégia de atuação *on-line* tem como objetivos principais aproximar cada vez mais a empresa dos seus clientes, abrir um novo canal de comunicação com eles e sedimentar a imagem da Telefónica no mercado. Uma das tarefas do *site* da empresa é facilitar o acesso do usuário a serviços antes disponíveis apenas por meio do suporte telefônico.

No entanto, ainda se percebe que a importância estratégica da Internet para a empresa se encontra longe do ideal. Apesar de reconhecer o seu potencial de uso em um nível mais estratégico, a Telefónica admite que, por ora, ela ainda está sendo utilizada dentro de um contexto mais operacional de oferecimento de serviços e de atendimento ao cliente, estando, portanto, em um estágio bastante recente no que diz respeito ao âmbito de estabelecimento de estratégias de mais longo prazo, como a formação de parcerias de negócios.

Isso não significa que a Internet não esteja sendo utilizada como ferramenta de apoio ao desenvolvimento de relacionamentos com clientes corporativos, mas sim que ela, por si só, não é, por ora, suficiente para o desenvolvimento de alianças de negócios sólidas.

Hoje, o espaço do *site* é aproveitado para oferecer os seguintes serviços:

- propaganda institucional;
- transações de venda;
- negociação com clientes;
- recomendação automática de produtos e/ou serviços baseados em comportamento prévio do cliente comparado àquele de outros clientes com características similares;
- atendimento ao cliente;
- informações sobre os produtos e/ou serviços da empresa, preços, formas de pagamento etc.;
- informações técnicas sobre produtos e/ou serviços;
- informações customizadas que ajudem os clientes a montar sua própria gama de produtos e/ou serviços;
- realização de pedidos e acompanhamento de entrega;

- atendimento em tempo real;
- *FAQs* (relação de respostas às perguntas mais freqüentes);
- *links* para outras empresas do grupo que possam ser de interesse dos clientes.

No caso de alguma dúvida no seu uso, o cliente tem, além do atendimento *on-line*, o atendimento via telefone, no qual os profissionais também estão treinados para ajudar os clientes a esclarecer suas dúvidas de navegação.

Para garantir a segurança das transações no seu *site* e a privacidade das informações dos clientes, a empresa dispõe de dois instrumentos principais, que são o uso de servidores seguros e a utilização de ferramentas de autenticação. Ela também instituiu uma parceria com a McAfee, que é, atualmente, líder mundial em soluções antivírus corporativos.

A empresa também acompanha continuamente a freqüência de visitação de seus *sites* e, apesar de não divulgar especificidades, afirmou já ter verificado que muitos dos recursos disponíveis em seu *site* não são muito utilizados pelos usuários ou pelos seus clientes.

Apesar de acompanhar a freqüência de visitação em seu aspecto global, a Telefónica não se utiliza dos chamados *cookies* e, portanto, não consegue identificar ao certo quem são os visitantes de seus *sites*, a não ser que eles efetivamente realizem algum tipo de transação ou busquem algum tipo de informação que, para ser obtida, exija o fornecimento dos seus dados.

Dos 7 Cs, no entanto, levantados pela Atkearney (2002) como ferramentas que podem ser utilizadas para melhorar a experiência dos clientes, verificou-se que a Telefónica utiliza cinco delas de maneira efetiva, porque:

- 1) oferece conteúdo relevante e útil para os seus clientes;
- 2) construiu um *site* de fácil navegação;
- 3) seu *site* também permite uma comunicação mais direta com os clientes;
- 4) seu *site* possibilita a administração dos contatos, pré e pós-venda, dando suporte aos serviços oferecidos;
- 5) seu *site* possibilita a customização de seus serviços *on-line*.

De acordo com informações internas à empresa os principais atributos/características nos serviços *on-line* que podem se constituir em fontes de valor diferenciado para os clientes são:

- a conveniência proporcionada pela Internet;
- a rapidez de obtenção de informações e seu nível de detalhamento;
- a rapidez na obtenção dos próprios serviços em si;
- a possibilidade de obtenção de atendimento personalizado que a eles está sendo proporcionada.

Para a empresa, o oferecimento dos serviços *on-line* tem proporcionado as seguintes vantagens:

- ajuste mais rápido às mudanças de mercado, ou seja, maior agilidade na adição ou exclusão de produtos e/ou serviço às ofertas, além de maior facilidade na mudança de preços e descrições;
- baixos custos: menores gastos com manutenção, utilitários, produção de catálogos dos produtos e/ou serviços oferecidos e atendimento a clientes;
- construção de relacionamento: diálogo mais interativo e rápido com os clientes;
- medição de audiência: verificação de quantas pessoas visitam o *site*;
- meio de comunicação com os clientes para melhoria dos produtos e/ou serviços oferecidos;
- maior conveniência aos clientes;
- expansão do horário de atendimento e áreas atendidas;
- inexistência de limitação de espaço para propaganda;
- possibilidade de desenvolver ofertas especiais direcionadas a interesses específicos dos clientes;
- encurtamento do ciclo de compra por meio de oferecimento de informações mais detalhadas de produtos e/ou serviços;
- maior facilidade no compartilhamento global de informações e recursos;
- possibilidade de acesso a novos mercados e desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços;
- coleta e processamento de um grande volume de informações sobre os clientes;
- integração das atividades da empresa com as atividades dos clientes;
- apresentação de novas oportunidades estratégicas à empresa;
- realização mais rápida de pesquisas de mercado e estudo mais direto do comportamento do cliente;
- facilitação de entrega e distribuição de produtos e/ou serviços digitalizáveis;
- aumento da satisfação dos clientes;
- melhoria na aquisição de novos clientes e nas taxas de retenção de clientes antigos;
- acesso à informação e retorno rápidos.

O uso da Internet na Telefónica provou poder substituir algumas outras ferramentas como o telefone. Atualmente, já existem clientes da Telefónica que preferem utilizar a Internet em detrimento de outros instrumentos de serviços que eles têm à sua disposição, sendo que alguns já afirmaram diretamente à empresa que se sentem mais confortáveis com o seu uso.

Deixar os clientes à vontade para que eles utilizem a forma de comunicação, contato e transação que melhor lhes satisfaça é parte de um comprometimento

formal da Telefónica com a construção de relacionamentos com os seus clientes, que está, sim, sendo auxiliado pelo uso da Internet.

Além disso, a Internet tem ajudado na interação com os clientes por meio de uma troca mais ágil de informações, potencializando o número de transações entre a empresa e seus parceiros de negócios, tanto clientes como fornecedores.

Para o marketing da empresa, os principais benefícios que a Internet trouxe são uma divulgação mais rápida da empresa em seu mercado e um maior retorno de informações do cliente.

No entanto, a Internet também apresenta algumas desvantagens inerentes. Uma das principais é a sua impessoalidade, porque muitos dos clientes da Telefónica, mesmo diante de tantas inovações tecnológicas, ainda relutam em ver a Internet como um meio de comunicação importante e útil, demandando para si a atenção pessoal de representantes da empresa.

Existem também, por ora, algumas barreiras ao desenvolvimento mais rápido da Internet na América Latina, como já foi levantado anteriormente neste estudo. Para a empresa, as principais barreiras, hoje, são o alto custo a ser pago pelas novas tecnologias e a falta de segurança de navegação e realização de transações em alguns *sites*.

Levantados todos esses aspectos, a Telefónica, atualmente, parece colocar o desenvolvimento de serviços da área digital no eixo da sua estratégia, focando suas atividades principalmente na satisfação de seus clientes. Para isso, afirma inovar em seus produtos e/ou serviços, na diversificação de negócios e expansão geográfica e no reforço dos conteúdos e das redes.

O desenvolvimento da banda larga e o acesso à Internet transformou o conteúdo de Internet em um elemento estratégico do negócio da Telefónica, por constituir uma oportunidade de negócio junto aos chamados clientes digitais.

A empresa afirma investir constantemente em equipamentos avançados, tecnologias e na capacitação de recursos humanos para superar as expectativas dos seus clientes. Uma das inovações apontadas é a criação do *Speedy*, que tem o objetivo de alavancar o comércio eletrônico das empresas e possibilitar o uso de recursos como vídeo-conferência e trabalho a distância.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como este estudo possui natureza qualitativa e exploratória, serão aqui apontadas algumas considerações que puderam ser abstraídas do fenômeno investigado, ressaltando, no entanto, que elas não são conclusivas sobre o tema.

De maneira geral, pôde-se verificar que os dados reunidos por meio da pesquisa de campo convergiram para alguns pontos levantados na revisão bibliográfica, acrescentando ao estudo alguns aspectos valiosos.

Pode-se afirmar que o uso da Internet na Telefónica já está difundido, sendo parte da rotina das atividades profissionais da organização. Sua utilização compreende diversas instâncias, desde uma simples busca por informações até a realização de transações e negociações com seus parceiros de negócio. Isso demonstra que a Internet é uma ferramenta multi-facetada, que pode ajudar as empresas, especialmente as que estão dispersas geograficamente, a desenvolver suas funções de modo mais agregado, rápido e flexível.

Ao contrário do primeiro *boom* de atuação da Internet, quando as empresas começaram a desenvolver suas atividades indiscriminadamente na rede, sem se preocupar com aspectos estratégicos ou linhas operacionais claras, hoje já se nota uma movimentação voltada para oferecer ao cliente uma imagem estratégica coerente, *off e on-line*, em todas as atividades da empresa.

Com a rede o cliente obteve mais um canal por meio do qual pode expressar diretamente aos seus parceiros de negócio suas necessidades e expectativas em um determinado momento, o que tem o potencial de ajudar a melhorar sua satisfação no desenvolvimento de negócios e fornecer à empresa, por meio dessas informações, novas idéias para o desenvolvimento de serviços que vão ao encontro de necessidades ainda não atendidas, enriquecendo o ciclo de inovações.

A Internet parece já ser capaz de oferecer alguns atributos que são vistos como importantes e que podem servir de fator de diferenciação para o seu uso, em detrimento de outras formas de obtenção de produtos e/ou serviços e contato com a empresa.

De maneira geral, os serviços de atendimento ao cliente, tanto *on-line* como por outros meios, vêm ganhando importância crescente e podem, por si sós, constituir ferramentas para ajudar na manutenção de relacionamentos.

É importante ressaltar, no entanto, que, contrariando alguns aspectos tratados na literatura, o fornecimento de vários atributos valorizados pelos clientes e de um atendimento personalizado parece não ser capaz de torná-los imunes a ofertas mais atraentes de concorrentes dentro do setor de telecomunicações, devido à alta volatilidade do mercado e similaridade dos serviços oferecidos.

Suspeita-se que o preço, como atributo único, tenha a propensão de ser, ainda, um fator altamente importante nesse setor, não podendo ser ignorado em nenhuma estratégia que venha a ser desenvolvida pelas empresas que nele atuam.

Ainda que a Internet esteja inserida em uma perspectiva mais real do que ela tinha em seu início, não deveria ser restringida a usos puramente operacionais, e sim alcançar um *status* mais importante no contexto de toda a estratégia das empresas, como já se percebe em regiões onde seu uso é mais difundido, como nos Estados Unidos.

Em suma, pode-se perceber que, atualmente, devido à alta volatilidade do setor de telecomunicações, o mercado está demandando das empresas que nele atuam uma maior criatividade no processo de diferenciação, o que torna a inovação e a busca

por novos meios de alcançar a satisfação dos clientes pontos extremamente importantes a serem considerados. A Internet pode constituir uma ferramenta muito útil nesse sentido, mas ainda exige uma maior atenção das empresas para que possa efetivamente assumir um papel de maior relevância nas suas estratégias de atuação.

## 8 REFERÊNCIAS

AAKER, David A.; KUMAR, V.; DAY, George S. *Marketing research*. 5. ed. New York: John Wiley & Sons, 1995.

ANATEL. Disponível em: <<http://www.anatel.gov.br>>. Vários acessos.

ATKEARNEY. *Creating a high-impact digital customer experience*. Disponível em: <<http://www.atkearney.com/main.taf?site=1&a=5&b=3&c=1&d=10>>. Acesso em 05 mar. 2002.

BLOCK, A.; SEGEV, A. Leveraging e-commerce for competitive advantage: A business value framework. *Anais da 9<sup>th</sup> International Conference on EDI-IOS*. Bled, Slovenia: 1996.

BLOOMBERG, Toby. *Internet marketing overview*. Disponível em: <[www.marketingpower.com/index.php?&Session\\_ID=eb884968202f017705c77c1468aef470](http://www.marketingpower.com/index.php?&Session_ID=eb884968202f017705c77c1468aef470)>. Acesso em 20 mar. 2002.

BRASIL EM EXAME. *Revista Exame* – Edição especial integrante do n. 751, p. 58-61, São Paulo: Abril, 2001.

BROMLEY, Dennis B. *The case-study method in psychology and related disciplines*. Chichester: John Wiley & Sons, 1986.

CAVANAUGH, Herbert A. Learning to drive on the information highway. *Electrical World*, v. 209, n. 7, p. 54-58, 1995.

CNN-BRASIL. Disponível em: <<http://www.cnn.com.br/2002/brasil/01/24/telefonia/index.html>>. Acesso em 24 jan. 2002.

CRONIN, Mary J. *Doing business on the Internet*. New York: Van Nostrand Reinhold, 1994.

CROSS, Richard. Internet: The missing marketing medium found. *Direct Marketing*, v. 57, n. 6, p. 20-23, 1994.

CZINKOTA, Michael et al. *Marketing: as melhores práticas*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DAYAL, Sandeep; LANDERSBERG, Helene; ZEISSER, Michael. How to build trust online: Marketers can build mutually valuable relationships with customers through a trust-based collaboration process. *Marketing Management*, v. 8, n. 3, p. 64-70, Fall 1999.

DONATH, Bob. Jacking in with the Dillweeds. *Marketing News*, v. 29, n. 7, dez. 1995.

DUTTA, Soumitra; KWAN, Stephen; SEGEV, Arie. Business transformation in eletronic commerce: A study of sectoral and regional trends. *European Management Journal*, v. 16, n. 5, p. 540-551, out. 1998.

GORDON, Ian. *Relationship marketing: new strategies, techniques and tecnologies to win the customers you want and keep them forever*. Ontario: John Wiley & Sons, 1998.

GRIFFIT, Victoria. Tailored Marketing on the Internet: Does it really capture customers? Technology, n. 17, 4º trimestre 1999.

HANSON, Ward. *Internet marketing*. Cincinnati: South-Western College Publishing, 2000.

HOFFMAN, Donna L. e NOVAK, Thomas P. *A New Marketing Paradigm for Electronic Commerce*, out. 1996

HONEYCUTT, Earl D.; FLAHERTY, Theresa B.; BENASSI, Ken. Marketing industrial products on the Internet. *Industrial Marketing Management*, v. 27, n. 1, p. 63-72, jan. 1998.

JANAL, Daniel S. *On-line marketing handbook*. New York: John Wiley & Sons, 1998.

KIANI, R. Marketing opportunities in the digital world. *Internet research: Eletronic networking applications & policy*, vol. 8, n. 2, 1998.

KOTLER, Philip. *Marketing management: analysis, planning, implementation, and control*. Millennium Edition. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2000.

IG. Disponível em: <<http://ultimosegundo.ig.com.br/useg/cidadebiz/artigo/0,,668460,00.html>>. Acesso em 01 fev. 2002.

INTERNETWEEK, 1998. Disponível em: <<http://www.internetweek.com/newsleads/lead072798.htm>>. Acesso em 25 nov. 2001.

LEVITT, Theodore. *A imaginação de marketing*. São Paulo: Atlas, 1985.

MARCOVITCH, Jacques (org.). *Tecnologia da informação e estratégia empresarial*. São Paulo: FEA-USP, 1996.

McKENNA, Regis. Leadership in the digital age. *Executive Excellence*, p. 6, abr. 2000.

MORGAN STANLEY DEAN WITTER. *Drilling down on the Internet user/usage ecosystem framework*. 27.03.2001.

MURPHY, David. Fishing by the net. *Marketing*, 1996. p. 25-27.

PORTER, Michael. Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*, v. 79, n. 3, p. 63-78, mar. 2001.

TAQUARI, Carlos. Mais espaço para tecnologia. *Gazeta Mercantil*, p. A-3, 02 jan. 2002.

TAPSCOTT, Don e CASTON, Art. *Paradigm shift: the new promise of information technology*. New York: McGraw-Hill, 1993.

TURBAN, Efraim; LEE, Jae; KING, David H.; CHUNG, Michael. *Eletronic commerce: a managerial perspective*. Prentice-Hall, 2000.

VIEIRA, Berenice L. A. *A Internet como canal de compra: um estudo junto aos usuários do provedor VIA-RS*. Dissertação (Mestrado em Administração). Departamento de Administração da Faculdade de Administração. Rio Grande do Sul: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1999.

VROOM, Christopher E. *The force is with you. A white paper on the Internet retail industry*. San Francisco: Thomas Weisel Partners Merchant Banking, 1999.

YIN, Robert K. *Case study research: design and methods*. California: Sage Publications, 1990.

**TRAMITAÇÃO**  
Recebido em 10/07/2003  
Aprovado em 10/11/2003

**Copyright of Revista de Administração Mackenzie is the property of Universidade Presbiteriana Mackenzie, RAM-Revista de Administracao Mackenzie and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.**