

Impacto do Comércio Electrónico na Estratégia de Marketing

Authors: Paulo Silveira ; João Pina da Silva

Please cite as:

Silveira, P. & Pina da Silva, J. (2002). Impacto do Comércio Electrónico na Estratégia de Marketing. *Proceedings of XII Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica*, 309-318.

MK-34. IMPACTO DO COMÉRCIO ELECTRÓNICO NA ESTRATÉGIA DE MARKETING

João Pina da Silva (jps@esce.ips.pt)

Paulo Duarte da Silveira (psilveira@esce.ips.pt)

Escola Superior de Ciências Empresariais, Instituto Politécnico de Setúbal

RESUMO:

As tecnologias digitais alteraram a forma como as empresas operam e o relacionamento dos consumidores com os produtos e os mercados. Configura-se no mundo dos negócios uma tendência que obriga as empresas a repensar os conceitos fundamentais, os modelos existentes e os seus modos de funcionamento.

O comércio electrónico veio permitir novas formas de criação de valor. Contudo, uma empresa só poderá conquistar uma posição competitiva no mercado virtual se conseguir transformar as relações com os seus clientes numa experiência gratificante. A gestão eficaz dos negócios no mercado *online* exige das empresas novas competências.

A nossa comunicação tem como objectivo evidenciar os impactos do comércio electrónico na estratégia de marketing: no processo de segmentação de mercados e planeamento dos produtos; na gestão da cadeia de valor (em particular na gestão integrada dos canais de distribuição); na estratégia de preços; e na estratégia de comunicação e promoção de vendas.

PALAVRAS-CHAVE: e-commerce, modelos de negócio, estratégia de marketing.

1-INTRODUÇÃO

Muitas das premissas acerca da produção e distribuição foram postas em causa pela crescente globalização, flexibilidade e concorrência baseada no tempo de resposta. Ser capaz de operar com uma variedade de parceiros e em ambientes multiculturais, e ser simultaneamente global e local, já há muito tempo que se tornaram factores críticos de sucesso (Timmers, P., 2000).

Recentemente, as tecnologias da informação e da comunicação (TIC) vieram alterar radicalmente a forma como as empresas operam e como os consumidores se relacionam com os produtos e com os mercados. Por um lado, a Internet está a criar um mercado global de bens e serviços pela facilidade de eliminar distâncias. Por outro lado, o comércio electrónico veio facilitar novas formas de criação de valor baseadas num melhor aproveitamento das oportunidades do mercado, com benefícios potenciais para as empresas fornecedoras e para os seus clientes. Para as empresas estes benefícios advêm da possibilidade de conseguirem obter maiores eficiências na produção, nas vendas e no marketing, na gestão do relacionamento com os clientes, na gestão de inventários, etc. Para os clientes, abrem-se novas possibilidades de obter informação sobre uma grande variedade de produtos/serviços que estão disponíveis num mercado e, a partir dela, escolher os produtos/serviços, ou mesmo, colaborar na concepção e desenho de produtos/serviços novos, de acordo com as suas preferências.

Não há uma definição unanimemente aceite do que é o comércio electrónico. Segundo Timmers, P. (2000), o comércio electrónico pode ser definido como sendo "a utilização dos meios electrónicos para fazer negócio". Inclui a transacção electrónica de bens físicos e de intangíveis, como seja a informação. Abarca todas as etapas do processo de negócio realizado *online*, tais como: o marketing, as encomendas, o pagamento, e o apoio à entrega. Esta grande variedade de actividades de negócio permite concluir que não faz muito sentido tentar encontrar uma definição restrita de comércio electrónico (Timmers, P., 2000). Assim sendo, consideraremos que estamos perante uma situação de comércio electrónico desde que a Internet esteja presente em alguma das etapas pertencentes a um processo de transacção de bens ou serviços: procura de informação pelo cliente; negociação; compromisso entre vendedor e comprador; pagamento; entrega. Ou seja, o comércio electrónico é a aplicação das tecnologias da Internet aos processos de negócio.

Acerca das possibilidades de desenvolvimento do comércio electrónico, as estatísticas e previsões não são coincidentes. A falta de coincidência das estatísticas deve-se essencialmente a duas causas. A primeira, porque não há uma única definição de comércio electrónico que tenha aceitação generalizada, como se depreende da grande variedade de actividades incluídas no comércio electrónico. A segunda resulta da dificuldade de fazer previsões utilizando as técnicas tradicionais de investigação de marketing num mercado emergente, em que o ritmo das mudanças é mais acelerado do que nos mercados tradicionais. O grau de incerteza acerca da evolução do comércio electrónico é aumentado especialmente devido ao elevado dinamismo do desenvolvimento tecnológico (Timmers, P., 2000), e pela dificuldade de avaliar a aceitação do comércio electrónico por parte dos consumidores quando as barreiras à sua aceitação divergem em função dos contextos nacionais.

Não obstante a falta de coincidência das estimativas, pode dizer-se que elas são convergentes, no sentido em que todas elas permitem concluir que as empresas estão a abraçar a Internet e que a revolução da Internet está a reformular o panorama económico. Em particular, as estatísticas apontam para o crescimento, quer das intenções de investimento por parte das empresas na área do comércio electrónico, quer do volume de negócios realizado através do comércio electrónico.

a) Quanto aos investimentos das empresas no comércio electrónico, o investimento global tende a aumentar. Verifica-se ainda que o investimento na criação de conteúdos e nas “infraestruturas de negócio” destinadas a fortalecer as relações com os clientes tende a superar os investimentos de natureza essencialmente tecnológica. Segundo um relatório da agência americana IDC, a relação entre estas duas vertentes está a mudar: nos primeiros anos da Internet, os investimentos faziam-se sobretudo em produtos de tecnologia para reforçar a infraestrutura tecnológica, alcançar massa crítica e atrair utilizadores para o comércio electrónico; nos últimos tempos, as despesas “não-tecnológicas” estão progressivamente a aumentar. A agência IDC estima que em 2003 os investimentos “não-tecnológicos” serão superiores aos investimentos tecnológicos, não devendo estes últimos ultrapassar os 39% do investimento total (F. T., 2000).

b) No que respeita ao crescimento do volume de negócios, as seguintes fontes (que citamos a título de exemplo) convergem quanto às previsões que fazem:

. Segundo um estudo da Universidade do Texas sobre as empresas americanas (F.T., 2000), no ano de 1999 a economia da Internet nos EUA ultrapassou indústrias tradicionais como as telecomunicações (\$300 biliões) e as companhias de transporte aéreo (\$355 biliões), aproximando-se das indústrias da publicidade (\$705 biliões) e da saúde (\$1.000 biliões). O mesmo estudo refere que, embora o comércio electrónico no mercado de consumo (business-to-consumer – B2C) apresente uma tendência para a estabilização, há cada vez mais oportunidades para o comércio electrónico business-to-business (mercado industrial – B2B).

. Na Europa, espera-se que as vendas resultantes de comércio electrónico venham a atingir 12% das vendas totais, com uma rentabilidade média de 20% (sendo de 27% a rentabilidade média esperada pelas empresas americanas). De acordo com um relatório do *Grupo Datamonitor* (que estudou as atitudes dos consumidores em cinco países europeus), as previsões apontam para que um número crescente de europeus tenha acesso a serviços interactivos através de uma variedade de plataformas. Embora o computador pessoal continue a ser a plataforma dominante, prevê-se que o acesso à Internet através de telefones móveis e da televisão interactiva, venha a dar um enorme impulso ao desenvolvimento do comércio electrónico (Hunt, B., 2000). Os peritos em telecomunicações prevêem mesmo que num futuro próximo, mais pessoas acedam à Internet via serviços móveis do que através de computadores pessoais fixos (Taylor, P., 2000).

Estas expectativas justificam que muitas empresas tenham criado o cargo de director responsável pelo comércio electrónico (68% de empresas europeias contra 91% de empresas americanas, de acordo com o estudo publicado pelo *Internet Research Group*, em colaboração com a *SRI Consulting*, citado por Taylor, P., 2000). Com efeito, o comércio electrónico exige novas abordagens do mercado: obriga as empresas a reexaminar os conceitos e modelos de negócio, as suas operações e, consequentemente, as suas competências.

2. IMPACTO DO COMÉRCIO ELECTRÓNICO NA ESTRATÉGIA DE MARKETING

No novo ambiente dos negócios, caracterizado por elevados graus de interactividade entre clientes e fornecedores, a produção em massa para satisfazer uma procura homogénea deixou de fazer sentido. Tradicionalmente, as empresas planeavam a sua produção com base nas estimativas da procura, elaboradas a partir de estudos de mercado que incidiam sobre amostras representativas de clientes e, em seguida, procuravam vender a produção no mercado (*the push model*). As consequências deste modelo são bem conhecidas: stocks elevados, tempos de resposta longos às alterações da procura, e um fraco relacionamento entre uma empresa e os seus clientes.

A mudança promovida pela Internet conduz à emergência de uma lógica diferente de funcionamento do mercado: o que deve ser produzido, quando e como, pode ser decidido directamente pelo cliente que transmite as suas orientações ao fornecedor (*the pull model*). Isto significa que as empresas têm que abandonar os mercados massificados para passar a considerar segmentos de consumidores cada vez mais específicos - o que, em extremo, conduz à personalização da sua oferta (*segments of one*). A empresa cria informação que canaliza para os seus clientes; mas as TIC dão a estes o poder para obter informação relevante sobre os produtos/serviços da empresa (e os dos seus concorrentes) a partir de uma variedade de fontes. As “chat rooms” e outras modalidades de interacção que proporcionam comunicações à escala global e em tempo real com organismos públicos, associações de consumidores, consumidores individuais, incluindo recomendações e avaliações das características e desempenho dos produtos, são especialmente importantes. Adicionalmente, os próprios clientes têm a possibilidade de transmitir directamente à empresa a informação sobre o que pretendem e ajudar a criar a informação e os produtos/serviços de que necessitam, bem como escolher os produtos/serviços com base em

qualquer atributo ou combinação de atributos desejada (preço, funcionalidade, etc). Apoiados pela facilidade de obter informação, “os *cyber consumidores* esperam customizar tudo: desde os produtos e serviços que compram, à informação que procuram, ao preço a pagar” (Wind, J. et al, 2000).

2.1. IMPACTO DO COMÉRCIO ELECTRÓNICO NO PROCESSO DE SEGMENTAÇÃO DE MERCADOS

Um mercado eficiente deve ajudar os clientes individuais a encontrar o fornecedor que satisfaça as suas necessidades, e ajudar os fornecedores a realizar uma micro-segmentação que lhes permita identificar nichos de mercado que estejam interessados nas suas ofertas. Isto é verdade não apenas para os mercados de consumo final, mas também para os negócios entre empresas, ou seja os mercados que facilitam a cooperação entre cadeias de um sistema de valor, ou dentro de uma mesma empresa (Timmers, P., 2000). O processo de ajustamento da oferta com a procura só será possível se os fornecedores conhecerem bem os seus clientes e as necessidades destes. As empresas que não recolhem informação sobre as necessidades e os comportamentos dos seus clientes perdem oportunidades de criar valor, reforçar a fidelidade dos clientes e aumentar as suas vendas e lucros. Um estudo realizado pelo Boston Consulting Group chegou à conclusão de que mais de metade das empresas que vendem *online* não mantêm registos das pessoas que visitam os seus *sites*; e apenas um terço conhecem o número de visitantes que fizeram mais de uma compra (Forth, P. et al, 2000). “A medida que a informação sobre o mercado se torna mais perfeita, um posicionamento e uma diferenciação eficazes requerem cada vez mais foco e uma relação afectiva e emocional entre o consumidor, a marca e a empresa fornecedora dos produtos e serviços” (Wind, J. et al, 2000).

Na “economia digital” existe uma grande variedade de mecanismos para ajustar a procura e a oferta de forma rápida e eficiente. Mas os métodos de pesquisa e de segmentação de mercados na “economia digital” são bastante diferentes dos utilizados na economia tradicional. Na “economia digital” as empresas não podem concentrar-se na concepção de produtos e comunicações para a globalidade do mercado (*push*). Em vez disso, precisam de explorar a interactividade da Internet para compreender e captar clientes. O primeiro passo para conseguir estes objectivos consiste em obter informação detalhada sobre as necessidades específicas dos clientes (*pull*) que devem ser satisfeitas através da *customização*.

Os custos de recolher dados reduzem-se significativamente com a adição dos processos digitais aos processos tradicionais. Por exemplo, o consórcio Jigsaw (do qual fazem parte empresas como a Unilever, a Kimberley-Clark e a Cadbury Schweppes, que partilham os custos de exploração do motor de pesquisa Consodata para a criação de uma base de dados gigante) consegue dividir os países numa grande variedade de segmentos e dizer exactamente quem vive em cada um deles, onde compram e o que compram, com detalhes adicionais sobre os seus estilos de vida. Os membros deste consórcio, que também trabalham com retalhistas, utilizam os dados para determinar exactamente o que é que deve existir nas prateleiras de cada armazém, em vez de repartir uniformemente os seus stocks entre quatrocentos armazéns (Nairn, G., 2000). Algumas empresas, como a DoubleClick (uma das maiores empresas de publicidade na internet), conseguem acumular enormes quantidades de informação sobre as preferências dos clientes através da utilização de *cookies* (pequenos ficheiros codificados que os *sites* conseguem introduzir nos discos dos utilizadores da Internet para registar as suas visitas (Tomkins, R., 2000). Estes *cookies* podem fornecer um quadro bastante detalhado dos interesses dos visitantes, das suas preferências e circunstâncias pessoais. Permitem registar os conteúdos dos cestos de compras dos utilizadores em cada uma das suas visitas e obter um registo dos seus movimentos pela Internet – o equivalente a um observador silencioso que vigiasse todos os seus movimentos no mundo físico (Tomkins, R., 2000). Contudo, a sua utilização é susceptível de levantar problemas de natureza ética, por poder vir a colocar demasiada informação nas mãos de uma empresa.

O grande potencial da tecnologia digital no campo do marketing é que torna o conhecimento tácito mais acessível, como comportamentos de compra, perfis de interesses e de actividades, transacções, pagamentos, etc, que podem ser captados *online* (Wind, J. et al, 2000) e ajudam no momento de escolher os segmentos mais interessantes.

2.2. IMPACTO DO COMÉRCIO ELECTRÓNICO NO PLANEAMENTO DE PRODUTOS E ESTRATÉGIAS DE PRODUTOS

Já vimos que o processo tradicional de desenvolvimento de novos produtos (o modelo *push* assente na iniciativa do produtor de bens e serviços em criar, testar e lançar no mercado) está definitivamente ultrapassado como base para uma estratégia competitiva.

Num ambiente em que os consumidores decidem o que é importante, e no qual a gestão do relacionamento com os clientes constitui um factor crítico de sucesso, como é que as empresas devem posicionar os seus produtos? Os desenvolvimentos da informática e das TIC vieram possibilitar a conexão electrónica e a partilha de infraestruturas que permitem conhecer as necessidades dos clientes em tempo real, e responder-lhes atempadamente. Mas outro efeito da lógica informacional e tecnológica que suporta o comércio electrónico é a possibilidade que uma empresa tem de “disponibilizar”, através da Internet, plataformas onde o consumidor pode desenhar o seu produto, bem como escolher os serviços associados (Kotler, P., 1999; Slywotzky, A., 2000), dando origem a produtos personalizados, customizados e exclusivos (Whinston, A. et al, 2000). Esta última solução passou a ser conhecida por *customerização*. A *customerização* constitui uma etapa mais avançada do processo de relacionamento de uma empresa com os seus clientes: combina a customização de massas comandada pelo processo operacional de fabrico, com a customização de marketing, permitindo que os consumidores estejam muito mais envolvidos no desenvolvimento de novos produtos e tornando a inovações mais rápidas, mais fáceis de concretizar, mais eficazes e com menores custos.

Podem citar-se inúmeros exemplos de soluções deste tipo. A Mapal, um produtor de ferramentas para a indústria automóvel, com sede em Aalen, perto de Estugarda, fornece dezenas de milhar de componentes, a maior parte dos quais são desenhados de acordo com as necessidades específicas dos clientes. A Vaillant, um dos maiores fabricantes alemães de esquentadores, dispõe de uma equipa de desenhadores que utilizam redes de telecomunicações para enviar ficheiros informáticos contendo desenhos tridimensionais e outros dados acerca de novos produtos para uma equipa de engenheiros localizada em Nova Iorque, para que estes acrescentem novas ideias. Este processo tem permitido acelerar extraordinariamente o lançamento de novos produtos no mercado (Marsh, P., 2000). Também são conhecidos os exemplos de quiosques electrónicos no Reino Unido que criam discos compactos personalizados, através da gravação de faixas copiadas de acordo com a encomenda do cliente, enquanto este espera (Ody, P., 2000). A Weyerhaeuser, uma empresa fabricante de portas de madeira, tem um sistema de customização das suas portas em que as especificações do cliente são digitalizadas, conduzindo ao fabrico de uma porta completamente personalizada. Estes exemplos demonstram que a Internet facilita a transferência do modelo *push* de produção, para o modelo *pull*, reduzindo os stocks a um nível próximo do “zero” e o tempo de fabricação e entrega do produto (Feigenbaum, A. V., 2000).

Creemos que o caminho a seguir pelas empresas deverá ser o de criar valor para os seus clientes, através da introdução de elementos de diferenciação perceptíveis. Ou seja, seguir o caminho da hiperespecialização e da satisfação de “caprichos de mercado”, seguindo pela via do desenvolvimento de um marketing “cirúrgico”. Adicionalmente, deve procurar complementar a sua oferta de produtos com serviços de valor acrescentado, como financiamento, apoio logístico, serviços complementares e comunidades virtuais (Timmers, P., 2000), que se tornam instrumentos de fidelização dos clientes. Uma funcionalidade única do marketing digital é a capacidade para criar comunidades virtuais de consumidores que partilham um interesse comum, seja este de natureza pessoal e/ou profissional. A criação e gestão de uma comunidade virtual constituem frequentemente um complemento bastante útil da estratégia de segmentação *one-to-one*. É comum encontrar uma comunidade virtual associada a consumidores, e mesmo fornecedores e outros públicos interessados, que por vezes contam com intervenções planeadas de especialistas no domínio em questão (Timmers, P., 2000).

Por último, um impacto claro do comércio electrónico nas políticas de produto é o facto de poder fazer emergir novos negócios, novos modelos de negócio, ou oferecer aos clientes novos produtos e serviços que não se encontram disponíveis no comércio tradicional, ou que podem obter-se mais comodamente no mercado *online* (Dufour, A., 1997; Johnson, E., 2000; Kumar, N., 2000). Dentre estes, os produtos mais adequados ao comércio electrónico são aqueles que o consumidor pode adquirir sem necessidade de os experimentar e sentir e, especialmente, aqueles produtos ou serviços que sejam digitalizáveis. Aqueles produtos que o consumidor precisa de tocar, sentir e ver, para reduzir o risco de compra, serão, naturalmente, menos adaptados ao comércio electrónico. Deste modo, com o advento do comércio electrónico passam a existir alguns produtos sem existência física, mas que nos suportes tradicionais tinham tal formato (Kotler, P., 1999). É o fenómeno da desmaterialização de produtos, mais comum em livros, música e programas de *software*.

2.3. IMPACTO DO COMÉRCIO ELECTRÓNICO NA GESTÃO DA CADEIA DE VALOR E DOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

A primeira vaga de inovação na comercialização de produtos através da Internet foi a criação de lojas virtuais e de centros comerciais virtuais (*e-malls*); a segunda foi a criação de sistemas de vendas *online*; as novas estratégias de negócio devem articular a distribuição física com a digital (Cohen, N., 2000).

Segundo Dufour, A.(1997) as principais alterações introduzidas pelo comércio electrónico na estrutura dos canais de distribuição são: a desintermediação, a reintermediação, e a intermediação.

Um dos maiores impactos do comércio electrónico foi a desintermediação de um número crescente de sectores económicos. A desintermediação é caracterizada como a situação em que algum intermediário dos circuitos de distribuição tradicionais é eliminado, deixando de ser necessário remunerá-lo. A desintermediação conduz a uma distribuição mais directa, podendo levar à venda directa do produtor ao consumidor. Clemons, E. (1999) propõe um modelo para ajudar as empresas a decidir se devem optar, ou não, por uma acção de desintermediação. O autor sugere que as empresas reflectam sobre os seguintes aspectos:

- é possível e fácil desintermediar? Ou seja, a natureza dos produtos e serviços comercializados não obriga a que eles tenham que ter necessariamente uma existência física (caso de produtos de conteúdo informacional, como livros e jornais, por exemplo)?
- é atractivo desintermediar? Isto é, o agente que procura a desintermediação possui dados que lhe permitam distinguir e identificar individualmente quem são os clientes mais atractivos (exemplo, as companhias transportadoras aéreas);
- é possível defender-se rapidamente de possíveis represálias de intermediários cuja posição foi ameaçada?

A reintermediação surge quando algum intermediário dos circuitos de distribuição tradicionais é substituído por um intermediário virtual (ex: o caso da empresa cknow). Ou seja, há uma “substituição” directa de papéis entre diferentes intermediários. Esta situação é favorecida pelo facto de o comércio electrónico ser um campo de negócio novo, com um mercado potencial de dimensão elevada, e que exige o domínio de competências tecnológicas específicas (não dominadas por alguns intermediários tradicionais).

A intermediação caracteriza-se pelo facto de simplesmente surgirem novos intermediários, que não substituem directamente os intermediários dos canais tradicionais. Esta situação emerge como sendo uma consequência de as “auto-estradas” da informação proporcionarem o acesso a grandes quantidades de dados não estandardizados, não estruturados, nem validados (Whinston, A. et al, 2000), abrindo espaço no mercado para empresas que venham preencher essas lacunas. O facto de os mercados se tornarem mais eficientes (há mais informação e mais rica de conteúdo), pode levar ao surgimento de novos intermediários especializados na recolha e tratamento de informações (*information brokers*, ou infomediários - Whinston, A. et al, 2000; Timmers, P., 2000). Para além destes, também surgem novos intermediários que procuram facilitar trocas, actuando como plataformas de encontro entre compradores e vendedores (*e-malls*, *third-party marketplaces*) e outros que actuam como entidades certificadoras (*trust services* - Johnson, E., 2000; Whinston, A. et al, 2000; Timmers, P., 2000), funções essas que anteriormente seriam difíceis de implementar devido aos custos associados e a dificuldades de operacionalização.

Em consequência de qualquer uma das situações descritas, o mais certo é que, em muitos casos, assistiremos a alterações na repartição do valor entre os vários intervenientes no sistema de valor da empresa, particularmente ao nível dos intermediários dos circuitos de distribuição. Ou seja, o comércio electrónico tem poder para alterar drasticamente as relações de poder entre os intervenientes das cadeias de distribuição (Clemons, E., 1999), podendo levar à eliminação, emergência, ou substituição de intermediários - situações potencialmente geradoras de conflitos entre produtores e distribuidores.

Com a generalização do comércio electrónico, talvez tivéssemos sido levados a pensar que as vendas e a distribuição electrónica iriam minimizar o papel da distribuição física. Na realidade isso não acontece. Para os bens desmaterializáveis, o problema da distribuição não será difícil de resolver: a distribuição pode fazer-se directamente entre o vendedor e o comprador. Para as empresas que comercializam este tipo de produtos, o comércio electrónico representa uma opção bastante apetecível: permite um acesso global; permite a venda em regime de auto-serviço; distribuição centralizada; fortes possibilidades de desenvolvimento de acções de *cross-selling*; realiza primeiro a venda e só depois a entrega; proporciona uma ligação mais íntima com os clientes. Para além destas virtudes, o desenvolvimento de autênticas redes empresariais de distribuição pode ainda ajudar a integrar cadeias de fornecimento, reduzir stocks, aperfeiçoar processos e, como resultado, reduzir custos e aumentar a velocidade do desenvolvimento, produção e entrega dos produtos/serviços. Por outro lado, este canal também proporciona benefícios aos compradores: facilidade, comodidade, simplicidade e rapidez no acesso, encomenda, compra e entrega de produtos e serviços; a possibilidade de obter preços mais reduzidos; maior privacidade e anonimato na compra; e a “ausência” de pressões de vendedores. Ou seja, todos estes aspectos conferem inovação, modernidade e originalidade aos processos e hábitos de compra dos clientes, poupando-lhes tempo e recursos financeiros.

Mas para os bens físicos, em que a componente digital da distribuição é apenas uma parte da equação, as empresas necessitam aprender a criar estratégias multi-canal que explorem as sinergias entre os canais de distribuição *online* e física. Para este tipo de produtos coloca-se o problema da sua entrega aos clientes após a efectivação da compra *online*. Esta entrega deve ser rápida e obriga ao estabelecimento de uma logística relativamente complexa de articulação de centros de distribuição próprios, ou à subcontratação de empresas de distribuição especializadas (Jackson, T., 2000). A articulação dos sistemas de distribuição *online* e física é sempre um problema difícil porque os sistemas de informação para as operações do mundo real e do espaço

digital são geralmente diferentes: diferenças que vão desde os produtos e serviços que se disponibilizam, até aos preços que se praticam, num e noutro canal. É frequente a necessidade de criar uma oferta específica para cada canal que seja compatível com a tecnologia utilizada, com a forma como os dois canais interagem e como os clientes os usam. “São raras as empresas que têm sistemas e logísticas multi-canal completamente integrados” (Ody, P., 2000). A maior parte das empresas ainda utiliza o *website* maioritariamente como um meio de informação, e as instalações físicas como pontos de venda/entrega dos produtos.

A solução para os desafios apresentados pressupõe a determinação de um compromisso estratégico entre a componente digital da distribuição e a material, para conseguir uma elevada integração e coordenação de ambas (ex: coordenação entre o posto de venda tradicional, o *call center* telefónico e o *website*), de forma a explorar as sinergias recíprocas. Por outro lado, o desenvolvimento do comércio electrónico não deve levar as empresas a descurar a importância da sua presença *offline* como um meio importante para reforçar a sua imagem de marca e criar emoções que induzam as compras *online*. Com efeito, a maior parte das empresas bem sucedidas tem uma forte presença *offline* que complementa a sua presença na Internet e ajuda a captar clientes em ambos os mercados. “As compras *online* através de processos “*high-tech*” funcionam melhor em combinação com o “*high touch*” próprio das soluções *offline*” (Forth, P. et al., 2000). Para muitas empresas, as suas instalações físicas constituem “o salão de exposição” que ajuda a reforçar a imagem dos produtos e da empresa. “Uma loja física não é apenas um local onde se compra, mas também um local onde se vêem e tocam os produtos...O acto de compra é, muitas vezes, uma forma de entretenimento e uma experiência social que não podem ser simulados em computador” (Cohen, N., 2000).

2.4. IMPACTE DO COMÉRCIO ELECTRÓNICO NAS ESTRATÉGIAS DE PREÇO

Uma possível sistematização indica-nos que o comércio electrónico tem impactos nas políticas de preços das empresas. Estes impactos são o resultado da conjugação dos seguintes factores: os clientes dispõem de mais informação; o comércio electrónico influencia as estruturas de custos das empresas; e permite novas formas de negociação e de conclusão das transacções.

Uma conclusão que pode tomar-se como indiscutível é a de que o comércio electrónico “coloca mais informação nas mãos dos clientes”. A Internet possibilita aos potenciais clientes uma maior facilidade de obtenção de informação sobre os preços de venda de produtos concorrentes (produtos que satisfazem, directa ou indirectamente, as mesmas necessidades), dado que passam a estar facilmente disponíveis *online* várias tabelas de preços praticados por empresas das diversas partes do globo. Esta facilidade de consulta introduz maior transparência dos preços e conduz a decisões de compra mais objectivas e baseadas em critérios mais racionais (sem que isso signifique a eliminação completa da componente emocional) e pode conduzir a uma homogeneização de preços de produtos similares (Kumar, N., 2000). Não obstante, as empresas terão sempre a possibilidade de desenvolver produtos e serviços diferenciados, de modo a que o preço seja um factor menos importante nas decisões de compra.

Os impactos do comércio electrónico sobre as estratégias de preços exercem-se nos seguintes campos: nível dos preços; possibilidade de diferenciação de preços; articulação entre preços e sistemas de pagamento; introdução de novos mecanismos de fixação de preços.

Relativamente ao impacto do comércio electrónico sobre o nível dos preços, este tanto poderá aumentar como diminuir, embora se preveja que a tendência seja para a sua diminuição. Uma maior transparência de preços, por si mesma, é susceptível de conduzir a um maior nivelamento dos preços: algumas empresas poderão aumentar os seus preços, enquanto que outras terão que os reduzir, para acompanhar o mercado - que tenderá a nivelar-se a preços mais competitivos e, portanto, mais baixos.

Partindo do princípio de que políticas de preços são afectadas pelas alterações nas estruturas de custos, verificar-se-á que existem factores que impulsionam no sentido da redução geral do nível de preços, mas também que existem outros factores que pesam no sentido do seu aumento. A saber:

Por um lado, o nível de preços poderá diminuir, dado que o comércio electrónico possibilita realizar economias de custos. As economias de custos poderão resultar das seguintes situações:

- desintermediação (deixará de ser necessário remunerar certos intermediários de distribuição) e redução das despesas com funções de logística (redução de stocks, menores custos de armazenagem) e de distribuição (menos pontos de venda);
- automatização de certas operações que dispensarão recursos humanos que anteriormente lhe estavam afectos (vendas *self-service* e processos de encomendas directas feitas pelos clientes);
- desenvolvimento de novos produtos (ou novas versões de produtos já existentes), com custos de produção e distribuição mais reduzidos (ex: livros em formato digital, em vez do formato tradicional em papel);

-redução de custos de comunicação (ex: poupanças decorrentes do envio directo de mensagens por correio electrónico a clientes particulares, e da utilização de catálogos e brochuras *online*) e de custos relacionados com a prospecção de novos clientes.

Por outro lado - e continuando a partir do princípio de que a empresa modificará os seus preços função dos seus custos – os preços de venda poderão aumentar, para reflectir aumentos de custos relacionados com:

- a arquitectura dos sistemas de informação, a aquisição e manutenção da infra-estrutura tecnológica necessária para pôr em prática as operações de concretização e suporte das actividades de comércio electrónico;
- o recrutamento, formação, remuneração e motivação dos recursos humanos imprescindíveis às tarefas de gestão, administração e manutenção do sistema tecnológico, bem como às tarefas de *back-office* e de serviços de apoio ao cliente;
- o desenvolvimento de novos produtos e a concepção e gestão de catálogos electrónicos;
- a necessidade de reequacionar as estruturas de distribuição dos produtos e serviços que cumpram as promessas feitas ao cliente.

Outro factor que torna as variações dos preços ainda mais casuísticas, tem a ver com as percepções dos consumidores sobre os preços e a influência dos preços nas suas decisões de compra. Neste ponto, é importante distinguir entre os mercados “finais” (*business to consumer*- B2C) e os mercados de bens intermédios (*business to business*- B2B), dado que podem apresentar comportamentos diferentes.

Relativamente ao mercado B2C, os consumidores particulares que já realizaram compras *online* nem sempre reconhecem o preço como sendo o factor mais importante nas suas decisões de compra, ou estão dispostos a pagar preços *premium* pelas vantagens que o comércio electrónico lhes pode trazer. Alguns estudos sobre a realidade portuguesa (Unicre/Plano21, 2000b; Instituto Superior das Ciências do Trabalho e da Empresa, 1999) corroboram estas afirmações. Tais estudos concluem que, apesar dos preços mais reduzidos serem um factor importante nas decisões de compra *online*, existem outras motivações relevantes, entre as quais se destacam a maior variedade de escolha e a maior facilidade de contratar uma encomenda. Visto que o comércio electrónico permite a satisfação de “caprichos de mercado”- produtos e serviços personalizados e, portanto, exclusivos - poderá ocorrer que os consumidores estejam dispostos a pagar mais para obterem essa exclusividade percebida (Unicre/Plano21, 2000b). Como consequência, é provável que o comércio electrónico permita uma discriminação de preços e, até, a sua personalização. Adicionalmente, na medida em que é mais fácil recolher informação sobre o comportamento de compra dos clientes e analisá-lo pormenorizadamente, também é possível que se verifiquem descontos e promoções personalizadas (Dufour, A., 1997). Existe ainda a possibilidade de alguns produtos e serviços se tornarem gratuitos, pois a Internet tem funcionado largamente numa lógica de oferecer gratuitamente vários produtos e serviços cuja principal finalidade é a de atrair clientes para o mercado *online*.

No caso do mercado B2B, o panorama parece ser diferente. Nestas transacções, o nível de preços assume mais importância no processo de compra, juntamente com o maior rigor, facilidade e rapidez dos processos de encomenda, distribuição e pagamento, introduzidas pelo comércio electrónico.

O impacto do comércio electrónico nas políticas de preços também está dependente dos sistemas e formas de pagamento. Segundo Dufour A. (1997), na Internet existem:

- serviços e produtos totalmente gratuitos, ou “pseudo-gratuitos”, como sejam os serviços de publicidade em portais generalistas, e os serviços de apoio ao cliente (serviços de informação, serviços de aconselhamento, e serviços técnicos) que são suportados pela empresa que vende, ou presta o serviço, como custos de estrutura que são imputáveis aos produtos, sem que sejam imputáveis a qualquer cliente particular. Representam custos do negócio que não têm qualquer forma de financiamento directo nas plataformas potenciadoras de comércio electrónico;
- serviços de pagamento pontual em função do “consumo” realizado pelo utilizador (*pay per view* ou *pay per use*);
- serviços e produtos que correspondem às formas de pagamento tradicional.

A questão dos pagamentos constitui um dos principais obstáculos ao crescimento do comércio electrónico, especialmente na vertente B2C. O problema essencial está na insegurança que os compradores sentem quando têm que fazer pagamentos por via electrónica (Unicre/Plano21, 2000a; Unicre/Plano21, 2000b; Observatório do Comércio 2000; Instituto Superior das Ciências do Trabalho e da Empresa, 1999). Uma forma de contornar esta dificuldade poderá ser a de proporcionar ao potencial comprador formas de pagamento que reduzam os seus receios. A solução mais frequente é a de pagamento *online* através de cartão de crédito. Mas existem outras possibilidades “menos arriscadas”, como sejam: a possibilidade de pagamento *offline*, recorrendo, por exemplo, à emissão pelo fornecedor, de um talão de débito para posterior pagamento numa máquina ATM; a do pagamento “à cobrança”; ou a transmissão dos dados por via oral (telefone), ou por fax. As dificuldades ao comércio electrónico poderão ser minimizadas: quando a empresa vendedora dispõe de uma política de garantia

da privacidade e confidencialidade de dados (por exemplo, através de sistemas de encriptação de dados certificados por terceiros - apresentação de selos de certificação de transacções); quando se trate de marcas conhecidas e com boa reputação; através da publicitação de uma lista de parceiros estratégicos que inspirem confiança; e, sempre, quando as informações sobre os preços, condições de pagamento, portes, impostos, e sistemas de pagamento, forem perfeitamente claras e correctas.

Para além de ser importante disponibilizar várias formas de pagamento (que dêem ao consumidor a oportunidade de escolha e inspirem confiança), será também importante que a empresa que vende/presta um serviço tenha uma presença física (*offline*). Uma sede física e conhecida contribui certamente para reforçar a credibilidade e confiança nas transacções.

Por último, há que mencionar outro impacte relevante do comércio electrónico nas políticas de preços. Referimo-nos à possibilidade de introdução de “novos” mecanismos de negociação, geralmente mais eficientes (em termos de eficiência de mercado) do que os mecanismos tradicionais: os leilões invertidos e a negociação directa (Whinston, A. et al, 2000). O “encontro” em simultâneo de vários compradores e vendedores num só “local” (ex: eBay e Priceline) permite concertar as suas posições de compra e venda como se de uma verdadeira bolsa se tratasse. Neste ambiente, não apenas as comunidades de clientes aumentam o seu poder negocial, como existe a possibilidade de que os preços formados contribuam para uma maior eficiência do mercado.

2.5. IMPACTE DO COMÉRCIO ELECTRÓNICO NAS ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO

Tal como acontece com as políticas de distribuição, o comércio electrónico representa um canal adicional de comunicação da empresa com os seus clientes. Trata-se de um canal que coloca à disposição da empresa novas ferramentas para as políticas de comunicação (ex: *sites*, *banners*, *pop-up menus*, *interstitials*, *e-mail marketing*) com potencial para a exploração de novas oportunidades. Outros serviços úteis de apoio ao cliente incluem: perguntas mais frequentes respondidas *online* (FAQ's); endereços de correio electrónico para apoio ao cliente; formulários *online* para reclamações, sugestões, pedidos de informação, aconselhamento e assistência; o contacto directo através de videoconferência; a prestação de serviços para resolução de problemas técnicos, através da Internet e sem intervenção humana.

No entanto, a bidireccionalidade e interactividade proporcionadas pelo comércio electrónico constituem a sua principal vantagem, dado que permitem a uma empresa envolver-se simultaneamente em acções de *push* (dar a conhecer aos seus clientes as suas ofertas) e de *pull* (“ouvir” os desejos dos seus clientes). Esta possibilidade de “diálogo” constitui um requisito essencial para que se desenvolva uma compreensão recíproca, capaz de mobilizar ambas as partes para a criação de parcerias duradouras e de uma ligação emocional que perdure para além de cada transacção comercial. As TIC permitem que as comunicações sejam frequentes, personalizadas, e até *customizadas*: isto é, uma comunicação “selectiva, orientada e moldada de acordo com as necessidades e interesses de cada cliente” (Dufour, A., 1997; Johnson, E., 2000).

Embora não substituam totalmente as comunicações tradicionais, as comunicações electrónicas são geralmente mais eficientes (Kotler, P., 1999; Johnson, E., 2000): são mais rápidas; facilitam ao cliente iniciar o processo de comunicação com o fornecedor; permitem fazer uma melhor segmentação do mercado e identificar os clientes mais importantes desses segmentos; são mais baratas porque o custo de cada contacto com interesse para a empresa é mais baixo; facilitam a personalização das mensagens para diferentes clientes, com inclusão de informações mais ricas e detalhadas que podem incluir demonstrações recorrendo a tecnologias multimédia; permitem, *inclusive*, recomendar produtos associados (*cross-recomendation*), aconselhar e educar os clientes e facilitar a comunicação entre estes (construção de comunidades virtuais em torno da empresa). Um exemplo da facilidade de personalização são os catálogos virtuais de produtos, que são bastante mais fáceis e baratos de criar e alterar do que os catálogos em formato papel (Dufour, A., 1997).

Outra vantagem da utilização da Internet decorre do seu alcance geograficamente global e com acesso permanente, que permitem fazer prospecção de clientes e, conseqüentemente, atrair novos clientes e penetrar em novos mercados. Em termos gerais, a avaliação dos resultados da comunicação torna-se também mais fiável, visto que é possível analisar universos e não apenas amostras, contrariamente ao que sucede nos suportes de comunicação tradicionais.

A este respeito, convém destacar duas recomendações finais. A primeira tem a ver com as finalidades de uma política de comunicação:

- em última análise, a comunicação *online* deve ser orientada para melhorar a capacidade de aprendizagem da empresa sobre os seus clientes e como satisfazer as suas necessidades;
- a política de comunicação *online* deve ser complementada e integrada com as acções *offline*;

- deve existir muito cuidado com a frequência e características das mensagens, de modo a não sobrecarregar os clientes com informação excessiva e redundante.

Por fim, e sendo a presença *online* da empresa (o seu *website*) um instrumento importante de comunicação, a gestão desse *site* deve merecer uma atenção particular. Em especial, recomenda-se a ponderação dos seguintes indicadores (Observatório do Comércio, 2000; Unice/Plano21, 2000a): quantidade, qualidade e interesse dos conteúdos; actualização frequente de conteúdos; variedade e alguma exclusividade dos produtos à venda; existência de serviços complementares; orientação e navegação simples, rápida, lógica e coerente; interactividade e personalização; atractividade de preços e promoções; existência de várias modalidades alternativas de encomenda, pagamento e entrega; motivar e proporcionar os meios para a criação de uma comunidade virtual; divulgação de uma política de protecção da privacidade e de garantia de devoluções; apresentação gráfica coerente com a imagem institucional da empresa e esteticamente agradável e apelativa.

3-CONCLUSÕES E PERSPECTIVAS FUTURAS DO COMÉRCIO ELECTRÓNICO

As TIC deixaram de ser um recurso utilizado pelas empresas, para se tornarem no próprio ambiente em que decorrem os negócios. O Grupo Forrester prevê que, num futuro muito próximo, serão poucas as empresas que não tenham uma presença *online* (Nairn, G., 2000). Andy Grove, Presidente da Intel, afirma que “dentro de pouco tempo, digamos cinco anos, não haverá empresas da Internet. Haverá empresas que usam a Internet; todas as empresas usarão a Internet nas suas operações” (F.T., 2000).

O comércio electrónico está a alterar os conceitos e modelos de gestão, em especial no campo do marketing. As novas ferramentas da gestão do marketing, aplicáveis à segmentação dos mercados e à gestão das políticas do *marketing-mix*, prometem benefícios consideráveis. Não obstante as promessas e a prova de muitos benefícios já concretizados, as potencialidades do comércio electrónico no campo dos negócios são actualmente encaradas com alguma prudência e, às vezes, cepticismo. Contudo, parece-nos mais apropriado classificar esta fase como sendo um período de “consolidação de conceitos e expectativas” – e não propriamente de descrédito. É preciso ter em conta que o comércio electrónico não constitui uma panaceia e que representa uma transição (ainda complexa e dispendiosa) para uma nova geração de TIC aplicadas à gestão. Pensamos que, com a evolução e difusão das TIC (poder-se-á mesmo dizer “a sua banalização”) e a superação da insegurança dos consumidores, a utilização do comércio electrónico virá a constituir um factor crítico de sucesso na maior parte dos sectores económicos.

Como consequência, as empresas que consigam dominar atempadamente as novas tecnologias para explorar as potencialidades do comércio electrónico terão maiores probabilidades de obter vantagens competitivas e preparar-se-ão melhor para o futuro. A generalidade dos investigadores e responsáveis das grandes empresas, concorda com esta opinião. Por exemplo, segundo Rosemary O'Mahony, responsável da Accenture (anteriormente Andersen Consulting Group) pelo comércio electrónico na Europa, “é evidente que ainda estamos numa fase precoce do comércio electrónico e que as regras ainda estão em fase de formação. Uma reacção possível será esperar para ver. No entanto, o ritmo das mudanças é tão acelerado que quem esperar por uma situação mais estável, poderá acordar tarde demais. No mundo virtual, as barreiras à entrada são muito reduzidas, tornando possível a uma nova empresa instalar-se no mercado e tornar-se um sério concorrente.” (cit. por Skapinker, M., 2000). Andy Green, director estratégico da British Telecom, também tem a opinião de que os gestores devem considerar a questão do comércio electrónico como um tema urgente. Nas suas palavras: “Se você não acredita que alguém está a desenvolver um negócio igual ao seu com um décimo do pessoal e um décimo do custo, então você não compreende o que se está a passar. Esta não é uma situação de esperar para ver” (cit. por Skapinker, M., 2000). Na Europa, os administradores e gestores das empresas têm-se apercebido das oportunidades de negócio que a Internet proporciona nos mercados industrial e de consumo, assim como dos custos de não aderir ao movimento (Taylor, 2000). Existe um consenso de que a adopção de uma atitude proactiva é a melhor forma de desenvolver as competências tecnológicas, de marketing e de gestão em geral, que são necessárias para explorar as potencialidades do comércio electrónico.

Neste esforço, é importante ter em conta que nos modelos de comércio electrónico em geral, e no caso particular do B2C que analisámos, as tecnologias de informação devem ser encaradas como um meio e não como um fim. O êxito do comércio electrónico depende de uma correcta reengenharia dos processos de negócio que devem ser orientados para a colaboração e criação de relações personalizadas com os clientes, de modo a garantir a qualidade e inovação que são cada vez mais as bases para a criação de valor.

BIBLIOGRAFIA

- Foremski, T. (1999) "Rush to Buy Creates Exciting Opportunities", *Financial Times*, May 5
- Antunes, C. (2000) "O negócio do futuro", *Expresso*, Fevereiro 19, p. 16-17
- Benoit, B. (2000) "SAP in online alliance with Deutsche Bank", *Financial Times*, February 21, p. 22
- Browning, J. (1999) "Information Technology: The Ubiquitous Machine", *The Economist*, June 16, p. 151
- Burt, T. (2000) "Fast-track drive on the road to e-commerce", *Financial Times*, February 29, p. 1
- Carr, N. (2000) "Hypermediation: Commerce as Clickstream", *Harvard Business Review*, January-February, p.46-47
- Chaffey, D.; Mayer, R.; Johnston, K.; Ellis-Chadwick, F. (2000) *Internet Marketing*. London, Prentice Hall
- Christensen, C.; Tedlow, R. (2000) "Patterns of Disruption in Retailing", *Harvard Business Review*, January-February, p.42-45
- Clemons, E. (1999) "When should you bypass the middleman?", *Mastering Information Management Financial Times*, December 17, p.14-15
- Cohen, N. (2000) "Shops will mix clicks and bricks", *Financial Times*, May 5, p. 13
- Cravens, D.W. (1999) *Strategic Marketing*, 6th ed., Boston, McGraw-Hill
- Daniel C.; Coggan, Ph. (2000) "Last minute lift-off", *Financial Times*, March 15, p. 12
- Done, K. (2000) "Airlines take online route to soft landing", *Financial Times*, February 24, p. 10
- Dufour, A. (1997) *Le Cybermarketing*, 2nd ed, col. "Que sais-je?", Paris, Presses Universitaires de France
- Feigenbaum, A. V. (2000) "Net rewrites the rules of production", *Financial Times*, May 11, p. 29
- Financial Times (2000), January 19, p. 1
- Forth, P.; Monnerly, N. (2000) "Europeans must get a foot in the virtual shop door", *Financial Times*, Feb 15, p. 13
- Godin, S. (2000) *Permission Marketing: les leçons d'internet en marketing*, Paris, Maxima
- Harvey, F. (2000) "Lastminute results better than expected", *Financial Times*, May 5, p. 23
- Hunt, B. (2000) "Growth in online shopping forecast", *Financial Times*, March 18, p. 6
- Instituto Superior das Ciências do Trabalho e da Empresa (1999) *Divulgação de Dados do Inquérito Online Ciberfaces*, s.l., Instituto Superior das Ciências do Trabalho e da Empresa
- Jackson, T. (2000) "Internet retailers find the last mile is the hardest", *Financial Times*, June 6, p. 30
- Johnson, E. (2000) How e-commerce is shaping new business models, *Mastering Marketing Financial Times*, June 16, p.7-8
- Kehoe, L. (2000) "Flooded Valley", *Financial Times*, April 19, p. 14
- Kotler, P. (1999) *Kotler on Marketing: how to create, win and dominate markets*, London, Simon and Schuster
- Kumar, N. (2000) Internet distribution strategies: dilemmas for the incumbent, *Mastering Information Management Financial Times*, February 22, p.6-7
- Marsh, P. (2000) "Using the net to get closer to the customer", *Financial Times*, Feb 17, p. 15
- McKay, N. (2000) "Internet brings threats as well as new opportunities", *Financial Times*, May 3, p. VI
- Montagnon, P. (2000) "Virgin in Asian high-tech venture", *Financial Times*, Feb 16, p.22
- Naim, G. (2000a) "Operators see chance to enter high-growth business", *Financial Times*, March 15, p. VII
- Naim, G. (2000b) "Retailer's web site allows suppliers to closely monitor product demand", *Financial Times*, May 3, p. IV
- Nussbaum, A.; Jacob, R.; Burton, J.; Kynge, J.; Montagnon, P. (2000) "Asia plays a game of commercial catch-up", *Financial Times*, February 22, p. 10
- Observatório do Comércio (2000), *Empresas que em Portugal Operam no Domínio do Comércio Eletrónico*, Coimbra, Observatório do Comércio
- Ody, P. (2000a) "Era of the "any3" retail world is still some way off", *Financial Times*, May 3, p.III
- Ody, P. (2000b) "Sign on to "clicks-and-mortar" world", *Financial Times*, May 3, p. I
- Ramos, J. (2000) "PT Prime aposta no "e-commerce"", *Expresso*, Fevereiro 19, p. 16
- Russel, E. (2000) "Light at the end of the wind tunnel", *Financial Times*, February 16, p. 25
- Sanghera, S. (2000) "Teenage revolution on the cards", *Financial Times*, May 18, p. 12
- Skapinker, M. (2000) "E-business Europe: Wary executives finally respond to wake-up call", *Financial Times*, January 25, p. 11
- Slywotzky, A. (2000) "The Age of the Choiceboard", *Harvard Business Review*, January-February, p.40-41
- Taron, J. (2000) "Customer Warehousing: A base para a relação "one to one"", *Expresso*, Maio 20, p. 4
- Taylor, P. (2000) "Slow Start in the Online Race", *Financial Times*, January 24, p. 14
- Timmers, P. (2000) *Electronic Commerce: Strategies and Models for Business-to-Business Trading*, Chichester, John Wiley & Sons, Ltd
- Timmins, N. (2000) "Governments go shopping for online services", *Financial Times*, February 15, p. 13
- Tomkins, R. (2000) "Cookies leave a nasty taste", *Financial Times*, March 13, p. 12
- Unicre/Plano21 (2000a), 2^o Relatório: *As lojas Portuguesas na Internet*, s.l., Unicre/Plano21
- Unicre/Plano21 (2000b), 2^o Inquérito: *Portugueses e as Compras na Net*, s.l., Unicre/Plano21
- Waters, R. (2000a) "Crushed by the internet kings", *Financial Times*, March 26, p. 9
- Waters, R. (2000b) "Heavy Industry sees the light", *Financial Times*, March 1, p. 10
- Whinston, A.; Parameswaran, M.; Stallaert, J. (2000) Markets for everything in the networked economy, *Mastering Information Management Financial Times*, February 22, p.8,10
- Wind, J.; Mahajan, V. (2000), *Digital Marketing, European Business Forum*, nº 1, Spring, p. 20-27
- Zeff, R.; Aronson, B. (1999) *Advertising on the internet*, 2nd ed., John Wiley & Sons