

## **Projeto Delta sob o Enfoque do Marketing Estratégico: uma abordagem foco no cliente**

Mateus Tavares da Silva Cozer – [mtscozer@hotmail.com](mailto:mtscozer@hotmail.com)  
Especialista em Gestão Empresarial (PPGA-UFRGS) e Mestrando em Administração - Marketing (FEA-USP). Há oito anos trabalhando com mídias interativas.

Prof. Dr. Geraldo Luciano Toledo - [gltoledo@usp.br](mailto:gltoledo@usp.br)  
Professor Titular da FEA-USP.

### **Resumo**

O conjunto de idéias sobre estratégia mais presente na atualidade, disseminado por Michael Porter, refere-se a duas abordagens exclusivas de conquista de vantagem competitiva: baixo custo e diferenciação. As duas alternativas se baseiam em rentabilidade do produto ou entrega do melhor produto. Embora essa última continue relevante, Hax e Wilde II argumentam que ela não descreve todas as modalidades de competição que as empresas enfrentam no ambiente de negócio contemporâneo. O objetivo do presente trabalho é analisar o processo competitivo no contexto da economia digital, sob o enfoque do marketing estratégico. O Projeto Delta habilita três posicionamentos estratégicos alternativos, proporcionando um arcabouço gerencial em que a estratégia incorpora um mecanismo de ligação (“*bonding*”). No trabalho ilustra-se um dos processos adaptativos críticos do Projeto Delta, o Foco no Cliente. Sob o aspecto metodológico, é feita, preliminarmente, uma revisão crítica da literatura pertinente ao Projeto Delta, a partir de uma perspectiva do marketing estratégico. A seguir apresentam-se os resultados de uma pesquisa empírica de caráter exploratório, tendo por foco o caso de uma empresa que comercializa *desktops, notebooks e workstations* por intermédio de seu *website*.

### **1. Introdução**

A revolução industrial foi impulsionada pela máquina a vapor, inventada em 1712, e pela eletricidade, primeiramente aproveitada em 1831 (Margherio 1999). Sua difusão demorou pelo menos 50 anos, na Inglaterra. Da mesma forma, a expressão “revolução industrial”, só utilizada pela primeira vez por Carlyle, na década de 1840, referindo-se a um mundo no qual todos os laços sociais se desintegravam, exceto os laços entre o ouro e o papel-moeda. Este acontecimento foi caracterizado como um dos mais importantes na história da humanidade, ao menos desde a invenção da agricultura e do estabelecimento das cidades (Hobsbawn 1997).

A revolução digital está ocorrendo muito mais rapidamente. Em 1946, o primeiro computador programável, o ENIAC, media mais de 10m de altura e 150m de largura, custou milhões de dólares e podia executar 5000 operações por segundo. Vinte e cinco anos depois, em 1971, um chip Intel

de 12mm<sup>2</sup> englobava 12 vezes o poder de processamento do ENIAC, por um preço de 200 dólares.

Hoje, um PC com um processador Pentium executa mais de 400 milhões de instruções por segundo (MIPS). Uma rede digital global, utilizando uma nova tecnologia de troca de pacotes, combina o poder das inovações em computação com a comunicação. A escala de adoção da Internet eclipsa as tecnologias que a precederam. Passaram-se 38 anos antes que 50 milhões de pessoas utilizassem o rádio, 13 anos para que a TV atingisse a mesma cifra contra 16 anos para o PC. Uma vez aberta ao público em geral, a Internet cruzou a linha em apenas quatro anos (Margherio 1999). Em 2004 a Internet possuía 600 milhões de usuários, em 2005 o Brasil possuía 11 milhões de usuários (Ibope NetRatings 2005), e a publicidade *online* movimentou US\$ 3,6 Bilhões em 2004 (Economist 2005).

As inovações mais recentes, rotuladas como tecnologias da informação, têm alterado a maneira de se fazer negócio e criar valor (Greenspan, apud Henry, 1999). Duas faces da economia digital estão crescendo e mudando rapidamente: o comércio eletrônico, baseado em processos de negócios, que transferem transações para a Internet ou para alguma outra rede não proprietária, e em sistemas baseados em rede e as empresas de tecnologia da informação (TI), as quais tornam o comércio eletrônico possível.

As fronteiras entre as organizações são nebulosas, principalmente na Internet, onde o *web site* de uma organização está a um clique de distância do *site* de outra. Em períodos de tamanha turbulência evolucionária, não apenas as estratégias precisam mudar, mas, principalmente, filosofia subjacente ao pensamento estratégico das organizações.

## **2. Objetivo**

O objetivo do trabalho é analisar o processo competitivo em um contexto de economia digital, sob o enfoque do marketing estratégico, tendo por referência o Projeto Delta, proposto por Hax e Wilde II (1999). O Projeto Delta habilita três posicionamentos estratégicos diferentes, proporcionando um arcabouço gerencial sob a égide do qual a estratégia incorpora um mecanismo de ligação (“*bonding*”). Este trabalho está focado em um dos Processos Adaptativos críticos do Projeto Delta - Foco no Cliente - e visa a construir uma proposta de análise que caracterize a interação virtual com clientes.

## **3. O Conceito de Economia Digital**

O átomo pode ser concebido como o símbolo do século XX. Ele gira em torno de si mesmo. Ele é a metáfora para a individualidade. Mas a mística do átomo constitui o passado. O ícone do século XXI é a rede. A rede não possui centro, nem órbita, nem certeza. Ela é uma teia indefinida de causas; é o arquétipo exibido para representar todos os circuitos, toda a inteligência, toda a interdependência, todas os fenômenos econômicos,

sociais ou ecológicos, todas as comunicações, toda a democracia, todas as famílias, todos os grandes sistemas, quase tudo que se considere interessante e importante. Enquanto o átomo representa clara simplicidade, as malhas da rede evidenciam desarrumada complexidade (Kelly 1999).

Uma das empresas que melhor simbolizam a nova metáfora é o Google (www.google.com), cujos produtos quase não existem fisicamente (Fortune 2004). Sua oferta é constituída por centenas de funcionalidades tecnológicas do serviço de busca *online* Google, como algoritmos inteligentes para assuntos específicos, Gmail, Froogle, Google Local e Orkut. Quanto maior se torna a Internet, mais se necessita de uma ferramenta de busca (Wired 2004).

A forma de entendimento da economia digital como um produto do pensamento e de ações representa um conjunto particular de premissas sobre a natureza social e o papel de cada um nela. Premissas sobre a realidade social e o agente humano variam, e, conseqüentemente, a pesquisa social variará em conformidade com as premissas adotadas pelos cientistas (Orlikowski 1999). Carley (1999) assume que a realidade organizacional é complexa, computacional e adaptativa, e que o comportamento organizacional pode ser predito pelo entendimento das redes conectando agentes, humanos ou não, e seu conhecimento.

Em períodos revolucionários, estratégias precisam mudar, mas, fundamentalmente, a verdadeira revolução deve ocorrer na forma como as empresas irão desenvolver o pensamento estratégico, o qual vai muito além do domínio de um processo gerencial. O Projeto Delta oferece um caminho para se navegar nos domínios da complexidade da economia digital.

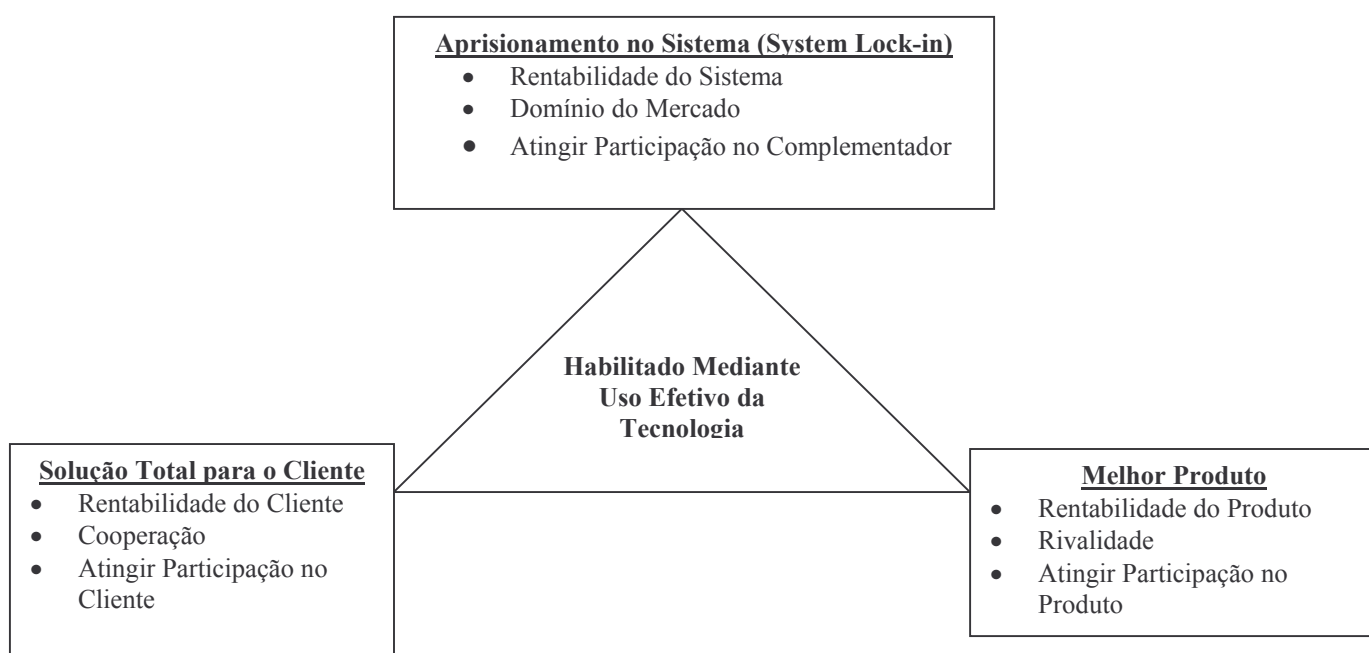
#### **4. Modelo Delta: O Fim da Sabedoria Convencional**

Uma empresa tem seus acionistas como proprietários, mas “pertence” aos seus clientes. No âmago da administração e, certamente, no centro da estratégia, desponta o cliente. A regra do jogo é atrair, satisfazer e reter o cliente. Um esquema estratégico clássico enfatiza uma orientação para produto. Segundo tal filosofia de ação gerencial, a disputa entre concorrentes ocorre em um ambiente de rivalidade, onde o resultado deve favorecer aquele que oferece o melhor produto, sob a ótica interna da empresa. Empresas industriais tendem a transformar os clientes em mercadoria, oferecendo produtos padronizados, por meio de canais de distribuição de massa, promovendo limitadas tentativas para reconhecer e satisfazer desejos individuais dos clientes.

A intimidade e a conectividade de uma economia digital, na perspectiva da metáfora da rede, oferece oportunidades de criar posições competitivas baseadas em uma estrutura de relacionamento com clientes em si, independentes do produto. Um negócio pode estabelecer uma conexão inquebrável, profundo conhecimento e relacionamento próximo, o que pode ser referido como “*customer bonding*”. Essas ligações formam-se diretamente com o cliente, ou indiretamente, por meio de

complementadores que o cliente deseja incorporados à oferta. Eles são elementos externos ao produto em si e são habilitados pela economia digital sob a ótica da metáfora da rede. O “*Bonding*” emerge como uma força central para moldar a estratégia.

O cliente e o complementar devem estar no centro da estratégia; o Projeto Delta habilita esse posicionamento, mediante um esquema gerencial onde a estratégia incorpora “bonding” (Hax e Wilde II, 2001).



**Figura 1: Modelo Delta (Hax e Wilde II) 1999)**

### 5. O Triângulo: Abertura da Mentalidade para um Novo Conjunto de Opções Estratégicas

No âmbito deste trabalho, a ênfase em conceber a estratégia de uma empresa ou negocio recai na decisão sobre o posicionamento estratégico relevante. Existem três opções estratégicas distintas, que oferecem abordagens distintas para atingir “*customer bonding*”. Elas podem ser representadas graficamente por um triângulo (Figura 1). Hax e Wilde II (2001) escolheram essa figura geométrica para salientar diferentes posicionamentos estratégicos porque ela representa a letra grega Delta, usualmente utilizada para simbolizar transformação.

O posicionamento de Melhor Produto se constrói por meio da forma clássica de proposição da estratégia competitiva. O cliente é atraído pelas características e atributos intrínsecos do produto, com ênfase no seu Menor Custo, o que sinaliza uma vantagem de preço para o cliente, ou do outro lado pela sua Diferenciação, mediante a proposição de características

únicas, as quais os clientes valorizam, estando dispostos a pagar um prêmio por elas. O Foco central de atenção é o competidor, a quem se tenta igualar ou superar. A vantagem competitiva apóia-se na rentabilidade do produto e na cadeia de valor (Porter 1985) interna, que fornece o motor para a produção eficiente do produto. A inovação é centrada no processo de desenvolvimento interno do produto. A preocupação excessiva com competidores geralmente conduz à imitação e guerra de preço, provocando o efeito simultâneo de rivalidade e convergência; a pior de todas as situações.

A estratégia de Solução Total para o Cliente é uma proposta que se fundamenta em uma filosofia reversa daquela que sustenta a abordagem de melhor produto. Ao invés de transformar o cliente em um elemento padronizado, indiferente, procura-se um profundo entendimento das expectativas e desejos dos clientes e estimular o relacionamento com eles, o que permite desenvolver uma proposição de valor que se conecta com cada cliente individualmente. Em vez de desenvolver o processo de marketing de especificar, distribuir, precificar e promover produtos em etapas estanques, procura-se fornecer uma composição coerente de produtos e serviços com o objetivo de ressaltar a capacidade do cliente de criar seu próprio valor econômico. A proposta de solução total para o cliente se fundamenta em uma filosofia de orientação para mercado (Lambin, 2002). Nesse caso, a tônica do processo estratégico desloca-se da própria cadeia de valor, para uma cadeia de valor integrada, a qual conecta a empresa com os fornecedores e os clientes chave. Ao invés de direcionar o foco predominante para os competidores e imitá-los, procura-se redefinir as formas de conquistar, servir, e manter o cliente, por meio de um conjunto de capacidades corporativas, incluindo terceirização, as quais ressaltam a oferta diferencial do produto. O centro encontra-se fora da empresa e a rentabilidade do cliente é o guia. O processo de inovação não é orientado para o projeto de novos produtos padronizados; ele tem por objetivo construir iniciativas integradas com os principais clientes para um desenvolvimento conjunto de produtos distintos.

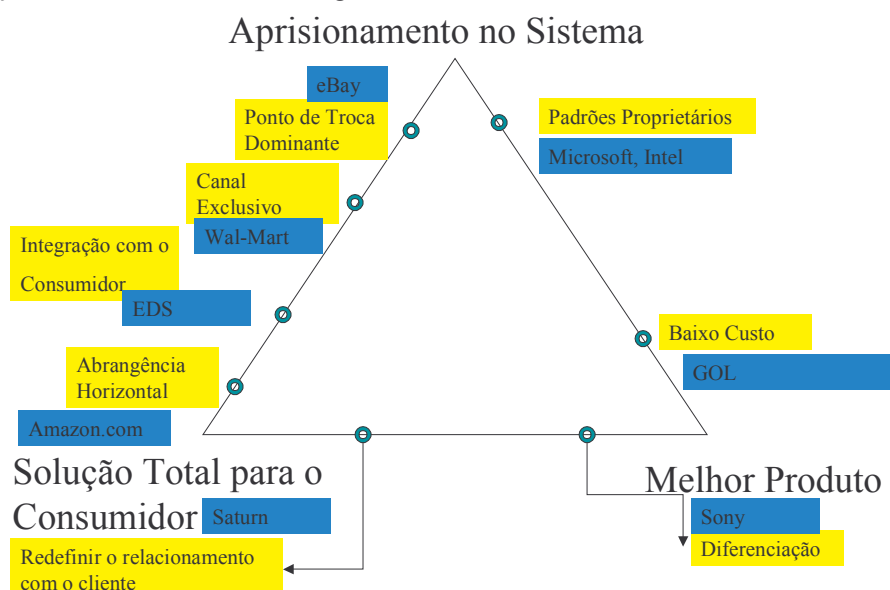
A opção estratégica do **Aprisionamento no Sistema** tem o escopo mais abrangente; ela inclui a organização como um espectro estendido – a empresa, os clientes, os fornecedores, e os **complementadores**. Um complementador é uma empresa engajada em entregar produtos e serviços que ressaltam o *portfolio* de produtos e serviços da empresa em questão. Um *player* (agente da cadeia) é seu complementador, na ótica do cliente, se esse cliente valoriza *mais* o produto quando ele utiliza também o produto do outro *player*, do que quando o produto estiver sem o componente do complementador. Um *player* é um complementador, na ótica de um fornecedor, se é *mais* atrativo para último fornecedor fornecer recursos para aquele *player* quando também fornece para outro *player* que quando fornece recurso apenas para a empresa (Brandenburger 1996).

*Lock-in* (aprisionamento) significa que um cliente faz investimentos duráveis em ativos complementares, tornando muito alto o custo de mudança, que pode efetivamente prendê-lo no sistema ou marca atual.

Quando o custo de mudança de uma marca ou tecnologia para outra é substancial, usuários defrontam-se com *lock-in*. Custo de mudança e de aprisionamento são ubíquos em sistemas de informação (Shapiro 1999). Na Figura 2, são mostrados os modelos de negocio no contexto do Projeto Delta, com seus respectivos *benchmarks*. O desafio é não ter sua organização transformada em mercadoria e transformar a organização de melhor produto para solução total para o cliente.

## Triângulo:

Opções de Posicionamento Estratégico



**Figura 2: Triângulo, opções de posicionamento estratégico. Fonte: adaptado de Hax e Wilde II 2001)**

Para um exame mais profundo da proposta, é necessário, ainda compreender três princípios da estratégia:

- Criação de Valor econômico
- Desenvolvimento de “*customer bonding*”
- Alcançar o “Espírito do Sucesso”

### 6. Processo Adaptativo: Conectando Estratégia com Execução

As contribuições do Modelo Delta, que oferece e constitui uma nova disciplina para a administração estratégica de negócios, são descritas resumidamente na Figura 3. Destacam-se no Modelo quatro contribuições: o Triângulo, o Processo Adaptativo, Métricas Agregadas, e Métricas Granulares e *Feedback*.

John Reed, o antigo *Chairman* do CitiGroup, afirmou uma vez, “O CEO possui duas tarefas, decidir o que fazer e fazer isto acontecer. E, noventa por cento do trabalho é fazer acontecer. Quando você está tocando uma empresa, execução torna-se tudo.”(Hax e Wilde II 2001). Conforme propõem Hax e Wilde II (2002), para guiar os executivos na questão “o que fazer”, o triângulo expande as fontes de lucratividade e abrange as três

possibilidades de posicionamento estratégicas descritas anteriormente: **Melhor Produto, Solução Total para o Cliente, e Aprisionamento no Sistema.**

## Contribuições do Modelo Delta

Contribuição:	Objetivo:	Implicação	Método
<b>O Triângulo</b>	Abrir a mentalidade para novas posições estratégicas	O melhor produto nem sempre vence	Três opções estratégicas distintas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhor Produto</li> <li>• Solução Total para o Consumidor</li> <li>• Aprisionamento no Sistema</li> </ul>
<b>Processo Adaptativo</b>	Conectando estratégia com execução	Execução não é o problema, conectando com estratégia sim.	Execução é capturada através de três Processos Adaptativos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Efetividade Operacional</li> <li>• Alvejando o consumidor</li> <li>• Inovação</li> </ul> Cujos papéis precisam mudar para atingir diferentes posições estratégicas
<b>Métricas Agregadas</b>	Medindo o sucesso	Bom financeiro nem sempre leva para bons resultados	Métricas de performance agregada precisam refletir cada Processo Adaptativo e seu papel sobre a posição estratégica <ul style="list-style-type: none"> <li>• Performance do Produto</li> <li>• Performance do Consumidor</li> <li>• Performance do Competidor</li> </ul>
<b>Métrica Granular e Feedback</b>	Descobrirando impulsionadores de performance	Gerenciar por médias leva a uma performance abaixo da média	Negócios não são lineares. Performance é concentrada, particularmente quando envolve “bonding”. Métrica Granular nos permite focar nos impulsionadores de performance fundamentais, detectar variabilidade, explicar, aprender e agir

**Figura 3: Contribuições do Modelo Delta**

**Fonte: Hax e Wilde II (2001)**

“Como fazer acontecer” condiciona-se a um alinhamento correto com as atividades essenciais (“core”) do negócio com a estratégia escolhida. Alinhamento é o termo operacional. Cada posicionamento estratégico do Triângulo gera um conjunto distinto de atividades e tarefas.

Observe-se que, na seleção de uma estratégia, o foco de atenção quando selecionamos uma estratégia é uma unidade de negócio, enquanto que ao se executar uma estratégia o foco é o processo de negócio. Nesse sentido, o Modelo Delta se apóia em três Processos Adaptativos críticos: **Eficiência Operacional, Foco no Cliente e Inovação.**

### **6.1 Efetividade Operacional**

A Efetividade operacional é o processo responsável por entregar produtos e serviços para o cliente. Tradicionalmente, ele inclui todos os elementos da cadeia de suprimentos interna. Seu foco primário é produzir o custo mais efetivo (eficiência e eficácia) e a infraestrutura de ativos para dar suporte à posição estratégica desejada do negócio. De uma maneira mais abrangente, a efetividade operacional deveria expandir seu escopo externo para incluir fornecedores, clientes, e complementadores-chave, convertendo a cadeia de suprimentos em um sistema ampliado. Este processo é ao mesmo tempo a

força motriz de produção da empresa e sua fonte de capacidade e eficiência.

## **6.2 Foco no Cliente**

Este processo endereça a interface B2C. Ele engloba as atividades direcionadas para atrair, satisfazer e reter os clientes, além de garantir que os relacionamentos com os clientes sejam gerenciados efetivamente. Seus objetivos primários são identificar e selecionar clientes atrativos e incrementar sua performance, seja ajudando a reduzir seus custos ou aumentar seus retornos. O principal objetivo deste processo é estabelecer a melhor infraestrutura de receita bruta para o negócio.

## **6.3 Inovação**

O processo de inovação garante um fluxo contínuo de novos produtos e serviços para manter a viabilidade futura do negócio. Ele mobiliza todos os recursos criativos da empresa – suas capacidades tecnológicas, produtivas e de marketing – para desenvolver uma infra-estrutura de inovação para o negócio. Ele não se limita a perseguir um processo de desenvolvimento interno de produto, mas deve estender as fontes de inovação de modo a incluir fornecedores, clientes e complementadores chave. O âmago deste processo é a renovação do negócio para sustentar sua vantagem competitiva e um desempenho financeiro superior.

O Processo Adaptativo consiste na interação entre os três processos, com ênfase na natureza de mudança das tarefas. O posicionamento estratégico escolhido a partir do Triângulo define o que é crítico como papel de mudança de cada Processo Adaptativo e entre os processos, desde que cada um influencie fortemente o outro.

A estratégia não é efetiva se tratada no nível abstrato. O Processo Adaptativo resulta em detalhes com o papel único de dar suporte a cada uma das posições estratégicas do Triângulo. A Figura 4 descreve cada um destes papéis.

## **7. Estrutura(*framework*) estratégica integrada do Modelo Delta**

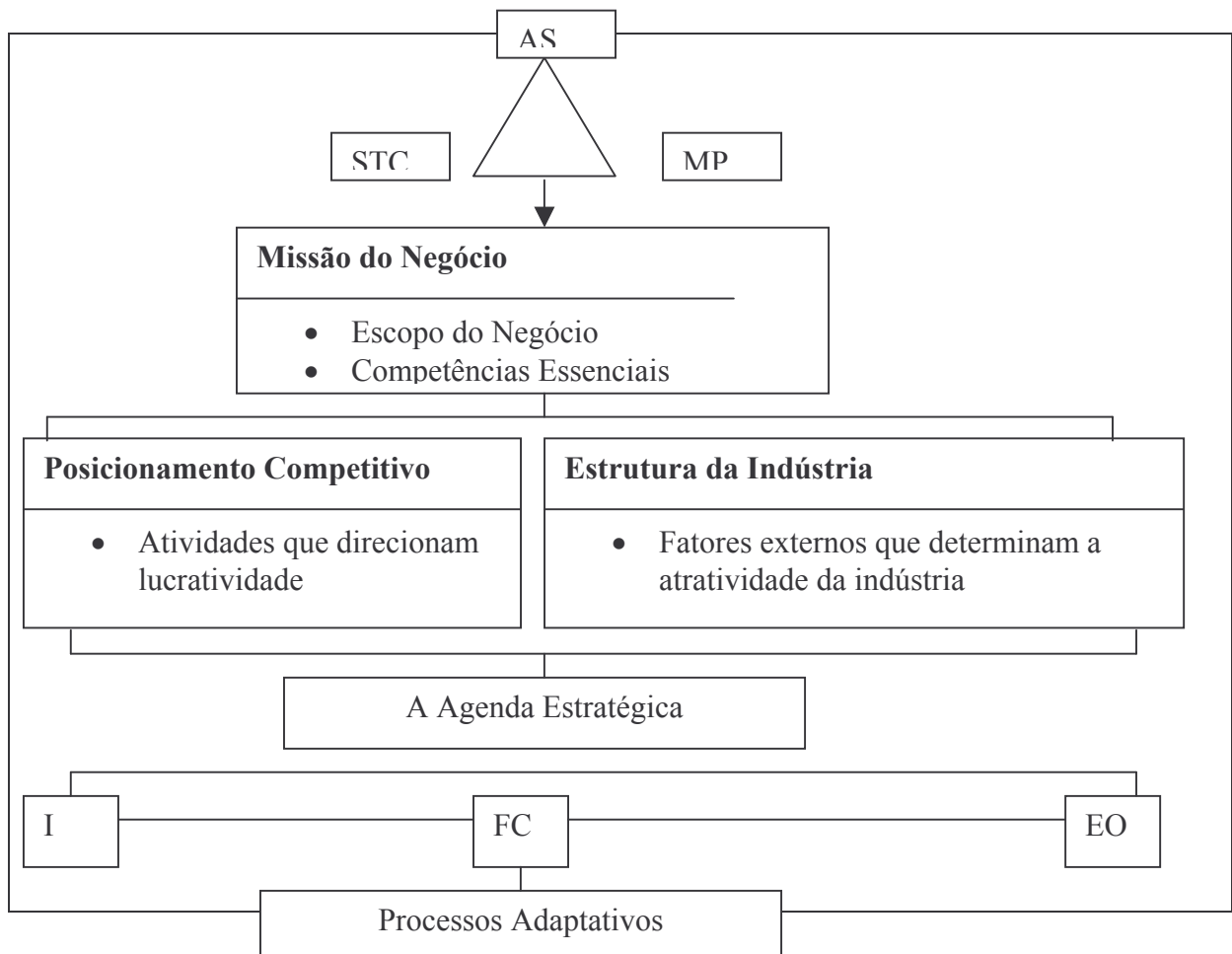
O framework do Modelo Delta é um processo integrado de formulação e execução estratégica, cujos elementos estão descritos na Figura 5.

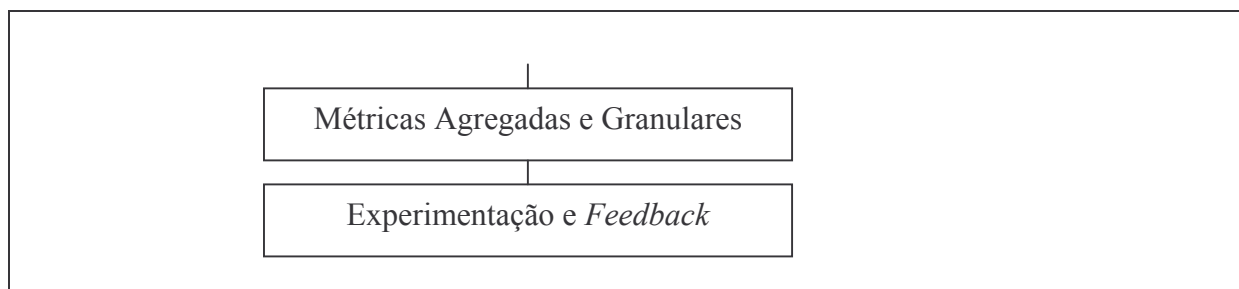
## O Papel do Processo Adaptativo

Para suportar o Posicionamento Estratégica do Negócio

Posicionamento Estratégico		
Melhor Produto	Solução Total para o Cliente	Aprisionamento no Sistema
<u>Custo do Melhor Produto</u> • Identificar impulsionadores de custo de produto • Melhorar custo unitário de produto	<u>Melhorar Benefícios para o Cliente</u> • Melhorar rentabilidade dos impulsionadores dos clientes • Melhorar conexões horizontais dos componentes da solução total	<u>Melhor Performance do Sistema</u> • Melhorar performance dos impulsionadores do sistema • Integrar os complementadores no crescimento da performance do sistema
<u>Canais de Distribuição Alvejados</u> • Maximizar a cobertura através de múltiplos canais • Obter Baixo custo de distribuição • Identificar e aumentar a lucratividade de cada produto por canal	<u>Pacotes de Clientes Alvejados</u> • Identificar e explorar oportunidades de adicionar valor para clientes chave através de soluções empacotadas e customização • Aumentar valor do cliente e possíveis alianças para empacotar soluções • Selecionar Mercados Verticais Chave • Examinar opções de canal próprio	<u>Arquitetura do Sistema Alvejado</u> • Identificar complementadores líderes no sistema • Consolidar uma posição de lock-in com complementadores • Expandir número e variedade de complementadores
<u>Inovação de Produto</u> • Desenvolver família de produtos baseada em uma plataforma comum • First to market, ou seguir rapidamente o fluxo de produtos	<u>Inovação de Serviço para o Cliente</u> • Identificar e explorar desenvolvimento conjunto conectado com a cadeia de valor para o cliente • Expandir sua oferta na cadeia de valor do cliente e melhorar a rentabilidade do cliente • Integrar e inovar funções de customer care	<u>Sistema de Inovações</u> • Criar lock-in do sistema e do cliente, lock-out do competidor • Projetar padrões proprietários com arquitetura aberta – Interfaces Complexas – Rápida evolução – Backward compability

Figura 4: Processo Adaptativo





**Figura 5: Projeto Delta - Framework Integrado**

Fonte: adaptado de Hax e Wilde II (2001)

## 8. Marketing Estratégico e Orientação para Mercado

Na definição da missão e dos objetivos gerais de cada unidade de negócio, o marketing desempenha papel fundamental, por intermédio de um processo administrativo que consiste em: analisar as oportunidades de mercado, selecionar os mercados-alvo, posicionar a oferta e desenvolver o *composto* de marketing e gerenciar o esforço de marketing.

Uma vez definida a estratégia de posicionamento da empresa, ela está apta para começar a planejar e implantar o *composto* de marketing, concebido por Neil Borden e popularizado pelos 4P's de McCarthy : produto, preço, ponto (distribuição) e promoção (Kotler, 2000 e Toledo et alii. 2002).

Segundo Hunt (1991), o marketing pode ser concebido como um processo social no qual a demanda por bens e serviços é antecipada ou aumentada e satisfeita por meio da concepção, promoção, troca e distribuição física de bens e serviços. Para este autor o ponto focal dessa definição é que o marketing antes de ser uma atividade empresarial é, sobretudo, um processo social. Antes dele, Kotler e Levy (1969) já salientaram essa condição do marketing ao proporem uma ampliação do seu escopo. Para esses autores, mesmo organizações sem fins lucrativos, se possuírem oferta e público-alvo definidos, podem utilizar os conceitos e técnicas de marketing Aplicáveis às empresas de uma forma geral.

O Marketing Estratégico em um contexto de estratégia competitiva e no âmbito de uma unidade estratégica de negócio está voltado para escolha do binômio produto-mercado que será explorado com prioridade e para a previsão da demanda global em cada binômio considerado. Para uma empresa manter-se consistentemente e de forma sustentável no seu ambiente de negócio ela precisa desenvolver vantagens competitivas em

relação a seus concorrentes. Estas vantagens só podem ser criadas mediante o oferecimento de valor superior aos clientes. Entende-se por valor (Figura 6) a relação entre os benefícios e os custos percebidos pelo cliente em uma relação de troca (Day 2001).

Na concepção de Kohli e Jaworski (1990) a geração de valor para o cliente condiciona-se à cultura da empresa. A orientação de mercado é a cultura que mais se ajustaria para a geração de valor. Em de uma organização orientada para mercado existe uma maior facilidade de desenvolvimento de comportamentos que auxiliam na geração de valor para o cliente.

A orientação de mercado apresenta três principais comportamentos e dois critérios de decisão que o caracterizam. São eles: Orientação para o cliente, orientação para a concorrência e coordenação interfuncional e os critérios lucratividade e foco em longo prazo. Esses comportamentos definem basicamente a geração de informações sobre o mercado e sua disseminação por toda a empresa a fim de gerar conhecimento das necessidades do cliente e propiciar a oferta de valor superior. O conhecimento do mercado e da concorrência e sua disseminação pela organização, deverão provocar ações que tenham a criação de valor para o cliente por objetivo final.

O foco no longo prazo requer que as empresas desenvolvam suas ações buscando o sucesso e a manutenção de seus negócios no longo prazo. A fim de garantir este sucesso e evitar que concorrentes desenvolvam algum tipo de vantagem competitiva, as organizações devem buscar e propor permanentemente novos valores para o cliente. A lucratividade é também um objetivo das empresas com orientação para mercado. Kohli e Jaworski (1990) indicam a lucratividade a longo prazo como uma consequência da orientação para mercado, definindo-a mais como um objetivo do que como uma consequência.

## **9. Métricas Granulares e Feedback**

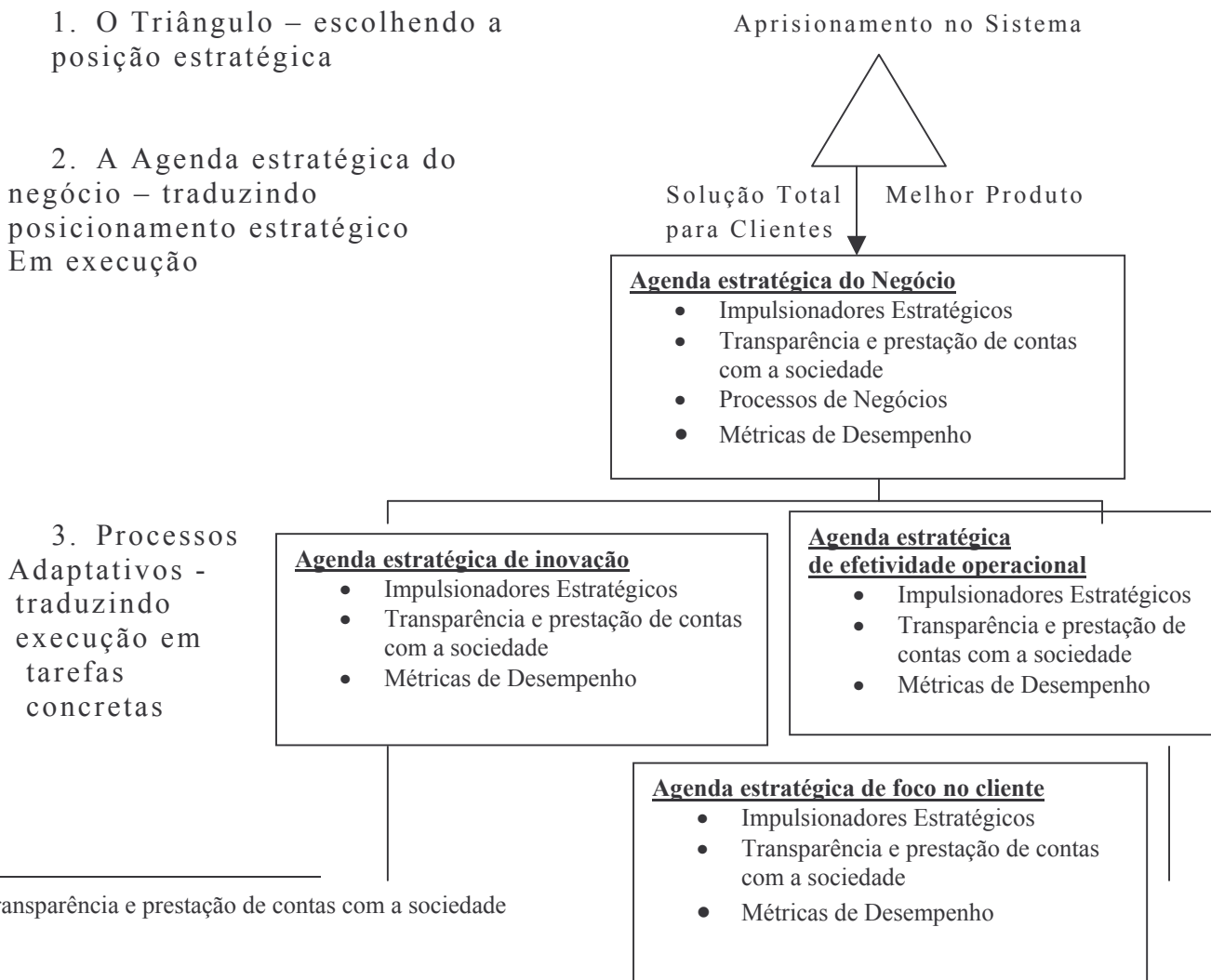
Estratégia sem mensuração é como poesia, encanta, mas não é uma maneira prática de comunicação. A discussão não se esgota, pois, na análise dos condicionantes estratégicos mais amplos como; geração de uma visão selecionando uma posição estratégica com o recurso do Triângulo; desenvolvimento de uma Agenda Estratégica que dê suporte a essa visão;

alinhamento correto das tarefas basilares da execução por meio do Processo Adaptativo; inserção da orientação para mercado como fator intrínseco ao processo estratégico e competitivo. A mensuração é um componente complementar, mas fundamental.

Métricas são requisitos para se definir performance, delinear “accountability”<sup>1</sup>, monitorar progresso, e estabelecer mecanismos de realimentação necessários para mudar o curso de ação, se necessário. Há dois componentes nas métricas – “target e deadline” – os quais são críticos e devem ser especificados para cada indicador. Todo o conjunto do sistema de métricas deve ser projetado com o propósito do aprendizado, em razão do ambiente de mudança e turbulência. É necessário encravar no sistema de métricas mecanismos de *feedback* apropriados que orientarão sobre quais os aspectos de nossas decisões estratégicas estão funcionando e quais precisam ser modificados (Hax e Wilde II 2001).

A Figura 6 apresenta um sumário dos estágios básicos da implementação do Modelo Delta. Três tipos de métricas emergem do Modelo Delta: Métricas orientadas para tarefas, Métricas Agregadas e Métricas Granulares.

### Medindo Sucesso: Alinhando Estratégia, Processos e Métricas



4. Métricas Agregadas –  
O balanço geral do  
desempenho do negócio

5. Métricas Granulares –  
Re-avaliando, explicando,  
e explorando a variabilidade

**Métricas Agregadas**

Medindo sucesso de uma forma abrangente

**Métricas Granulares e Feedback**

Detectando, explicando e explorando  
variabilidade

**Figura 6: Projeto Delta - o framework completo**

Fonte: Hax e Wilde II (2001)

As métricas orientadas a tarefas emergem do Processo Adaptativo. As métricas Agregadas representam o balanço geral do desempenho do negócio. As métricas granulares podem ser diagramas de causa-efeito para identificar impulsionadores de desempenho de um indicador, especificamente, representam o desenvolvimento de mecanismos de retroalimentação que são necessários para monitorar performance contra resultados projetados e fazer correções.

## 10. Interação com Clientes na Economia Digital

### 10.1 Foco no Cliente no Ambiente de Compra Online

Uma característica interessante dos ambientes de compra *online*, é a possibilidade dos vendedores criarem interfaces de venda, que incluam feições altamente interativas. Segundo Häeubl (1998), uma forma desejável de interatividade, que é desejável, segundo a perspectiva do cliente, é a implementação de ferramentas sofisticadas, projetadas para ajudar os compradores em sua decisão de compra, personalizando o ambiente eletrônico de compra, para suas preferências individuais. Uma figura presente nesse processo é o agente de recomendação (“*recommendation agent*”, RA), seria um ajudante de tomada de decisão interativa, cabendo a ele assistir o consumidor no exame inicial das alternativas, que estariam disponíveis na loja *online*. Baseado em informações fornecidas pelo comprador, sobre suas próprias preferências, o RA “recomenda” um conjunto provável de produtos atrativos para aquele comprador.

Conselheiros *online* são uma forma de desenvolver a confiança no relacionamento com clientes. Confiança pode ser relevante em mercados eletrônicos em virtude da separação de espaço e tempo imposta entre compradores e vendedores (Brynjolfsson e Smith 1999). Para Urban (1999),

estes conselheiros sugerem alternativas que os clientes nunca teriam considerado, pois esses últimos podem conseguir com eles informação com maior qualidade e quantidade. Uma estratégia totalmente alicerçada em confiança, pode levar ao desenvolvimento de novos produtos baseados nas necessidades dos clientes, essas necessidades podem emergir de pesquisas com consumidores conectados. Outro lado da Internet, é sua capacidade de difusão de informação negativa. Vendedores terão de ter um produto de alta qualidade que se encaixe nas necessidades dos clientes, com um serviço superlativo, e que preencha sua capacidade de produção, se eles quiserem obter sucesso.

Modularidade é um princípio familiar na indústria da computação (Sommerville 2003). Empresas diferentes podem projetar e produzir componentes independentemente. Modularidade no projeto significa desmembrar um novo produto em subsistemas, ou módulos, permitindo separar o projeto e o teste de cada módulo. O requisito é dividir o produto em dois tipos de característica de projeto. A informação tem que ser particionada em regras visíveis de projeto e parâmetros escondidos de projeto (Baldwin e Clark 1997). As regras visíveis de projeto são as formas como os módulos interagem, uns com os outros. Parâmetros escondidos de projeto são o funcionamento interno de cada módulo, cada time tem total flexibilidade para escolher seus parâmetros escondidos.

A economia digital representa oportunidades e ameaças: uma delas é o conflito de canal de comunicação com seus consumidores. O conflito ocorre quando o canal da Internet de uma empresa torna-se concorrente de seus canais físicos. Um mecanismo para resolver o problema é a introdução de mercados de leilão, que poderiam ser utilizados para vender a capacidade excedente. O canal eletrônico tem uma incerteza de preço associado, porque não está vendendo exatamente o mesmo produto do canal físico. Segundo Smith (1999), pode-se vender bens seqüencialmente ou simultaneamente, disponíveis com preços fixos, preços ajustados dinamicamente e preços leiloados.

Redes de afiliados (a amazon.com possui mais de 260.000 afiliados) são o primeiro passo para a implantação de roteadores eletrônicos (“hubs”), os quais podem oferecer uma gama de serviços de negócios eletrônicos terceirizados. Decidir onde e como casar e alinhar processos internos de negócio com roteadores externos de atividade de mercado eletrônico será o segundo passo (Business 2.0 1999). O sucesso dependerá do quanto os afiliados, que também são seus clientes, valoram sua privacidade.

*Banners* incluem capacidades de marketing direto, cada um traz consigo um identificador único, permitindo que o site rastreie sua efetividade para gerar tráfego. Sua simplicidade torna um experimento barato e fácil. Contudo, há pouca diferença entre *banners* de grandes anunciantes e daqueles de pequenas empresas. Cada passo em uma cadeia de anúncio na Web (Hanson 1999) pode ser avaliado em face de um eventual comportamento de compra.

Outro conceito importante é o de personalização, uma forma especial de diferenciação de produto. Ela transforma um produto padrão em uma solução especializada para um indivíduo: muda o projeto do produto de um compromisso herdado para um processo de decisão de quais características seriam benéficas a um indivíduo específico. Pode ser uma forma de assistente de seleção mas nunca produtos customizados individuais. Customização em massa tem emergido por uma combinação de informação em nível individual e manufatura flexível. Customizar a partir de informações exatas, oportunas e relevantes sobre os consumidores é o grande desafio. Diferentes níveis de personalização criam um continuum em busca da construção de um relacionamento, requerendo confiança e cooperação dos clientes (Hanson 1999).

A customização *online* pode ser entendida em duas dimensões: representação e atributos de produtos (Gilmore e Pine apud Hanson 1999). Representação significa a maneira como um produto ou serviço é retratado para o consumidor. Por meio dela a customização cria um laço entre o indivíduo e o empacotamento (“*bundling*”), posicionamento e o imaginário usado para descrever o produto. Atributos de produto são a outra dimensão da customização. Por essa dimensão podem ser criadas funcionalidades únicas, atingindo preferências específicas ou todo o comportamento de um indivíduo. A especificação do produto muda e não apenas a informação conectada ao indivíduo (Hanson, pg. 198, fig. 7-7). A customização depende de informações dos clientes, um endereço, mas a World Wide Web não possui estado. Passar de uma coleção de requisições sem estado para um histórico individual não é uma tarefa simples.

Um agente, na metáfora da rede, é qualquer coisa que pode ser vista como percebendo o ambiente através de sensores e agindo neste ambiente através de efetadores (Russel 1995). Agentes em software ajudam a automatizar uma grande variedade de tarefas, incluindo aquelas de compra e venda de produtos através da Internet. Eles diferem dos softwares tradicionais no que são personalizáveis, rodam continuamente e são semi-autônomos. Agentes em software atuarão em vários papéis como mediadores do comércio eletrônico (Guttman 1999). A maioria da tecnologia que suporta estes mediadores vem da pesquisa em Inteligência Artificial.

## **10.2 Modelo de Interação**

Um exemplo de foco no cliente é o Modelo de Interação (Cozer 2003). O termo interatividade aponta para duas características de comunicação: a capacidade de dirigir-se a um indivíduo e a capacidade de reunir e lembrar-se da resposta desse indivíduo. As duas características tornam possíveis uma terceira: a capacidade de dirigir-se ao indivíduo mais uma vez levando em consideração sua resposta única. Dessa forma, se constrói um diálogo (Deighton 1996).

A contribuição mais significativa do Modelo de Interação (Quadro 1) foi a operacionalização do conceito de *customização* dinâmica. O conceito fundamenta-se em três princípios: modularidade, inteligência e organização (Venkatraman 1998). Modularidade é uma abordagem para organizar

produtos e processos complexos eficientemente, um conceito maduro na Engenharia de Software, mas recente na indústria baseada na era do petróleo, do automóvel e da produção em massa, tendo como exemplo de sua aplicação o Consórcio Modular da VW Caminhões em Resende. Inteligência através da contínua troca de informação com o consumidor permite que empresas criem produtos e processos usando os melhores módulos possíveis. Este princípio pode ser operacionalizado a partir da pesquisa em Inteligência Artificial, especificamente em agentes em software para a Internet. Customização dinâmica de produtos e serviços, contudo, requer uma organização fundamentalmente comprometida a operar desta nova forma. Esse princípio pode ser operacionalizado a partir do conceito de Organização voltada para o mercado (Kohli e Jaworski 1990).

Interação com Clientes	Estágio	Local Alvo	Grupo	Variáveis	Referência Bibliográfica
	Experiência Remota de Produtos e serviços	Unidades de Tarefa	Produtos Experienciáveis	Catálogos eletrônicos	Venkatraman 1998
	Customização Dinâmica de produtos e Serviços	Organização	Modularidade	Regras visíveis de projeto	Baldwin 1997
				Parâmetros escondidos de projeto	
	Inteligência Artificial	Sistemas de Recomendação	Guttman 1999	Interface com usuário	
				Mecanismos de Negociação	
				Organização orientada para mercado	
	Geração de Inteligência	Kohli 1990	Disseminação de Inteligência		
			Resposta ao Mercado		
			Comunidades de Clientes		
Inter-organização	Comunidades Virtuais	Hagel 1996	Foco Distinto		
			Capacidade de colocar conteúdo para acesso de uma comunidade maior		
			Apreciar o conteúdo gerado por membros da comunidade		

## Quadro 1: Modelo de Interação

Fonte: quadro proposto pelos autores

### 11. Método de Pesquisa

Cada estratégia de pesquisa apresenta vantagens e desvantagens peculiares, baseadas em três condições: (a) o tipo de questão de pesquisa, (b) o controle do pesquisador sobre o comportamento atual dos eventos, e (c) o foco contemporâneo em oposição ao fenômeno histórico (Yin 1994).

A pesquisa empírica complementar a esse trabalho tem o caráter de pesquisa exploratório, com o recurso de um estudo de caso, tendo em conta sua natureza, o foco e o estágio de conhecimento sobre o tema. O estudo de caso justifica-se em razão de o tema ser emergente, sendo, ainda caracterizado como exploratório, por focar aspectos contemporâneos. Desta forma, há possibilidade de aprender sobre o estado da arte, gerar novas teorias apoiadas na realidade, efetuando o estudo do fenômeno em seu ambiente de ocorrência natural. Essa modalidade possibilita ainda entender a natureza e complexidade do processo enquanto simultaneamente à sua ocorrência. Finalmente, a forte dinâmica, característica do campo de Sistemas de Informação, pode trazer novos fatos e informações, só evidenciados durante a vigência do processo estudado (Benbasat apud Cano 1999).

Inicialmente, identificou-se o campo genérico de estudo, a economia digital, levando-se em conta o objetivo geral do trabalho, propor um mecanismo de análise que caracterize a interação virtual com clientes. Escolhido o campo de pesquisa e em conformidade com o objetivo, procurou-se verificar empiricamente sua aplicabilidade e adequação à questão central proposta, ou seja, o tipo de modelo de análise que melhor caracterize a virtualização da interação com clientes.

Buscou-se a resposta a esta questão a partir de um estudo de caso, envolvendo uma organização, caracterizada como Empresa A. Explicitada a questão central de investigação, foi estabelecido o delineamento dos procedimentos. Visando a atingir um alto nível de qualidade, Pozzebon e Freitas apud Cano (1999) defendem a necessidade de observarem-se os seguintes procedimentos:

- **Definição da unidade de análise.** A unidade de análise é a organização, buscada em seu meio ambiente.
- **Definição do tipo de pesquisa.** A pesquisa é de corte transversal, pois o interesse repousa principalmente nas características que a organização apresenta no momento do estudo.

- **Seleção das unidades de análise e dos respondentes.** Estudo de um caso, aplicada mediante um roteiro de questões ao profissional responsável pela loja virtual. A escolha do caso foi por conveniência.

O Modelo de Interação (Quadro 1) foi aplicado em uma **Empresa A que opera com produto físico, tangível** O uso que ela faz da Tecnologia da Informação, torna nebulosa as fronteiras tradicionais entre as organizações na cadeia de valor, evoluindo para uma integração vertical, habilitando-a a coordenar através das fronteiras da empresa (Magretta 1998). A empresa segmenta seus clientes, sendo que nove mil deles possuem Premier Pages, links que lhes permitem conectar-se diretamente com a Empresa A e ter acesso a seu banco de dados (Dell 1999).

**Elaboração do Protocolo.** Para realização do estudo empírico foi elaborado um protocolo para o qual conforme Yin (1994) o essencial é ter-se um conjunto de questões substantivas que permitam analisar a questão central do estudo, no caso: a virtualização da interação com clientes. Essas questões são propostas para o pesquisador, não para os respondentes. Elas constituem lembretes que devem guiar a coleta de informações. É recomendável que cada questão seja acompanhada da indicação de prováveis fontes de evidência (Yin, 1994).

Conforme o modelo de interação apresentado no Quadro 1, os estágios da interação com clientes são os seguintes:

- Experiência Remota de Produtos e serviços
- Customização Dinâmica de produtos e Serviços
- Comunidades de Clientes

**Protocolo de pesquisa:** a partir do Modelo de Interação (Quadro 1), foi desenvolvido um quadro com 11 variáveis e 26 indicadores (Quadro 2), e posteriormente um instrumento de pesquisa (Apêndice). O instrumento de coleta de dados, com 57 questões, é em sua maior parte estruturado, com respostas sim-não, e endereçado a pessoas de diferentes áreas da organização. Apenas um profissional foi entrevistado pessoalmente, no caso, o gerente responsável pelo web site.

**Coleta de dados.** Foram utilizados diversos métodos de coletas de dados, tais como investigação interativa dos *sites*, análise de documentos, revisão de bibliografia, entrevistas semi-estruturadas e análise de relatórios internos.

Interação com	Estágio	Local Alvo	Grupo	Variáveis	Indicadores
	Experiência Remota	Unidades	Produtos	Catálogos	Preço

	de Produtos e serviços	Tarefa	Experenciáveis	eletrônicos	Descrição do Produto
	Customização Dinâmica de produtos e Serviços	Organização	Modularidade	Regras visíveis de projeto	Módulos
				Parâmetros escondidos de projeto	Interação entre módulos
			Inteligência Artificial	Sistemas de Recomendação	Funcionamento interno do módulo
				Interface com usuário	Flexibilidade
					Baseada em conteúdo
				Baseada em colaboração	
				CSP	
				Avatar	
			Mecanismos de Negociação	Protocolo	
			Organização voltada para o mercado	Geração de Inteligência	Plano de ação
	Usuários finais				
	Distribuidores				
	Disseminação de Inteligência	Forças Exógenas			
		Comunicação Informal			
Comunicação Horizontal					
Resposta ao Mercado	Projetar e oferecer produtos/serviços antecipando as necessidades dos clientes				
Comunidades de Clientes	Interorganização	Comunidades Virtuais	Produzir, distribuir e promover os produtos de forma a elicitare favoravelmente a resposta aos consumidores finais		
			Foco Distinto	Foco específico	
			Recursos encontrados		
		Capacidade de colocar conteúdo para acesso de uma comunidade maior	Conteúdo		
		Apreciar o conteúdo gerado por membros da comunidade	Comunicação		
			Produção de conteúdo por membros		
Disseminação de conteúdo gerado por membros					

**Quadro 2: Modelo de Interação com Indicadores**

Fonte: quadro proposto pelos autores

## 11. Análise dos Resultados

Existem diversas visões de virtualidade, times virtuais (Hammer 1993), organizações virtuais (Davidow 1992), virtualidade associada com virtuosidade e essencialismo (Cano 1999), que seriam, de alguma forma, determinísticas em sua natureza (Barret e Walsham 1999). Não se chega ao refinamento de analisar questões quanto a restrições de espaço e tempo, bem como de mudanças na identidade pessoal provocada pela virtualidade, retratadas por Barret e Walsham. Organizar-se virtualmente (Venkatraman 1998) seria outra visão da virtualidade.

A Empresa A foi registrada em 1984, se transformando na primeira indústria vender computadores feitos sob encomenda diretamente para os usuários, desviando-se do sistema vigente que usava intermediários para vender computadores produzidos em série (Dell 1999). O faturamento da Empresa A em 2004 foi de US\$ 49 Bilhões (Fortune 2005). A Empresa A vende através de seu *website desktops, notebooks e workstations*. O preço de todos os produtos não está descrito no seu website. Os preços dos produtos variam de acordo com o tipo de cliente. Clientes corporativos possuem *Premier Pages* que precificam os produtos caso a caso. A descrição dos produtos está acessível para qualquer internauta. Então, a Empresa A possui um catálogo eletrônico dos seus produtos (Figura 7).

O projeto de produtos da Empresa A é modular. Contudo, o *website* da Empresa A não utiliza técnicas de Inteligência Artificial. Todavia, a Empresa A possui uma organização voltada para o mercado. Portanto, a Empresa A *customiza* dinamicamente seus produtos. A Empresa A não possui uma comunidade virtual de clientes.

O objetivo desse trabalho foi cumprido, pois o Modelo de Interação (Quadro 2) representa uma proposta de análise que caracteriza a interação virtual com clientes.

## **12. Conclusão**

A primeira tarefa, para qualquer negócio, é capturar a essência da sua posição estratégica, em outras palavras, o desenvolvimento de uma visão do negócio. O Triângulo é uma ferramenta efetiva para descrever uma posição estratégica que faça sentido. Seu poder reside na sua simplicidade quando captura todo o domínio de possibilidades estratégicas. Ele é um primeiro passo crucial porque define o propósito central do negócio, que propósito vai guiar todo o processo de formulação e implementação da estratégia. As três alternativas estratégicas distintas oferecidas pelo Triângulo – Melhor Produto, Solução Total para o Cliente, e Aprisionamento no Sistema – oferecem um conjunto restrito de opções através do qual a empresa precisa refletir sobre sua estratégia de negócio.

## Caso Empresa A

Variáveis	Resultados Empíricos
Catálogos Eletrônicos	Desktops, notebooks e workstations Premier Pages
Customização Dinâmica de Produtos	Modular Organização orientada para mercado
Comunidade de Clientes	A empresa não possui uma comunidade virtual de clientes

Figura 7: Análise dos Resultados

O desafio da customização dinâmica, no Processo Adaptativo Foco no Cliente, estaria na grande decomposição de produtos e serviços em módulos, que poderiam ser combinados para entregar uma funcionalidade personalizada para pacotes de clientes alvejados. As transações na web geram informações sobre os clientes na forma de *web server logs* que podem ser minerados utilizando-se técnicas de Inteligência Artificial. Desta forma, módulos podem ser redefinidos continuamente, e mais informações capturadas na medida em que os consumidores se sintam mais confortáveis com agentes que trabalhem para eles. Desta forma, as empresas podem aumentar o valor do cliente e formar possíveis alianças para empacotar soluções, selecionando Mercados Verticais Chave.

Dentro desta linha de pesquisa, o próximo passo é transformar o Projeto Delta em um instrumento de análise, com variáveis e indicadores, e aplicar o modelo delta em uma organização.

### 13. Bibliografia

- Barret, M. Walsham, G. **Electronic Trading and Work Transformation in the London Insurance Market**. Information Systems Research. Vol. 10, Nº 1, March 1999.
- Baldwin, C. Clark, K. **Managing in an Age of Modularity**. Harvard Business Review, September October 1997.
- Brandenburger, A. Nelebuff, B. **Co-opetition**. HBSP. 1996.
- Brynjolfsson, E. Smith, M. **Frictionless Commerce? A Comparison of Internet and Conventional Retailers**. Working Paper. 1999b.

- Business 2.0 . **The Next Generation of Affiliations**. Online. Disponível na Internet  
[http://www.business2.com/articles/1999/08/content/market\\_5.html](http://www.business2.com/articles/1999/08/content/market_5.html),  
capturado em Agosto de 1999.
- Cano, C. **Modelo para análise de organizações que operam no espaço cibernético**. Tese de doutorado, PPGA/UFRGS, 1999.
- Carley, K. **Organizational Change and E-Commerce: A Computational Organization Science Perspective**. *Conference on Understanding the Digital Economy: Data, Tools and Research*, May 25-26, Washington, D.C. 1999.
- Cozer, M. **Interação com Clientes na Economia Digital**. SEMEAD, 2003.
- Day, G. **A Empresa Orientada para o Mercado**. Bookman, Porto Alegre, 2001.
- Deighton, J. **The Future of Interactive Marketing**. Harvard Business Review, November December 1996.
- Dell, M. **Estratégias que Revolucionaram o Mercado**. Market Books Brasil. 1999.
- Economist, 2005.
- Fortune. 50 Years of Fortune 500. Vol. 149, N° 7. 2004.
- Guttman, R. Moukas, A. Maes, P. **Agent –mediated Electronic Commerce: A Survey**. Online. Disponível na Internet <http://ecommerce.media.mit.edu>,  
capturado em Setembro de 1999.
- Häeubl, G. Trifts, V. **Consumer Decision Making in Interactive Online Shopping Environments: The Effects of Interactive Decision Aids**. INFORMS Conf. on Marketing Science and the Internet, MIT, Março, 1998.
- Hagel, J. **The Real Value of On-line Communities**. Harvard Business Review, May June 1996.
- Hanson, W. **Principles of Internet Marketing**. South-Western College Publishing. September, 1999.
- Hax, A . Wilde II, D. **The Delta Model: Adaptive Management for a Changing World**. Sloan Management Review, Winter 1999.
- Hax, A . Wilde II, D. **The Delta Project**. Palgrave, 2001.
- Hax, A. **The Delta Model -- Toward a Unified Framework of Strategy**. Working Paper 4261-02. September 2002. Online. Disponível na Internet <http://ecommerce.media.mit.edu>, capturado em Março de 2004.
- Hobsbawn, E. **A Era dos Extremos**. Companhia das Letras, 1997.
- Hunt, S. **Modern Marketing Theory**. Cincinnati: South-Western Publishing Co., 1991.
- Kelly, K. **New Rules for the the New Economy**. Viking, 1998.
- Kohli, A. Jaworski. **Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications**. Journal of Marketing, Vol. 54, April 1990.
- Kohli, A. Jaworski. Kumar, A. **MARKOR: A Measure of Market Orientation**. Journal of Marketing Research, Vol. 30, 1993.
- Kotler, P. **Administração de Marketing – Análise, Planejamento, Implementação e Controle, 10ª. Edição (“Edição do Milênio”)**. São Paulo: Prentice-Hall do Brasil, 2000.

KOTLER, P. & LEVY, S. J. “**Broadening the Concept of Marketing**”. In *Journal of Marketing*, 33: 10-15. Ann Arbor: American Marketing Association, Janeiro, 1969.

Magretta, J. **The Power of Virtual Integration: an Interview with Dell Computer’s Michael Dell**. Harvard Business Review, March-April 1998.

Margherio, L. **The Emerging Digital Economy**. Online. Disponível na Internet <http://www.ecommerce.gov>, capturado em Abril de 1999.

Orlikowski, W. **The Truth is Not Out There: An Enacted View of the “Digital Economy”**. Online. Disponível na Internet <http://www.digitaleconomy.gov>, capturado em Maio de 1999.

Porter, M. **Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance**. Free Press, 1985.

Russel, S. Norvig, P. **Artificial Intelligence: A Modern Approach**. Prentice Hall, pg. 31 – 35, 1995.

Shapiro, C. Varian, H. **Informations Rules**. HBSP. 1999.

Smith, M. Bailey, J. Brynjolfsson, E. **Understanding Digital Markets: Review and Assessment**. Online. Disponível na Internet <http://ecommerce.mit.edu/papers/ude>, capturado em Agosto de 1999.

Sommerville, I. **Engenharia de Software**. Prentice-Hall, 2003.

Urban, G. Sultan, F. **Design and Evaluation of a Trust Based Advisor on the Internet**. Sloan School Working Paper 4035-98, MIT, (revisado em Julho de 1999).

Venkatraman, N. **Real Strategies for Virtual Organizing**. Sloan Management Review, Fall 1998.

Wired. The Wired 40. 06/2004.

## Apêndice

### Questionário

#### Catálogos Eletrônicos

1. O preço do produto/serviço está descrito nas páginas da empresa.
2. O preço do produto/serviço está acessível para qualquer internauta nas páginas da empresa.
3. A descrição do produto/serviço está visível na página da empresa.
4. A descrição do produto/serviço está acessível para qualquer internauta nas páginas da empresa.

#### Regras Visíveis de Projeto de Produtos

5. O projeto dos produtos da empresa está subdividido em módulos.
6. A forma como os diferentes módulos se encaixam está ambígua. (R )
7. O projeto dos produtos da empresa foi dividido em módulos de forma precisa.
8. Cada módulo sabe o que esperar dos outros módulos, ou seja, existem regras visíveis e padrões a serem seguidos.

#### Parâmetros Escondidos de Projeto de Produtos

9. Cada módulo pode ser implementado independentemente dos outros.
10. Existem módulos que são terceirizados.
11. Cada time tem flexibilidade para definir os parâmetros do seu módulo.
12. Um time pode atrasar voluntariamente as decisões sobre o seu módulo.

### Sistemas de Recomendação

13. A empresa possui algum mecanismo de recomendação automática de preços, descrição de produtos de outras empresa ou resenhas.
14. A forma de busca deste mecanismo é baseada em conteúdo.
15. A forma de busca deste mecanismo é baseada em colaboração.
16. Este mecanismo utiliza feedback dos clientes.
17. O senhor conhece técnicas de CSP.
18. A empresa pensa em utilizar esta técnica.

### Interface com Usuário

19. A interface do site é em três dimensões.
20. O cliente pode visualizar seu produto em três dimensões.
21. O cliente tem um avatar disponível para fornece-lhe ajuda.
22. A personalidade do avatar muda de acordo com o tipo de cliente.

### Mecanismo de Negociação

23. O site da empresa possui algum mecanismo para negociação de preços com clientes.
24. O site da empresa pode fazer um leilão de preços.
25. O site da empresa oferece planos de ação diferentes para cliente diferentes, no caso dos preços dos produtos forem estabelecidos dinamicamente.
26. Estes planos são de cooperação ou de competição entre os clientes?

### Geração de Inteligência (\*)

27. Nesta unidade de negócio, nos encontramos com consumidores, pelo menos uma vez por ano para descobrir que produtos e serviços eles necessitarão no futuro.
28. Nesta unidade de negócio, fazemos muita pesquisa de marketing dentro de casa.
29. Somos lentos em detectar mudanças nas preferências de nosso consumidores. (R )
30. Entrevistamos usuários finais pelo menos uma vez por ano para avaliar a qualidade de nossos produtos e serviços.
31. Somos lentos em detectar mudanças fundamentais em nossa indústria (ex.: competição, tecnologia, legislação). (R)
32. Periodicamente revisamos as prováveis efeitos de mudanças do nosso ambiente de negócio (ex.: legislação) nos consumidores.

### Disseminação de Inteligência

33. Temos encontros interdepartamentais pelo menos uma vez a cada trimestre para discutir tendências de mercado e seus desdobramentos.
34. O pessoal de marketing na nossa unidade de negócio gasta tempo discutindo os futuros desejos dos consumidores com outros departamentos funcionais.
35. Quando algo importante acontece com um grande cliente do mercado, toda a unidade de negócio toma conhecimento em um curto período de tempo.
36. Dados sobre a satisfação do cliente são disseminados em todos os níveis da unidade de negócio periodicamente.
37. Quando um departamento descobre algo importante sobre os concorrentes, ele é lento para alertar os outros departamentos. (R)

### Resposta ao Mercado

38. Dura uma eternidade para decidirmos quando como responder a mudança de preços de nossos concorrentes. (R)
39. Por uma razão ou outra tendemos a ignorar mudanças nos produtos de nossos clientes ou necessidades de serviços. (R)
40. Periodicamente revisamos nossos esforços de desenvolvimento de produtos para garantir que estão alinhados como o que o cliente quer.

41. Vários departamentos se encontram periodicamente para planejar uma resposta a mudanças que estão acontecendo no nosso ambiente de negócio.
42. Se um grande competidor estiver preste a lançar uma campanha intensiva focando nossos clientes, nós implementaríamos uma resposta imediatamente.
43. As atividades de diferentes departamentos nesta unidade de negócio são bem coordenadas.
44. Reclamações dos clientes caem em ouvidos surdos nesta unidade de negócio. (R)
45. Mesmo que tivéssemos um grande plano de marketing, provavelmente não seríamos capazes de implementá-lo na época certa. (R)
46. Quando descobrimos que os clientes gostariam que modificássemos um produto ou serviço, os departamentos envolvidos fariam esforços orquestrados para fazê-lo.

#### Foco Distinto

47. Cada produto/serviço possui uma página específica.
48. Existe uma distinção clara entre a página corporativa e as páginas dos produtos.
49. Existe uma infinidade de informações sobre o produto/serviço disponível para o cliente (ex.: histórico do produto, revisões técnicas de revistas especializadas).

#### Capacidade de colocar conteúdo para acesso de uma comunidade maior

50. Existe um espaço virtual, um quadro de avisos, onde os clientes podem dar sua opinião sobre os produtos/serviços.
51. Os clientes podem acessar um newsgroup sobre os produtos/serviços da empresa.
52. Os clientes podem participar de uma lista de discussão com outros clientes da empresa.
53. Os clientes são encorajados a se comunicarem com outros clientes da empresa.

#### Apreciar o conteúdo gerado por membros da comunidade

54. Um cliente "A" pode ler a o aviso publicado pelo cliente "B".
55. O cliente "A" tem facilmente disponível o e-mail do cliente "B".
56. Os clientes podem publicar páginas na área WWW da empresa.
57. Os clientes podem, facilmente, mandarem por e-mail uma dessa páginas produzidas por outros clientes para uma terceira pessoa.

---

(R) denota o código reverso do item.

\* As questões de número 27 à 46 foram adaptadas de Kohli e Joworski (1993)