



## **Publicidade Interativa e Marketing de Relacionamento na Internet<sup>1</sup>**

Luiz Alberto Vivan<sup>2</sup>

Universidade Tuiuti do Paraná

### Resumo:

A avalanche de informações geradas nas últimas décadas, o aumento da concorrência, a diminuição das margens de lucro e o amadurecimento do consumidor em diversos segmentos de atuação têm exigido das empresas soluções que as levem à diferenciação e manutenção de seus mercados. Entre inúmeras possibilidades, destacam-se as estratégias de relacionamento com o consumidor por meio do gerenciamento de informação e gestão do conhecimento organizacional. Este artigo propõe, portanto, explorar práticas da publicidade interativa como ferramenta de relacionamento sob o ponto de vista dos mercados virtuais e gestão do conhecimento organizacional. Para tanto, fez-se um breve apanhado da evolução dos processos comunicacionais e dos conceitos centrais do marketing de relacionamento até à utilização comercial da Internet e suas implicações no cotidiano dos mercados.

Palavras-chave: Processos Comunicacionais, Publicidade Interativa, Marketing de Relacionamento.

### **1. Sobre a evolução dos processos comunicacionais**

Os primeiros vestígios de fenômenos comunicacionais de que se têm registro remontam à pré-história, mais especificamente em um momento conhecido como período Paleolítico. O homem começa a viver em pequenos grupos e a desenvolver meios de dominar a natureza. Descobre o fogo e passa a cunhar utensílios em pedra para o trabalho e a caça (machados, martelos e arpões de pesca).

Paralelamente ao seu desenvolvimento, o homem começa a adotar hábitos e costumes ligados ao seu modo de vida. O acúmulo desses valores e conhecimentos passa a representar as culturas locais. Da necessidade de transmitir tais informações, o homem inicia o desenvolvimento da linguagem e da arte para comunicar-se e expressar sua cultura e seu sentimento religioso. Nesse período destacam-se as pinturas rupestres. As mais antigas pinturas de que se tem conhecimento encontram-se em Altamira

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado ao NP 03 – Publicidade, Propaganda e Marketing, do V Encontro dos Núcleos de Pesquisa da Intercom.

<sup>2</sup> Publicitário, graduado pela UTP, especialista em Marketing pela FGV. Mestrando em Comunicação e Linguagens pela Universidade Tuiuti do Paraná. Professor da Universidade Municipal de União da Vitória e da Faculdade Tecnológica OPET.



(Espanha) e Lascaux (França). Em suas representações figuram animais, cadáveres e cenas de caça.

Apesar desses registros artístico-religiosos, inicialmente percebidos nas pinturas rupestres e posteriormente mais bem desenvolvidos ao longo da história do homem, toda a pré-história e mesmo boa parte da história do homem foi marcada pela transmissão oral do conhecimento. A civilização apoiou-se em rituais e mitos para possibilitar a perpetuação de seus valores e de sua cultura. Segundo Lupetti (2000),

supõe-se que, no estágio mais antigo da história da humanidade, as pequenas unidades familiares fossem economicamente auto-suficientes, desenvolvendo esforços no sentido de satisfazer apenas as necessidades básicas, dedicando-se à caça e à pesca. A comunicação nesta época já era expressa por meio da fala, de sinais, imagens, gestos e por todos os signos e símbolos capazes de transmitir significados e valores aos seres humanos.

Aproximadamente 3000 a.C. os Sumérios inventam uma forma de registrar os acontecimentos, denominada escrita cuneiforme. De maneira elementar foi possível codificar as palavras, as tradições e normas por meio de símbolos que mais lembravam uma cunha do que um código alfabético. Dá-se início à construção de uma memória menos peregrina, que poderia perpetuar os valores daquela civilização.

Os Fenícios, hábeis comerciantes, a partir da necessidade de estabelecer uma comunicação simples e eficiente nas suas transações de compra e venda com os povos do mundo antigo, criam um sistema de signos rudimentar, que mais tarde seria aperfeiçoado pelos gregos, dando origem ao alfabeto. A Grécia inaugura a era da universalização e digitalização da escrita. Perez (2004) afirma que, muitos séculos antes do crescimento do comércio varejista europeu, em parte do Oriente Médio e mesmo no Litoral Mediterrâneo, a produção já era orientada para os mercados consumidores e os produtos ali comercializados dispunham de elementos de identificação semelhantes às marcas comerciais.

Outro fator de relevante importância para a comunicação é descrito na Idade Média. Com o início das Cruzadas, faz-se necessário identificar, em meio às batalhas, os reinos e seus cavaleiros, distinguindo aliados de inimigos. Essa identificação era realizada mediante dos brasões; a este fato atribui-se o surgimento das marcas.

Em 1450, Gutenberg inventa o tipógrafo, aparelho capaz de reproduzir a escrita em grande escala. Popularizam-se a Bíblia, os livros, os pasquins e os jornais de grande circulação. Para se ter uma idéia da importância desse feito, no séc. XVIII, já



circulavam mais de 1500 jornais por toda a Europa. Segundo McLuhann (2002), origina-se um fenômeno denominado a Galáxia de Gutenberg, um período histórico marcado por um sistema de comunicação essencialmente dominado pela mente tipográfica e pela ordem do alfabeto fonético. Há o desencadeamento gradativo da democratização do conhecimento e descentralização do poder, que migra das mãos da Igreja para o Estado.

Em função do crescimento do protestantismo, a Igreja Católica lança mão da Contra-Reforma e o Papa Clemente VII cunha o termo Propaganda com a finalidade de propagar a fé católica. Com a queda do Feudalismo, a Europa enfrenta a transição das economias domésticas para as industriais, culminando, em 1750, com a Revolução Industrial. Segundo Gomes (2003),

É a época histórica em que o comércio começa a organizar-se, a partir de tímidos intentos nos quais as mercadorias foram expostas à disposição dos compradores, em forma direta, mas variando o lugar de troca, graças à figura do comerciante. Neste tipo de economia alguns produtores, costumavam já elaborar alguma quantidade de mercadoria sem encomenda, utilizando, então, para anunciar sua existência, algum tipo de procedimento rudimentar de informação: a atividade dos pregoeiros e o pequeno anúncio na incipiente imprensa de fins do século XVII.

O século XX traz consigo a ciência e um universo de infinitas possibilidades, entre elas a invenção de meios eletrônicos como o Rádio e a Televisão. As distâncias diminuem, as economias globalizam-se, as culturas mesclam-se e o homem mergulha em um mundo em que a mídia dita padrões comportamentais e valores de uma sociedade que passa a buscar no global suas características locais.

Outra invenção tecnológica desencadeada no século passado foi a Internet. Desde 1969 os Estados Unidos já utilizavam essa ferramenta. No início de 70 as principais bases militares e Universidades daquele país faziam uso da rede para transmissão de dados e informações científicas, mas somente no final do século é que se tem notícia de sua utilização comercial.

A partir da década de 90, a web se populariza de tal forma pelo mundo, inclusive no Brasil, que os governos da China e Cuba começam a realizar intervenções e sanções à utilização dessa tecnologia em seus países. Hoje se faz quase tudo pela rede, de compras a lazer, de comunicação a namoro. O que se vê é a Internet invadir o trabalho, as escolas e casas.



## 2. Sobre a Internet

Sem dúvida, a comunicação e a informação constituem base fundamental de todos os contatos sociais. Não é novidade dizer que se vive em uma sociedade da comunicação e da informação, e que a comunicação é crucial para o estabelecimento e continuidade da vida social.

No entanto, o que se observa é a implacável utilização de veículos de comunicação de massa, no sentido de impor valores e padrões comportamentais às pessoas. A redução da comunicação ao mero caráter de mercadoria, vendável ou não, coisifica indivíduos, destrói identidades culturais coletivas e, impõe uma lógica de pensamento único para que as pessoas comprem e vendam em escala global.

Apesar de haver surgido com propósitos militares, a Internet assumiu, a partir de sua utilização comercial e conseqüente popularização, a função de uma rede de comunicações livre e autárquica, redesenhada para não se submeter a controle estatal ou de grupos particulares. Vários setores da sociedade estão assimilando e aproveitando os recursos dessa tecnologia de informação e compondo um novo cenário de relacionamentos: as iniciativas nas áreas jornalísticas, culturais, educacionais, políticas, artísticas e comerciais são indicativas das mudanças comportamentais surgidas a partir desse novo meio de comunicação.

O que se coloca em questão aqui é o aspecto comercial, do ponto de vista do maior grau de interatividade que a Internet apresenta em relação aos meios de comunicação de massa tradicionais. A explosão da Internet no final do século passado foi, sem sombra de dúvidas, um dos elementos mais importantes desse período. Independente da maneira como a rede se expandiu, podemos perceber seu acelerado crescimento e as transformações marcantes que imprimiu nas relações sociais de trabalho, na disseminação do conhecimento e na nova forma de transação comercial que proporcionou. Como afirma Castells (1999),

as redes constituem a nova morfologia social de nossas sociedades e a difusão da sua lógica modifica substancialmente a operação e os resultados dos processos de produção, experiência, poder e cultura.

A partir da Internet, percebe-se que as fronteiras geopolíticas, aos poucos, vêm tornando-se translúcidas e, em muitos casos, inexistentes, ampliando o potencial humano para comunicar idéias, sentimentos e anseios.



Sua constituição difere das sociedades orais (centradas nos detentores do conhecimento), em que a comunicação se dá de um para um; e da sociedade de massa (centrada em grupos econômicos monopolistas), em que a comunicação se dá de um para todos. Segundo Lévy (1998), na Internet, a comunicação acontece de forma transversal – todos para todos, todos para um e um para um. Dessa forma, apresenta um poder comunicacional descentralizador e desinstitucionalizador, no sentido de não haver uma ideologia predominante controlando a rede.

Mais do que isso, observa-se que a rede das redes está acarretando mudanças nas relações entre os indivíduos, entre indivíduos e instituições públicas e entre indivíduos e instituições privadas. A partir de um computador conectado à rede, é possível que as pessoas possam trabalhar, estudar, comunicar-se, relacionar-se afetivamente sem sair de casa e, até mesmo, desenvolver relacionamentos comerciais eficientes entre empresas e seus consumidores. A Internet possibilitou uma nova maneira de interação social entre os indivíduos; relações próprias do mundo virtual. Em uma conferência realizada no dia 29 de agosto de 2003, no Sesc da Vila Mariana, São Paulo, Pierre Lévy afirmou:

a Internet permite hoje que milhões de pessoas se dirijam a um vasto público internacional – pessoas que não teriam podido publicar suas idéias nas mídias clássicas como a edição em papel, nos jornais ou em televisão. Acredito também que as más ações sejam mais difíceis de se realizar quando se tornam publicamente visíveis. A Internet decerto aumenta as possibilidades de informação e controle democrático sobre as ações governamentais, bem como sobre as grandes empresas e todos os poderes de um modo geral. A longo prazo, é possível que o uso da Internet conduza a uma renovação da democracia participativa local e a formas de governo mundial mais eficazes do que as atuais. Evidentemente, nada disso acontecerá sem um comprometimento ativo dos cidadãos. Cada vez mais há governos que prestam serviços administrativos por intermédio da Internet. Também vemos cada vez mais movimentos políticos se organizando de maneira ágil, eficaz e pouco dispendiosa através da Grande Rede.

Antes o trabalho importante era o do operário, o do engenheiro que constrói e mantém as máquinas. Empresas como a Microsoft e a IBM foram pioneiras na implantação do conceito “Home Office”, acarretando descentralização física da atividade, diminuição dos níveis hierárquicos, maior flexibilidade de horário, maior comodidade e conforto, além de permitir ao funcionário conciliar as agendas profissional e pessoal, passando mais tempo com sua família. Hoje valoriza-se a propriedade intelectual: pessoas que trabalham com software, artistas, pessoas que vivem da própria imagem e de sua idéias, não só científicas ou filosóficas, mas todo o tipo de idéias.



Projetos estão sendo criados para explorar esse novo fenômeno. O filósofo Pierre Lévy desenvolveu um programa denominado “Árvore do Conhecimento”, no qual membros de um grupo alimentam um banco de dados concebido como uma “Inteligência Artificial”, em que as inteligências individuais são somadas e compartilhadas por toda a sociedade.

Outro exemplo é o Programa Brasileiro Sociedade da Informação (SocInfo), coordenado pelo Ministério da Ciência e Tecnologia, cujo objetivo é integrar, coordenar e fomentar ações para a utilização de tecnologias de informação e comunicação, de forma a contribuir para que a economia do país tenha condições de competir no mercado global e, ao mesmo tempo, contribuir para a inclusão social de todos os brasileiros na nova sociedade<sup>3</sup>.

Pela Internet é possível a criação de grupos de discussão, em que assuntos das mais diversas naturezas podem ser debatidos, sem a interferência de fatores econômicos ou políticos; Universidades podem disponibilizar trabalhos acadêmicos e científicos, além do horizonte de suas bibliotecas físicas; grupos de pesquisa podem trocar informação, ampliando o potencial de seus estudos. A informação pode ser tratada com maior profundidade; o que a Tv e o rádio não possibilitam em função de interesses corporativos e dos limites de interação característicos deles.

### **3. A Internet como canal de relacionamento**

Para que se possa entender a utilização da rede como canal de relacionamento entre empresas e seus clientes, é necessário explicar a sistemática do marketing de relacionamento e suas proposições.

A partir de estudos empíricos desenvolvidos na Finlândia e Suécia – sobretudo pesquisas ligadas à Escola de Marketing Industrial e a Escola Nórdica de Serviços, tendo como seus principais expoentes Gummesson e Grönroos –, são formuladas as principais conceituações sobre Marketing de Relacionamento. Segundo essa corrente teórica, marketing de relacionamento se define como "a ação de identificação e estabelecimento, manutenção e estreitamento de relações com o consumidor, com lucro, de forma a atender os objetivos de todas as partes envolvidas" (Grönroos 2004). Essas ações dizem respeito a todas as atividades da empresa e têm como finalidade construir,

---

<sup>3</sup> Extraído da página – <http://www.socinfo.gov.br>



manter e desenvolver relações com o cliente. Entre suas características podemos destacar o registro individualizado do cliente, a partir de um *data base*, a análise individualizada da lucratividade e níveis de relacionamento com cada cliente da empresa, queda nos custos de manutenção, melhor processamento das informações geradas pelos clientes e, principalmente, utilização de técnicas interativas de comunicação.

Dessa forma, evidencia-se a necessidade de ferramentas de comunicação bilateral. Estabelecer relacionamento pressupõe a utilização de mídias que possibilitem o fluxo da informação em dois sentidos – empresa/cliente e cliente/empresa. Entre as mídias mais utilizadas destacam-se a mala direta o telemarketing e, mais recentemente, a Internet.

A exemplo da BMW, que produziu três curta metragens assinados pelos cineastas John Woo, Tony Scott e Joe Carnahan, para divulgar a BMW Z8, a Fiat utilizou a Internet para lançar o automóvel Stilo, antes mesmo de veicular o novo carro em Tv's, jornais e revistas, contando com três vídeos produzidos exclusivamente para a web e ações de interação envolvendo o internauta e o celular. A Volkswagen criou uma versão virtual do jogo de cartas Super Trunfo, utilizando veículos Volkswagen. Em média, 1 milhão de partidas são realizadas por mês, via Messenger do Explorer.

A Nokia desenvolveu um portal de eventos que oferta aos usuários notícias, serviços, download de conteúdo digital para celular e computador, *showroom* de aparelhos Nokia, rádio-nóia com mais de 1,5 mil horas de música eletrônica e TV on-line, além de o visitante ainda poder personalizar o site, mudando a cor de fundo e a caracterização do personagem anfitrião do endereço.

A cerveja Nova Schin montou uma campanha on-line de verão e, no carnaval, um hot site especial, com a cobertura fotográfica do Espaço Nova Schin, na Marquês de Sapucaí. A Zapping, grife pertencente à Zoomp, lançou a campanha "Zapping Epidemic – Ninguém escapa", que contava com um site que permitia aos internautas criarem redes de relacionamento próprias, de acordo com seus interesses. Os cadastrados contagiavam seus amigos, convidando-os a participar de uma divertida rede epidêmica. O usuário deveria realizar o cadastro no site e em seguida, inventar o nome de uma nova epidemia, iniciando a tentativa de contágio entre as pessoas do seu networking.

Outra campanha que se utilizou da publicidade interativa foi realizada pela Rexona. Intitulada – dê um cartão vermelho para o que te irrita – tinha como objetivo



disseminar e-mails e cadastrar possíveis usuários por meio da estratégia de marketing viral. Durante os três meses foram distribuídos prêmios, como televisores e uma estação de ginástica para os cadastrados.

A Suvinil criou um novo conceito e uma navegação diferenciada, buscando ampliar relacionamento com diversos públicos disponibilizou uma ferramenta interativa de simulação de ambientes, em que é possível escolher entre várias combinações de cores para paredes, teto e móveis.

Recentemente, a Johnson & Johnson lançou mão de recursos que permitem interatividade com vídeo, para divulgar duas linhas importantes dos produtos Sundown e Band-Aid e a Nestlé passou a desenvolver relacionamento com o público infantil, oferecendo centenas de jogos, atividades on-line e conteúdo produzido especialmente para crianças.

Se entendida como principal proposta da publicidade interativa e do marketing de relacionamento o gerenciamento das informações geradas pelos consumidores de uma empresa, que este gerenciamento visa estabelecer melhor relacionamento com os próprios clientes e que as principais necessidades de relacionamento dos clientes estão ligadas à acessibilidade a empresa (customização e busca de informação sobre a utilização de produtos e serviços, serviço de pós-venda e assistência técnica), percebe-se que a Internet é a mídia que apresenta maior eficiência para responder a essa nova problemática, em que a interatividade torna-se premissa básica. Para Richers (1996),

A individualização dos mercados colocará também a propaganda frente a novos desafios. A mídia e as mensagens terão que ser moldadas em função de cada tipo de comprador, as respostas às indagações terão que ser imediatas e exatas, e o acompanhamento das iniciativas promocionais dos concorrentes terá que ser intenso e regular. Ademais, com o invento da multimídia e a dispersão crescente de redes de comunicação, não só a identificação dos mercados que estão sendo atingidos, como também a cobrança de serviços prestados por agências de publicidade tornam-se quase que insuperáveis.

Nos Estados Unidos, novas tecnologias têm sido utilizadas com o objetivo de proporcionar-se maior interatividade e personalização de anúncios e ofertas ao consumidor. Com a tecnologia wireless<sup>4</sup>, é possível que os sistemas de informação das redes de varejo, por meio de seus sites, conectem-se aos palmtop`s e celulares das

---

<sup>4</sup> a tecnologia de redes Wireless, ou redes sem fio, permite a conexão em rede de computadores, laptops, palmtops e celulares. As redes locais sem fio constituem-se como uma alternativa às redes convencionais com fio, fornecendo as mesmas funcionalidades, mas de forma flexível, de fácil configuração e com boa conectividade em áreas prediais ou de campus. Dependendo da tecnologia utilizada, rádio frequência ou infravermelho, e do receptor, as rede podem atingir distâncias de até 18 metros.



pessoas que trafegam próximos aos PDV's, identificando, com o apoio de um banco de dados, quem são clientes e conseqüentemente disparando, via Internet, mensagens personalizadas e de caráter promocional.

Somente por meio da rede é possível alterar padrões e introduzir novos paradigmas no comércio e no relacionamento com os clientes, transformando o conceito ligado à interação física do mercado (*Market Place*) em transação virtual (*Market Space*)<sup>5</sup>. Oferece-se, ao cliente, acessibilidade total aos produtos da empresa a qualquer hora e local, a possibilidade de efetuar compras personalizadas, tanto no volume quanto no formato do produto, a disponibilidade de informações em tempo real sobre o produto consumido e acesso a uma central de pós-vendas de maneira rápida e eficiente. Segundo Bretzke (2000), com a utilização da rede, a distância física perde a relevância e o tempo para as compras e relacionamento adquire o padrão 24/7, isto é, à disposição 24 horas por dia, sete dias por semana.

#### **4. Mercado físico e mercado virtual**

Rayport e Sviokla (1994) desenvolveram uma análise comparativa entre os mercados físicos e virtuais a partir de três elementos: conteúdo, contexto e infraestrutura.

Nos mercados físicos, o conteúdo exposto é constituído pelo próprio produto e sua embalagem; no mercado virtual, a constituição do conteúdo caracteriza-se pelas informações sobre o produto, seu código, peso, preço, marca, representação por desenho ou foto.

O contexto dos mercados físicos se dá pela interação entre cliente, ambiente da loja, vendedores e produtos expostos nas gôndolas, com restrição de espaço e tempo; nos mercados virtuais, o contexto está relacionado à interação proveniente da Internet, que pode ser estabelecida de qualquer lugar a qualquer hora do dia, todos os dias da semana.

A infra-estrutura dos mercados físicos se caracteriza pelas restrições físicas do ponto-de-venda, metragem quadrada e capacidade para atender os consumidores. Nos mercados virtuais, a infra-estrutura compreende centrais de *delivery* para estocagem de produtos e preparação dos pedidos, centrais de computadores e telecomunicações,

---

<sup>5</sup> Juraci Parente observa o fato de o processo de comunicação, até então realizado no ponto de venda, migrar para os ambientes virtuais.



sistemas de captura de pedidos interligando o fluxo operacional de entrega e frotas de furgões e sistemas de roteirização logística.

Esta análise nos permite perceber a distinção existente entre os paradigmas da economia industrial e da economia digital. No paradigma industrial há a presença de informação analógica. Os fatores de produção geram em torno de evidências físicas como capital, terra, maquinário e mão-de-obra. A criação de valor se dá pelos métodos repetitivos de trabalho. O sistema fabril está organizado para produção em massa de produtos físicos em determinado local e período de tempo. A interação entre vendedores e compradores ocorre em um ponto-de-venda. Contexto, conteúdo e infra-estrutura estão agregados ao produto.

No paradigma da economia digital a informação é digital; os fatores de produção geram em torno do conhecimento. A criação de valor se dá pela aplicação do conhecimento ao trabalho. Há fabricação de *bits* a qualquer hora e lugar. O relacionamento entre vendedores e compradores ocorre por meio de uma transação no mercado virtual. Contexto, conteúdo e infra-estrutura estão desagregados, criando novos formatos de negócio.

Com a implementação de mercados digitais, o processo de relacionamento ocorre de maneira mais ampla, o cliente não encontra restrições que possam afastá-lo da empresa. Não há distanciamento, tendo em vista substituição do físico pelo virtual. O fluxo das informações e o acompanhamento das atividades do cliente junto à empresa ocorre de maneira mais rápida e eficiente. A utilização de ferramentas de apoio como, *CRM*, *Dataware House* e *Data Mining*<sup>6</sup> possibilitam a leitura e compreensão das informações acumuladas sobre o cliente e demais departamentos da empresa. Interligando a Internet a estes programas gerenciais é possível realizar um verdadeiro “Raio X” dos consumidores, identificar suas necessidades, suas preferências, periodicidade de compra, os *likes* e *dislikes* no processo de compra, os melhores canais de comunicação e transação comercial, as tendências que podem afetar suas

---

<sup>6</sup> CRM – Customer Relationship Management (Gerenciamento das Relações com o Cliente), trata-se de um software utilizado no gerenciamento das relações das empresas com os consumidores. Apresenta uma interface mais amigável, possibilitando ao usuário do sistema personalizar relatórios e saídas de informação de acordo com as necessidades de seu departamento.

Dataware House – sistemas de banco de dados com alta capacidade de memória, os quais armazenam informações por um longo período, sem necessitarem descartá-las ao longo do tempo.

Data Mining – também chamado de mineração de dados, é o conjunto de sistemas capazes de rastrear informações relevantes em um banco de dados, identificando padrões comportamentais dos clientes, como por exemplo quais tipos de produtos ele estaria mais propenso a consumir.



preferências e, sobretudo, aumentar o ciclo de vida de consumo desse consumidor junto à empresa.

Entretanto, a mudança desse paradigma exige reestruturação dos processos organizacionais, principalmente no que diz respeito à geração de conhecimento na empresa. O universo de informações geradas pelo estreitamento das relações com mercados, fornecedores e clientes não faz sentido se as instituições não proporcionarem mudanças internas em suas estruturas. A começar pela proposta inovadora de gestão, que tem como base a geração de conhecimento a partir da experiência dos próprios funcionários da empresa.

## **5. Portais corporativos: o que há por trás do relacionamento com o consumidor**

Não raras vezes, a implementação de políticas de relacionamento pela inserção de empresas em mercados virtuais, acarreta enormes volumes de investimentos e insucessos comerciais inexplicáveis. Operações de alcance nacional e mesmo internacional, cujo objetivo, na maioria das vezes é ampliar mercados e aproximar empresas de seus consumidores, tem como suporte a Internet. Porém, o que se deixa de observar são justamente as mudanças organizacionais necessárias para a implantação de tais filosofias de trabalho.

Ampliar relacionamento não se traduz simplesmente na utilização de estratégias interativas de comunicação ou na confecção de um portal e na sua disponibilização na rede. A prioridade está no redesenho das práticas corporativas de gestão e operacionalização das atividades de rotina. Repensar processos, realinhar estratégias, metas, planos e os valores que norteiam a postura dos funcionários estão entre as mudanças mais discutidas.

Segundo Cyrineu Terra (2002), alguns passos são fundamentais e devem ser tratados quando nos referimos à implantação de Portais de Conhecimentos Corporativos.

O primeiro deles diz respeito ao alinhamento da organização a novas políticas de atuação. Essa ação deve partir da alta administração, devem ser explicitados os novos objetivos, metas e estratégias. É necessário que se compartilhe também o papel de cada departamento da organização na implantação do portal e na mudança do padrão comunicacional da empresa, de que maneira serão interligadas as fontes internas e



externas de informação e conhecimento e que benefícios se pretende em função dessa ação operacional.

Outro ponto importante está relacionado à expectativa de retorno que a administração projeta sobre o investimento feito para a implantação de um portal. A tendência é que se criem expectativas com relação ao volume financeiro que possa ser gerado a partir de transações comerciais estimuladas/realizadas pelo canal Internet. Entretanto há outros fatores que podem tornar-se mais expressivos do ponto de vista de retorno sobre investimento, sem todavia associarmos o retorno a negociações realizadas diretamente através do portal. Por exemplo, de que maneira a rede das redes pode contribuir para o redirecionamento estratégico da empresa, para o desenvolvimento de novos produtos, para a redução de investimentos em pesquisa, para a fidelização dos consumidores atuais, para a aproximação das organizações e fornecedores, melhorando os processos logísticos de distribuição e armazenagem.

Uma atividade, que pode levar uma empresa a ter enorme sucesso, é a capacidade que seus funcionários apresentam em compartilhar informação e o conhecimento que dispõem sobre a própria empresa. Os portais podem agilizar o processo de fluxo dessa informação, a dificuldade está, porém, em mudar padrões mentais e fazer com que as pessoas construam um ambiente de cooperação e troca. Entre as estratégias utilizadas estão os conceitos de gestão de desempenho, em que grupos de funcionários trabalham por projetos. Isso acaba exigindo das pessoas que aprendam a trabalhar em um ambiente de colaboração. Outra possibilidade está associada à política de prêmios que pode ser adotada pela empresa, desde bonificações financeiras até eventos públicos e formais para reconhecer inovações de conhecimento.

Deve-se observar, também, as mudanças por que passam as organizações quando da ampliação de relacionamento com os consumidores através da implantação de portais corporativos. Um dos grandes desafios está em buscar equilíbrio entre utilização de novas tecnologias, mudanças estratégicas e o capital humano da organização. Mudanças tecnológicas e de rotinas de trabalho muitas vezes constituem verdadeiros paradigmas para os funcionários das instituições. Estabelecer padrões para que se possa fazer uma leitura da cultura atual da empresa no sentido de estabelecer comparativos com a cultura pretendida após as mudanças é um passo fundamental na implantação de portais corporativos.

Estabelecer um planejamento de comunicação está entre as atividades mais importantes no processo de implantação de portais corporativos. Deve-se pensar em



levar informação de maneira rápida e objetiva, oferecer canais de retorno sobre a operacionalização do projeto, além de um programa intenso de treinamento e motivação de todas as áreas envolvidas no processo.

As transformações ocorridas nos últimos 15 anos impulsionaram as empresas para uma nova realidade. O paradigma digital possibilitou aos consumidores novas possibilidades de comercialização de produtos e serviços, exigindo das empresas novas políticas de relacionamento e uma mudança de foco muito importante: aprender a gerenciar informação e conhecimento organizacional.

## Referências

- BRETZKE, Miriam. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM**. São Paulo: Atlas, 2000.
- CANTELE, Bruna. **História Antiga e Medieval**, analisando o passado, refletindo o presente. IBEP: São Paulo, 1993.
- CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CYRINEU TERRA, José Cláudio. **Portais Corporativos: a revolução na gestão do Conhecimento**. São Paulo: Negócio, 2002.
- GOMES, Neusa Demartini. **Publicidade: comunicação persuasiva**. Porto Alegre: Sulina, 2003.
- GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- LÉVY, Pierre. **A Inteligência Coletiva**. São Paulo: Loyola, 1998.
- LUPETTI, Marcélia. **Planejamento de comunicação**. São Paulo: Futura, 2000.
- MCLUHAN, Marshall. **Os meios de comunicação como extensões do homem**. São Paulo: Cultrix, 2002.
- PEREZ, Clotilde. **Signos da Marca: expressividade e sensorialidade**. São Paulo: Thomson, 2004.
- RAYPORT, J. F; SVIOKLA, J. J. Managing in the marketspace. **Harvard Business Review**, p. 142 a 144, Nov./Dez. 1994. In PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.
- RAZZOLINI FILHO, Edelvino. **Dicionário de administração de A a Z**. Curitiba: Juruá, 2004.
- RICHERS, Raimar. **Surfando as ondas do mercado**. São Paulo: RR&CA, 1996.
- ZEITHAML, Valerie A. **Marketing de serviço: a empresa com foco no cliente**. Porto Alegre: Bookman, 2003.